



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOTEL SOL RÍO DE LUNA Y MARES

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yurainis Afung Navarro
Tutoras: MSc. Claudia A Díaz Leyva

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“(...) el problema de la sociedad humana es organizarse de tal manera que todas las personas puedan ser útiles, que todas las personas tengan la preparación suficiente para un trabajo útil, porque la clave de todo, más que el dinero, más que los recursos materiales, son los recursos humanos”.

Fidel Castro Ruz

(Discurso pronunciado en la de Pedagogía '93 el 5 de febrero de 1993)

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá Nancy Alicia por todo el apoyo que me ha brindado en esta etapa de mi vida.

A mi padre Oreste que a pesar de todo me quiere.

A mi hermano Yoendris por su cariño.

A mi esposo Esteban Santiesteban por ser parte incondicional de mi vida hace 8 años.

A mis suegros Kenia y Juan Carlos por acogerme con cariño.

A mi tío Rodolfo, que aunque no está presente, me ayudó en todo lo que pudo.

A mis compañeros Robertón, Juan Carlos, Yaritza Caridad por su amistad.

A Lisete Pupo por ser como mi hermana.

A mi tutora Claudia Díaz por todos los consejos y el tiempo dedicado.

Y a todos aquellos, que de una forma u otra, han aportado en mi formación.....

RESUMEN

La capacitación es una de las funciones clave de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema, constituyendo una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. A raíz de un diagnóstico realizado en el hotel Sol Río de Luna y Mares de la provincia de Holguín se comprobó que se desconoce el efecto de la capacitación impartida en el desempeño individual de los trabajadores y en los resultados organizacionales. La entidad no posee un procedimiento de evaluación de impacto de la capacitación por lo que carecen de indicadores para evaluar el proceso de capacitación. Atendiendo a lo anterior el objetivo que persigue la presente investigación es aplicar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de luna y Mares.

Los principales resultados de la aplicación reflejan deficiencias en la planificación y ejecución de la capacitación, por lo que se proyectaron acciones de mejora para erradicar las deficiencias y favorecer la retroalimentación. Los resultados de la evaluación del impacto referentes al aprendizaje, transferencia de los conocimientos y resultados demostraron que los trabajadores capacitados aprendieron y desarrollaron habilidades y competencias que una vez aplicadas a sus puestos de trabajo influyó positivamente en los resultados organizacionales en el periodo estudiado. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

ABSTRACT

La capacitación es un elemento perteneciente a la función núcleo del sistema de Recursos Humanos en las organizaciones y, consecuentemente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema, constituyendo una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Como resultado de un diagnóstico realizado en el hotel Sol Río de Luna y Mares de la provincia de Holguín se verificó que el efecto de la capacitación se refleja en el desempeño individual de los trabajadores y en los resultados organizacionales. La entidad no posee un procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación por lo que carece de indicadores para evaluar el proceso de capacitación. Atendiendo a lo anterior el objetivo que se persigue en esta investigación es aplicar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares.

Los principales resultados de la aplicación reflejan deficiencias en la planificación y ejecución de la capacitación, lo que justifica las acciones de mejora para eliminar las deficiencias y favorecer el aprendizaje proyectado. Como resultado de la evaluación del impacto en el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y los resultados se demostró que los trabajadores capacitados desarrollaron habilidades y competencias que al aplicarlas a sus puestos influyeron positivamente en los resultados organizacionales durante el periodo estudiado. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos en el desarrollo de la investigación, incluyendo técnicas y herramientas de ingeniería industrial y otras especialidades relacionadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La capacitación de los Recursos Humanos. Definiciones y elementos que la caracterizan	7
1.2 Evaluación del impacto de la capacitación de los Recursos Humanos	10
1.3 Análisis de las metodologías y procedimientos de la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos	13
1.4 Estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares.....	19
1.5 Conclusiones parciales.....	20
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOTEL SOL RÍO DE LUNA Y MARES	22
2.1 Caracterización del hotel Sol Río de Luna y Mares.....	22
2.2 Aplicación del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares	24
2.3 Conclusiones parciales.....	41
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	43
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La capacitación laboral en las empresas es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la capacitación se convierte en factor de excelencia y en la clave del éxito empresarial, que permite el desarrollo y mejor desempeño de las personas que integran una organización para que esta alcance sus objetivos.

La capacitación es una de las funciones clave de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema (Pedro Guglielmetti, 1996). Lo anterior significa que la gestión de los Recursos Humanos debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones (incluida la capacitación) interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Muchos son los especialistas que han abordado esta temática entre los que se encuentra Siliceo (1996), Aquino (1997), Blake (1997), Ulrich (1997), Sutton (2001) y Ayala (2004). La mayoría de estos autores coinciden en que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

Si partimos de que la capacitación persigue el desarrollo y superación del trabajador para lograr mayores niveles de desempeño laboral y resultados organizacionales; entonces se hace fundamental evaluar el proceso de capacitación debido a que es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige.

Son pocas las empresas que evalúan su capacitación y prácticamente inexistentes las que lo hacen sistemáticamente y con rigor. La evaluación de la capacitación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando podremos detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión

efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura. La evaluación de la capacitación en las empresas influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación y para ser realmente efectiva, ha de estar integrada en el proceso de planificación, y ha de darse a lo largo de éste a través de sus diferentes modalidades las cuales son: evaluación inicial, evaluación formativa, evaluación final y evaluación de impacto.

La evaluación del impacto es una de las modalidades de evaluación de la capacitación que se da en las organizaciones. Por impacto de la capacitación se entiende a las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados. Así, el impacto consiste en los cambios observables y medibles gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo que genera resultados positivos y se extiende en el total de la organización.

Algunos de los estudiosos de la evaluación del impacto de la capacitación son: Kirkpatrick (1954), Brinkerhoff (1987), Wade (1990), Phillips (1990), Nakano y Melillo (1997), Chang (2000), Pineda Herrero (2000), Guerrero García (2003), Serrano Suarez (2011) y Fuentes Reyes (2014). La mayoría de ellos definen el proceso de evaluación de impacto de la capacitación como un proceso sistemático y planificado de identificar, obtener y proporcionar información acerca de las necesidades de aprendizaje organizacionales e individuales, de los resultados y los efectos y del impacto en el desempeño individual y organizacional obtenidos, en correspondencia con los objetivos previamente declarados que permita tomar decisiones sobre la pertinencia del sistema de capacitación establecido con vistas a su perfeccionamiento presente y futuro.

La política económica y social de nuestro país está encaminada a la superación del personal, esto se evidencia en el lineamiento 104 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 del VII Congreso del PCC que refiere prestar mayor atención en la formación y capacitación continua del personal que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios.

Actualmente en el país y en la provincia de Holguín se le está prestando gran atención al tema de la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, y entre estas, las empresas turísticas debido a que el desarrollo del turismo ha constituido uno de los factores fundamentales para la reanimación y modernización de la producción nacional, la introducción de nuevas tecnologías y la transformación de la cultura empresarial mediante la aplicación de nuevos conceptos sobre la valoración de la calidad, la atención al cliente y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Como parte de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano y del Plan Nacional de Desarrollo Social hasta el 2030 se incluye entre las principales fortalezas con que Cuba debe contar para un desarrollo socialista próspero y sostenible el artículo 42f referido a la potenciación de las capacidades de la economía cubana para lograr su desarrollo e inserción internacional competitiva, tales como los recursos humanos formados por la Revolución, con un elevado nivel de instrucción y las posibilidades de desarrollo de servicios turísticos.

Uno de los hoteles pertenecientes polo turístico holguinero es el hotel Sol Río de Luna y Mares en el cual la capacitación es un eslabón fundamental para el desarrollo del objeto social en que se enmarca esta organización. Para el desarrollo de la capacitación el Hotel se apoya en el Centro de Capacitación para en Turismo (CCT, antiguo FORMATUR). A raíz de un diagnóstico inicial se detectaron síntomas tales como:

- Se desconoce la satisfacción de los trabajadores con los cursos de capacitación recibidos
- Se desconoce el nivel de aprendizaje de los participantes así como el nivel de aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo
- Se desconoce el impacto de la capacitación en el desempeño individual de los trabajadores y los resultados de la organización
- No poseen un procedimiento ni indicadores para evaluar del impacto de la capacitación.

Sobre la base de los antecedentes antes expuestos se deriva como **problema profesional** a resolver: insuficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos en el hotel Sol Río de Luna y Mares.

El **objeto de la investigación** es: la gestión de la capacitación.

Esta investigación persigue como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares.

Para darle cumplimiento al objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales vinculadas a la evaluación de impacto y la capacitación
2. Seleccionar el procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación en las organizaciones
3. Evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares mediante la aplicación del procedimiento seleccionado.

El **campo de acción**: la evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares.

Para dar respuesta al problema profesional planteado se formula la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares sobre la base de indicadores de impacto, contribuye a la identificación de los efectos de la capacitación impartida en los resultados organizacionales.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas, entre ellos se destacan:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Histórico – lógico: para el análisis del acontecer histórico de la evolución y desarrollo de la capacitación y del proceso de evaluación del impacto de la capacitación
- Inductivo – deductivo: para la implementación de la metodología propuesta.

Métodos empíricos: En el desarrollo de la investigación se utilizarán encuestas, entrevistas informales, observación directa, revisión de documentos para la recopilación de la información.

Métodos estadísticos:

Análisis de redes: para determinar la relación entre las variables presentes en las concepciones metodológicas estudiadas

Como resultados fundamentales de la aplicación se determinaron las principales deficiencias del proceso de capacitación en cada una de sus etapas. Se logró identificar y medir el impacto de la capacitación en varios indicadores de resultado de la organización.

La investigación presente contribuye con el plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos ya que en el artículo 121 se hace referencia al fortalecimiento de la integración y racionalización del sistema de ciencia, tecnología e innovación, así como el desarrollo de los recursos humanos y la infraestructura material, el 254 referido la gestión integral y eficiente de los recursos humanos por todos los actores económicos y sociales.

El informe final de la investigación cuenta con una introducción, donde se hace referencia a los antecedentes del problema y se define el diseño metodológico de la investigación. El capítulo I expresa el marco teórico referencial el cual aborda el estado actual de la temática y los estudios, metodologías y procedimientos para su ejecución en la práctica. El capítulo II muestra los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el hotel Sol Río de Luna y Mares. Las conclusiones, recomendaciones; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión constituyen complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene el marco teórico referencial del objeto y campo de acción de la investigación. En este caso el tema a tratar es la Gestión de los Recursos Humanos y se hace especial énfasis en el proceso de capacitación del personal como aspecto fundamental para el buen desempeño laboral.

El hilo conductor que sirvió como guía para la construcción del marco teórico-práctico referencial se expone en la figura 1.1.

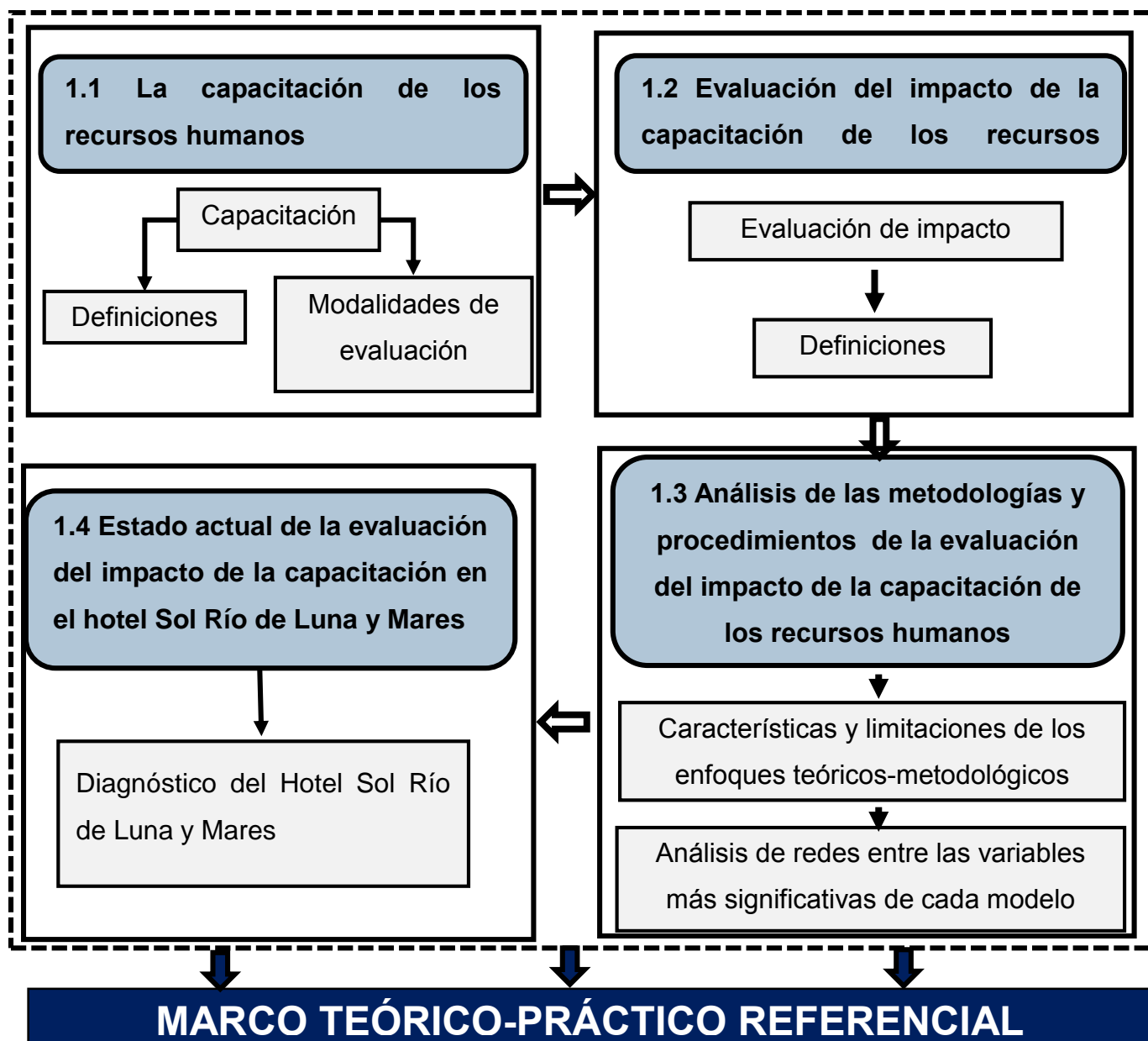


Figura 1.1: Hilo conductor para la construcción del Marco Teórico-Práctico Referencial

1.1 La capacitación de los Recursos Humanos. Definiciones y elementos que la caracterizan

Actualmente las organizaciones se están enfrentando a cambios que repercuten en el desempeño laboral de los trabajadores ya sea por la inserción de nuevas tecnologías o por la fuerza que ejerce el entorno sobre la empresa, es por tal motivo que la capacitación laboral juega un rol fundamental en todas las cuestiones inherentes a los cambios organizacionales.

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización, es un proceso que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa. Son numerosos los investigadores que han centrado su atención en la capacitación de los recursos humanos y aportaron sus ideas, criterios y puntos de vista en disímiles conceptos.

Siliceo (1996) define a la capacitación como una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. “La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo, fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia” (Ulrich, 1997).

Según Aquino (1997) "es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas". Blake (1997) conceptualiza que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

Sutton (2001) plantea “La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la

eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora”.

Ayala (2004) concibe la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica...los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Según Roberto Pinto Villatoro (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos y filosofía), logrando un progreso en los resultados de la organización.

En el Decreto Ley No. 350/2017 “La Capacitación de los Trabajadores” definen a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

El Centro Capacitador para el Turismo (CCT) antiguo FORMATUR, en su Reglamento General (2001), establece que la capacitación se orienta básicamente a mejorar los estándares de desempeño en los puestos de trabajo, así como a preparar al trabajador para la promoción según itinerario de ocupaciones, definido en correspondencia con

las necesidades organizacionales, departamentales e individuales que se produzcan en una instalación turística.

Si se asocian las semejanzas de las concepciones más actuales se puede decir que la capacitación es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias que posibilitan su desarrollo integral y se dirigen a elevar la efectividad de su trabajo, mientras responda a las necesidades de la organización.

En el entorno laboral el objetivo de la capacitación es dotar a las personas de conocimientos y destrezas, que se puedan aplicar en las organizaciones y permitan a las personas adoptar mejores comportamientos y actitudes, desarrollar su carrera profesional y obtener beneficios para la organización. En este sentido, Chiavenato (1992) propone tres criterios para valorar la eficacia de la capacitación:

- Importancia: las actividades de la capacitación se deben dirigir hacia los objetivos más importantes
- Transferibilidad: los conocimientos y habilidades ofertadas deben ser aplicables a la situación concreta
- Alineación sistémica: el sistema de conocimientos y habilidades desarrollado debe y tiene que ser aplicado a todo el sistema.

Es de vital importancia definir las formas de medición de la efectividad de la capacitación, el impacto real de la preparación y la adquisición de habilidades del personal involucrado dentro de las organizaciones. Por esto se requiere de la evaluación para comprobar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados, para conocer si se avanzó o no y de esta forma identificar desviaciones para la toma de acciones correctivas durante el ciclo de capacitación.

Según (Pineda Herrero 2000) las modalidades de evaluación se definen en función de la finalidad que persiguen y del momento de su aplicación, ejemplo de esto son:

- Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes

- Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados
- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación
- Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

De las modalidades de evaluación de la capacitación que se utiliza en las organizaciones, la evaluación del impacto de capacitación tiene una importancia especial debido a que su aplicación se realiza con el fin de conocer el efecto que tuvo a mediano o largo plazo en el personal y en la organización la actividad de capacitación. Por tanto, la evaluación del impacto se tendría que considerar como un aspecto fundamental para determinar la efectividad de la capacitación en las organizaciones, ya sean productivas o dedicadas a los servicios.

1.2 Evaluación del impacto de la capacitación de los Recursos Humanos

Para Stufflebeam "la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de algo". Evaluar significa emitir un juicio de valor. Este juicio se emite en función de un valor y de un estándar asociado. El valor señala que es lo que es bueno o no, y el estándar la medida en que algo es bueno o no con relación al valor.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos utilizados. Se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, recolección y la interpretación de informaciones útiles y favorece al proceso de retroalimentación. (Díaz Rojas, 2015)

Para (Pineda Herrero 2000) "el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización". De

esta forma concibe que el impacto de la formación se entiende como las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados (...), como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación.

Rabazza (2003) lo define como el “efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones” que ha de producir la capacitación y el aprendizaje. Cabrera Rodríguez (2003) conceptualiza, impacto es “una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad”. Sutton (2001) expresa que la evaluación del impacto es el proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos de la capacitación y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

Para Danvila (2005) la evaluación del impacto es un proceso que proporciona información a las diversas áreas de la organización para mejorar las actividades realizadas en la empresa, detecta las necesidades de formación e indica los costes e ingresos generados.

Esquivel García (2007) plantea que la evaluación del impacto “Es un proceso participativo que involucra a todas las instancias que conforman el sistema de formación. La participación debe darse no sólo en el proceso mismo de la evaluación, sino también en la aplicación oportuna y efectiva de las medidas correctivas que de ésta se derivan.” Gómez-Mejía (2008) tiene el criterio de que es la valoración de su eficacia, más que una simple estimación de costes y beneficios

“La evaluación del impacto ha de entenderse como un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto” (Cabrera Rodríguez, 2003) y en el 2005 expresó que ex

la evaluación del impacto se refiere a los efectos que la mejora de los comportamientos individuales tiene en el rendimiento y en la calidad del trabajo.

La evaluación del impacto de la capacitación es una de las modalidades de evaluación que se utiliza en las organizaciones con el fin de conocer el efecto que tuvo a largo plazo en el personal y en la organización la actividad de la capacitación impartida.

La evaluación del impacto de la capacitación es definida de diversas formas. "...es un tipo de evaluación que, aplicada en actividades de capacitación, pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza. Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, que aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos planteados inicialmente." (Rutty, 2002). También "...es una técnica recomendada por los expertos como la forma de comprobar el valor que la capacitación aporta a la organización y sus miembros..." (López, 2004).

Alonso García (2007) concibe que la evaluación del impacto de la capacitación como parte del proceso de capacitación, debe tener en cuenta las etapas por las que transcurre. Aborda cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades clásicas de evaluación:

- Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica
- Durante la formación: evaluación procesal o formativa
- Al acabar la formación: evaluación final o sumativa
- Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.

De forma general la evaluación del impacto ha de entenderse como un análisis del resultado y repercusión que tuvo a largo plazo la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas en los cursos de la capacitación tanto en el ámbito laboral, organizacional como social. Es importante destacar la relación dependiente que tienen las diferentes modalidades evaluativas entre sí ya que constituyen escalonadamente las bases de las anteriores y la pauta y nivel de comparación con lo real y lo esperado, estas, presentan estrecha relación con las cuatro etapas planteadas por Alfonso García (2007).

La evaluación del impacto de la capacitación desempeña un papel primordial en las organizaciones debido a que a partir de la realización de esta es posible realizar la comparación de ciertos indicadores establecidos por las empresas en un período determinado en correspondencia con las cursos de capacitación del personal llevados a cabo en las instituciones, ya sean de producción de bienes materiales o de servicio, sobre la base de la correcta determinación de las necesidades de capacitación (DNC)

1.3 Análisis de las metodologías y procedimientos de la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos

La capacitación es una temática estudiada que ha mostrado grandes avances, pero se ha dejado al margen de ella la medición de su impacto. En los últimos años han aumentado los estudios para medir el efecto que sobre el desempeño de las organizaciones tiene el proceso de capacitación.

En el ámbito internacional son diversos los autores que han formulado procedimientos y metodologías que buscan medir el efecto de la capacitación, no así en el ámbito nacional, donde existe una carencia de este tipo de estudios enfocados en el mundo empresarial.

Entre los trabajos consultados se destaca el modelo de Kirkpatrick (2007), pionero hace más de 40 años en el campo de la evaluación de la capacitación. Con la creación de éste modelo en los años cincuenta Kirkpatrick estableció las bases de la evaluación de la capacitación continua.

A continuación, se muestra una selección de metodologías y procedimientos para la evaluación del impacto de la capacitación, que el autor considera, serán la base para la selección del procedimiento más integrador para dar solución al problema profesional de esta investigación.

Modelo de Kirkpatrick (1954)

Kirkpatrick plantea que existen tres razones para evaluar, la primera es justificar la existencia del departamento de capacitación para mostrar como contribuye a los objetivos y desempeño de la organización; la segunda sería para continuar o terminar un programa, y la tercera razón la atribuye a la necesidad de obtener información sobre cómo mejorar los futuros cursos o programas de capacitación. El modelo cuenta con cuatro niveles:

Nivel I. Reacción

La evaluación en este nivel mide la reacción de los participantes ante la capacitación, en otras palabras, el nivel de satisfacción con el programa recibido. Cabe destacar que una alta satisfacción no garantiza el aprendizaje, mientras que una baja satisfacción demuestra que los participantes no se sienten motivados para aprender lo cual reduce la posibilidad que ocurra el aprendizaje.

Nivel II. Aprendizaje

El objetivo de este nivel es evaluar el aprendizaje del participante, para determinar en qué medida este cambia de actitudes y mejora en conocimientos y habilidades como resultado del programa de capacitación. Kirkpatrick recomienda la comparación antes y después para detectar los cambios ocurridos.

Nivel III. Comportamiento

Es importante una vez medido la reacción y el aprendizaje evaluar el nivel de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Los cambios en la conducta del trabajador que influyen y se reflejan en el puesto de trabajo y tributa a los objetivos de la organización. Kirkpatrick plantea que no se debe obviar los niveles anteriores y pasar directamente a este ya que puede ser que la reacción en los participantes no sea buena por lo que el aprendizaje no haya ocurrido, por lo que el cambio en la conducta no será visible.

Nivel IV. Resultados

Cuando se habla de resultados pueden estar reflejados en el incremento de la producción o las ventas, el aumento de los niveles de calidad, la reducción de costos o la ocurrencia de accidentes e incidentes laborales, entre otras. En esta etapa se debe centrar en determinar la repercusión que la capacitación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos.

Las principales críticas al modelo tradicional de evaluación del impacto están dirigidas especialmente al enfoque de Kirkpatrick. Diferentes autores, entre los que se encuentran Nickols (2000), Donovan (1999), Boverie et al (1994), Tamkin (2002) y Auchey (2000) han estudiado los enfoques tradicionales y han presentado una visión crítica de los cuatro niveles. Entre las principales críticas se destaca el supuesto de asociación de un nivel a otro, la rigidez de su perspectiva temporal, la visión reducida

de los propósitos de la evaluación, dificultades en la práctica en la aplicación del tercer y cuarto nivel, la poca utilidad de la información que se obtiene con la aplicación del primer nivel, entre otros.

Brinkerhoff (1987) recoge en su modelo 6 instancias de evaluación. El aporte de este autor radica en la inclusión de elementos que no todos consideran, como el control del planeamiento, definición de objetivos y viabilidad del proyecto. Según el autor este modelo es una ayuda para conceptualizar buenos programas de capacitación y guía en forma sistemática la colección de información necesaria para hacer que funcionen y generen beneficios para la organización.

El modelo de Phillips (1990) según Pineda Herrero (2000), aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos
- Aislamiento de los efectos de la formación
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos
- Conversión a valores monetarios
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Nakano y Melillo (1997) proponen una metodología específica para la evaluación del impacto en la Administración Pública. Dividen su propuesta en dos partes, la evaluación en el campo de competencias y la evaluación en el campo de resultados. Uno de los requisitos centrales del esquema propuesto es la comparación de los resultados de la capacitación con los parámetros de desempeño o estándares. Como en la administración pública esta es información inexistente, definen como criterios de competencia la pertinencia, eficacia, coherencia, eficiencia, sincronización y conformidad.

Pineda Herrero (2000) propone un modelo holístico de evaluación del impacto que persigue el poder diseñar un plan de evaluación sistemático, riguroso y coherente que tenga en cuenta las funciones y se apliquen las diferentes modalidades. El modelo

responde a cinco interrogantes básicas que afectan a la evaluación de la capacitación: ¿Para qué evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? y ¿Cómo evalúo? La metodología cuenta con seis niveles a desarrollar y según la autora surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz y analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada, y diseñar procesos evaluativos globales, coherentes y adaptados a cada realidad; en definitiva, procesos de evaluación eficaces y eficientes en función de los recursos disponibles.

Dentro de los autores que presentan un avance al de Kirkpatrick se puede mencionar a Swanson y Holton (2002), su modelo lo que busca principalmente es el monitoreo de los cambios que la capacitación genera en los resultados al finalizar el proceso de capacitación y su transferencia al puesto de trabajo. Reconoce tres áreas de resultados: desempeño, aprendizaje y percepción. Los autores incorporan el concepto de “conductores de desempeño” en el proceso de evaluación de rendimiento del sistema que son variables del desempeño que pueden presagiar una mejora en el resultado. Según Donovan (1999), este autor simplifica el modelo de Kirkpatrick concentrándose en las influencias sobre los resultados del desempeño individual.

Guerrero García (2003) destaca cinco niveles muy similares a los de Kirkpatrick, propone una metodología donde primeramente define el impacto que se desea lograr y las competencias necesarias asociadas. Luego diseña el programa de capacitación y lo ejecuta para realizar mediciones intermedias. Finalmente evalúa el impacto mediante los indicadores previamente definidos y el reajuste del programa de capacitación.

La propuesta de Alonso García (2007) de la Universidad de Cienfuegos, parte de los principios básicos de la auditoría, se aplica a las necesidades concretas de la capacitación en la organización y permite evaluar la calidad del programa de la capacitación ejecutado. Su metodología

cuenta con cuatro niveles de evaluación que incluye la medición de la satisfacción al cliente, la evaluación del aprendizaje efectivo, la aplicación en el puesto de trabajo y el impacto de la capacitación en conjunto para la empresa. Alonso García (2007) detecta como deficiencia la implementación de la metodología en las organizaciones

solo hasta el primer nivel, lo cual impide conocer hasta qué punto llegó la transferencia del conocimiento adquirido y el nivel del impacto que tuvo en la organización la ejecución del plan de capacitación. Para este último paso la autora explica que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido la capacitación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Serrano Suárez (2011) Este procedimiento está estructurado por cuatro pasos, primero diagnostica la capacitación, determina, analiza y evalúan los indicadores del impacto y realiza una evaluación general de los resultados obtenidos y da seguimiento de la formación. Incluye en su etapa de seguimiento el enfoque de mejora continua donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente.

Fuentes Reyes (2014), de la Universidad de Holguín, diseña un procedimiento en correspondencia con los cuatro niveles de Kirkpatrick que se sustenta sobre la base de un enfoque integrador al abarcar los momentos fundamentales del proceso de capacitación. El autor plantea un conjunto de indicadores como herramienta para la medición del impacto en cada nivel establecido. Para él la evaluación constituye un proceso sistemático, que permitirá la retroalimentación continua y la toma de decisiones en función del mejoramiento de los programas y elementos que los componen.

Díaz Leyva (2018), de la universidad de Holguín, diseña un procedimiento que posee un enfoque integrador, el cual se sustenta por cuatro etapas: la preparación inicial del estudio, la evaluación de la planificación y la ejecución de la capacitación, la evaluación de los efectos de la capacitación a largo plazo, y la estrategia de mejora.

A pesar de existir modelos y procedimientos a nivel global pocas son las organizaciones cubanas que poseen una metodología propia que mida el impacto de la capacitación, donde su aplicación requiera de un trabajo integrado entre el departamento de Recursos Humanos y la línea, área o puesto de trabajo. Esta situación está condicionada por la complejidad y dificultad que acarrea la evaluación del impacto, causado por el carácter intangible que se le imputa al proceso de capacitación y lo arduo de separar los resultados de la capacitación de las otras variables presentes en el desempeño de los capacitados; con la única finalidad de

cumplir con los objetivos trazados a través del aumento del talento del recurso humano.

A partir del estudio de las metodologías y procedimientos se realizó un análisis de redes entre las variables tratadas (reacción, aprendizaje, comportamiento (transferencia), resultados organizacionales, análisis económicos, análisis del contexto, análisis de las entradas y retroalimentación y mejora) y los enfoques teóricos metodológicos estudiados, esta relación se observa en la figura 1.3. Se definió la presencia de estas variables en los enfoques de los autores a través de una matriz binaria (anexo 1) y por medio de los softwares IBM SPSS v.20, Ucinet 6 y NetDraw se elaboró la red de relación (figura1.3).

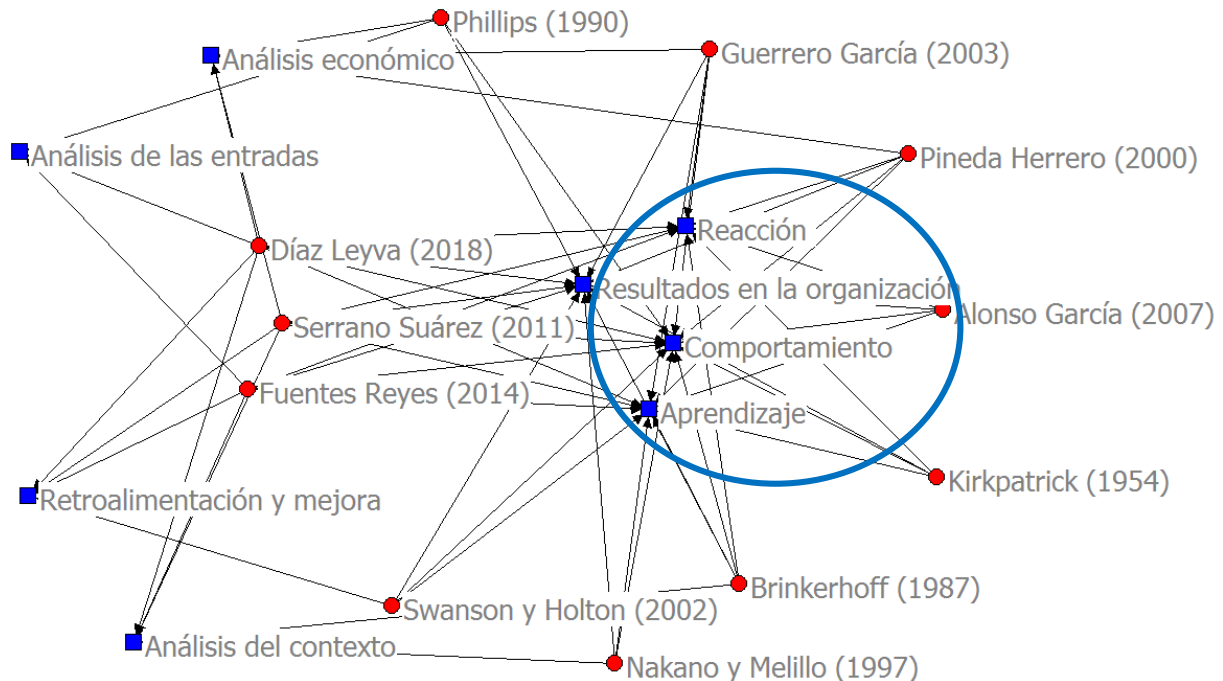


Figura 1.3. Análisis de redes entre las variables y los enfoques teóricos metodológicos estudiados

Se concluye que los niveles planteados por Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados; son los elementos más abordados en los diferentes modelos, mientras que el análisis económico, el Análisis del contexto, el análisis de las entradas del proceso de capacitación y el enfoque de retroalimentación y mejora son los menos tratados.

Seguidamente del análisis realizado entre las variables y los enfoques teóricos metodológicos de los autores, se realiza un análisis de conglomerado de autor a autor para la selección del procedimiento a utilizar en la presente investigación mediante la utilización del software IBM SPSS v.20 a través de matriz obtenida del Ucinet 6 la cual se muestra en el Anexo 2.

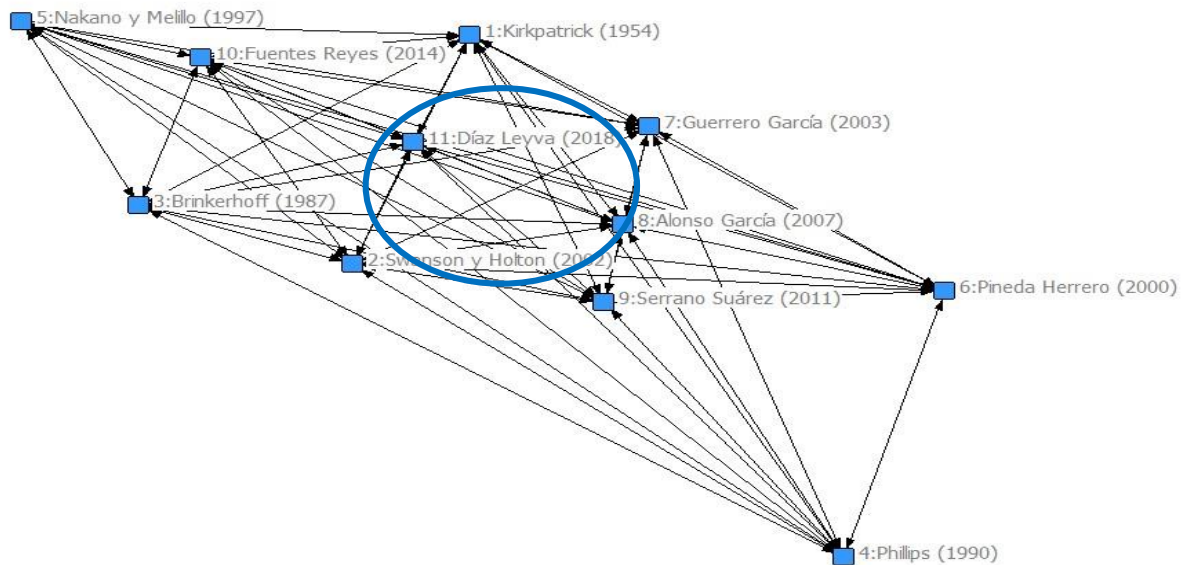


Figura 1.4. Análisis de conglomerado entre los enfoques teóricos metodológicos de los autores
A partir de la interpretación de la red obtenida a partir de la realización de un análisis de conglomerado se concluye que el procedimiento que incluye las ocho variables analizadas es el de Díaz Leyva (2018) y es el que se desarrolla en el Capítulo II

1.4 Estado actual de la evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares

En el Hotel la capacitación se realiza mensualmente según lo reflejado en el plan de capacitación anual, sin embargo, no cuenta con un procedimiento específico para el desarrollo de la capacitación.

Para el desglose de la capacitación la institución hotelera solicita las necesidades de capacitación de sus trabajadores a los administradores de cada complejo y a los diferentes jefes de área, acción que no se realiza desde hace cinco años, con esta información se forma la demanda de capacitación, la cual es enviada al CCT, institución a la cual está adscrito el proceso de capacitación de la organización, para su aprobación. Esta demanda puede ser aprobada en su totalidad o no, depende de

la disponibilidad del CCT. A partir de las acciones aprobadas la empresa realiza su plan individual de capacitación. La matrícula de cada curso debe ser entregada al CCT. El plan de capacitación del año 2018 del Hotel contiene 35 acciones de las cuales solo se consolidaron 34 debido a la falta de instructores para la impartición del curso de “Operación de calderas”. Del total de cursos impartidos 28 se realizaron dentro del Hotel por personas que en consideración están lo suficientemente preparadas para impartir las clases, es decir, instructores internos de la institución y en otros casos instructores externos. Las sesiones impartidas se dividieron en teóricas y prácticas. Los modos de formación utilizados para la realización de las acciones de capacitación son los entrenamientos, las conferencias, cursos, perfeccionamiento, entrenamiento en el puesto de trabajo, seminarios, cursos de postgrado y talleres. Un diagnóstico inicial realizado en la institución permitió arribar a la conclusión de que la capacitación no se centra en las debilidades puntuales detectadas en el desempeño individual del trabajador, no se evalúa adecuadamente el impacto de la capacitación ya que solo contempla el control del cumplimiento de las acciones de capacitación y la asistencia de los trabajadores a las actividades formativas, pudiéndose determinar que:

- Se desconoce la satisfacción de los trabajadores con los cursos recibidos
- Se desconoce el nivel de aprendizaje de los participantes así como el nivel de aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo
- Se desconoce el impacto de la capacitación en el desempeño individual de los trabajadores y los resultados de la organización
- No poseen un procedimiento ni indicadores para evaluar del impacto de la capacitación.

1.5 Conclusiones parciales

Una vez concluida la construcción del marco teórico práctico referencial que sustenta esta investigación, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La capacitación adquiere gran importancia ya que es un proceso formativo, sistemático y continuo que permite al individuo crecer como profesional; en la medida que adquiere y transfiere conocimientos, desarrolla habilidades y

competencias, que posibilitan su crecimiento integral, mientras responda a las necesidades de la organización.

2. Es de vital importancia la evaluación de la capacitación para determinar en qué medida se cumplieron los objetivos trazados, para conocer si se avanzó o no y de esta forma identificar desviaciones para la toma de acciones correctivas durante el ciclo de capacitación.
3. El hotel Sol Río de Luna y Mares no posee un procedimiento para medir el impacto de la capacitación por lo que no se define qué influencia tiene la capacitación en el desempeño individual de los trabajadores y en los indicadores organizacionales
4. Los elementos analizados en este capítulo confirman que el problema profesional a resolver en esta investigación es: deficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación en la Sucursal Comercial Caracol Holguín, que dificulta identificar los efectos de la gestión de la capacitación en los resultados organizacionales.
5. Los elementos analizados en este capítulo confirman que el problema profesional a resolver en esta investigación es: insuficiencias en la evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos en el hotel Sol Río de Luna y Mares.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOTEL SOL RÍO DE LUNA Y MARES

2.1 Caracterización del hotel Sol Río de Luna y Mares

Como parte de la estrategia del país de desarrollar la industria del ocio en la zona oriental, el 28 de noviembre de 1991, el Grupo Gaviota funda el primer hotel en la zona norte de la provincia de Holguín, el cual se llamó Hotel Río de Luna. El 2 de junio de 1995 se inaugura el Hotel Río de Mares quienes en el año 2002 se fusionan en un complejo hotelero que se denominó: Hotel Sol Río de Luna y Mares.

Sol Río de Luna y Mares se ubica a 56 km de la ciudad de Holguín, a 5 km del centro comercial y playa de Guardalavaca, a 4 km de la Marina Gaviota Cayo Saetía y a 72 km del Aeropuerto Internacional Frank País, en Holguín.

El Hotel Sol Río de Luna y Mares de categoría 4 estrellas cuenta con 464 habitaciones divididas en 242 en Mares y 222 en Luna, 1 Restaurantes Buffet, 1 Snack Bar 24 horas, 2 Lobby Bar, 2 Ranchones en el área de la playa, una heladería, un bar piscina, 5 Restaurantes Especializados en la cocina internacional, cubana, italiana, caribeña y mediterránea, además de:

- Acceso directo a Playa Esmeralda, exclusiva de los hoteles Meliá, con más de 800 m de extensión
- 2 piscinas con sección infantil cada una
- Minigolfito, Miniclub, babysitting, parque infantil, minidisco y programa para niños Cubamigos
- Programa de animación diurno y nocturno, actividades deportivas y acuáticas
- Wellness center con masajes, jacuzzi, salón de belleza y gimnasio
- Conexión wifi en el lobby y la piscina
- Coordinador personal de bodas. Atractivos programas Adore By Meliá Cuba para novios y parejas (www.weddingcubachannel.com)

Tiene como **misión** el desarrollo de la satisfacción de los clientes durante su estancia en la instalación, la atención al turismo y el desarrollo de la economía para el país. Cuenta con estándares internacionales reflejando los valores éticos, culturales de la revolución y de identidad nacional.

Su **visión** hasta el 2020 es ser líder en la atención y satisfacción de los clientes del sector del turismo con reconocimiento internacional en este renglón.

Objeto social

Es un centro donde se producen varios servicios de excelente calidad para el turismo nacional e internacional; dirigido a lograr que el cliente sienta durante su estancia, plena satisfacción y bienestar para que repita su visita y prefiera el destino turístico de Cuba como el de mayor calidad y más seguro.

Caracterización de los Recursos Humanos de la organización

La composición de la estructura organizativa del hotel desglosada por cantidad de trabajadores por departamento se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Composición de la estructura organizativa por departamentos y por cantidad de trabajadores

Departamento	Plantilla	Departamento	Plantilla
Dirección General	9	Comedor de empleados	5
CAC	7	Seguridad y Protección	51
Ventas	1	SSTT	29
Recepción	21	Compras	2
Pisos	21	Economato	6
Gastronomía	114	Economía	12
Cocina	88	Recursos Humanos	4
Panadería – Dulcería	6	Jardinería	16
Animación	16	SPA	4
Total			450

Se cuenta con una plantilla aprobada de 450 trabajadores para cumplir los objetivos estratégicos de la entidad. La composición de la plantilla (Anexo 3) se desglosa por categorías en las tablas siguientes:

Tabla 1.2 Composición de la plantilla por categoría ocupacional

	Categoría ocupacional				
Obreros	Servicios	Técnicos	Cuadros	Administrativos	Total
133	249	58	5	5	450

El hotel es una institución prestadora de servicios al cliente, por lo que la mayor representación, por categoría ocupacional, la tienen los trabajadores que realizan el servicio de los procesos claves, los que representan el 55% de la plantilla total.

Tabla 1.3. Composición de la plantilla por sexos

Por sexos		
Masculino	Femenino	Total
229	221	450

Existe equidad en la distribución del trabajo según sexo debido a que el sexo femenino representa un 49% de la plantilla total y los hombres un 50%.

Tabla 1.4 Composición de la plantilla por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad			
Universitarios	Técnicos medios	Bachiller	Secundaria
61	95	253	41

Como se puede apreciar el Hotel cuenta con alto de nivel de preparación profesional estando concentrado el 70% en bachilleres y universitarios, por lo que se puede concluir que existe un alto grado de preparación académica.

Tabla 1.5 Composición de la plantilla por rango de edades

Rango de edades			
17-37	38-48	49-59	+ 60
124	191	125	10

Según el rango de edades el mayor por ciento de los trabajadores se encuentra entre 38 y 48 años.

2.2 Aplicación del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares

El procedimiento sobre evaluación de impacto de la capacitación a aplicar es el de Díaz Leyva (2018), el cual se encuentra en el Anexo 4

Etapa I. Preparación inicial

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados de cada uno de los pasos que integran esta etapa.

Paso 1: Conformación del equipo de evaluadores

La selección de un grupo de evaluadores aptos para desarrollar la evaluación del impacto resulta fundamental para una ejecución exhaustiva. Por esta razón el conocimiento sobre los procesos internos de la organización, la gestión de la capacitación, la imparcialidad a la hora de emitir criterios y el análisis profundo son

características que se deben tener en cuenta al crear el grupo de evaluadores. El equipo evaluador se encargará de la planificación y ejecución de la evaluación, transmitirá los resultados del estudio en modo de informe donde plasmará conjuntamente las acciones de mejora de encontrarse alguna deficiencia en el proceso.

Para la selección y conformación del grupo de evaluadores se utiliza el Método de los nodos para la selección de expertos, basado en entrevistas informales para recopilar la información pertinente y el trabajo en grupo, obteniendo una matriz binaria compuesta por 11 posibles evaluadores la cual se muestra en el Anexo 5.

A continuación se realiza un análisis de redes para la selección del equipo de evaluadores mediante la utilización del software Ucinet 6 (Anexo 6), arribando a la conclusión de que el equipo de evaluadores estará conformado por el Jefe de Recursos Humanos, la especialista encargada de la capacitación y el especialista de calidad como evaluadores internos; MSc. en Ingeniería Industrial y la Diplomante como evaluadores externos.

Paso 2: Planificación de la evaluación

Una vez creado el grupo de evaluadores se procede a confeccionar el cronograma de evaluación, el cual recogerá las acciones a evaluar, los responsables, los momentos y el tipo de evaluación a desarrollar.

El equipo de evaluadores se encargó de la elaboración del cronograma de evaluación mediante la utilización de varias técnicas tales como tormenta de ideas, trabajo en grupos, revisión documental.

La tabla elaborada por los evaluadores se encuentra en el Anexo 7.

Paso 3: Comunicación del estudio al personal

Se debatió con los directivos de la organización los objetivos que persigue la evaluación, así como la planificación de la misma. Se les informó a los trabajadores la realización del estudio, lo que permitió la participación y cooperación activa, aportando al diagnóstico, las posibles soluciones y resultados de la investigación. La comunicación se realizó personalmente en cada área.

Etapas II. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación

Paso 1: Análisis de las necesidades de capacitación

Se encuentran identificadas las DNC las cuales no se actualizan hace cinco años. Mediante la realización de entrevistas informales a trabajadores del centro se puede afirmar que no todos los trabajadores del Hotel son capacitados para el desarrollo de la labor que realizan como por ejemplos los contratos que realizan una estancia de 3 años en la institución hotelera.

Para corroborar si el plan de capacitación general responde a las DNC se calcula el siguiente indicador:

Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación cubiertas (NSDNC)

$$\text{NSDNC} = (\text{DNCS} / \text{TDNC}) * 100, (1)$$

$$\text{NSDNC} = (35 / 41) * 100, (1)$$

$$\text{NSDNC} = 85,37\%$$

El cálculo del indicador muestra que se cubrió el 85,37 % de las necesidades de capacitación detectadas, lo que refleja un comportamiento adecuado de este indicador debido a que el CCT solo dejaron de cubrir seis necesidad de capacitación lo que representa un incumplimiento del 14,63 % de las necesidades. Uno de los principales problemas del hotel es que no realiza capacitación con otros centros o instituciones capacitadoras como la universidad, por lo que al no ser cumplida toda su demanda por el centro de capacitación para el turismo, simplemente, dejan sin satisfacer las necesidades de capacitación.

Paso 2: Análisis del plan de capacitación

Los objetivos de trabajo de la organización se tuvieron presentes en el momento de la elaboración del plan. El plan de capacitación (anexo 8) está formado por 35 actividades, de las cuales uno fue conferencia, un curso de postgrado, 2 talleres, 3 perfeccionamientos, 4 seminarios, 5 cursos y 19 entrenamientos 2 de ellos en el puesto de trabajo. El mismo recoge elementos como: temáticas, cantidad de participantes, las fechas de inicio y culminación, las modalidades de formación, el lugar de realización y área de trabajo. El plan no refleja los objetivos de cada acción. La información con que cuenta la entidad referente a las acciones de capacitación impartidas por el CCT es bastante general y limitada, lo que denota que la relación entre la organización y la entidad capacitadora es mejorable en materia de comunicación. Tras esta descripción del plan de capacitación se prosigue con el cálculo de los indicadores siguientes:

Nivel de cumplimiento de las acciones (NCA)

$$NCA = (AI / AP) * 100, (2)$$

$$NCA = (34 / 35) * 100, (2)$$

$$NCA = 97,14 \%$$

El cumplimiento de los cursos de la capacitación planificados en el plan de la empresa se considera satisfactorio en correspondencia con el resultado del indicador calculado. Los factores que afectaron el resultado final fue la cancelación de acciones de capacitación debido a la falta de profesores para el desarrollo de la acción registrada con el número 19 (Operación de calderas).

Nivel de cumplimiento de los participantes (NCP)

$$NCP = (PR / TPP) * 100, (3)$$

$$NCP = (256 / 328) * 100, (3)$$

$$NCP = 78,05 \%$$

El resultado de este indicador es deficiente debido a que los participantes reales representan el 78,05 % del previsto. Los factores que influyeron de manera negativa en este resultado fueron la alta fluctuación laboral y que las acciones de capacitación impartidas por el CCT no se planifican en fechas y horas que sean convenientes para los trabajadores y en ocasiones coinciden con sus tiempos de descanso.

Nivel de correspondencia de la capacitación (NCC)

$$NCC = (ACED / TAC) * 100, (4)$$

$$NCC = (32 / 35) * 100, (4)$$

$$NCC = 91,42\%$$

Las acciones contempladas en el plan de capacitación encaminada directamente a elevar el desempeño laboral representan el 91,42 %, por lo que el indicador es favorable.

Paso 3: Análisis del presupuesto de la capacitación

Para el análisis del presupuesto de la capacitación se calcula el nivel de cumplimiento del plan a través de la determinación del gasto real y el gasto planificado destinados a la capacitación.

Nivel del cumplimiento del presupuesto de la capacitación (NCPC)

$$NCPC = (GR / PP) * 100, (5)$$

$$\text{NCPC} = (2000/2050) * 100, (5)$$

$$\text{NCPC} = 95,24\%$$

El grado de utilización real de los fondos destinados a la capacitación representa un 95,24 % por lo cual este indicador es aceptable para la institución.

Los indicadores calculados anteriormente se muestran en el Anexo 9.

Etapa III. Evaluación de los efectos de la capacitación a largo plazo

Paso 1: Evaluar el nivel de satisfacción de los participantes

Se midió el nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación recibida a través de la aplicación del “Modelo para medir la reacción de los participantes” instrumento de Moreno Villegas (2014) seleccionado por los evaluadores (Anexo 10). El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador de satisfacción propuesto por Marrero Fornaris (2002).

Esta encuesta arrojó información de la satisfacción del participante respecto a cada objetivo de reacción que la compone.

Los indicadores utilizados en esta etapa para determinar el efecto de la capacitación a largo plazo se encuentran en el Anexo 11.

Nivel de satisfacción del participante

$$\text{NsFrec} = ((S + AS) / T) * 100, (6)$$

$$\text{NsFrec} = ((31+45) / 100) * 100, (6)$$

$$\text{NsFrec} = 76\%$$

Al analizar este indicador se evidencia que el 76% de los participantes estuvieron satisfechos con la capacitación recibida, siendo un valor adecuado para la entidad.

Se realizó un análisis de cada dimensión u objetivo de reacción que compone la encuesta realizada a los cursantes. Los elementos con los que los participantes presentaron mayor insatisfacción fueron: los recursos audiovisuales (63,8%), los materiales (65%), la favorabilidad del entorno (68,6%) y la logística (77,6%); de manera general las insatisfacciones están encaminadas en función de:

1. La poca utilización de apoyo audiovisual y equipos tecnológicos para el desarrollo de la capacitación
2. No se entregaron materiales por lo que los trabajadores no pudieron profundizar en el contenido recibido

3. La no disposición de tiempo y recursos para la aplicación de lo aprendido en el trabajo
4. El entorno general, en cierta manera, no les favorece la aplicación de todo lo aprendido
5. Los baños no estaban en excelentes condiciones higiénicas
6. No hubo merienda en los recesos.

Entre los resultados positivos se encuentran la duración (90,4%), la evaluación de los instructores (89,4%), la percepción global (86,2%), la intención de aplicación de los contenidos (86%); los aspectos positivos tenidos en cuenta por los trabajadores se relacionan a continuación:

1. La duración de la capacitación fue apropiada
2. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de diversas temáticas
3. Las explicaciones del instructor fueron claras y comprensibles
4. El instructor generó un ambiente de participación, usó eficientemente el tiempo, atendió adecuadamente las preguntas de los participantes y evidenció dominio del tema
5. Los cursos de capacitación satisfizo las expectativas por lo que los trabajadores lo recomiendan
6. Los trabajadores piensan aplicar lo aprendido en el trabajo
7. La capacitación ha generado algunas ideas a los trabajadores que pudieran ser aplicables al trabajo.

El resultado de la encuesta se puede consultar en el gráfico 2.1.

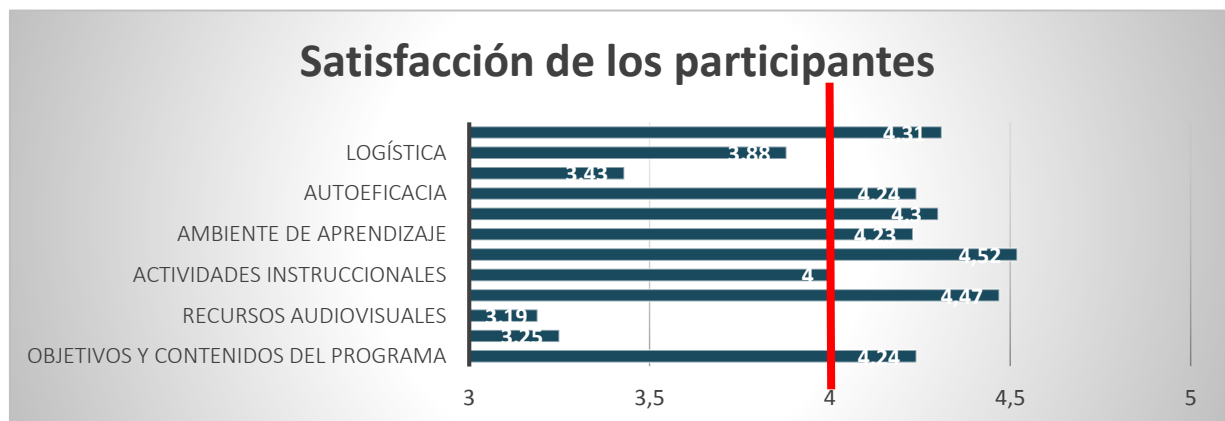


Gráfico 2.1: Resultados de las encuestas de satisfacción de los participantes

A continuación se muestra el gráfico 3.2, el cual recoge los cursos de mayor y menor satisfacción de los trabajadores.



Gráfico 2.2: Satisfacción de los participantes (Máximo y Mínimo) según cursos recibidos

A partir del análisis del gráfico anterior se puede arribar a la conclusión que los cursos que el Índice de Satisfacción que superan el 90% representan un 32,35% del total de cursos recibidos, destacándose los cursos de Estudios Políticos (100%), Programa de Navidad (98%) y Gestión de la Calidad en el servicio de animación turística (97%). Los cursos con menor Índice de Satisfacción representan un 14,71% del total de cursos recibidos, el curso de menor satisfacción es el de Sistemas de Ventas online con un 26,2 % el cual fue impartido al área de Recepción del Hotel, seguidamente se encuentran Desechos peligrosos y residuos sólidos (59,4%), Legionella (70%), Actualización de nuevas tendencias gastronómicas (75,4%) y Mejores prácticas para la organización de áreas nobles (78%).

Se realizó un análisis del porqué de las insatisfacciones con respecto al curso de menor satisfacción “Sistema de ventas online” y los participantes aseguraron que los recursos utilizados no eran los idóneos, no había suficientes computadoras disponibles y la conexión a Internet estaba presentando fallas.

Paso 2: Evaluación del nivel de aprendizaje de los participantes

La medición del nivel de aprendizaje adquirido se realizó a través de la evaluación final o evaluaciones sistemáticas aplicadas por el instructor. Para el cálculo del indicador no se tomaron los participantes de las acciones de corta duración (como conferencias) ya que no se emite una evaluación de los conocimientos adquirido, la cantidad de trabajadores que recibieron conferencia fueron 7.

El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador del nivel de aprendizaje:

Nivel de aprendizaje del participante (NAP)

$$\text{NAP} = (\text{PEB}/\text{TP}) * 100, (7)$$

$$\text{NAP} = (237/249) * 100, (7)$$

$$\text{NAP} = 95, 2\%$$

El indicador calculado muestra que la cantidad de trabajadores evaluados con las máximas notas y que cumplieron con los objetivos del programa representan un 95,2% de los graduados. Por lo que el nivel de aprendizaje de los participantes en la organización es satisfactorio.

Paso 3: Evaluar la transferencia del conocimiento adquirido

Para comprobar el grado de aplicación del contenido aprendido, habilidades y competencias desarrolladas en el puesto de trabajo, se parte de la medición del clima de transferencia en la organización como uno de los factores que en ocasiones impide la transferencia del conocimiento.

En la presente investigación se recoge un instrumento adaptado de Holton (2003) que analiza 8 de las 16 dimensiones, seleccionadas en correspondencia al tipo de organización de servicio y las características del entorno de estas organizaciones y de las acciones de capacitación que se desarrollan en ella. Estas dimensiones analizan en conjunto 25 variables del clima de transferencia (Anexo 12).

El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador del nivel de oportunidad de aplicar lo aprendido:

Nivel de oportunidad de aplicar lo aprendido (NOAA):

$$\text{NOAA} = ((S + AS) / T) * 100, (8)$$

$$\text{NOAA} = ((46/ 33)/100) * 100, (8)$$

$$\text{NOAA} = 79\%$$

El nivel de oportunidad de aplicación que tuvieron los participantes en su puesto de trabajo representa el 79% siendo este un resultado adecuado y que demuestra el interés de la entidad en que se incorporen las nuevas competencias al desempeño diario de sus trabajadores.

Los elementos que influyen de forma negativa en el clima de transferencia son la favorabilidad del entorno para la aplicación (65,4%) y el contenido de la formación (79,6%), entre las principales insatisfacciones de los encuestados se encuentran:

1. No disponen del tiempo suficiente ni todos los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en el trabajo
2. La carga de trabajo, en muchas ocasiones, no me deja espacios para aplicar lo aprendido
3. La capacitación recibida no fue enfocada a un criterio práctico
4. La capacitación no toma en cuenta la realidad de la organización (Recursos limitados, condiciones actuales de trabajo)
5. No se encuentran actualizada las DNC por lo que la capacitación no estuvo orientada a necesidades reales del momento y de las situaciones actuales por lo que al ser capacitado un trabajador y este no tener la oportunidad ni la necesidad de aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo el trabajador simplemente pasa de hacer uso de su nueva habilidad o competencia.

Entre los resultados positivos se destacan la expectativa de resultados positivos (94,2%), la intención de aplicación de los conocimientos recibidos (93,8%), apoyo de los pares (91,6%). A continuación se relacionan los aspectos positivos tenidos en cuenta por los participantes:

1. Mejora del desempeño laboral al aplicar lo aprendido
2. Obtención de resultados positivos no solo del trabajador sino del área de trabajo
3. Generación de ideas aplicables al trabajo
4. Ayuda mutua por parte de los compañeros de trabajo para sacar adelante el contenido de la labor

Es preocupante que la favorabilidad del entorno se encuentre dentro de los aspectos deficientes, pero esto se mitiga, en cierta medida, con la intención de aplicar lo aprendido expresada por los participantes y la expectativa de la obtención de

resultados positivos, es decir, con los aspectos positivos. Todas las dimensiones analizadas en esta encuesta se pueden apreciar en el gráfico 2.3 para facilitar su entendimiento.

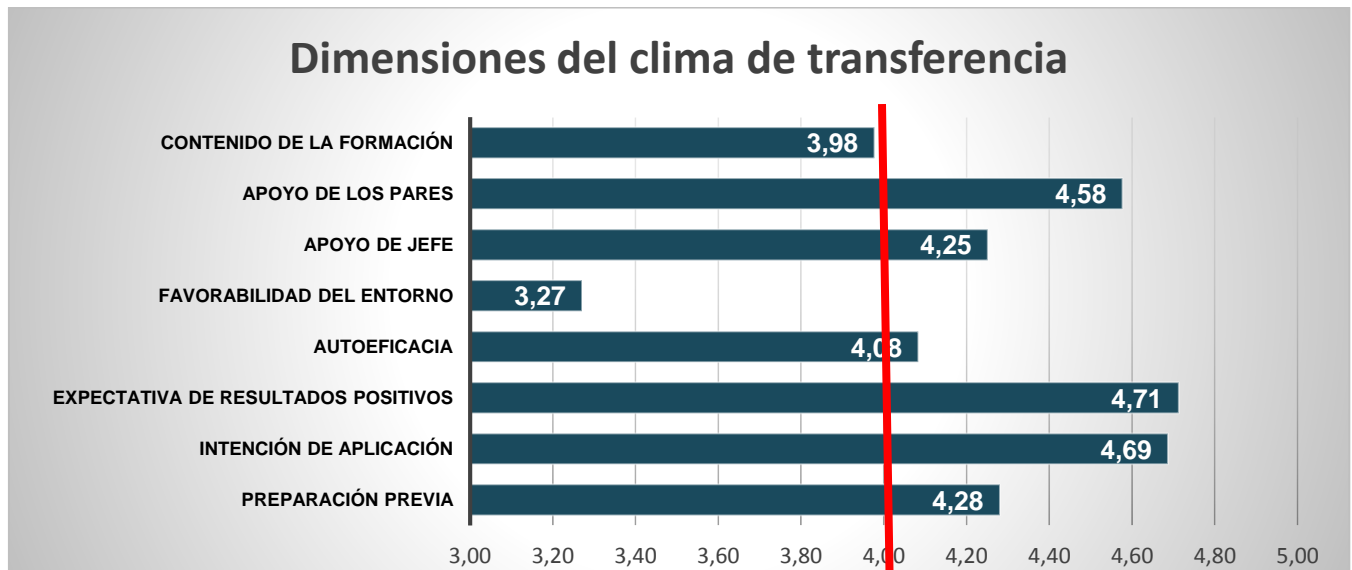


Gráfico 2.3: Resultado de la encuesta para evaluar el clima de transferencia

Para la medición del nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por el cursante, el evaluador se auxilió en el instrumento propuesto por Moreno Villegas (2014) flexible según las características de las organizaciones y los objetivos del estudio (Anexo 13).

El procesamiento de la información permitió realizar el cálculo del indicador del nivel de aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo:

Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)

$$\text{Napl} = ((S + AS) / T) * 100, (9)$$

$$\text{Napl} = (26+59/ 100) * 100, (9)$$

$$\text{Napl} = 85\%$$

El nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo resultó satisfactorio representando un 85%. Este valor, aunque es mejorable resulta positivo para la organización.

La información ampliada se representada en el gráfico 2.4, en el cual se ubicaron los límites máximos y mínimos de los valores obtenidos de la encuesta aplicada de en función de la transferencia al lugar de trabajo. En el gráfico se puede observar las

veinte temáticas de los cursos de capacitación que se encuentran en el rango de valores máximos y mínimos, las otras 14 se encuentran en un rango aceptable.

Se concluye que los cursos de la capacitación con menor nivel de aplicación fueron el “Legionella”, “Ética en la organización” y “Planes de desarrollo horizontal” con (66,66%) y “Mejores prácticas áreas nobles” (73,33%) esto se debe a que, de manera general, fueron los cursos menos gustados por los trabajadores y los dos últimos son influenciados por la falta de recursos para la aplicación.

El resto de acciones representadas se movieron en un rango de transferencia entre satisfactorio y altamente satisfactorio, destacándose los entrenamientos de Higiene y manipulación de alimentos; Imagen y uniformidad etiqueta telefónica, y Calidad en el servicio diferentes tipos de clientes.



Gráfico 2.4: Resultado de la encuesta para evaluar la de transferencia al lugar de trabajo

Paso 4: Evaluar los resultados de la organización

Este paso persigue al cálculo de indicadores relacionados con los objetivos de resultados organizacionales. A continuación se agrupan las acciones de capacitación

para determinar en qué indicadores y elementos de la organización influyen directa e indirectamente.

Nivel de satisfacción del cliente

De las 35 acciones que contiene el plan de capacitación, las acciones:9,12,13,15,17,19,21,23,27,35,48 responden al Índice de satisfacción del cliente.

Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC) (Marrero Fornaris, 2002)

$$NSC = (CS/TC) * 100, (10)$$

$$NSC = (461/501) * 100, (10)$$

$$NSC = 92,02\%$$

La satisfacción del cliente es altamente satisfactorio representando un 92.02%, lo que refiere un aumento del 2.9% con respecto al año anterior.

Los recursos humanos juegan un papel fundamental para el logro de los objetivos organizacionales del hotel Sol Río de Luna y Mares. Es una institución prestadora de servicios con una gama variada donde el 84% de los trabajadores de la organización se encuentran en contacto directo con el cliente, incidiendo directamente en la satisfacción del mismo.

Es por ello que se necesita la constante superación de los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, lo que garantiza la satisfacción del cliente de forma indirecta. Por ello se puede afirmar que el resultado altamente satisfactorio de satisfacción del cliente estuvo en parte influenciado por la capacitación desarrollada por la organización.

Ventas

Las acciones 6,14, 20, 32 responden al indicador Ventas.

Variación de las ventas (ΔV)

$$\Delta V = V2 - V1$$

$$\Delta V = 15.5 - 14.9$$

$$\Delta V = 0.6 \text{ Millones de dólares}$$

Los niveles de ventas aumentaron con respecto al año anterior en 0.4 Millones de dólares, lo que es equivalente a 10.000000 en CUP.

Evaluación de desempeño

Todos los cursos impartidos en el Hotel tienen como objetivo la mejora del desempeño individual de los trabajadores. El desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo se mide a través de la productividad del mismo, ya que la misma demuestra si es rentable o no para la organización, y si cumple con los objetivos que se le han encomendado. Cada trabajador debe tener como meta en su puesto laboral mejorar su desempeño, ya que así contribuye a elevar los resultados de la organización a la que pertenece.

Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NCED) (Marrero Fornaris, 2002)

$$\text{NCED} = [\sum (B+O) / Tt] * 100, (11)$$

$$\text{NCED} = [(148+49) / 204] * 100, (11)$$

$$\text{NCED} = 96,57\%$$

La evaluación del desempeño se encuentra directamente relacionada con el proceso de capacitación ya que el correcto desarrollo de la capacitación a partir de una adecuada identificación de las DNC está encaminado a elevar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo a partir de los conocimientos, habilidades o competencias adquiridas. El resultado de este indicador fue altamente satisfactorio por lo que se puede decir que la capacitación impartida surtió el efecto esperado en los trabajadores que la recibieron y con ello en su desempeño ha alcanzado un valor de 96,57%.

Índice de accidentalidad

Las acciones 1,4, 5 responden al Índice de accidentalidad.

Hasta el mes de mayo del 2018 ocurrieron 4 accidentes laborales en la institución hotelera, con respecto a mayo pero del presente año ocurrieron 3 accidentes laborales, lo que representa una disminución del indicador en un 25%.

Higiene y seguridad

Las acciones 25, 26, 30, 34 responden al indicador higiene y seguridad en el trabajo.

A continuación se aplica el Modelo para estimar la influencia de la capacitación en los resultados de la organización Anexo 14.

Beneficios intangibles de la capacitación impartida

Las acciones de capacitación realizadas en el Hotel presentan también beneficios intangibles que son aquellos elementos que no se pueden cuantificar pero que representan mejoras para el desarrollo de la organización. Estos beneficios generan un impacto a largo plazo que contribuye a demostrar la factibilidad y efectividad de la capacitación impartida a largo plazo. Los beneficios intangibles que se muestran en la organización son:

1. Aumento de la satisfacción laboral
2. Contribuyó a lograr el compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales
3. Motiva a la cooperación y apoyo entre los trabajadores
4. Mejora del desempeño empresarial
5. Mejora en la calidad y en las condiciones de trabajo
6. Mejora de la calidad de vida de los trabajadores
7. Mejora de la economía de la localidad y el sector turístico
8. Mayor visualización en el mercado
9. Fidelidad del cliente
10. Mejora en la calidad de los servicios y productos del Hotel.

La selección de los expertos se realizó teniendo en cuenta la experiencia del personal, el área del conocimiento en la que se enmarca sus competencias, como el dominio en los temas siguientes: índice de satisfacción del cliente, ventas, productividad, índice de accidentalidad y riesgos. Para mantener un nivel de confianza y calificación elevado se seleccionó la cantidad de expertos según la NC 49:1981. Control de la calidad. Métodos de expertos. Para la determinación de la cantidad de expertos se utilizó criterios probabilísticos asumiendo una distribución binomial, para ello se utiliza la expresión siguiente:

$$M = \frac{\rho(1-\rho)*K}{i^2} \quad (15)$$

$$M = \frac{0,01(1 - 0,01) * 6,6564}{0,1^2}$$

$$M = 6,6 = 7$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

ρ : Porción estimada de errores de expertos

K: Constante cuyo valor está

A raíz del cálculo de la cantidad de expertos se pudo determinar quiénes son las personas que conforman el equipo de expertos, los cuales se relacionan a continuación:

1. Especialista de Gestión de la Calidad
2. Especialista de ventas
3. Comercial
4. Especialista de riesgo
5. Jefe de RRHH
6. Capacitadora
7. Master en Ingeniería Industrial

Los valores de K se relacionan en la tabla 2.1.

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Tabla 2.1: Valores de la constante K

La tabla 3.1 muestra el criterio de los expertos los cuales definen en qué grado creen que los elementos listados tienen influencia en los resultados de la organización.

Probables factores de influencia	Porcentaje de influencia	Porcentaje de confianza o seguridad en la estimación	Porcentaje de influencia ajustado
Satisfacción del cliente	0,2	0,8	0,16
Ventas	0,2	0,5	0,1
Evaluación de desempeño	0,5	1	0,5
Índice de accidentalidad	0,05	0,5	0,025
Higiene y seguridad	0,05	0,5	0,025

Tabla 2.2: Estimación de la influencia de la capacitación en los resultados de la organización

A partir de la estimación se pudo determinar por el criterio de los expertos que aproximadamente la capacitación influye un 16% en la satisfacción del cliente, un 10%

en las ventas, un 50% en la mejora de la evaluación de desempeño, un 2,5% en el índice de accidentalidad y en la higiene y seguridad, respectivamente.

Paso 5: Evaluar el retorno de la inversión de la capacitación

En este paso se propone por la autora del procedimiento realizar el cálculo del retorno de la inversión de la capacitación, para ello es necesario contar con los costos asociados a la capacitación así también con los beneficios netos asociados a la capacitación, ya que lo que pretende el cálculo de este indicador es establecer una relación entre lo que invierte la empresa en capacitación y cuánto genera esta inversión en ganancias netas. En el caso de las instituciones turísticas, por las características del sector empresarial estatal cubano y sobre todo del sector turístico donde más del 80 % de las acciones de capacitación planificadas son gratis ya que cuentan con un centro de capacitación especializado para este sector, el gasto en capacitación es ínfimo en comparación con las ganancias de estas instituciones. Cabe mencionar que la capacitación en el sector empresarial estatal cubano es mayormente presupuestada y que estos valores solo varían cuando no se ejecuta totalmente el presupuesto, y en su mayoría la tendencia de estos presupuestos de capacitación es a disminuir más que a aumentar.

La lógica plantea que a mayores ingresos y beneficios que obtiene una organización mayor inversión en sus recursos humanos, tecnología y gestión debe hacer para mantenerse en activa en el mercado, más no ocurre así en el sector empresarial cubano. Es por ello que al realizar un análisis de los costos de capacitación en relación con las ganancias asociadas a la capacitación se puede ver la gran diferencia que existe, y se concluye que, el resultado del retorno de la inversión no estaría arrojando valores reales ni confiables en esta situación. Por lo que la autora de la investigación asume la posición planteada por Phillips, donde el creador de este indicador plantea que no a toda acción o programa de capacitación es conveniente o factible calcularle el ROI, para ello se debe seguir un grupo de criterios donde en el caso de esta investigación la empresa no clasifica.

Etapas IV: Estrategia de mejora

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados de cada uno de los pasos que integran esta etapa.

Paso 1: Comunicación de los resultados

En este paso se le comunicó a la dirección, jefes de áreas y trabajadores mediante reuniones de grupos y la discusión con el consejo de dirección los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología propuesta en las diferentes instancias de evaluación. De esta forma se logra la corrección oportuna de desviaciones en el transcurso de la aplicación de la capacitación para garantizar su correcta ejecución, así como la retroalimentación del proceso de capacitación y la participación del personal en la confección del plan de acciones de mejoras.

Paso 2: Planificación de acciones de mejora

Aunque de forma general la gestión de la capacitación en la organización presenta deficiencias, sobre todo a la hora de planificar y lograr el cumplimiento de las acciones y la participación de los cursantes los resultados de la evaluación del impacto referentes al aprendizaje, transferencia de los conocimientos y resultados demuestran que los trabajadores que participaron en las acciones de capacitación se encontraban motivados y pudieron aprender y desarrollar habilidades o competencias que una vez aplicadas a sus puestos de trabajo influyó en los resultados organizacionales en el periodo estudiado.

A partir de las evaluaciones realizadas en las etapas II y III del procedimiento se detectaron deficiencias en los elementos evaluados. Estas deficiencias se fueron verificando una vez se analizaba los resultados de cada evaluación realizada a las acciones planificadas en el plan de capacitación. A continuación, se listan las principales deficiencias encontradas:

1. No se encuentran actualizadas las necesidades de capacitación
2. No existen contratos con otras agencias o centros capacitadores del territorio
3. Las acciones de capacitación que fueron canceladas fue por la falta de profesor e instructor para las materias a impartir
4. La matrícula de los cursos y entrenamientos se realizan con un amplio margen de antelación, esto, unido a que generalmente se desconoce el plan de trabajo individual y general de la organización para las fechas a impartirse el curso provoca que la asistencia de los trabajadores a las actividades capacitadoras sea pobre

5. Las principales insatisfacciones de los trabajadores con la capacitación recibida están orientadas a la falta de materiales de estudio y medios audiovisuales que faciliten la comprensión del contenido y el aprendizaje del mismo y la favorabilidad del entorno influye de manera negativa en el desarrollo de la capacitación
6. Existe poco trabajo con las actividades instruccionales, donde sea el mismo trabajador que reciba la capacitación quien entrene directamente a los compañeros de trabajo, consolidando así los conocimientos adquiridos y logrando la transmisión de los mismos a sus compañeros y la aplicación a los puestos de trabajo

A partir del análisis de los resultados se realiza una propuesta de acciones de mejoras, recogidas en el Anexo 15. Las estrategias propuestas están encaminadas a solucionar las deficiencias detectadas en todo el proceso de evaluación del impacto de la capacitación. El plan de mejoras recoge los responsables y quien ejecuta, fecha de cumplimiento y control y los recursos necesarios para cada acción.

Paso 3: Seguimiento

Para garantizar el efecto de las acciones de mejora es necesario monitorear su implementación para poder corregir desviaciones que favorezcan la retroalimentación de la metodología. Este paso se dejó encargado a los jefes directos de área y los responsables del cumplimiento de las acciones de mejoras planteados en el plan.

2.3 Conclusiones parciales

Luego de realizada la aplicación del procedimiento se pudo arribar a las siguientes consideraciones:

1. El procedimiento utilizado para evaluar el impacto en las organizaciones permitió la planificación y ejecución del proceso evaluativo sobre la base de las modalidades evaluativas y el enfoque de mejora.
2. La implementación de la metodología permitió determinar que:
 - Existen deficiencias en la planificación de la capacitación a la hora de cubrir las DNC detectadas porque el CCT no cubre en su totalidad la demanda de la capacitación de la organización y existe carencia de contratos con otras entidades capacitadoras

- El principal problema en la ejecución de la capacitación se muestra en el cumplimiento de las acciones planificadas y en la participación de los participantes, debido a deficiencias organizativas
 - Los participantes estuvieron satisfechos con la capacitación recibida, reforzando su criterio según la intención de aplicación y competencias al puesto de trabajo
 - Los indicadores de resultados organizacionales analizados se comportaron de forma satisfactoria lo que demuestra que la capacitación recibida por los trabajadores influye en parte en la obtención de esos resultados.
3. A partir del análisis de los resultados se pudo identificar las deficiencias en el proceso de capacitación y proponer acciones de mejoras para contribuir con la gestión del mismo.
4. El seguimiento a realizar de la implementación de las acciones permitirá conocer las desviaciones y si las medidas propuestas a partir del resultado de la evaluación del impacto llevada a cabo contribuyeron a la gestión de la capacitación.

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que reporta impactos económicos y sociales. Desde el punto de vista económico la investigación realizada fue sin fines de lucro dejando como aporte un procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación sin incurrir en gastos por concepto de salarios en la contratación de consultores externos.

Desde el punto de vista social posee un impacto evidente en el crecimiento individual como trabajador y ciudadano, al contribuir a la elevación de los niveles de autorrealización personal y profesional, con los consiguientes beneficios para la sociedad.

Los procesos estudiados no generan efectos negativos al medio ambiente por lo cual no representa un factor de riesgo. El desarrollo del procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el hotel Sol Río de Luna y Mares, sobre la base de indicadores del impacto, contribuyó a la eficiencia del proceso de capacitación.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación confirma que la evaluación del impacto de la capacitación constituye una variable necesaria dentro de la gestión de la capacitación que contribuye a determinar en qué medida la capacitación impartida influye en los resultados y el logro de los objetivos organizacionales
2. Se aplicó una herramienta metodológica de evaluación del impacto de la capacitación que refleja el comportamiento de la gestión de la capacitación y su impacto en la organización
3. La aplicación del procedimiento en el hotel Sol Río de Luna y Mares permitió identificar que las principales deficiencias en el proceso de capacitación se muestran a la hora de la planificar y ejecutar la capacitación por lo que se proyectaron acciones de mejora para erradicar las deficiencias y favorecer la retroalimentación del proceso.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes

1. Proponer a la máxima gerencia del hotel Sol Río de Luna y Mares la utilización de la metodología para evaluar el impacto de la capacitación
2. Hacer extensiva la metodología a las demás UEB que no poseen procedimiento de evaluación de impacto de la capacitación mediante la ayuda de la Delegación Territorial Oriente Norte
3. Continuar profundizando en el cálculo del retorno de la inversión para llegar a estadios mayores de medición del efecto de la capacitación en indicadores de resultado de forma cuantificable.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aquino, J. A. (1997). Argentina.
2. Blake, O. (1997). "La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones" Argentina, Ediciones Macchi.
3. Pineda Herrero, P. (2000). "Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones." 27: 14.
4. Decreto Ley No. 350 (2017 "La capacitación de los trabajadores" Gaceta Oficial de la República Descargado desde <http://www.gacetaoficial.cu>.
5. Díaz Rojas, P (2015) "Metodología de evaluación del impacto de la Maestría de Educación Médica" Tesis doctorado, Habana, Cuba.
6. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review (January – february, 71 – 79).
7. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action.
8. Boston: HBS Press Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization. Boston: HBS Press.
9. Kirkpatrick, D. (1987). "Evaluation" en Robert Craig (ed) "Training and development handbook. A guide to human resource development" McGraw-Hill Book Company, NY.
10. Kirkpatrick, D. L. (1999). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles . Barcelona: Gestión 2000.
11. Kirkpatrick, D. L. (2004). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Gestión 2000.
12. Kirkpatrick, D. (2007). "Cómo medir el impacto de la capacitación: Los 4 niveles Kirkpatrick/Memorias." from www.pyb.com.co/documentos/noticias/MEMORIAS, 2007.
13. Phillips. J. (1997). "Handbook of training evaluation and measurement methods" Gulf Publishing Company, Texas.
14. Phillips, J., STONE, R. (2002) "How to measure training results" Mc.Graw Hill.
15. Phillips, J.J., & Phillips, P. (2005). Return on investment basics (ROI). Alexandria, VA: ASTD Press.
16. Rabazza Peñalver, F. (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. Isla de la Juventud, Filial Universitaria "Jesús Montané Oropesa".
17. Serrano Suárez, A. (2011). Aplicación de un Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los profesores de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
18. Siliceo, S. (1996). Capacitación y desarrollo de personal, Editores México.
19. Wade, P. (1994). Measuring the Impact of Training. Londres, Inglaterra.
20. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Cuba

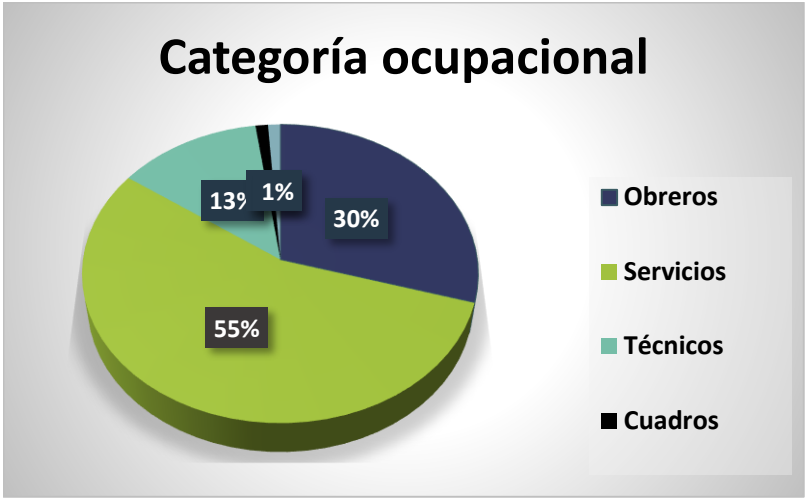
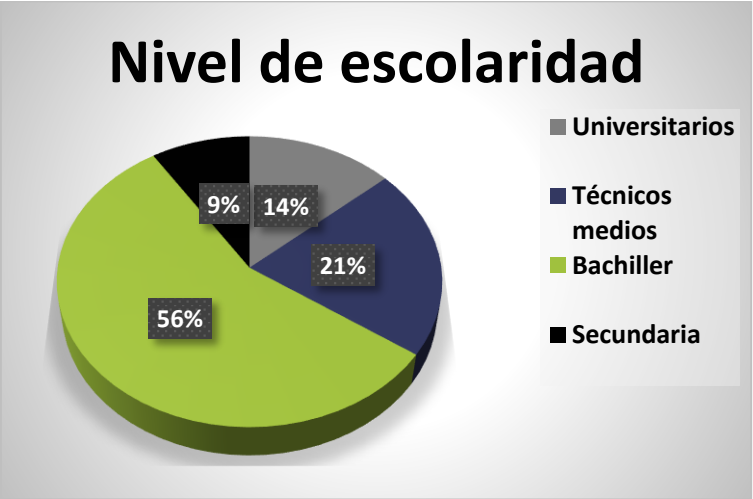
21. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030. Cuba
22. Propuesta de visión de la nación: ejes y sectores estratégicos. Cuba
23. NC 49:1981. Control de la calidad. Métodos de expertos.
24. American Training and development Association (ASTD) (1997) "National Human Resources Development Executive Survey". Fourth Quarter Survey Report.
25. American Evaluation Association (2004) AEA-Task Force ."Guiding Principles for Evaluators", 2004 <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>
26. Alonso García, Y. (2007). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas. Cienfuegos, Cuba, Universidad de Cienfuegos.
27. Boverie, P., Sánchez Mulcahy, D., Y Zondo, J. (1998) "Evaluating the effectiveness of training programs" <http://www.zondlo.com/access/eval.htm>
28. Brinkerhoff, R. (1987) "Achieving results from training. How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact". Josey-Bass Publishers, San Francisco, London.
29. Brooking, A. (1996). Capital humano y gestiones de competencias.
30. Buckley, R. y I. Caple (1991). La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273p.
31. Cabrera Rodríguez, J. A. (2003). Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. La Habana, Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez
32. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. "Félix Varela" y Academia cuarta edición corregida y ampliada. La Habana. ISBN:978-959-07-1340-8 OC.
33. Decreto Ley No 326. (2014). Código del Trabajo de la República de Cuba. Gaceta-Oficial (29), 488. ISSN:1682-7511. Descargado desde <http://www.gacetaoficial.cu>.
34. Gairín, J. (2010). Usos y abusos en la evaluación: la evaluación como autorregulación. En Gairín, J. (Coord). Nuevas funciones de la evaluación. La evaluación como autorregulación. Madrid: MEC-Instituto Superior de Formación del Profesorado, capítulo I (en prensa).
35. Lopez Dukmak, F. (2004) "Roi- Retorno de la inversión en programas de la capacitación de personal" Seminario Internacional de Evaluación del impacto de la Capacitación en la Productividad. INACAP, Santiago de Chile.
36. Lopez Dunmak, F (2001). "Retorno de la inversión en Programas de la capacitación en el recurso humano ROI "en Revista Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Nueva Granada. Vol. IX, nº 2., Bogotá Colombia

37. Oficina nacional de normalización NC-3002. (2007). Sistema de gestión integrada de capital humano –Implementación. La Habana. Descargado desde <http://www.nc.cubaindustria.cu>.
38. Nickols, F (2000). "Evaluating Trainin". There is no cookbook approach".
39. Phillips, J., & Phillips, P. (2008). Beyond learning objectives: Develop measurable objectives that link to the bottom line. Alexandria
40. Pineda Herrero, P. (2000). "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones." from Tomado de: <http://ddd.uab.es/pubeducar/0211819Xn27p119.pdf>.
41. Swanson, R.; Holton, E. (2002). "Resultados. cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones" México: Oxford University Press.
42. Tamkin, P, Yarnall, J, Kerrin, M. (2002). "Kirkpatrick and beyond: a review of models of training evaluation", Report 392, The Institute for Employment Studies, IES, UK.
43. Veredas, S; (2005). Evaluación de transferencia e impacto de la formación continua en España. Revista de Formación y Empleo 82, pp 17-24.
44. Robbins, S. (1999). "Comportamiento organizacional" Prentice Hall, Pearson.
45. Robinson, Dana Gaines, y Robinson, J. (1989). "Training for impact. How to link training to business needs and measure the results" Josey-Bass Publishers, San Francisco, Londo.
46. Rul-Lán, G. (1997). Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA, Córdoba
47. Waterhouse, P. (1987). Diseño de cursos de entrenamiento. Londres.
48. Rojas, S. S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. 20.
49. Reyes, J. F. (2014). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Aplicación en la Sucursal SERVISA Holguín. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
50. Plaza, J. P. (2008). Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. 34.
51. PO-CH-06 Capacitación y Desarrollo del Personal (2013).
52. García, R. E., & Gutiérrez, E. P. M. (2014). "Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación", desde www.monografias.com

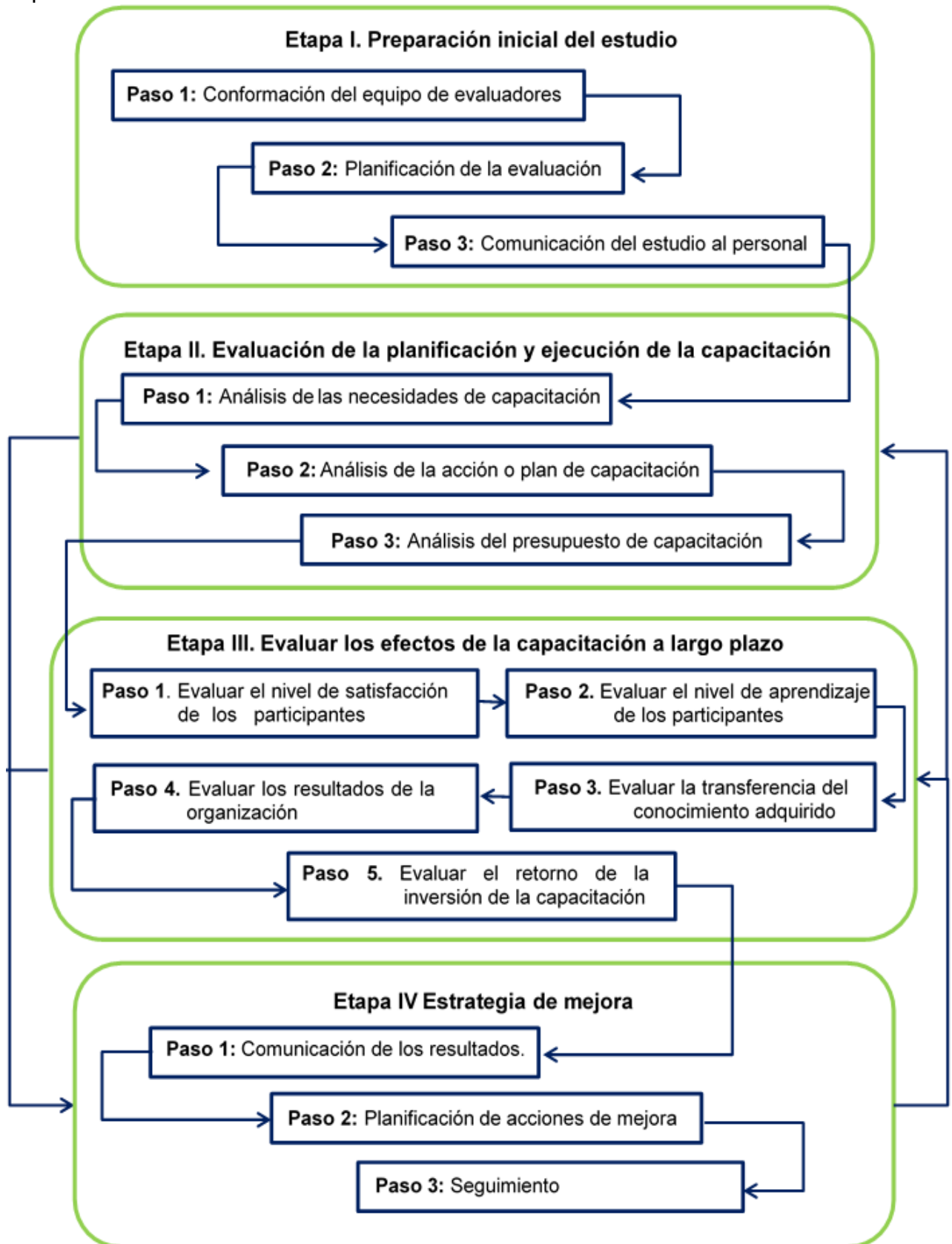
Anexo 2: Matriz base para la realización del análisis de conglomerado.

	1:Kirkpatrick (1954)	2:Swanson y Holton (2002)	3:Brinkerhoff (1987)	4:Phillips (1990)	5:Nakano y Melillo (1997)	6:Pineda Herrero (2000)	7:Guerrero García (2003)	8:Alonso García (2007)	9:Serrano Suárez (2011)	10:Fuentes Reyes (2014)	11:Díaz Leyva (2018)
1:Kirkpatrick (1954)	1,000	,600	,800	,333	,600	,800	,800	1,000	,571	,571	,500
2:Swanson y Holton (2002)	,600	1,000	,500	,333	,600	,500	,500	,600	,571	,571	,500
3:Brinkerhoff (1987)	,800	,500	1,000	,286	,800	,667	,667	,800	,714	,714	,625
4:Phillips (1990)	,333	,333	,286	1,000	,333	,500	,500	,333	,375	,375	,500
5:Nakano y Melillo (1997)	,600	,600	,800	,333	1,000	,500	,500	,600	,571	,571	,500
6:Pineda Herrero (2000)	,800	,500	,667	,500	,500	1,000	1,000	,800	,714	,500	,625
7:Guerrero García (2003)	,800	,500	,667	,500	,500	1,000	1,000	,800	,714	,500	,625
8:Alonso García (2007)	1,000	,600	,800	,333	,600	,800	,800	1,000	,571	,571	,500
9:Serrano Suárez (2011)	,571	,571	,714	,375	,571	,714	,714	,571	1,000	,750	,875
10:Fuentes Reyes (2014)	,571	,571	,714	,375	,571	,500	,500	,571	,750	1,000	,875
11:Díaz Leyva (2018)	,500	,500	,625	,500	,500	,625	,625	,500	,875	,875	1,000

Anexo 3: Caracterización de los recursos humanos del hotel sol Río de Luna y Mares



Anexo 4: Procedimiento de evaluación de impacto de la capacitación a implementar.



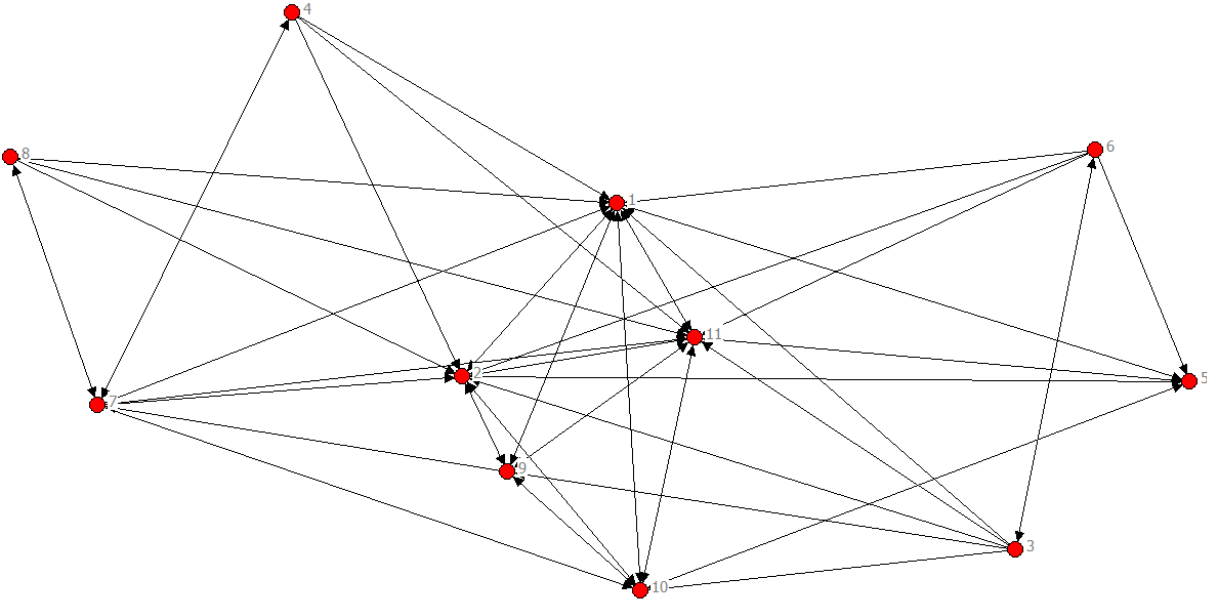
Anexo 5: Matriz binaria para la selección del equipo de evaluadores

Posibles evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1
2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
3	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
4	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
6	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
7	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
8	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1
10	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
11	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Leyenda:

- | | |
|--|--|
| 1. Jefe de Recursos Humanos | 7. Especialista de relaciones públicas |
| 2. Especialista encargada de la capacitación | 8. Asistente de Dirección |
| 3. Comercial | 9. MSc. Ingeniería Industrial |
| 4. Especialista en ventas | 10. Especialista de calidad |
| 5. Técnico B en RRHH | 11. Diplomante |
| 6. Asesor de A+B | |

Anexo 6: Análisis de redes para la selección del equipo de evaluadores



Anexo 7: Cronograma para la evaluación de la capacitación.

Acciones de capacitación planificadas	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reglas de seguridad y salud	DRAC	T					E					
Formación inicial en puesto de trabajo	DRAC	T					E					
Planes de desarrollo horizontal (Tutores Departamentales)	DRAC	T					E					
Instrucción a trabajadores, SST	DRAC	T					E					
Curso de jefe de seguridad y protección física		DRAC	T					E				
Actualización en vinos. Ventas extras		DRAC	T					E				
Decoración de platos para cenas de navidad			DRA C	T					E			
Mejores prácticas para la organización de áreas nobles			DRA C	T					E			
Preparación, limpieza y acondicionamiento de habitaciones			DRA C	T					E			
Procedimiento para la elaboración de cocteles			DRA C	T					E			
Estudios políticos			DRA C	T					E			
Imagen y uniformidad etiqueta telefónica			DRA C	T					E			
Capacitación idiomática			DRA C	T					E			
Sistema de ventas online			DRA C	T					E			
GC en el servicio de animación turística				DRA C	T					E		
Postres especializados en frutas y postres a base de crema				DRA C	T					E		
Actualización nuevas tendencias gastronómicas				DRA C	T					E		
Nuevos estándares animación				DRA C	T					E		
Ética y protocolo en las organizaciones del turismo				DRA C	T					E		
Gestor de productos informáticos para el turismo				DRA C	T					E		

Anexo 7: Cronograma para la evaluación de la capacitación. (Continuación)

Acciones de capacitación planificadas	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tradición de cultura cubana y holguinera					DRAC	T					E	
Actualización cocina peruana					DRAC	T					E	
Calidad en el servicio, diferentes tipos de clientes					DRAC	T					E	
Preparación de carnes y ensaladas						DRAC	T					E
Higiene y manipulación de alimentos						DRAC	T					E
Legionella					DRAC	T					E	
Fraseología en inglés						DRAC	T					E
Montaje de mesas	E(2019)						DRAC	T				
Operación de calderas	E(2019)						DRAC	T				
Tratamiento de aguas de piscina		E(2019)						DRAC	T			
Nuevas tendencias en cocina			E(2019)						DRAC	T		
Técnicas para potenciar ventas extras			E(2019)						DRAC	T		
Procedimientos de recepción				E(2019)						DRAC	T	
Desechos peligrosos y residuos sólidos					E(2019)						DRAC	T

Anexo 7: Cronograma para la evaluación de la capacitación. (Continuación)

Acciones de capacitación planificadas	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa navidad					E(2019)						DRAC	T
Recursos	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC	MO: hojas impresoras, PC
Participantes	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados, jefes	Trabajadores capacitados, jefes	Trabajadores capacitados, jefes	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados, jefes	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados
Responsables	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores	Grupo de evaluadores

Leyenda:

D: Diagnóstico

A: Evaluación de aprendizaje.

R: Evaluación de la reacción del participante.

C: Evaluación de clima de transferencia.

T: Evaluación de la transferencia o aplicación.

E: Evaluación de los efectos o resultados de la acción.

Anexo 8: Modelo del plan anual de la capacitación y desarrollo.

No Reg	Área de trabajo	Cantidad de participantes	Modo de formación	Temáticas	Fecha inicio	Fecha terminación	Lugar de realización	
							En la empresa	Fuera de la empresa
1	Varias áreas	12	Entrenamiento	Reglas de seguridad y salud	Enero	Diciembre	X	
2	RRHH	Nueva incorporación (4)	Entrenamiento	Formación inicial en puesto de trabajo	Enero	Diciembre	X	
3	RRHH	7	Perfeccionamiento	Planes de desarrollo horizontal (Tutores Departamentales)	Enero	Diciembre	X	
4	RRHH	10	Entrenamiento	Instrucción a trabajadores, SST	Enero	Diciembre	X	
5	Varias áreas	1	Curso	Curso de jefe de seguridad y protección física	Febrero	Marzo		X
6	A y B	11	Entrenamiento	Actualización en vinos. Ventas extras	Febrero	Febrero	X	
7	Cocina	12	Entrenamiento	Decoración de platos para cenas de navidad	Marzo	Abril	X	
8	Piso	6	Entrenamiento	Mejores prácticas para la organización de áreas nobles	Marzo	Marzo	X	
9	Piso	12	Entrenamiento	Preparación, limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Marzo	Abril		X
10	A y B	9	Entrenamiento	Procedimiento para la elaboración de cocteles	Marzo	Marzo	X	
11	Dirección	6	Perfeccionamiento	Estudios políticos	Marzo	Septiembre	X	
12	Recepción	9	Seminario	Imagen y uniformidad etiqueta telefónica	Marzo	Marzo	X	
13	Recepción	11	Curso	Capacitación idiomática	Marzo	Junio	X	
14	Recepción	11	Seminario	Sistema de ventas online	Marzo	Marzo	X	
15	Animación	8	Taller	GC en el servicio de animación turística	Abril	Abril		X
16	Cocina	6	Entrenamiento	Postres especializados en frutas y postres a base de crema	Abril	Mayo	X	
17	A y B	17	Entrenamiento	Actualización nuevas tendencias gastronómicas	Abril	Abril	X	
18	Animación	6	Entrenamiento PT	Nuevos estándares animación	Abril	Agosto	X	
19	Varias Áreas	6	Curso	Ética y protocolo en las organizaciones del turismo	Abril	Abril		X
20	Varias Áreas	4	Curso Postgrado	Gestor de productos informáticos para el turismo	Abril	Mayo		X
21	Animación	9	Taller	Tradición de cultura cubana y holguinera	Mayo	Mayo		X
22	Cocina	12	Entrenamiento	Actualización cocina peruana	Mayo	Mayo	X	
23	A y B	19	Entrenamiento	Calidad en el servicio, diferentes tipos de clientes	Mayo	Mayo	X	
24	Cocina	9	Entrenamiento	Preparación de carnes y ensaladas	Junio	Junio	X	
25	Cocina	14	Entrenamiento	Higiene y manipulación de alimentos	Junio	Junio	X	
26	Pisos-SSTT	7	Entrenamiento	Legionella	Junio	Junio	X	
27	A y B	12	Curso	Fraseología en inglés	Junio	Junio	X	
28	Cocina	14	Entrenamiento	Montaje de mesas	Julio	Julio	X	
29	SSTT	2	Curso	Operación de calderas	Julio	Julio	X	
30	SSTT	2	Perfeccionamiento	Tratamiento de aguas de piscina	Agosto	Agosto	X	
31	Cocina	24	Entrenamiento	Nuevas tendencias en cocina	Septiembre	Septiembre	X	
32	Recepción	11	Seminario	Técnicas para potenciar ventas extras	Septiembre	Septiembre	X	
33	Recepción	9	Seminario	Procedimientos de recepción	Octubre	Octubre	X	
34	Varias áreas	7	Conferencia	Desechos peligrosos y residuos sólidos	Noviembre	Noviembre		X
35	Animación	9	Entrenamiento PT	Programa navidad	Noviembre	Noviembre	X	

Anexo 9: Indicadores para evaluar la planificación y ejecución de la capacitación.

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Etapa II. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación			
Nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación (NSDNC)	NSDNC = (DNCS / TDNC) * 100, (1) donde: DNCS: Necesidades de capacitación satisfechas. TDNC: Total de necesidades de capacitación detectadas.	Muestra el grado de satisfacción de las DNC de acuerdo a las DNC detectadas por la organización.	Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 100%.
Nivel de cumplimiento de las acciones (NCA)	NCA = (AI / AP) * 100, (2) donde: AI: Acciones impartidas. AP: Acciones planificadas.	Muestra el grado de cumplimiento de las acciones previstas de acuerdo al plan de capacitación planificado.	Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.
Nivel de cumplimiento de los participantes (NCP)	NPC = (PR / TPP) * 100, (3) donde: PR: Participantes Reales. TPP: Total de trabajadores planificados.	Muestra el porcentaje del personal que participa en la capacitación con respecto al total de trabajadores de la entidad.	Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.
Nivel de correspondencia de la capacitación (NCC)	NCC=(ACED/TAC) * 100, (4) donde: ACED: Acciones de capacitación que responden a las necesidades de capacitación detectadas. TAC: Total de acciones de capacitación.	Muestra el nivel de correspondencia del plan de capacitación con el aumento del desempeño laboral	Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.

Anexo 9: Indicadores para evaluar la planificación y ejecución de la capacitación. (Continuación)

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Etapa II. Evaluación de la planificación y ejecución de la capacitación			
Nivel del cumplimiento del presupuesto de capacitación (NCPC)	NCPC = (GR/PP) *100, (5) donde: GR: Gastos reales. PP: Presupuesto planificado.	Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación.	Deficiente (D): Menos del 90%. Aceptable (A): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100%.

Anexo 10: Modelo para medir la reacción de los participantes.

MODELO PARA MEDIR LA REACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Nombre del curso: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del instructor: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Circule sus respuestas.

5 = total acuerdo

4 = de acuerdo

3 = mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
Objetivos y contenidos del programa	1. Los objetivos del curso son claros.	1 2 3 4 5
	2. Se cumplieron los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
	3. Los contenidos presentados son actualizados.	1 2 3 4 5
	4. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
Materiales	5. Se entregaron materiales del curso.	1 2 3 4 5
	6. Los materiales tienen buena presentación y organización.	1 2 3 4 5
	7. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso.	1 2 3 4 5
Recursos audiovisuales	8. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva.	1 2 3 4 5
	9. Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso.	1 2 3 4 5
Instructor	10. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles.	1 2 3 4 5
	11. El instructor generó un ambiente de participación.	1 2 3 4 5
	12. El instructor usó eficientemente el tiempo.	1 2 3 4 5
	13. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes.	1 2 3 4 5
	14. El instructor evidenció dominio del tema.	1 2 3 4 5
	15. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.	1 2 3 4 5
Actividades instruccionales	16. En el curso se organizaron varias actividades o ejercicios que generaron aprendizaje.	1 2 3 4 5
	17. Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes.	1 2 3 4 5
Duración	18. La duración del curso fue apropiada.	1 2 3 4 5
	19. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas.	1 2 3 4 5
	20. Se dio el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación.	1 2 3 4 5
Ambiente de aprendizaje	21. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso.	1 2 3 4 5

Anexo 10: Modelo para medir la reacción de los participantes. (Continuación)

Intención de aplicación	22. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	23. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
	24. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Autoeficacia	25. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	26. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1 2 3 4 5
	27. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
Favorabilidad del entorno	28. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	29. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	30. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	31. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1 2 3 4 5
Logística	32. El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo.	1 2 3 4 5
	33. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso.	1 2 3 4 5
	34. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí.	1 2 3 4 5
	35. Los baños estaban en excelentes condiciones higiénicas.	1 2 3 4 5
	36. La comida de los recesos y del almuerzo fue muy buena.	1 2 3 4 5
	37. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para el curso.	1 2 3 4 5
Percepción global	38. El curso de la capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades.	1 2 3 4 5
	39. Recomienda este curso a otras personas.	1 2 3 4 5

Por favor, detalle a continuación sugerencias que mejoren cualquier aspecto del curso:

Anexo 11: Indicadores para evaluar el efecto de la capacitación a largo plazo.

Indicadores	Expresión de cálculo	Interpretación	Nivel de referencia
Etapa III. Evaluación de los efectos de la capacitación a largo plazo			
Nivel de satisfacción del participante (NsFrec)	$NsFrec = (S + AS) / T, (6)$ donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas	Muestra el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones de capacitación recibidas.	Deficiente (D): Menos del 70%. Adecuado (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%
Nivel de aprendizaje (NA)	$NA = (PEB/TP) * 100, (7)$ PEB: Cantidad de participantes evaluados de bien o excelente. TP: Cantidad de participantes Si se realiza la evaluación pretest y postest PEB se mide como la cantidad de estudiantes que variaron su nota positivamente de un test a otro.	Muestra el nivel de adquisición de los conocimientos de los capacitados.	Deficiente (D): Menos del 70%. Adecuado (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%
Nivel de oportunidad de aplicar lo aprendido (NOAA)	$NOA = (S + AS) / T, (8)$ S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas altamente satisfactorias. T: Total de respuestas	Muestra el nivel de oportunidad de aplicación que tiene el participante en su puesto de trabajo.	Deficiente (D): Menos del 70%. Adecuado (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS) : Mayor o igual al 90%

Anexo 11: Indicadores para evaluar el efecto de la capacitación a largo plazo. (Continuación)

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
Etapa III. Evaluación de los efectos de la capacitación a largo plazo			
Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)	$Napl = (S + AS) / T, (9)$ S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas altamente satisfactorias. T: Total de respuestas.	Muestra el nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes en sus puestos de trabajo.	Deficiente (D): Menos del 70%. Adecuado (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%
Nivel de Satisfacción del Cliente (NSC)	$NSC = (CS/TC) \times 100, (10)$ CS: Cantidad de clientes satisfechos TC: Total de clientes.	Muestra el impacto de la formación en la satisfacción del cliente.	Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%
Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NCED)	$NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100, (11)$ B: Cantidad de trabajadores capacitados con evaluación de Bien. O: Cantidad de trabajadores capacitados con evaluación de óptimo Tt: Total de trabajadores.	Muestra el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.	Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Del 90 al 100%

Anexo 12: Modelo para evaluar el clima de transferencia

Modelo para evaluar el clima de transferencia

Por favor conteste las siguientes preguntas con esta escala. Circule sus respuestas.

5 = total acuerdo

4 = de acuerdo

3 = mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
Preparación previa	1 Antes de venir tenía una idea clara de los objetivos y contenidos de este curso.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	2 Fui informado con detalle sobre las razones para asistir a este curso.	1 2 3 4 5
	3 Antes de venir tenía claro de qué manera este curso se relaciona con los requerimientos de mi trabajo.	
Intención de aplicación	4 Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1 2 3 4 5
	5 Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	6 El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	
Expectativa de resultados positivos	7 Pienso que si aplico lo aprendido en mi trabajo, mi desempeño resultará beneficiado.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	8 Me entusiasma la idea de aplicar los aprendizajes en mi trabajo.	
	9 Aplicar estos aprendizajes en mi trabajo resultará favorable no solo para mi cargo, sino también para el área.	1 2 3 4 5

Anexo 12: Modelo para evaluar el clima de transferencia. (Continuación)

Dimensión	Indicadores	Respuesta
Auto-eficacia	<p>10 Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>11 Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.</p> <p>12 Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
Favorabilidad del entorno	<p>13 Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>14 Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>15 La carga de trabajo que tengo, me deja espacios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
Apoyo del jefe	<p>16 Mi jefe tiene interés en que aplique lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>17 Pienso que mi jefe me apoyará a aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>18 Mi jefe creará las condiciones para facilitar la aplicación de lo aprendido en mi trabajo.</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
Apoyo de los pares	<p>19 Mis compañeros de trabajo me apoyarán en aplicar lo aprendido.</p> <p>20 Mis compañeros mostrarán interés en que yo aplique lo aprendido en el trabajo.</p> <p>21 Mis compañeros me facilitarán que haga aplicaciones de mis aprendizajes en el trabajo.</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>

Anexo 12: Modelo para evaluar el clima de transferencia. (Continuación)

Dimensión	Indicadores	Respuesta
Contenido de la formación	22 La capacitación recibida es coherente o se ajusta a la naturaleza de mi trabajo.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	23 La capacitación recibida fue enfocada con un criterio práctico.	1 2 3 4 5
	24 La capacitación recibida toma en cuenta la realidad de la organización (recursos limitados, condiciones actuales del trabajo, etc.).	1 2 3 4 5
	25 Los ejemplos y ejercicios del curso demostraron de qué manera se pueden llevar este aprendizaje a la práctica.	

Si tiene comentarios adicionales sobre otros aspectos que faciliten o no la aplicación de sus aprendizajes en su puesto de trabajo, favor coméntelos a continuación.

Anexo 13: Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo

Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo

Nombre del curso: _____

Fecha del curso: _____

Fecha actual: _____

Estimado participante,

Del día ___ al ___ en el mes de _____ usted asistió al curso:
_____ que organizamos en nuestra institución.

Usted recibió dicho curso porque en el procedimiento de detección de necesidades de capacitación se estableció que en la posición actual que usted desempeña era necesario _____.

A este efecto usted participó en el mencionado curso con el propósito de desarrollar competencias y habilidades que le permitieran _____.

El objetivo de esta encuesta es que usted determine el grado en que los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso le han servido en su trabajo.

1. ¿Ha tenido oportunidad de aplicar en su trabajo lo que aprendió en el curso de _____?

___ Si (Pase a la pregunta 2)

___ No (Pase a la pregunta 3)

2. Por favor evalúe el grado de aplicación de las siguientes actividades que aprendió en el curso usando esta escala:

5 = Aplico continuamente.

4 = Aplico con frecuencia.

3 = Aplico con cierta frecuencia.

2 = Aplico rara vez.

1 = No he tenido oportunidad de aplicar.

Anexo 13: Modelo para medir la transferencia al lugar de trabajo. (Continuación)

Objetivos de aprendizaje del curso	Respuesta
1	1 2 3 4 5

Por favor detalle a continuación cualquier comentario que tenga respecto a la utilidad del curso en su trabajo.

3. En la siguiente lista identifique qué factores le han impedido aplicar lo aprendido en el curso en su lugar de trabajo.

Mi trabajo no requiere hacer esto.

Cambio de funciones.

Falta de recursos.

Lo aplicaré en el futuro, aún no.

Mi jefe aún no me da la oportunidad.

El curso no fue efectivo.

Otro (detalle) _____.

¿Qué sugerencias tiene para asegurar que en futuras ocasiones, se aplique lo aprendido en el lugar de trabajo?

Anexo 14: Modelo para estimar la influencia de la capacitación en los resultados de la organización.

Modelo para estimar la influencia de la capacitación en los resultados de la organización

Por favor lea los siguientes elementos y evalúe según su criterio en qué grado cree que los elementos listados tienen influencia en los resultados de la organización.

Probables factores de influencia	Porcentaje de influencia	Porcentaje de confianza o seguridad en la estimación	Porcentaje de influencia ajustado
TOTAL	(Debe sumar 100%)	(No debe sumar 100%)	

Anexo 15: Plan de acción

No	Acciones	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Responsable	Fecha de control	Recursos
1	Realizar contrato con otras instituciones formadoras del territorio	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2019	Director de Recursos Humanos	Febrero 2019	Material de oficina
2	Lograr el consenso con el CCT sobre la fecha de matrícula de los cursos	Especialista de Recursos Humanos	enero 2019	Director de Recursos Humanos	enero 2019	-
3	Mantener el control de la participación a las acciones de capacitación	Especialista de Recursos Humanos	Año 2019	Director de Recursos Humanos	año 2019	Material de oficina
4	Garantizar los materiales básicos para cada acción de capacitación	Responsable de la acción	Año 2019	Especialista de Recursos Humanos	año 2019	Material de oficina y materiales básicos de estudio
5	Comprar equipamiento tecnológico para respaldar los contenidos impartido en cada curso de no contar el centro capacitador con los medios	Subdirección de Aseguramiento del CCT	Febrero 2019	Director de Recursos Humanos	Febrero 2019	Computadora, proyectores, entre otros.

Anexo 15: Plan de acción. (Continuación)

No	Acciones	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Responsable	Fecha de control	Recursos
6	Planificar actividades prácticas con espacios para el intercambio de ideas entre los participantes	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	Director de Recursos Humanos	año 2018	-
7	Garantizar y controlar las condiciones de los locales antes de realizar acciones de capacitación	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	Director de Recursos Humanos	año 2018	Transportación y lista de chequeo para condiciones de trabajo
8	Motivar a los trabajadores para que apliquen lo aprendido	Jefes directos	año 2018	Especialista de Recursos Humanos	año 2018	-
9	Instruir a los jefes de área sobre la importancia de la capacitación y la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos con ella.	Especialista de Recursos Humanos	enero, abril, octubre 2018	Director de Recursos Humanos	enero, abril, octubre 2018	Locales, medios ilustrativos.