



ISSN 1029-3450



El impacto de la capacitación, algunas consideraciones a partir de una experiencia de su evaluación en un Hotel Todo Incluido.

The impact of capacitation, some considerations from an experience of its evaluation in an all inclusive hotel.

Dra C Ileana Sarmentero Bon
Universidad de Matanzas. Cuba
E-mail: ileana.sarmenteros@umcc.cu
Msc. Pavel Alonso Elizondo
Universidad de Matanzas. Cuba
E-mail: pavel.alonso@umcc.cu
Ing. Manuel Zamora Rodríguez
Universidad de Matanzas. Cuba
E-mail: manuel.rodriquez@umcc.cu
Lic Leolimar Arreche
E-mail: leolimar2006@gmail.com
Universidad de Matanzas. Cuba

Resumen

El trabajo presenta una experiencia realizada en una instalación turística, donde manteniendo un conjunto de variables; sistema de remuneración, condiciones de trabajo, estructura organizativa, métodos de dirección, entre otras, se elaboró un conjunto de indicadores para evaluar la efectividad de la capacitación brindada a trabajadores vinculados al proceso de restauración.

Se utilizaron técnicas como trabajo grupal, técnicas estadísticas, observaciones, revisión de documentos, herramientas para lograr el consenso, etc. Permitiendo determinar que la capacitación mejoró levemente solo el nivel de desempeño en algunos puestos de trabajo.

Entre las principales conclusiones a que se arribaron están la no existencia de un sistema de control de clientes atendidos por restaurantes, tiempo de espera, el no esclarecimiento de las quejas reportadas vinculadas al servicio. Determinándose la necesidad de establecer mecanismos más efectivos de control de desempeño y la vinculación de estos al nivel de desempeño de la instalación.

Palabras claves: Impacto, capacitación, indicadores

Abstract

This paper presents an experience carried out in a tourist facility in which, keeping a group of variables; paying system, work conditions, organization structure, direction methods, among others, were established a group of indicators evaluate the effectiveness in the capacitation given to workers involved in the restoration process.

We used techniques such as, groupal work, statistics techniques, observation, consultation of documents, tools to get on agreement, etc.

We could determine that capacitation improved only slightly the performance level in some working places.



ISSN 1029-3450



Among the main conclusions we arrived at the non existence of control system for the customers waited on in the restaurants, waiting time and no answer for complaints about service quality. We could determine the necessity of establishing more effective mechanisms of performance control and their relation to the performance level of the facility

Key words: Impact, capacitation, indicators.

Introducción.

El siglo XXI ha constituido una época de profundos cambios de la economía y la sociedad a escala mundial. El proceso de globalización del intercambio comercial, las nuevas modalidades de gestión, y el desarrollo explosivo de la tecnología, han generado un escenario de transformaciones cuya magnitud resulta, difícilmente abordable, pero sin duda alguna incide fuertemente en la organización de las sociedades y la construcción de la vida cotidiana.

Es necesario a nivel empresarial y nacional mantener el índice de crecimiento económico, sin perder la perspectiva de que el fin es el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano. Por ello que se debe pensar en las personas como recurso vital, ya que su trabajo constituye un factor de producción y su desarrollo, iniciativa y potencial contribuyen a la eficacia global de la organización.

La tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo.

La capacitación del personal es un problema actual y representa un reclamo de la dirección del estado cubano a todas sus instituciones, a partir de que el entorno económico y sociopolítico demanda un desempeño cada vez más efectivo.

Para la gestión de los recursos humanos el impacto de la capacitación es un aspecto importante dentro del proceso de evaluación y esta debe ser de forma permanente, de manera que se puedan alcanzar las metas, siendo necesario evaluar su impacto, si las organizaciones le prestan atención a la capacitación, también desean ver los resultados de manera tangible. En Cuba, en los últimos años se han emitido una serie de recomendaciones en cuanto a la manera de evaluar el impacto de la capacitación que se han impartido; emitiéndose resoluciones como la 29/06 del MTSS.

El presente trabajo fue realizado en un Hotel Todo Incluido del polo turístico de Varadero, con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación a los dependientes gastronómicos como forma de mejorar el procedimiento de capacitación y desarrollo de los mismos. Tomando como referencia fundamentalmente las orientaciones emitidas en los artículos 27 y 28 del capítulo VII de la Resolución nº 29/06 del MTSS y orientaciones del MINTUR, y la NC: 3000/07.

La evaluación ha sido entendida desde diferentes ángulos en el tratamiento conceptual, de la práctica empresarial y en la educativa.



ISSN 1029-3450



Una definición que debe ser considerada es la elaborada por Lucas Achig (1997), "... es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia".

En la NC 3000 del 2007 se plantea como evaluación del desempeño: "Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo".

Definiendo a la evaluación como un proceso sistemático que permite estimar la excelencia, las cualidades, comportamientos y el rendimiento de una persona, institución o proceso.

El impacto ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos. Ortiz (2003) señala al respecto que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores" Rabaza (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. Para Cabrera J. (2003) 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", citado por (Valiente Sando)¹.

Según la NC 3000: 2007, el Impacto es el efecto producido en la actividad laboral por un hecho o una disposición de la autoridad competente. Y la evaluación del impacto, evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción².

Por otro lado la MSc. Silvia García³ dice que: El impacto de la capacitación es un aspecto importante dentro del proceso de evaluación y esta debe ser de forma permanente y continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas, así entonces se hace necesario evaluar y medir su impacto, si las organizaciones le prestan atención a la capacitación, también desean ver los resultados de manera tangible.

¹ Valiente Sando, Pedro y María Alicia Alvarez Reyes. Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. Holguín: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE HOLGUIN, CUBA. disponible en: www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivos-educacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml, consultado el 20.12.08.

² NC3000. 2007. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos- Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Cuba.

³ García, Dr. C Jorge Ricardo Ramírez García y MC. Silvia García. *La gestión por competencias y el impacto de la capacitación*. s.l. : disponible en: www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.html, consultado el 20.01.09.



ISSN 1029-3450



En conclusión, impacto es el efecto producido por un acontecimiento a los individuos afectados por el mismo. Por lo que el impacto de la capacitación: es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Materiales y métodos

Principales modelos, metodologías, enfoques y/o procedimientos sobre la evaluación del impacto de la capacitación

Entre ellos encontramos:

- Modelo de Donald Kirkpatrick:
- Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield en 1987)
- Modelo de Phillips.
- Modelo Virginia Wade.
- Modelo de Parker
- Modelo de Bell System
- El enfoque de R. Stake.
- Modelo de Anthony Hamblim
- Modelo de Oriol Amat
- Modelo de Berkley y Caple
- Modelo de la Universidad Agraria de La Habana
- Modelo de la Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Modelo la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud
- Modelo del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Ciudad Habana.
- Modelo de la Universidad de Matanzas" Camilo Cienfuegos
- Modelos de la Universidad Central" Martha Abreu" de las Villas:
 - Modelo para aplicar en las instalaciones turísticas, que cuenta con cinco pasos
 - Modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en el trabajo con los cuadros y la estrategia de preparación y superación de los cuadros.
- Metodología de Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona
- Metodología para la Evaluación del Impacto de la Capacitación a Cuadros,
- Reservas y Trabajadores del Sector (FORMATUR, 2008).
 - Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación a los trabajadores en general:
 - Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación a los cuadros y reservas:

Los modelos de capacitación en las universidades cubanas poseen características propias que lo diferencian de las formas tradicionales, acorde a las exigencias y necesidades de su realidad.



ISSN 1029-3450



En las propuestas de los modelos cubanos, exceptuando el de la Universidad de Matanzas, no se hace un análisis psicosociocultural del fenómeno de la capacitación y la medición de su impacto. Sólo se analiza la capacitación en el puesto de trabajo del hombre, y no en el entorno de la familia, comunidad y sociedad.

La diversidad de enfoques permite constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las necesidades individuales de superación, las acciones de capacitación, indicadores, instrumentos, estrategia de la organización, la importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

Procedimiento propuesto para la evaluación del Impacto de la capacitación a los dependientes gastronómicos del hotel.

Teniendo en cuenta la revisión realizada y la Resolución nº 60/2006 “Bases para elaborar la metodología para la planificación, organización y ejecución del plan de capacitación y el sistema de información estadística de esta actividad”, se establece que la evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa con un conjunto de indicadores⁴ teniendo en cuenta entre otras se propone el siguiente procedimiento:

Fase I Desagregación de la Resolución #29/06 del MTSS.

Esta fase se compone de 4 etapas:

Etapas I: Evaluar el cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas; este indicador busca una expresión cualitativa en el cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación individual, se revisó el plan de capacitación del año anterior, se analizaron las acciones de capacitación efectuadas.

Encontrándose que se han elaborado 4 objetivos estratégicos para la actividad, los que dan paso a los objetivos específicos. El objetivo estratégico que marca la formación de una cultura organizacional no tiene consecución directa en los objetivos de capacitación, al no definirse la cultura, ni se han realizado investigaciones sobre esta.

Los objetivos de capacitación no tienen establecido los resultados que de ellos se esperan, solo se evalúa si estos se han realizado y el nivel de satisfacción de los cursitas

Etapas II: Verificación de la aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación. Mediante entrevistas, encuestas y revisión de documento se puede concluir que:

- Los mismos han mostrado avances en el cuidado de los recursos materiales, organización del puesto de trabajo y el cuidado de los medios e insumos. Se preocupan por ejecutar el trabajo con mayor calidad, eficiencia, productividad u profesionalidad.
- Para muchos, se erradicaron casi todas las dificultades que existían en el año anterior, mientras que para otros, aún subsisten deficiencias con el idioma y la rapidez en el servicio.
- Algunos dependientes encuestados consideran que se mantienen errores en la prestación del servicio, lo que afecta a la calidad del mismo.

⁴ En la referida resolución 29/06 se denomina indicadores a 4 aspectos de la capacitación, y que asumiremos en este trabajo con esa denominación.

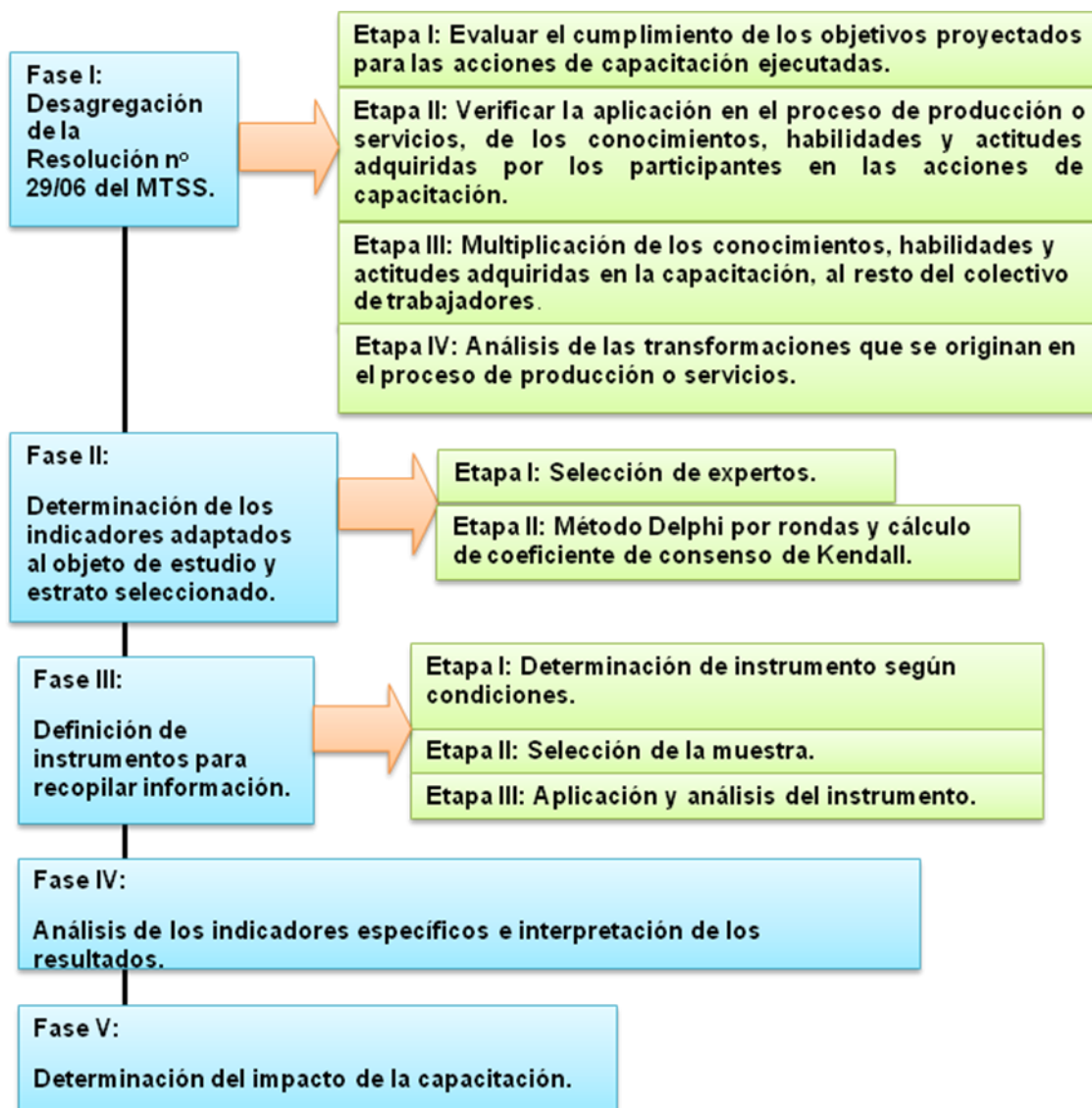


ISSN 1029-3450



- De la revisión realizada a las evaluaciones se aprecia similitud entre las evaluaciones otorgadas de un dependiente a otro, y solo al final se señala que ha mejorado el desempeño con respecto al año anterior.
 Se considera deben tenerse en cuenta los resultados de los niveles de desempeño de la organización, aspecto este que será analizado posteriormente.

Figura 1: Esquema del procedimiento propuesto.



Se debe elevar los niveles de exigencia y particularizarse más las evaluaciones que se realizan a los trabajadores.



ISSN 1029-3450



Etapa III: Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en las acciones de capacitación.

Las acciones son realizadas por los propios dependientes y personal del área. En el año anterior se contaba con 26 entrenadores, de ellos el 7,95% son dependientes y el 1,2% trabajadores de esta entidad aumentándose en la actualidad a 35, siendo 6 dependientes, correspondiente a 10,70% y 1,8% los entrenadores acreditados a partir de las actividades de capacitación recibidas. También se pudo verificar con los jefes (encuesta y entrevista) que los dependientes siempre comparten con otros compañeros conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los mismos en las acciones de capacitación.

Etapa IV: Análisis de las transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Esta etapa se complementa con los indicadores específicos determinados en la fase siguiente.

Fase II: Determinación de los indicadores adaptados al objeto de estudio y estrato seleccionado.

Los indicadores se determinaron siguiendo las fases del esquema, y apoyándose en técnicas de trabajo grupal con expertos, determinándose como indicadores específicos:

a) El incremento de la productividad.

$$Pr\ oductividad = \frac{Cant.ClienteAtendidoxmes}{CantidadDependiente}$$

b) La elevación de la calidad.

- Resultado de las encuestas de calidad.
- Comportamiento del nivel de quejas de los clientes.
- Cumplimiento y mejora de los procesos establecidos.

c) El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.

- Existencia de manuales o procedimientos de trabajo.
- Cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso gastronómico.

d) La disminución de la accidentalidad.

- Número de accidentes ocurridos en el periodo.
- Conocimiento de los riesgos laborales.
- Medidas establecidas en el área para disminuir los riesgos.

e) La disminución de los errores de operación.

- Resultado de la evaluación del desempeño del trabajador.

f) El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos

- Satisfacción laboral.

g) El incremento de los niveles de satisfacción de clientes externos.

- Resultado de las encuestas de calidad.
- Comportamiento del nivel de quejas de los clientes.

h) Mejoras en la organización de los procesos.

- Cantidad de procesos definidos /procesos totales
- Cantidad de mejoras realizadas a los procesos
- Procesos mejorados/procesos totales del área



ISSN 1029-3450



La disminución de los costos se eliminó por no concordar los expertos en la determinación de indicadores para su evaluación, aspecto este que es consideración de los autores debe mantenerse.

En rondas posteriores de trabajo los expertos ordenaron cada uno de los indicadores entre 1 y 10 por orden de prioridad, (1 el más necesario o importante, 10 el menos esencial o no necesario).

Se ordenaron las ponderaciones, quedando como el **indicador más importante el resultado de la evaluación del desempeño del trabajador, seguido de los resultados de las encuestas de calidad, el comportamiento del nivel de quejas de los clientes**, la satisfacción laboral, los accidentes ocurridos, el conocimiento de los riesgos laborales, conocimiento de las medidas establecidas en el área para disminuir los riesgos, la productividad, el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso gastronómico, y la existencia de manuales o procedimientos de trabajo.

Fase III: Definición de instrumentos para recopilar información.

Seleccionados los indicadores, se desarrollan instrumentos para darle respuesta.

Etapas I: Determinación de instrumentos según condiciones.

Las técnicas básicas son las entrevistas (a dependientes, supervisores o administradores, en forma individual o en grupo), observaciones y la revisión de documentos. Se aplicaron cuestionarios para obtener más información del comportamiento de los indicadores.

Los cuestionarios se elaboraron en base al método de escalamiento tipo Likert utilizado para la recopilación de la información; probando se confiability con la prueba de Alpha de Cronbach y su validez con la correlación del Ítem Total con SPSS versión 11.5, utilizando los propios expertos de la fase II del procedimiento, aceptándose todos los ítems al ser mayores de 0.40 en la correlación del ítem total y mayores que 0.70 en el Alpha de Cronbach. El análisis estadístico descriptivo, muestra que posee valores entre 4 y 5 tanto de media como de moda.

Dado estos resultados se afirma que los instrumentos aplicados son válidos y confiables, por lo que los mismos quedan listos para su utilización.

Etapas II: Selección de la muestra.

El objeto de estudio cuenta con una plantilla de 327 trabajadores, de ellos 62 son dependientes gastronómicos (incluyéndose los de restaurantes y los de bares) lo que representa el 18.96 % del total de trabajadores del hotel.

Con esta población se halló el tamaño de muestra para población finita asumiendo una probabilidad de fallo y éxito de 0.5 y un error de 0.12, determinándose como muestra 32 trabajadores, los cuales fueron seleccionados de un muestreo sistemático por medio de la siguiente fórmula: $K=N/n=62/32=1,87\approx 2$

Etapas III: Aplicación y análisis de los instrumentos.

Se le aplicó a la muestra los instrumentos para poder recopilar la información necesaria, la cual se tabuló estadísticamente.

Fase IV: Análisis de los indicadores específicos e interpretación de los resultados.

Para complementar la **etapa VI** de la **fase I**, se analiza de cada uno de los indicadores específicos seleccionados para los diferentes elementos del desempeño de acuerdo a su orden de importancia verificando si hubo o no transformaciones en el proceso de producción o servicios que desarrollan los dependientes gastronómicos.



ISSN 1029-3450



La disminución de los errores de operación.

Para verificar la disminución o no de los errores de operación de los dependientes gastronómicos, el indicador seleccionado fue:

El resultado de las evaluaciones del desempeño de los dependientes.

Estos resultados se presentaron en la etapa II de la fase I, donde se concluyó que el desempeño de los dependientes es bueno, pero es insuficiente el rigor de las evaluaciones.

- Los indicadores seleccionados para analizar los elementos del desempeño: La elevación de la calidad y el incremento de los niveles de satisfacción de clientes externos, fueron:

El resultado de las encuestas de calidad.

En el hotel semanalmente se aplica un cuestionario diseñado y validado por la cadena para la evaluación de la calidad de los servicios.

Para analizar el cumplimiento de este indicador se procedió a la revisión de los resultados mensuales de las encuestas CSQ⁵ de calidad aplicada a los clientes sobre los servicios de los dependientes gastronómicos.

Los resultados muestran que en enero y en marzo hubo un ligero incremento de la calidad de los servicios en los restaurantes con relación al periodo anterior, pero este no cumplió con las expectativas. El servicio de merienda es el de peores resultados con relación a los demás. Los bares, en enero se igualan en periodos comparados y se observa mejorías en febrero y marzo.

Comportamiento del nivel de quejas de los clientes.

A partir del análisis de las quejas se pudo observar que en los tres primeros meses del año anterior se registraron 30 quejas, de ellas, 3 relacionadas con el servicio de los dependientes, específicamente de bares, siendo 2 en enero y una en marzo. En el año actual, las quejas disminuyeron a 20, siendo una de ellas del servicio prestado por los dependientes en el mes de febrero.

Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes internos (dependientes).

El indicador seleccionado para verificar el incremento de los niveles de satisfacción de los dependientes es:

El resultado de la satisfacción laboral.

Se procedió a la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral SERQUAL, del cual no existen antecedentes de su aplicación, el resultado de este estudio fue:

⁵ Coeficiente de satisfacción de cliente



ISSN 1029-3450



Tabla 1: Nivel de satisfacción de los dependientes.

Dimensiones	Promedio de satisfacción
Trabajo	3,79
Condiciones laborales	3,43
Salario	3,01
Trato y las relaciones personales	3,68
Participación en la toma de decisiones	3,7
Comunicación	3,59
Liderazgo	3,69

Fuente: Elaboración propia

El indicador, según la media de los datos de la tabla anterior es de 3.55, el cual es superior al valor neutro de la escala, lo que indica satisfacción de los dependientes

La disminución de la accidentalidad.

Fueron seleccionados tres indicadores:

- Número de accidentes ocurridos en el periodo.
- Conocimiento de los riesgos laborales.
- Conocimiento de las medidas establecidas en el área para disminuir los riesgos.

La accidentalidad se ha comportado de igual forma en el hotel, 3 o 4 accidentes por año, principalmente en la cocina. En el caso de los dependientes no se ha registrado ningún accidente en los periodos analizados.

El incremento de la productividad

El indicador seleccionado para verificar el incremento de la productividad de los dependientes gastronómicos es el cálculo de la productividad mediante la fórmula expuesta anteriormente, para este análisis se presentó como dificultad, el control de clientes atendidos en cada restaurant, bar y cafetería siendo esta igual al total de cliente que hubo en el hotel, ya que todos los clientes utilizan el servicio gastronómico, por lo tanto puede afirmarse que la productividad no solo depende del desempeño del dependiente, sino del nivel de ocupación del hotel.

El estudio de este indicador resulta complejo, por ser el hotel todo incluido y la falta de información, siendo este un elemento a ser estudiado y mejorado por la dirección del hotel y la cadena.

El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.

Los indicadores seleccionados para analizar este elemento del desempeño de los dependientes gastronómicos son:

- Existencia de manuales o procedimientos de trabajo.
- Cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso gastronómico.

Existe un procedimiento de trabajo establecido para la actividad de los dependientes, pero se apreció en el cuestionario aplicado que en el ítem 1 que solo el 58% conocen de su existencia, y en el ítem siguiente cuando se les pregunta si se cumplen los procedimientos establecidos, el 27% de los encuestados plantean que siempre cumplen con ellos, el 58%



ISSN 1029-3450



casi siempre, y el 15% lo cumple algunas veces. Por lo cual el conocimiento y la aplicación no son buenos y debe seguirse su estudio.

Resultado y discusión

Fase V: Determinación del impacto de la capacitación.

Analizados los indicadores a través de los instrumentos empleados, se concluye que existe una mejoría en los tres indicadores específicos definidos por los expertos, así como de los indicadores establecidos en la resolución 29/06 del MTSS pero son insuficiente, al no existir un nivel de información que permita la mejor evaluación, siendo el indicador más afectado la productividad, por la forma en que se obtiene la información, considerando que es necesario la aplicación de la resolución 26 del MTSS, debiéndose hacer estudio de tiempo y de norma de servicio.

Otro indicador con problema es el de resultado de la evaluación, que como fue explicado en el desarrollo del trabajo, no refleja objetivamente el nivel de desempeño en muchas ocasiones.

Existen deficiencias en la articulación de los objetivos estratégico, específicamente el primero y los objetivos y planes de capacitación de los trabajadores.

En esta etapa final del proceso de capacitación se debe dar respuesta a preguntas como: ¿Qué se está obteniendo de los programas de capacitación? Un personal más calificado, cuando los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación son aplicados en su mayoría a los proceso de producción o servicios. ¿Se está usando productivamente el tiempo y los recursos? Consideramos en el caso analizado:

- Se cumplieron todos los objetivos trazados en el plan de capacitación.
- El desempeño de los dependientes ha mejorado.
- Aumentan las acciones de capacitación observándose la multiplicación de los conocimientos adquiridos al resto del personal.
- Se incrementa la calidad de los servicios que se presta al cliente externo.
- Los dependientes están satisfechos.
- Para muchos, se erradicaron casi todas las dificultades del año anterior, mientras que para otros, aún subsisten deficiencias con el idioma, la rapidez en el servicio y el cuidado de los medios e insumos.

Otro elemento que puede ayudar en esta valoración es la percepción de la capacitación recibida, según los resultados de la encuesta aplicada se evidencian satisfacción.

Propuesta de acciones

- Desagregar todos los objetivos estratégicos, logrando una mejor articulación con los objetivos de capacitación
- Realizar estudio de cultura organizacional.
- Establecer comportamientos deseados, según valores y cultura según investigaciones.
- Determinar el estado deseado o cambio que se espera con el curso o acción de capacitación.



ISSN 1029-3450



- Establecer sistemas informativos que permita valoraciones adecuadas de productividad.
- Mejorar la evaluación de desempeño de los trabajadores, aumentando sus detalles y reflejando de forma personalizada los resultados de cada trabajador, al ser este elemento fundamental para evaluar el impacto de la capacitación.
- Impartir temas en las acciones de capacitación, que sean totalmente aplicables al entorno socio-laboral de los participantes y equilibrio teórico práctico.
- Proporcionar más información de los riesgos laborales existentes, y de las medidas para contrarrestarlos.
- Seguir aplicando encuestas de satisfacción del cliente interno tanto a los dependientes como al resto del personal.

Conclusiones

1. No existe plena correspondencia entre los objetivos estratégicos y los objetivos de capacitación para los diferentes puestos de trabajo.
2. El procedimiento aplicado a partir permitió determinar un conjunto de indicadores para la valoración del impacto de la capacitación.
3. El desempeño de los dependientes es bueno, pero se mantienen errores en la prestación del servicio que afectan la calidad del mismo, debido a la existencia de dificultades por algunos dependientes, por lo que deben seguir trabajando.
4. Se determinaron por los expertos que los indicadores más importantes para evaluar el impacto de la capacitación el son: **el resultado de la evaluación del desempeño del trabajador, los resultados de las encuestas de calidad, el comportamiento del nivel de quejas de los clientes.**
5. No existe toda la información para evaluar todos los indicadores de forma efectiva.

Bibliografía

1. ABDALA, E. 2004. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo: CINTERFOR.
2. Amaya, Paula N. 2004. La evaluación de impacto de la capacitación: más allá del discurso. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. Disponible en: www.clad.org.ve/fulltext/0049736.pdf, consultado el 20.01.09
3. Cabezas, E. 2006. "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral", disponible en: <http://www.linfat.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/>, consultado el 20.12.08.
4. Caracterización de polo varadero disponible en: <http://www.salsamania.it/viaggi/hotel/Matanzas/Varadero/Hotel%20Cuatro%20Palmas%20e-sp.htm>, consultado el 20.01.09
5. Chiavenato I. 1999. "Administración de los Recursos Humanos". Ed. Mc. Grau Hill. México, edición digital.
6. Colectivo de Autores. 2006. Concepto de capacitación. Disponible en: www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2, consultado el 20.12.08.



ISSN 1029-3450



7. Cuba, Resolución No. 8, de 1 de marzo de 2005, del MTSS, Reglamento General de Relaciones Laborales.
8. Cuba, Resolución No. 26, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.
9. Cuba, Resolución No. 27, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento General sobre la Organización del Salario.
10. Cuba, Resolución No. 28, de 12 de enero de 2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil.
11. Cuba, Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006, del MTSS. Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. La Habana.
12. —. 2005. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. 2da edición. Editorial Academia. La Habana. Pag.29-30.
13. —. 1997. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. 1997.
14. Grupo Cubanacan 2001. Disposiciones Técnico Metodológicas para el trabajo de capacitación. Grupo Cubanacan.
15. Esquivel García, R. 2008. "Procedimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación en las empresas de la subordinación local sobre el desarrollo individual, organizacional y local dentro de la sociedad del conocimiento para contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de capacitación" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 99, junio 2008. Disponible en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2008/reg.htm>, consultado el 23.01.09.
16. García, Dr. C Jorge Ricardo Ramírez García y MC. Silvia García. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. s.l.: disponible en: www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.html, consultado el 20.01.09.
17. Gutiérrez, José Luis Delgado. 2000. La importancia de la capacitación en los recursos humanos. s.l.: Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 2000. Disponible en: www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/15/capacitacion.pdf, consultado el 20.12.08.
18. José Manuel Vecino . 2006. www.gestiopolis.com. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/impacto-de-los-procesos-de-capacitacion-en-la-empresa.htm. consultado el 20.12.08.
19. Mancha, Maylén Pérez. 2008. Análisis de los Principales Modelos, Metodologías y Procedimientos sobre la evaluación del Impacto de la Capacitación existentes en Cuba y en el Mundo. Artículo en soporte magnético. Matanzas : Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Km. 3 1/2 Carretera Varadero, Matanzas, CP25155, Cuba. Consultado el 14.01.09.
20. Martínez, Armenio Pérez. 2007. [eumed.net](http://www.eumed.net). disponible en www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/apm-ciego.htm. consultado el 20.12.08.