



## HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

### INVESTIGACIÓN

## Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas

*López Boudet, Roberto\**; *Reyes Vidal, Yadira\*\**; *Molina Álvarez, Ana Teresa\**

### Resumen

Conscientes de la necesidad de cambiar el modo de gestión organizacional, el Ministerio del Turismo cubano se ha impuesto la implementación de la gestión de competencias en esta actividad; para ello, deben reconocer el impacto de la capacitación que reciben actualmente sus directivos en el desempeño de sus entidades para lo cual aún no cuentan con un instrumento para evaluarlo. Sobre esta base, dicho Ministerio ha seleccionado un hotel para demostrar la necesidad de esta evaluación en tributo de su desempeño. Por ello, el objetivo de este trabajo es: evaluar el impacto de la capacitación recibida por directivos turísticos mediante una metodología diseñada al efecto aplicada a un hotel cubano de alta categoría. La metodología aplicada consta de cuatro etapas e incorpora el sistema de competencias organizacionales, con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. Se demuestra que la capacitación actual recibida por los directivos de la instalación turística estudiada es deficiente.

**Palabras clave:** Capacitación basada en competencias; Instalaciones turísticas; Evaluación de impacto en directivos; Cuba

---

Artículo que presenta resultados de una investigación doctoral del proyecto de investigación «Evaluación del impacto de la capacitación del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR)», de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría-CUJAE, Cuba.

AUTORES: \*Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría – Cujae. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Cetdir). Facultad Ingeniería Industrial. La Habana. Cuba. \*\* Empresa Cubana Exportadora e Importadora de Servicios, Artículos y Productos Técnicos Especializados (TECNOTEX)

CONTACTO: [boudet@ind.cujae.edu.cu](mailto:boudet@ind.cujae.edu.cu)



## Evaluation of the impact of the training in executives of tourist facilities

### Abstract

Aware of the need to change their way of organizational management, the Cuban Tourism Ministry has imposed the implementation of competency management in this activity; They must recognize the impact of training currently receiving their managers in the performance of its entities which do not yet have an instrument to evaluate it. On this basis, the Ministry has selected a hotel to demonstrate the need for this in tribute to performance evaluation. Therefore, the aim of this study is to assess the impact of the training received by tour managers through a methodology designed to applied to a Cuban hotel upscale effect. The methodology consists of four stages and it incorporates the system of organizational competences, with indicators of efficiency, and effectiveness that demonstrate that the evaluation of the current training received by its executives is inadequate.

**Keywords:** Training based on competences; Tourist facilities; Impact evaluation in executives; Cuba

## Avaliação do impacto da formação em gerentes de instalações turísticas

### Resumo

Conscientes da necessidade de mudar o modo de gestão organizacional, o Ministério de Turismo de Cuba impôs a implementação da gestão de competências nessa atividade; eles devem reconhecer o impacto da formação que recebem atualmente os seus gerentes no desempenho de suas entidades e que ainda não têm um instrumento para avaliá-lo. Com base nisso, o Ministério selecionou um hotel para demonstrar a necessidade desta avaliação em tributo de seu desempenho. Portanto, o objetivo deste trabalho é: avaliar o impacto da formação recebida por gestores turísticos utilizando uma metodologia especialmente desenhada aplicada a um hotel cubano de alta categoria. A metodologia consiste em quatro etapas e incorpora o sistema de competências organizacionais, com indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. Eles demonstram que a formação atual recebida pelos gestores da instalação turística estudada é deficiente.

**Palavras-chave:** Formação baseada em competências; Instalações turísticas; Avaliação de impacto em diretores; Cuba

## I. Introducción

El turismo, a partir de la década de 1990, en que se produce la crisis económica derivada de la caída del campo socialista, ha sido un sector clave en la economía cubana. Es por ello que se han desarrollado programas nacionales para la capacitación de sus trabajadores en temas como gastronomía, atención a clientes, seguridad de los turistas, técnicas de dirección, entre otros. Pero, a pesar del esfuerzo realizado, los resultados económicos y de desarrollo social no son suficientes y, en ocasiones, no se cuenta con evidencias tangibles acerca del impacto que esta capacitación provoca en el desempeño de las organizaciones.

Diversos hoteles cubanos se encuentran actualmente en un proceso de mejoramiento de sus servicios. Sin embargo, el impacto de la capacitación realizada no se ha tenido en cuenta como influencia que se revierte, al igual que otros factores, en la eficiencia y la eficacia de la organización. Este desconocimiento pudiera ser una de las causas de la insatisfacción de los clientes que se hospedan en el hotel objeto de estudio, que se refleja en las encuestas que allí se realizan.

Por ende, la situación problemática está dada por el desconocimiento descrito anteriormente y el problema es: ¿Cómo evaluar el impacto de la capacitación realizada en los directivos de hoteles? En tal sentido, el objetivo de este trabajo es evaluar el impacto de la capacitación basada en competencias de los directivos en instalaciones turísticas, aplicada a un hotel cubano, mediante una metodología diseñada al efecto.

Para esta investigación se realiza un análisis de la literatura relacionada con el impacto de la capacitación, el estudio de 30 enfoques de diversos autores para la medición del impacto y la consulta a trabajos acerca del tema realizados en los últimos 5 años.

El enfoque de gestión por competencias toma auge como una herramienta apropiada para el desarrollo de la función de los recursos humanos en una organización. En este sentido, está compuesta por actividades como reclutamiento, selección, contratación y capacitación de todo el personal durante su permanencia en la empresa, por lo que debe estar integrada a todo un sistema bien diseñado (Cuesta, 2010).

La Norma Cubana NC:3000:2007:14 define a la gestión por competencias como las «actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, cuyo objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización».

Siguiendo este modo de pensamiento, la gestión por competencias tiene mayor amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, etc. de cada individuo; lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto, sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

La gestión por competencias vincula el desempeño de los individuos y de la organización, describe y aclara el comportamiento organizacional e individual, requiere tener definida la visión y la estrategia de la organización, influye en la calidad del liderazgo e inspira confianza y esto, en definitiva, es lo que se quiere lograr cuando se evalúa el impacto que ha tenido la capacitación que se brinda en diversas organizaciones. Por ello, la NC mencionada, en su sistema integrado, reconoce tres tipos de competencias en estrecha relación:

- Las competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.
- Las competencias de procesos: Capacidades específicas de un proceso que le permiten el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.
- Las competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Estas deberán guardar una necesaria coherencia con las competencias organizacionales definidas y expresan una relación causal con el desempeño del proceso y la organización.

Todo lo analizado hasta este momento refleja el tributo de las competencias laborales a las competencias de procesos y a las competencias de la organización donde laboran los trabajadores en general, influenciado por una determinada cultura organizacional.

Evidentemente, se contribuye a lograr este tributo mediante una adecuada capacitación de los trabajadores definida como el

conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebidos como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios (NC: 3000: 2007:7).

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia, el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Y se guía por un grupo de principios asociados al proceso que deben tenerse en cuenta al elaborar una metodología, como son (Fajardo, 2010):

- La capacitación vista como una inversión que revierte lo gastado en el desempeño individual y de la organización.
- La capacitación como un proceso sistemático, continuo, progresivo e integral.
- La responsabilidad de los jefes a cada nivel en la superación de los subordinados y en la propia.
- La relación entre la proyección estratégica de la organización y la estrategia de preparación.
- La definición de las competencias para el puesto de trabajo, como punto de partida del proceso de capacitación.
- La determinación de las necesidades de aprendizaje, como diagnóstico inicial para el diseño de las acciones de preparación.
- La unidad dialéctica entre estrategia-competencias-capacitación-desempeño.
- La búsqueda de indicadores de desempeño para evaluar el impacto de la capacitación.
- La retroalimentación durante el proceso para hacer ajustes convenientes.

Por ende, es de suma importancia evaluar el impacto de la capacitación como el camino o conjunto de cambios duraderos y favorables en el nivel de competencias en los conocimientos, habilidades, actitudes o comportamientos de los directivos o trabajadores en general como resultado de la ejecución de acciones de enseñanza-aprendizaje, mejorando la eficacia, eficiencia y competitividad que introducen valor agregado a las actividades desarrolladas en las entidades (Esquivei *et al.*, 2014).

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y, por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades para, en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales y, en consecuencia, produce un impacto en la organización concebido como el efecto producido en la actividad laboral por un hecho o una disposición de la autoridad competente (Linares y Medina, 2010; Codina, 2012 - 2014).

La evaluación del impacto tiene dos momentos: la evaluación en sí y la transformación. La evaluación es periódica y tiene lugar durante el proceso en que el trabajador está aprendiendo, y la transformación es cuando ese conocimiento lo ha interiorizado el trabajador y lo aplica en su puesto de trabajo (Diez y Abreu, 2009; Haslinda, 2009).

En el estudio que han realizado los autores de este artículo, de 30 enfoques diferentes para evaluar el impacto de la capacitación se ha comprobado que (Reyes *et al.*, 2014):

- Aproximadamente la mitad (47%) se gestiona por competencias y, de ellos, solo tres modelos emplean indicadores, tienen en cuenta la planificación estratégica, tienen definido los momentos fundamentales de medición (antes, durante y después) y son para dirigidos a directivos.
- El 67% hace referencia al uso de indicadores para la evaluación.

Sin embargo, ninguno de ellos tiene en cuenta:

- El aporte que realiza el desarrollo de las competencias directivas por cargos para la elaboración del plan anual de capacitación.
- La aplicación de métodos para comparar los resultados de la capacitación con el logro de los objetivos relacionados con las competencias organizacionales y de los procesos claves.

Lo analizado anteriormente evidencia la necesidad de diseñar un nuevo enfoque para evaluar el impacto de la capacitación en los directivos que incluya estos aspectos y que los autores de este trabajo nombran como metodología,

pues constituye el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que, regulados por determinados requerimientos, permiten ordenar mejor el pensamiento y modo de actuación para obtener nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica.

## II. Método

La metodología consta de cuatro etapas y parte del cumplimiento de las siguientes premisas:

- Proyección estratégica definida: específicamente la misión, visión y objetivos estratégicos actualizados y considerados como un instrumento de trabajo.
- Conocimiento de la gestión por competencias: participación previa en seminarios, conocimiento de la NC 3000, tener elaborado y emplear el perfil de cargo basado en competencias.
- Compromiso de la dirección de la instalación turística: compromiso de la dirección de cuadros de la instalación.
- Resultados económicos positivos sostenidos: se toma en consideración la gestión económica financiera en los últimos años.

### ***Etapa 1: Análisis del cumplimiento de las premisas***

**Objetivo:** Analizar el cumplimiento de las premisas de introducción.

### ***Paso 1: Verificar el cumplimiento de las premisas***

Técnicas a utilizar para las premisas:

#### **1. Revisión documental.**

- a. Estrategia: misión, visión y objetivos estratégicos actualizados y utilizados como herramientas para el trabajo de los directivos en la instalación.
- b. Balance económico de los dos años anteriores al actual: búsqueda de los indicadores relacionados con la gestión económica financiera y otros indicadores de utilidad que permitan establecer la relación de que existen resultados económicos positivos.
- c. Interés por parte de la Dirección de la instalación en la implementación de la Metodología.

#### **2. Entrevista.**

- a. Verificar la participación de los directivos en seminarios, talleres y el conocimiento sobre la Norma 3000.
- b. Entrevista con los directivos para la aprobación de la implementación de la Metodología.

***Etapa II: Planificación de la medición del impacto de la capacitación***

**Objetivo:** Analizar la mejora de indicadores a partir del desarrollo de competencias en los directivos.

***Paso 1: Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) por el trabajador y certificado por el jefe superior***

Para elaborar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos y habilidades que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña. Se utilizarán las técnicas de encuestas y entrevistas.

Los máximos responsables de la elaboración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación son los jefes inmediatos de cada área. El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

Esta evaluación, por el jefe directo del capacitado, debe detectar las causas del incumplimiento de los estándares en la persona. Por ejemplo, si la causa es: falta de conocimientos, de habilidades técnicas, conceptuales, humanas, de motivación por impedimentos del medio para aplicar lo aprendido.

***Paso 2: Determinar competencias directivas claves***

En este paso se identifican las competencias directivas claves para el hotel. Técnicas a utilizar:

Método Delphi para determinar las competencias directivas claves y su importancia. Se deben identificar expertos con las condiciones necesarias para ello; por ejemplo: ser conocedores de la actividad de recursos humanos, poseer más de tres años de trabajo en la gestión por competencias, haberse capacitado en cursos sobre la gestión de recursos humanos, entre otros, que determine el que aplique esta metodología.

- a. La primera ronda: A cada experto se le asigna una hoja con la pregunta: ¿Cuáles de las competencias directivas deben poseer los miembros del consejo de dirección de este hotel? ¿Considera que se debe adicionar alguna otra?
- b. Segunda ronda: Conforme a la primera ronda ¿Cuáles competencias consideran que no son claves?
- c. Tercera ronda: Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias y la siguiente pregunta ¿Qué ponderación Ud. daría a cada una

de las competencias claves con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia? Considere el número 1 como la más importante.

**d.** Cuarta ronda: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Para ello se concluye cuando todas las competencias alcanzan un índice de concordancia (Cc)  $\geq 60\%$ , que significa un nivel de consenso entre los directivos.

Resultados esperados: Identificación de las competencias directivas claves a tener en cuenta durante la medición del impacto de la capacitación de los directivos, mediante el análisis de los indicadores que deben mejorar con el desarrollo de estas competencias a partir de la tabla resumen contenida en el siguiente paso.

***Paso 3: Establecer programa de desarrollo de competencias directivas con cada indicador***

A través de la consulta a los perfiles por competencias de los directivos, se establecerán programas para el desarrollo de estas competencias en coordinación con los psicólogos y especialistas de la Escuela de Formación del Turismo y del Ministerio del Turismo, que son los encargados de desarrollar estos programas en el sector turístico cubano.

***Etapa III: Organización y ejecución de la medición del impacto de la capacitación***

**Objetivo:** Determinar los aspectos organizativos para estimar el costo de cada capacitación y ejecutar la evaluación del impacto.

***Paso 1: Establecer las acciones y participantes en cada una***

**a.** Acciones: Aquí se refleja la acción planificada, pueden ser: cursos técnicos o profesionales, cursos idiomáticos, entrenamientos, diplomados, postgrados y maestrías.

**b.** Participantes: Aquí se agrupa el número de participantes planificados.

***Paso 2: Determinar los aspectos organizativos para comenzar la implementación de las acciones de capacitación***

Se debe tener en cuenta: lugar, frecuencia, horario y medios.

Por lo general los aspectos especificados anteriormente son ajustables de acuerdo a las necesidades de la instalación, pero se tiene que tener en cuenta para el estudio posterior del costo de cada acción de capacitación.

**Paso 3: Determinar los costos de implementación de la capacitación**

Se deben determinar los costos teniendo en cuenta: materiales, locales, medios, salario de los profesores, trasportación de los profesores, alimentación de los profesores, hospedaje de los profesores, otros y, también, determinar el costo del trabajo no realizado (cuando sea pertinente).

De ahí que establecer el presupuesto es un paso importante que debe realizar la instalación, pues permite determinar los costos de implementación de la capacitación, sobre todo en los materiales de estudio, transporte, alimentación y hospedaje de los profesores, en caso necesario. Y luego analizar el porcentaje de cumplimiento del costo real de la capacitación con el costo planificado.

**Paso 4: Ejecutar la medición del impacto de la capacitación de los directivos**

Para este paso se debe tener en cuenta que la medición del impacto de la capacitación se realizará en tres momentos definidos como: antes, durante y después con los indicadores a evaluar en cada caso, como lo muestra la **Tabla 1**.

**TABLA 1. Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación**

Indicador	Concepto	Forma de cálculo	Niveles de referencia
<b>1. Indicadores de efectividad: Permiten medir cómo se cumple lo establecido luego del DNA.</b>			
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)	Muestra el grado de cumplimiento de las actividades previstas al finalizar el DNA. Momento para su medición: Durante la capacitación.	$NCAF = (AFR/AFP)$ AFR: Acciones Formativas Reales AFP: Acciones Formativas Planificadas	Deficiente (D): menor a 0.8 Aceptable (A): de 0.8 a 0.899 Satisfactorio (S): de 0.9 a 0.999 Altamente Satisfactorio (AS): 1 o más
Nivel de cumplimiento de participantes (NCP)	Determina el índice de cursistas que participan en las acciones formativas previstas. Momento para su medición: Durante la capacitación.	$NCP = (PR/PP)$ PR: Participantes Reales PP: Participantes Planificados	Deficiente (D): menor a 0.8 Aceptable (A): de 0.8 a 0.899 Satisfactorio (S): de 0.9 a 0.999 Altamente Satisfactorio (AS): 1 o más
<b>2. Indicadores de eficacia: Mide cómo la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de los cursistas y de la instalación.</b>			
Perspectivas de capacitación	Determina la percepción que tienen los directivos sobre sus posibilidades de aprender durante el curso. Momento para su medición: Antes de la capacitación.	Frecuencia Relativa de Perspectiva en Ascenso (FRPA)=(A/T) A: Perspectivas Formativas Positivas T: Total de Respuestas	Deficiente (D): menor a 0.7 Aceptable (A): de 0.7 a 0.799 Satisfactorio (S): de 0.8 a 0.899 Altamente Satisfactorio (AS): mayor o igual a 0.9

La tabla continúa en página siguiente >>>

Nivel de satisfacción con la Formación recibida (NsFrec)	Determina la satisfacción de los participantes con las acciones formativas realizadas. Momento para su medición: Después de la capacitación.	$NsFrec=(S+AS)/T$ S: Total de respuestas satisfactorias AS: Total de respuestas altamente satisfactorias T: Total de respuestas	Deficiente (D): menor a 0.7 Aceptable (A): de 0.7 a 0.799 Satisfactorio (S): de 0.8 a 0.899 Altamente Satisfactorio (AS): mayor o igual a 0.9
Nivel de satisfacción con el Desarrollo profesional logrado (NsDprof)	Determina el grado de satisfacción de los cursistas con el desarrollo profesional logrado después de pasar las acciones formativas. Momento para su medición: Después de la capacitación.	$NsDprof= (S+AS)/T$ S: Total De Respuestas Satisfactorias AS: Total De Respuestas Altamente Satisfactorias T: Total de Respuestas	Deficiente (D): menor a 0.7 Aceptable (A): de 0.7 a 0.799 Satisfactorio (S): de 0.8 a 0.899 Altamente Satisfactorio (AS): mayor o igual a 0.9
Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto (NapI)	Identifica el grado en el cual el contenido de las acciones formativas se puede aplicar en el puesto de trabajo de cada uno de los participantes en la capacitación. Momento para su medición: Después de la capacitación.	$NapI=(S+AS)/T$ S: Total De Respuestas Satisfactorias AS: Total De Respuestas Altamente Satisfactorias T: Total de Respuestas	Deficiente (D): menor a 0.7 Aceptable (A): de 0.7 a 0.799 Satisfactorio (S): de 0.8 a 0.899 Altamente Satisfactorio (AS): mayor o igual a 0.9

### 3. Indicador de eficiencia: Uso de los recursos asignados al presupuesto de la capacitación.

Nivel de ejecución del Presupuesto de formación (NePres)	Muestra el grado de utilización de los fondos destinados a la formación. Momento para su medición: Después de la capacitación.	$NePres= (CFr/PresFplan) \times 100$ CFr: Costo Real de Formación PresFplan: Presupuesto del Plan de Formación	
--	---	--	--

#### Otros indicadores:

- Elevación de la calidad: Relacionado directamente con la satisfacción del cliente. El comportamiento de la calidad se analizará a partir del procesamiento de las encuestas realizadas por el Hotel para el estudio del nivel de satisfacción de los clientes. Momento para su medición: Antes y después de la capacitación.
- Incremento en la eficiencia del desempeño: Refleja el saber hacer, saber ser y querer hacer. Determina si alcanza el dominio de su puesto de trabajo.
- Transformación en el proceso de producción o servicios: Refleja si existen cambios en el proceso productivo o de servicios y si se cumplen los objetivos estratégicos de la organización.

FUENTE. Elaboración propia.

En el segundo de estos indicadores, para conocer si se alcanza el dominio en su puesto de trabajo, se puede realizar entrevistas o encuestas y es conveniente analizar el cumplimiento de los objetivos relacionados con las competencias organizacionales y de los procesos en que está implicado cada directivo. Quedará elaborada una tabla (cuyo formato de muestra en la **Tabla 2**) donde se resumen los cargos, las competencias organizacionales y de procesos y los objetivos que tributan a su cumplimiento. Esto facilita

la elaboración del Plan Anual de Capacitación del directivo en base a sus competencias y objetivos.

**TABLA 2. Tributo de cada cargo a las competencias organizacionales y de procesos con los objetivos a alcanzar para cada cargo**

Cargos	Competencias a los que tributa	Objetivos

FUENTE. Elaboración propia.

#### ***Etapas IV: Valoración de la ejecución de la medición***

**Objetivo:** Valorar cualitativamente los resultados alcanzados teniendo en cuenta el programa de desarrollo de competencias para los directivos y su influencia en las competencias organizacionales y de procesos.

La evaluación periódica de los indicadores define en qué medida se va acercando la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y a la implantación de las competencias anteriores.

### **III. Resultados**

La aplicación de esta metodología debe ser responsabilidad del encargado de la capacitación en la entidad turística que se trate. Para este ejemplo se aplicó en un hotel cubano, de ciudad, con 397 habitaciones de diferentes tipos (sencillas, junior suites y suites), con algunos pisos solo para el Servicio Real, en el que se emplean 441 trabajadores (en su mayoría jóvenes), la mayoría de ellos, el 65%, destinados servir directamente al cliente y con un nivel educacional universitario.

Entre los meses de febrero y junio de 2014 la metodología analizó cómo se ha comportado la evaluación de la capacitación recibida por sus directivos hasta la fecha, en el que los resultados obtenidos son los siguientes:

#### **Etapas I: Análisis del cumplimiento de las premisas**

##### ***Paso 1. Verificar el cumplimiento de las premisas***

El hotel estudiado tiene definida su proyección estratégica conforme a lo dispuesto por el organismo superior. Conocen sobre la implantación en el país de la gestión por competencias y de la Norma Cubana 3000:2007, cada

directivo tiene su perfil de cargo basado en competencias; sin embargo, no es utilizado como herramienta para su evaluación y capacitación.

No obstante, la dirección del hotel reconoce las dificultades que aún debe enfrentar y precisan de una metodología que les ayude a conocer cómo marcha la capacitación de sus directivos. Todo ello avalado por la gestión económica favorable que presenta el hotel en los últimos años, aunque deben aumentar los ingresos a través de la satisfacción de sus clientes.

## **Etapa II: Planificación de la medición del impacto de la capacitación**

### ***Paso 1. Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) por el trabajador y certificado por el jefe superior***

El modelo utilizado para la elaboración del DNA en el hotel recoge los aspectos de interés tales como, las necesidades de capacitación del trabajador, acciones propuestas para resolver las necesidades, los datos del trabajador y la fecha de ejecución propuesta; sin embargo, no contiene el lugar donde se propone desarrollar la acción.

### ***Paso 2: Determinar competencias directivas claves***

Estas competencias fueron determinadas por el MINTUR en el 2011 y son:

1. Desarrollo personal
2. Liderazgo
3. Manejo del cambio
4. Orientación al cliente
5. Toma de decisiones
6. Orientación a resultados
7. Gestión estratégica
8. Visión del negocio

### ***Paso 3: Establecer programa de desarrollo de competencias directivas y su posible impacto***

Para el incremento en la eficiencia del desempeño, se trazan objetivos a partir de la implementación de las competencias organizacionales y de los procesos esenciales del hotel en que está implicado cada directivo. El programa de desarrollo de competencias directivas que se establezca debe lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

### **Etapa III: Organización y ejecución de la medición del impacto de la capacitación**

#### ***Paso 1: Establecer las acciones y participantes planificados en cada una***

En el hotel se han realizado acciones de capacitación para diferentes directivos durante los años 2012 y 2013, con todo lo necesario para su correcta ejecución.

#### ***Paso 2: Determinar los aspectos organizativos para comenzar la implementación de las acciones de capacitación***

En el plan de capacitación propuesto por el MINTUR para el hotel, en los años 2012 y 2013, se especificó el lugar donde se realizaría la capacitación y la fecha de inicio. Aunque según la capacitación y el Centro que la imparta, se fija el lugar; siendo los más frecuentes la Escuela de Hotelería y Turismo y en el propio hotel. La frecuencia de la capacitación varía según el tema a tratar y las horas de conferencia que requiera. El Plan elaborado anualmente abarca diversos temas para la totalidad de cuadros y directivos de hoteles y se planifica para el último viernes de cada mes. Pueden existir capacitaciones de una semana hasta dos meses como máximo. Por lo general, las capacitaciones se realizan en horario laboral, salvo algunos casos excepcionales que se realicen fuera de la jornada. Los medios más utilizados son las computadoras portátiles, pizarras y proyectores.

#### ***Paso 3: Determinar los costos de implementación de la capacitación***

El Hotel elabora un presupuesto para determinar el costo real de cada capacitación, considerándolo como un gasto indirecto, incluido dentro del gasto de personal en el documento oficial Balance de Explotación y Cuentas de resultados.

Dicho presupuesto se fija atendiendo a los materiales, medios, alimentación de profesores y alquiler de locales y transporte de los profesores en casos excepcionales. Hasta el momento, no han existido profesores que necesiten hospedaje, por lo que este aspecto no se ha considerado; la Escuela de Hotelería y Turismo es la encargada del salario de los profesores, aunque existen trabajadores del hotel que han considerado capacitarse individualmente y se autofinancian su capacitación.

#### ***Paso 4: Ejecutar la medición del impacto de la capacitación de los directivos***

En este paso se realiza la medición del impacto de la capacitación de los directivos teniendo en cuenta las características de evaluación y se realizará

en tres momentos definidos como: antes, durante y después. Y para este caso se ejecutará parcialmente, pues no se poseen todos los datos necesarios, ya que el estudio se realiza en el 2014 y esos valores se evalúan una vez concluida la acción de capacitación. En la **Tabla 3** se muestra un resumen del cálculo de los indicadores.

**TABLA 3. Resumen del cálculo de indicadores para medir el impacto de la capacitación a directivos**

Indicador	Valor calculado	Significación
<b>1. Indicadores de efectividad</b>		
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)	NCAF (2012)=0,53 < 0,8 NCAF (2013)=0,46 < 0,8	Deficiente
Nivel de cumplimiento de participantes (NCP)	NCP (2012)=0,69 < 0,8 NCP (2013)=0,63 < 0,8	Deficiente
<b>2. Indicadores de eficacia</b>		
Perspectivas de capacitación (FRPA)	-	Ninguno de estos indicadores se pudieron calcular en el 2014, porque se evalúa justo después de concluida la capacitación efectuada en los años 2012 y 2013.
Nivel de satisfacción con la Formación recibida (NsFrec)	-	
Nivel de satisfacción con el Desarrollo profesional logrado (NsDprof)	-	
Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)	-	
<b>3. Indicadores de eficiencia</b>		
Nivel de ejecución del Presupuesto de formación (NePres)	NePres2012= 76 % NePres2013= 103 %	Para el año 2012 el costo real fue menor que el presupuestado; aspecto positivo Sin embargo, para el siguiente año fue lo contrario, sobrepasó los fondos destinados.

La tabla continúa en página siguiente >>>

4. Otros indicadores	
Elevación de la calidad	Para el año 2013, de manera general, el nivel de satisfacción de los clientes presenta una tendencia decreciente para algunas áreas importantes del hotel, como Habitaciones, Restaurantes, Bares, etc., relacionado con el tributo al cumplimiento de los indicadores de las competencias organizacionales y de procesos.
Incremento en la eficiencia del desempeño	Se trazan objetivos a partir de la implementación de las competencias organizacionales y de los procesos esenciales del Hotel en que está implicado cada directivo como se refleja en la Tabla 4.
Transformación en el proceso de producción o servicios	<p>a) el incremento de la productividad: se propone que la dirección de la entidad calcule el incremento de este indicador.</p> <p>b) la elevación de la calidad: se relaciona con la satisfacción de los clientes analizado en el indicador elevación de la calidad.</p> <p>c) la disminución de costos: se propone que la dirección de la entidad analice el comportamiento de este indicador.</p> <p>d) la disminución de la accidentalidad: se mide a través del informe anual de seguridad del trabajo.</p> <p>e) las mejoras en la organización del proceso: se propone que este indicador se mida a través de la consecución de las competencias organizacionales y de procesos.</p>

FUENTE. Elaboración propia.

#### **Etapa iv: Control**

##### ***Paso 1: Valoración de la ejecución de la medición***

La valoración se apoya en el tributo de cada cargo directivo a sus objetivos y éstos a la implementación de las competencias organizacionales y de procesos reflejados en la **Tabla 4**.

**TABLA 4. Implantación de las competencias organizacionales y de procesos a través de objetivos**

Cargos directivos	Competencias a los que tributa	Objetivos que se deben trazar
<b>Organizacionales:</b>		
Director General, Subdirector General, Jefe de Servicios Técnicos, Director de Recursos Humanos, Director de Economía	Dominio de desempeño en hotelería y turismo	-Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a un 93 % para Percepción global del hotel.
	Orientación al cambio y la mejora	-Lograr el 100 % de los objetivos anuales de trabajo que se proponen. -Ocupar la posición de líder frente a la competencia.
	Orientación a la prestación de un servicio fiable y profesional	- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a un 93 % para todas las áreas encuestadas.
	Mejora continua basada en una organización en aprendizaje permanente	-Aumentar en 100 % el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. -Incrementar al 90 % el clima de creatividad e innovación de los trabajadores.
Maitre, Chef de cocina	Orientación a la prestación de servicios de gastronomía en satisfacción de las necesidades de los clientes	-Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a un 93 % para Restaurante Buffet y Bares
	Ajuste dinámico del diseño de productos gastronómicos	-Aumentar al 93 % la opinión de los clientes acerca de la calidad y variedad de la comida y bebidas
	Dominio y organización de los servicios gastronómicos en garantía de la satisfacción del cliente con eficiencia	-Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a un 93 % para Restaurante Buffet y Bares
	Mejora continua y aprendizaje permanente en orientación estratégica del desempeño	-Aumentar en 100 % el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. -Incrementar al 90 % el clima de creatividad e innovación de los trabajadores.

La tabla continúa en página siguiente &gt;&gt;&gt;

Proceso de Alojamiento:		
Jefe de Recepción, Ama de Llaves	Compromiso integral con la ejecución del servicio	-Mantener al 93 % el nivel de satisfacción de los clientes para Habitaciones y Recepción.
	Mejora continua del proceso	-Mantener al 93 % el nivel de satisfacción de los clientes para Habitaciones y Recepción.
	Gestión de la formación permanente e integral del capital humano	-Evaluar los indicadores propuestos para el impacto de la capacitación. -Elaborar anualmente el plan de formación teniendo en cuenta el tributo de estos objetivos a las competencias determinadas.

FUENTE. Elaboración propia

#### IV. Conclusiones

En síntesis, la aplicación del método propuesto en el caso de estudio ha permitido demostrar una serie de aspectos tales como:

1. En el hotel se elabora anualmente el Plan de Capacitación para los directivos, se discute con ellos y se disponen los recursos necesarios; sin embargo, no se realiza una evaluación del impacto de la capacitación que reciben y tributen al desempeño de la organización.

2. El estudio realizado en el hotel se centra en los años 2012 y 2013, y para este período, el nivel de cumplimiento de las acciones formativas es deficiente; lo que indica que existen dificultades en los indicadores:

- Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF).
- Nivel de cumplimiento de participantes (NCP).
- Nivel de cumplimiento del presupuesto (NePres).
- Elevación de la calidad.
- Incremento en la eficiencia del desempeño.

3. El comportamiento de la calidad se analiza a partir del nivel de satisfacción de los clientes, de donde se obtuvo que:

- Existen dificultades con las áreas de Bares y de Restaurantes, donde durante los años 2012 y 2013 no alcanzan el porcentaje fijado de satisfacción de sus clientes, con tendencia decreciente en los últimos años.

- En comparación con otras instalaciones similares, según el sitio de internet <http://www.tripadvisor.com>, el hotel alterna entre una segunda y tercera posición.
- Su situación económica no es desfavorable.
- Un estudio reciente de la cultura de la organización muestra que los trabajadores presentan un bajo sentimiento de pertenencia debido, entre otros factores, a la escasa participación en la toma de decisiones, lo cual incide negativamente en el clima de creatividad e innovación.

4. De manera general, la metodología aplicada al hotel objeto de estudio califica el impacto de la capacitación de los directivos como deficiente, fundamentalmente en dos indicadores: Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF) y Nivel de cumplimiento de participantes (NCP).

5. La metodología propuesta es aplicable en otros sectores de la economía nacional en tributo a su desarrollo.

## Referencias Bibliográficas

- CODINA, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo*, Cuba: Ciencias Sociales.
- CODINA, A. (2014). *Habilidades directivas*, Cuba: Academia.
- CUESTA, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Cuba: Academia.
- DIEZ, J.; ABREU, J.L. (2009), Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso, en: *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2):97-144.
- ESQUIVEI, R.; FÉLIX, G. ; BELLO, R. (2014), Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa, en: *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 22(1), 41-52. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071833052014000100005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071833052014000100005&script=sci_arttext&tlng=es). [25 de junio de 2014].
- FAJARDO, L. (2010). *Metodología para evaluar el impacto de la capacitación de la Escuela Superior de la Industria Básica*. (Tesis de Maestría en Dirección inédita). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba.
- HASLINDA, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, en: *The Journal of International Social Research*. g. 180-186. Disponible en: <http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayigpdf/haslinda.pdf>. [25 de junio de 2014].
- LINARES, M.A.; MEDINA, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección, en: *Revista Ingeniería Industrial*, 31(3).1-6.

- Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/310>. [25 de junio de 2014].
- NORMA CUBANA NC: 3000:2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*, La Habana: Oficina Nacional de Normalización, (ONN).
- REYES, Y.; LÓPEZ, R.; ÁLVAREZ, A.T. (2014). *Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en un hotel cubano*. (documento inédito). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba