



UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"

CENTRO DE ESTUDIOS DE TURISMO

**METODOLOGÍA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN
DEPENDIENTE DE SERVICIO GASTRONÓMICO DEL HOTEL BREEZES
BELLA COSTA**

**Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster en Gestión
Turística**

AUTORA: Lic. Leyda Reyes Benítez

TUTORA: MSc. Lidia Pérez Iglesias

Matanzas

2009

Declaración de autoridad:

Yo, Leyda Reyes Benítez, declaro que soy la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Master titulado: Medición del Impacto de la Capacitación en Dependiente de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa, tutorado por la MSc. Lidia Pérez Iglesias. Autorizo a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente al Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas, a la Escuela de Hotelería y Turismo “José Smith Comas” y al Hotel Breezes Bella Costa.

Resumen

La presente investigación propone una metodología para realizar la Medición del Impacto de la Capacitación, específicamente al puesto Dependiente de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa.

Esta metodología permite obtener las Necesidades de Capacitación críticas o determinantes en el desempeño, que miden los clientes internos, externos y los jefes inmediatos, con vistas a proponer un plan de capacitación objetivo que incluya acciones que permitan erradicarlas.

Mediante esta propuesta, se podrán detectar las deficiencias actuales del proceso de capacitación del puesto objeto de estudio. Además, se aplican una serie de herramientas y métodos de ponderación de atributos como el Método de Expertos, el Coeficiente de Consenso y el Proceso Analítico Jerárquico para obtener la importancia o peso de las Necesidades de Capacitación a que se hizo referencia anteriormente, lo que constituye uno de los primeros pasos para obtener la Matriz W – X que establece un posicionamiento comparativo sobre el estado actual del aprendizaje. En esta Matriz se combinan oportunamente el grado de importancia y el de percepción obtenido en las etapas 1, 2 y 3 de la metodología. También, se utiliza el programa Microsoft Excel y el software SPSS en su versión 11.5 para el procesamiento de la información.

Todo esto concluye con la elaboración de una propuesta de acciones o medidas que le posibilite a los directivos garantizar el vencimiento de las Necesidades de Capacitación a través de la implementación del Plan de Capacitación diseñado, que permitirá a los Dependientes de Servicio Gastronómico mejorar el desempeño vinculado a las carencias cognoscitivas detectadas.

Índice

	Pág.
Introducción.....	
Capítulo I. Estado del Arte y de la Práctica sobre la Medición del Impacto de la Capacitación.....	10
1.1 El capital humano en la organización.....	10
1.2 La capacitación del componente humano. Factor esencial para el desarrollo de la actividad turística.....	11
1.3 Medición del Impacto de la Capacitación en la actualidad.....	19
1.3.1 Principales Modelos de Evaluación de Impacto utilizados en la actualidad.....	21
1.4 Medición del Impacto de la Capacitación en Cuba.....	25
1.5 Crítica a los Modelos de Evaluación del Impacto de la Capacitación conocidos.....	28
1.6 Evaluación del impacto de la capacitación en el Sistema de Turismo.....	30
Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.....	35
2.1 Introducción.....	35
2.2 Estructura general de la metodología propuesta.....	37
2.2.1 Etapa 1: Obtención de las Necesidades de Capacitación.....	37
2.2.1.1 Identificación del puesto objeto de estudio.....	38
2.2.1.2 Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes externos.....	38
2.2.1.3 Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos.....	39
2.2.1.3.1 Aplicación de la fórmula de Soler (1990) en la determinación del número de clientes internos a estudiar	39
2.2.1.4 Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del Jefe inmediato Superior.....	41
2.2.1.4.1 Selección de los expertos de la investigación.....	41
2.2.1.4.2 Obtención de las Necesidades de Capacitación primarias a través de una Tormenta de Ideas.....	42
2.2.1.4.3 Determinación de las Necesidades de Capacitación más	42

	importantes según el criterio del Jefe inmediato Superior a través de un Coeficiente de Consenso.....	
2.2.1.5	Construcción de una Tabla de Frecuencias Resumen sobre las Necesidades de Capacitación.....	42
2.2.1.6	Aplicación del Gráfico de Pareto para la reducción por frecuencias de las Necesidades de Capacitación.....	43
2.2.2	Etapa 2: Aplicación del Proceso Analítico Jerárquico en el cálculo del peso de las Necesidades de Capacitación.....	43
2.3.2.1	Elaboración de la Matriz de Comparaciones Pareadas.....	44
2.3.2.2	Elaboración de la Matriz de Normalización.....	46
2.3.2.3	Determinación del peso definitivo.....	47
2.3.2.4	Determinación de la Relación de Consistencia.....	47
2.3.3	Etapa 3: Valoración de las acciones de formación en función a las Necesidades de Capacitación determinadas.....	49
2.3.3.1	Aplicación de la Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick.....	50
2.3.4	Etapa 4: Construcción de la Matriz W – X para la Medición del Impacto de la Capacitación.....	50
2.3.4.1	Obtención de la percepción asociada a cada Necesidad de Capacitación en los clientes externos.....	53
2.3.5	Etapa 5: Elaboración del Plan de Capacitación.....	54
2.3	Conclusiones parciales.....	56
	Capítulo III. Aplicación de la metodología diseñada para medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa.....	60
3.1	Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	60
3.1.1	Principales resultados del Ejercicio Estratégico realizado en el Hotel.....	61
3.2	Datos generales de la plantilla del Hotel.....	62
3.3	Etapa 1: Obtención de las Necesidades de Capacitación.....	63
3.3.1	Identificación del puesto objeto de estudio.....	63
3.3.2	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes externos.....	64
3.3.3	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos.....	66
3.3.3.1	Aplicación de la fórmula de Soler (1990) en la determinación del número de clientes internos a estudiar.....	67

3.3.4	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del Jefe inmediato Superior.....	69
3.3.4.1	Selección de los expertos de la investigación.....	70
3.3.4.2	Obtención de las Necesidades de Capacitación primarias a través de una Tormenta de Ideas.....	72
3.3.4.3	Determinación de las Necesidades de Capacitación más importantes según el criterio del Jefe inmediato Superior a través de un Coeficiente de Consenso.....	73
3.3.5	Construcción de una Tabla de Frecuencias Resumen sobre las Necesidades de Capacitación.....	74
3.3.6	Aplicación del Gráfico de Pareto para la reducción por frecuencias de las Necesidades de Capacitación.....	74
3.4	Etapa 2: Aplicación del Proceso Analítico Jerárquico en el cálculo del peso de las Necesidades de Capacitación	76
3.4.1	Determinación del peso de las Necesidades de Capacitación.....	76
3.4.2	Determinación de la Relación de Consistencia.....	78
3.5	Etapa 3: Valoración de las acciones de formación en función a las Necesidades de Capacitación determinadas.....	78
3.5.1	Aplicación de la Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick...	79
3.6	Etapa 4: Construcción de la Matriz W – X para la Medición del Impacto de la Capacitación.....	80
3.6.1	Obtención de la percepción asociada a cada Necesidad de Capacitación en los clientes externos.....	80
3.6.2	Resultados del Impacto de la Capacitación en los Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa.....	82
3.7	Etapa 5: Elaboración del Plan de Capacitación.....	83
	Conclusiones.....	85
	Recomendaciones.....	86
	Bibliografía.....	87
	Anexos.....	96

Introducción

El turismo como actividad económica continúa su transformación influenciado por las tecnologías de la información y la comunicación. Se ha generalizado a todas las regiones del mundo. Cuba no ha quedado aislada de este fenómeno. Desde la década del 70 viene trabajando en la organización de esta importante actividad, la cual se ha convertido en la locomotora del país al ser su principal reglón económico.

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. Se prevé que se podrán alcanzar nuevos niveles en el turismo cubano: las proyecciones conducen a que en el año 2009 se estará recibiendo más de 2 millones de visitantes.¹

En las empresas de hotelería y restauración, es indispensable otorgar un tratamiento adecuado a la importancia del componente humano en la prestación de servicios que incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus trabajadores, conformando un sistema con integración estructurada de partes que se interrelacionan entre sí, con el fin de que todos los integrantes de la empresa se motiven y esfuercen para alcanzar efectividad en la labor que desempeñan.

La competitividad se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que las representan. La efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de formación con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto.²

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean

¹ Marrero, Cruz Manuel Ministro de Turismo. Conferencia "Tendencia y perspectivas de desarrollo del turismo en el destino Cuba"

² Folletos gerenciales 2005

inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el componente humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier organización.

Este conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que manifieste no solo los elementos del sistema, sino sus resultados.

La formación y desarrollo del talento humano garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los mismos dentro de las organizaciones. Saber estar, saber hacer y saber decir es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de actitudes de los miembros que la integran. El fin supremo de la capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos globales de las empresas.

Se requiere principalmente de un sistema de preparación y superación a los trabajadores del turismo que sea eficaz, continuo y que conduzca a elevar la influencia de los mismos en los resultados de sus empresas.

Es por todo ello que en la actualidad se hace más importante la atención a la estrategia de capacitación como un pilar que contribuya a mantener, solidificar y aumentar los resultados futuros del sector.

En el sector turístico se le está dando especial atención a la formación, como creación de valores, se trazan estrategias desde el nivel central hasta la instalación para lograr que la preparación de trabajadores, permitan elevar el desempeño en función de la calidad del servicio que se brinda. Estas estrategias son chequeadas periódicamente, desde el punto de vista del cumplimiento de los planes de capacitación elaborados, pero aún no se mide efectivamente el impacto que produce la capacitación en el entorno laboral. 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.

En el mundo de hoy se habla con frecuencia de evaluar la capacitación y más aún, de evaluar su impacto. Pero no es nada simple este empeño. Cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, muchas veces faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados. En otros casos, simplemente se evalúa por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas. El tema de evaluación de impacto, es un tema muy novedoso en las problemáticas actuales del mundo empresarial.

No pueden existir acciones de capacitación si no se provocan cambios psicológicos en el capital humano que redunden en cambios económicos, y con ello, provocar cambios sociales.³

En el sector turístico han existido varios intentos por medir el impacto del aprendizaje, varios investigadores se han enfocado al tema, no obstante a estos esfuerzos no se cuenta en la actualidad con una metodología única para ello, ni con indicadores establecidos para este sector, existen estudios en el polo turístico de Varadero, una metodología específica para medir el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas del Parque Josone, la cual aún no resulta conclusiva por ser tan complejo el tema en cuestión, por lo que se impone la necesidad de continuar investigando en la temática.

El Ministerio de Turismo propuso en el año 2008 una metodología para la evaluación del impacto de la capacitación a cuadros, reservas y trabajadores del sector, sin embargo, la autora considera que aún no logra al resultado esperado en aras de lograr la medición más precisa de los impactos, enfocados al desempeño del capital humano dentro de la organización.

³ Sosa, Sállico Mariano, La capacitación y el desarrollo del capital humano.

El Hotel Bella Costa se encuentra urgido de medir el impacto del aprendizaje de sus trabajadores, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de los mismos al trazar estrategias específicas que permitan multiplicar los resultados cuantitativos y cualitativos en el económico y social ya alcanzados por la organización, respondiendo así a las necesidades del Grupo Cubanacán, la cadena Breezes y del país.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se plantea como **Problema Científico**:

¿Cómo medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa?

A partir del Problema Científico, el **Objetivo General** que se persigue es:

Elaborar una metodología para medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa.

Hipótesis

Si elaboramos una metodología para medir el Impacto de la Capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa, entonces estaríamos en condiciones de proponer acciones de capacitación que tributen al logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Objetivos específicos

- Construir el marco teórico referencial de la investigación que posibilite un acercamiento concreto a las bases conceptuales de la medición del impacto de la capacitación a partir de una amplia búsqueda bibliográfica.
- Indicadores de impacto.
- Aplicar la metodología diseñada para medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico.

Variable Dependiente:

- Acciones de capacitación dirigidas al logro de los objetivos estratégicos.

Variables Independientes:

- Metodología para medir el impacto
- Cliente
- Características de los Dependientes de Servicio Gastronómico
- Necesidades de capacitación de los Dependientes de Servicio Gastronómico

Metodología a utilizar:

El procedimiento utilizado está científicamente argumentado sobre los resultados del desarrollo del estado de arte que consiste en las bases teóricas de la metodología de la medición del impacto de la capacitación.

Para la realización de esta investigación se hace necesario el estudio y/o aplicación de distintos **Métodos** entre los que se destacan:

- Encuestas: Método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos.
- Revisión bibliográfica: Consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro Problema Científico.
- Análisis: Es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. Permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.
- Síntesis: Es la operación inversa del análisis, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
- Inducción: Se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.
- Deducción: Es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Parte de principios,

leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad.

- Observación: Es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano.

Procedimientos, técnicas y herramientas:

- Búsqueda y selección de la bibliografía: revisión de la literatura sobre el tema y la búsqueda en Internet, además de los métodos teóricos como son el análisis-síntesis y la inducción-deducción.
- Métodos para la obtención de las Necesidades de Capacitación: Encuestas, Técnica de Muestreo Soler (1990), Método de expertos, Tormenta de ideas, Coeficiente de Consenso, Tabla de frecuencias, Gráfico de Pareto, así como la utilización de los programas informáticos Microsoft Excel y el Software SPSS versión 11.5.
- Método para obtener el peso de las Necesidades de Capacitación: Proceso Analítico Jerárquico.
- Método para medir la valoración de las acciones de formación: Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick.
- Método para evaluar el Impacto de la Capacitación: Matriz de toma de decisiones W - X

Principales resultados esperados:

Con esta investigación se espera definir una metodología que permita medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa perteneciente a la cadena Cubanacán, aplicar la misma para determinar los impactos de la capacitación recibida y el reflejo de la misma en el desempeño de cada uno.

El valor práctico de la investigación consistirá en ofrecer una consecución de pasos para la medición del impacto de la capacitación en Dependientes de

Servicio Gastronómico de una instalación hotelera, que se traduce en mejoras del desempeño laboral de los mismos y en el producto Breezes Bella Costa.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación se **estructura** en:

El **Resumen**: sintetiza las ideas básicas relacionadas con la investigación.

La **Introducción**: expone el diseño metodológico utilizado, así como una caracterización general sobre el tema.

En el **Capítulo I**: se hace referencia a los aspectos de carácter conceptual que permiten comprender el procedimiento propuesto. Se hace referencia a los conceptos de aprendizaje y capacitación, y se aborda el concepto de medición del Impacto de la capacitación y las metodologías más importantes existentes.

El **Capítulo II**: plantea el procedimiento a seguir en la investigación, exponiendo sus diferentes pasos que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos. La propuesta se basa en la experiencia de la aplicación de la medición del impacto de la capacitación en el mundo y las metodologías aplicadas en ellas.

En el **Capítulo III**, sobre la base del procedimiento propuesto, se procede a la elaboración, y aplicación de instrumentos de medición en el Hotel Breezes Bella Costa, realizando un trabajo de campo para la búsqueda de la información y la verificación empírica, así como el análisis de los datos. Esta etapa comprende desde noviembre del 2008 hasta la fecha actual.

Se arriban en total a 4 **Conclusiones** y se realizan 3 **Recomendaciones** que se consideran necesarias. Se plasma la **Bibliografía** consultada y los **Anexos** que ayudan a exponer los resultados y análisis realizados.

El método de exposición se apoya en el modo gráfico de presentación, lo que permite nitidez en la comprensión de la información.

Capítulo I. Estado del Arte y de la Práctica sobre la Medición del Impacto de la Capacitación

1.1.- El capital humano en la organización

En el orden económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con su capital humano, por lo que estas pasan a valer no por sus activos físicos, sino por su capital intelectual.

La Gestión del Componente Humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados⁴.

Un sistema de Gestión del Capital Humano debe ser coherente, flexible, eficaz, adaptable, animado, integrado e innovador. La tendencia más avanzada y moderna de las empresas en punta es la de ver en su personal un verdadero recurso en el que hay que invertir.

En el criterio de la autora, la mayor ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de ella de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. No basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica para provocar cambios psico-económico-sociales.

⁴Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

“Una planificación adecuada de los Recursos Humanos requiere una política de capacitación permanente del personal”⁵

1.2.- La capacitación del componente humano. Factor esencial para el desarrollo de la actividad turística

Es indispensable garantizar la excelencia en el servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad turística, a través del empleo de una fuerza de trabajo debidamente calificada que cumpla determinados requisitos de idoneidad y disciplina.

La capacitación es una imprescindible herramienta de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de Educación.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el componente humano esté formado y preparado para superarse continuamente, debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación del componente humano “es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos”⁶

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del componente humano debe ser de vital importancia porque “...contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa”⁷

La autora considera que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes

⁵ Cruz, Peggy et al, Universidad de Antofagasta, Chile, Facultad de Educación.(en línea) 2004 Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml> (Consulta: 7 de abril 2008)

⁶ Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994.

⁷ Sosa Sállico, Mariano. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea) 2004 Disponible en:www.monografias.com (Consulta: 17 de marzo del 2008)

deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

En relación con la capacitación deben tenerse en cuenta:

- La participación total: identificación de las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
- La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
- La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa.

Para desarrollar con éxito este plan, deben tenerse en cuenta cuatro factores básicos:⁸

- Se debe contar, desde el primer momento con el apoyo e implicación de todos los miembros del staff directivo de la empresa.
- Ha de conseguirse que todo el mundo comparta la idea de que el proceso formativo ha de ser una parte fundamental en el negocio de la empresa. El receptor de las acciones formativas ha de estar dispuesto y motivado para la participación en las mismas.

⁸ Collantes, Jorge .Elaboración de un Plan de Formación en la Empresa Turística. Revista Excelencias de la Formación.

- Se debe disponer de un Departamento de Formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización.

El Plan de Capacitación es una herramienta con un enorme potencial, debe ser dinámico, flexible, que permita la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Deben tenerse en cuenta: la detección de las necesidades del individuo, la detección de las necesidades del puesto de trabajo y la detección de las necesidades de la organización.

La misión y la visión de la organización coadyuvan a fijar los objetivos de la capacitación, pues en ellas se da respuesta a qué clase de empresa somos, a qué nos dedicamos, qué tipo de empresa queremos ser.. Es esencial el diagnóstico de las necesidades de formación, porque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.

La formación responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, de adaptar a las personas a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo, a cambios tecnológicos, o simplemente de dar una formación general mejor, más amplia, todo ello con el fin de aumentar las competencias del factor humano y por consiguiente, la competitividad de la empresa. Existen varios métodos de formación o capacitación:⁹

- El desarrollo de habilidades y destrezas para condiciones particulares de la empresa, requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo. y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa)
- Desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.

⁹ Cuesta, Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.

- Una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

La autora coincide con el criterio hallado en la bibliografía acerca de que los beneficios derivados de la capacitación en general son de dos tipos: tangibles y medibles, y no tangibles.” Los no tangibles provienen de los puntos de vista de los participantes y de los capacitadores, son subjetivos y la información se obtiene de los reportes de capacitación o de seguimiento.”¹⁰

En la actualidad el conocimiento de tendencias del servicio moderno y las necesidades de las personas han ido variando, existe una mayor sensibilidad e interés en los turistas por el entorno y problemas naturales, la historia, la cultura. Cada día las exigencias de los clientes son mayores y existe una asociación mayor de la tecnología con el servicio.

1.2.1.- El Impacto de la Capacitación

Una de las contradicciones más interesantes en el campo de la capacitación en el mundo empresarial actual, es que se invierte una importante cantidad de dinero en acciones cuya rentabilidad no es medida.

Dicha contradicción es producto de que en la actualidad son muy pocas las organizaciones que han hecho una introducción del tema Evaluación de Impacto y en consecuencia tampoco miden los resultados de la capacitación específicamente, que se incorporan al nivel de aprendizaje de los conocimientos.

La autora considera que la necesidad de relacionar directamente el concepto de Capacitación y el de Impacto de la Capacitación es cada vez más fuerte, para relacionar los dos conceptos el punto de mira está en la consecución del aprendizaje efectivo y sistematizado.

¹⁰ Salaiza Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 2004 Disponible en: http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm (Consulta: 20 de marzo 2008)

En el siglo XIX la evaluación experimentó un gran impulso debido al desarrollo económico y la movilidad social, que requerían una selección más válida y efectiva.

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 movilizados. La Evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

La capacitación garantiza que una persona no competente y por lo tanto no adecuada para las políticas de la empresa, orientadas a resultados, a la satisfacción de los trabajadores y a los clientes, se transforme en una persona eficiente con los Conocimientos, Actitudes y Habilidades adquiridas con la formación.

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es lo que se conoce como Transferencia de la Capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el puesto de trabajo, hay transferencia. Esta transferencia de conocimientos, genera un impacto el cual debe ser medido para poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. Para ello se debe realizar una evaluación o análisis del impacto que ha tenido la formación.

La capacitación debe comprenderse de forma completa o integral en sus tres vertientes:

- Asimilación de Conocimientos-----CONOCIMIENTOS.
- Adquisición de Habilidades----- HABILIDADES.
- Cambio de Actitudes-----ACTITUDES.

La APTITUD necesaria para la realización óptima de las tareas propias del puesto de trabajo, es el resultado de la conjugación de estas tres mencionadas vertientes: las personas que han asimilado los conocimientos han adquirido las HABILIDADES y han cambiado (positivamente) sus ACTITUDES, ya son aptas

para realizar eficazmente las tareas encomendadas: ya poseen los CONOCIMIENTOS necesarios.

La evaluación del impacto debe contemplar la evaluación de estos tres componentes: Conocimientos, Habilidades y Actitudes, y se puede manifestar en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recuerdos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

Se han realizado trabajos de medición de impacto de:

Capacitación de cuadros y reservas en el territorio de Ciego de Ávila, Maestría en la Universidad de Oriente, Acciones formativas en Centros de Enseñanza Superior, Capacitación a directivos, Maestría en Dirección, Propiedad Industrial

La autora considera que aunque se han hecho aportes en evaluación del impacto de la capacitación aún no existe una metodología definida que permita evaluar los resultados de la capacitación en la gestión de la empresa, o sea sus beneficios en el mejor desempeño de sus trabajadores.

Los principales conceptos que en la actualidad se exponen son los siguientes:

I.- La Evaluación de Impacto es la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la capacitación.

II.- La Evaluación de Impacto está definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto de formación o programa de capacitación, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su muestra a evaluar.

III.- Por Evaluación de Impacto se entiende el proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas y compara la planeación con el resultado de la ejecución

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la

Evaluación de Impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas. En este contexto, la Evaluación de Impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación del programa formativo, en la empresa, los directivos, los trabajadores y los clientes.

En el ámbito de la capacitación, la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y sopesar toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento 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. “La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de la evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación”¹¹

1.3.- Medición del Impacto de la Capacitación en la actualidad

De acuerdo a lo conceptualmente aceptado, Modelo es arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Ejemplar que por su perfección se debe seguir o imitar.

Evaluación: Es estimación de los conocimientos, actitudes y rendimiento de los alumnos.

Impacto: Huella o señal que deja. Golpe emocional producido por una noticia desconcertante. Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, disposiciones de la autoridad, noticia, catástrofe.

¹¹ Salaiza Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 04 Disponible en: http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm (Consulta: 20 de marzo del 2008)

Capacitación: 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.

Estado Deseado: Estructurado sobre la base de lo que se quiere lograr, con una serie de requisitos que debe poseer el individuo objeto de estudio de investigación para el desarrollo exitoso de sus funciones. Estado óptimo que se desea para el mejor desempeño del individuo. Se expresa en términos de resultados objetivos, verificables, logrables, medibles en un tiempo real.

Impacto de la capacitación: 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. La evaluación del impacto es 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.

Indicadores de Impacto: Aquellos sobre los que vamos a medir el cambio que se ha producido.

Un Modelo de Evaluación de Impacto (M.E.I.) es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo para la estimación de los conocimientos, actitudes y rendimiento de los alumnos después de la huella o señal que ha dejado (en este caso particular de estudio) la capacitación.

Los Modelos de Evaluación de Impacto que se han creado, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en cualquier sector.

1.3.1.- Principales Modelos de Evaluación de Impacto utilizados en la actualidad

Modelo de Kirkpatrick (1959)

Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.¹²

Estos niveles son: Nivel I: Evaluar la Reacción.

Para comenzar la evaluación se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento, su percepción. Para definir lo qué es la reacción, se debe conocer, qué tan favorablemente reaccionan los participantes a la formación ("Satisfacción del Cliente"). Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta al instructor, al curso y al ambiente de aprendizaje.

Nivel II: Evaluar el Aprendizaje.

En este nivel, se centrará la atención en el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes de los alumnos: han alcanzado los propósitos? El aprendizaje es el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas después del curso de capacitación y garantiza la conexión hacia otros niveles. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se debe utilizar un grupo de control, si es posible; evaluar conocimiento, capacidades, y/o actitudes antes y después; obtener 100% de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

Nivel III: Evaluar el Comportamiento.

Debe preguntarse Utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria. El comportamiento es la transferencia de los conocimientos, capacidades y/o actitudes hacia el mundo real, lo cual implica que para su verificación se debe hacer una medición del cumplimiento de los objetivos de

¹² Stegmann, Tania, Modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick. (en línea) 2004 Disponible en: [http://www.fundacionsepec.cl/educacion emocional/03_contenidos/pdf/MODELO%20Kirpatrick.pdf](http://www.fundacionsepec.cl/educacion%20emocional/03_contenidos/pdf/MODELO%20Kirpatrick.pdf). (Consulta:10 de enero 2008)

realización. En primer lugar se debe, observar al ejecutante, vigilar las personas claves que le observan, usar listas de chequeos, cuestionarios, entrevistas o combinaciones. Para desarrollarlo se debe, evaluar antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las personas claves, considerar costos versus beneficios: 100% de participación o una muestra, evaluaciones repetidas a intervalos apropiados, hacer uso de un grupo de control.

Nivel IV: Evaluar los Resultados.

Este nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas. Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa de entrenamiento y la evidencia está en el trabajo diario. La definición de los resultados debe estar en dependencia de los objetivos del programa de formación, se pueden dar estimaciones de resultados o arribar a resultados finales. Los resultados dependen de los objetivos del programa de formación, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables.

Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

Modelo CIPP (propuesto por Stufflebeam y Shinkfield)

Este modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones.

Contexto: Esta dimensión se nutre de los datos que enfatizan en los cursos de formación y superación que recibe el personal. **Input (Insumos):** Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes de la evaluación; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas; los recursos asignados y utilizados, el soporte normativo y las intervenciones realizadas. **Proceso:** Incluye la

interrelación dinámica entre las estructuras de la evaluación y los diversos actores, generando un sistema vincular: “medio ambiente de la evaluación”.

Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.

Producto: (resultados e impactos en relación a los objetivos). Las cuatro dimensiones del modelo CIPP se relacionan con cuatro niveles de decisión, que a su vez se corresponden con cuatro etapas de la evaluación

Modelo Evaluativo propuesto por Stake, construido sobre aportes de Tyler

Tyler remarcó la noción de que la evaluación mide comparando resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalcando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los actores: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados. Las dos tareas principales son la descripción y el juicio; así el conocimiento sobre el personal evaluado, permite al evaluador comprender los logros y las dificultades en profundidad. Esta práctica evaluativa se basa fundamentalmente en técnicas cualitativas, aunque no descarta los datos concretos. Por otra parte, considera especialmente útiles la evaluación interna y las autoevaluaciones.”La estructura funcional del modelo “basado en el cliente” está presentada por Stake en forma de reloj, mostrando cómo cada paso desencadena el siguiente, mediante el uso de las técnicas descritas: la observación detenida y las entrevistas abiertas, privilegiando el vínculo y la empatía”¹³

1.3.1.4.- Modelo de GDOR

El equipo de HEURES NETWORK ha desarrollado una nueva herramienta tecnológica, GDOR, un modelo integral de gestión del desarrollo que implica un

¹³ Aaron, B. Modelos evaluativos. (En línea 2004) Disponible en www.cinterfor.org.uy. Consulta: 22 de marzo 2008

cambio sustancial de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones. El primer paso es determinar cuáles son los indicadores de gestión sobre los que debe influir el quehacer diario, y en base a ellos y, eventualmente, a objetivos relacionados con los mismos, diseñar un modelo de desarrollo a medida, para gestionar la actividad de formación y desarrollo en términos de impacto esperado e inversión a realizar, visualizando los programas de formación y su impacto en términos de ROI (Return on Investment), aceptando que no siempre se alcanzará ese nivel de información pero sí se obtendrá siempre una información cualitativa muy superior a la habitual en los modelos de gestión tradicionales. Además, permitirá a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costes, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.

Modelo de CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)

Creado por Peter War, Michael Bird y Neil Rackham (1970) Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Para algunos especialistas, es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel II de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño)

1.4.- Medición del Impacto de la Capacitación en Cuba

En nuestro país se inicia una cultura de evaluación de los resultados de la capacitación en las empresas, generalmente no se evalúa la ganancia de las organizaciones como resultado de la capacitación recibida por los directivos y trabajadores, a pesar de que es importante para las empresas lograr una adecuada eficacia de las acciones de capacitación, ya que es una formación de capital.

Se han efectuado estudios sobre el impacto de la capacitación en otros sectores de la economía y en el sector turístico, y está diseñada una metodología para la evaluación del impacto de la capacitación a Cuadros, reservas y trabajadores en las empresas turísticas.

En la Universidad Agraria de La Habana, el Grupo de Técnicas de Dirección ha trabajado para definir en el ámbito organizacional un Sistema de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento para los dirigentes y sus reservas que responda a las particularidades de las organizaciones. Se desarrolló el Proyecto Nacional de Ciencia y Técnica (SIDISED) con un objetivo principal que es: Desarrollar un modelo de evaluación y seguimiento del sistema de capacitación, así como la medición del impacto en el desarrollo individual y organizacional. Cuenta con diferentes etapas:

- Etapa de Investigación (Diagnóstico externo e interno). - Etapa de Proyección del Sistema (Planificación y Organización). - Etapa de Ejecución (Desarrollo) Seguimiento y Evaluación (Impacto económico, cultural, social y otros)

Este modelo trata de ofrecer un Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento para dirigentes que concibe que la capacitación satisfaga las necesidades individuales y organizacionales, a través de un modelo integrado que proporcione un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), presente (enfoque de cliente y proceso) , futuro (enfoque de renovación y desarrollo) y el impacto hacia la sociedad.

La Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya" desarrolló una metodología con el objetivo de evaluar Gestión de la Capacitación.

- Paso 1: Evaluación del grado de cumplimiento de las etapas del Proceso de Gestión de la Capacitación.
- Paso 2: Valoración del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos de las acciones realizadas, en dos momentos: al terminar la acción y pasado un tiempo que se define en correspondencia a la actividad realizada y sus objetivos, significando nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación y nivel de satisfacción de los mandos de las acciones ejecutadas.
- Paso 3: Evaluación integral del efecto de la capacitación (impacto final)

En la Filial Universitaria de Isla de la Juventud, se realizó una propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación, compuesta por:

- Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el diplomado, considerando variables específicas para cada organización.
- Aplicación de una encuesta a los cursistas.
- Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursistas en cuanto a: perfeccionamiento del diplomado, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la "dirección" en su organización.

El análisis propuesto considera tres niveles, el primero se centra en el impacto para toda la organización, el segundo para los cursistas y el tercero se centra en la opinión de los cursistas sobre el proceso de capacitación recibido.

En el ISPJAE, Ciudad de La Habana, el grupo de Investigación CETDIR/CUJAE, propone una primera aproximación al enfoque metodológico para gestionar estratégicamente la capacitación en las organizaciones, a través de:

- Definición del impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas, a partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.

- Diseño del programa de capacitación necesaria.
- Ejecución del programa de capacitación y la realización de mediciones intermedias.
- Evaluación del impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación.

Se plantean cinco niveles:

1er. Nivel: la satisfacción de los cursistas. 2do. Nivel: Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos. 3er. Nivel: Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo. 4to. Nivel: Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización. 5to. Nivel: Impacto social.

La Universidad de Matanzas ha realizado avances en la investigación de la medición del impacto de la capacitación. Un equipo de profesores de este alto centro de estudios, dirigidos por el MSc. Manuel Zamora Bernal, ha trabajado en la validación de un proyecto de Medición del impacto de la capacitación en las dimensiones psicoeconómicas y social en los Organismos de la Administración Central del Estado en la provincia e Incursiones en unidades básicas de servicios del Turismo.

El modelo propuesto por este equipo, para la medición del impacto en la formación de los directivos, cuadros, especialistas y trabajadores, parte de:

1. Diagnóstico del estado actual de la organización.
2. Determinación del estado deseado en términos de resultados y comportamiento de los trabajadores según el nivel de conocimientos en que se encuentran.
3. Determinación de las brechas que obstaculizan la formación integral de los trabajadores en términos de los resultados profesionales y del comportamiento conductual.
4. Formulación de estrategias psicosocioculturales diferenciando el espacio para su superación.

5. Análisis y valoración con factores institucionales, políticos y sociales para el establecimiento de normas de conductas, contribuyentes a la formación integral del trabajador y su impacto psicosociocultural en el medio donde se inserta.

6. Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación que facilita la medición del impacto del trabajador en términos de resultados y comportamientos.

Para la validación y prueba de necesidad del proyecto Medición del impacto de la capacitación implementado por el Departamento de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" se ha diversificado la implementación del estudio en un conjunto de empresas y organizaciones del territorio de Matanzas, las cuales presentan diferentes objetos sociales.

1.5.- Crítica a los Modelos de Evaluación del Impacto de la Capacitación conocidos

La autora considera que los modelos expuestos, conocidos internacionalmente, no son de fácil aplicación en el sistema laboral para evaluar impacto de la capacitación en una instalación turística.

No se trata de evaluar sólo conocimientos, la medición del impacto de la capacitación debe dirigirse a tres dimensiones fundamentales:

1. Psicológica (implica el cambio individual en el comportamiento.)
2. Económica (implica el cambio en el comportamiento de la competencia, en la autonomía de gestión y enfrentamiento de forma preventiva y el cambio en resultados apreciados en los indicadores que miden la eficiencia en el marco donde se desempeña la responsabilidad)
3. Social (se refiere al cambio en el comportamiento cultural, en la exigencia social, en la imagen individual empresarial en términos de resultados e influencia en el medio social y la acreditación social de ese cambio)

Visto de forma particular en cada modelo:

Kirkpatrick en el nivel I) (Reacción) no evalúa indicadores importantes como la motivación del individuo para la actividad, solo evalúa Satisfacción. Es básicamente cuantitativo y no cualitativo. En este modelo resulta significativo “que cada uno de los niveles es de igual importancia. Ninguno de ellos debería pasarse por alto simplemente para ir al nivel que se considera más importante. La información que se consigue en cada nivel ofrece datos de gran valor sobre la eficacia y el futuro de los programas de formación.”

El modelo GDOR no se basa en un diagnóstico inicial, el estado real del individuo y la organización, este modelo centra la visión en el output a conseguir como elemento clave que guíe la gestión, no en el proceso, tampoco desarrolla un análisis multifacético.

El modelo centrado en el cliente no tiene un enfoque multifactorial, sino se basa en las expectativas y percepciones del cliente solamente.

En el modelo de CIRO la limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo.

En el modelo propuesto por Amat, el impacto de la capacitación sólo puede medirse mediante indicadores cuantitativos.

La autora opina que en general, todos los modelos estudiados no ofrecen un análisis sistémico, multifactorial del fenómeno de la capacitación y la medición de su impacto. Muchos no parten del diagnóstico inicial del individuo y la organización.

En relación con las propuestas de modelos cubanos, la autora concluye que la valoración del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido. La diversidad de enfoques permite constatar

que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva que integre las personas, los objetivos establecidos, las necesidades individuales de superación, las acciones de capacitación y la importancia de los cambios operados. Se considera que lo ideal es evaluar los resultados del grupo experimental a partir del diagnóstico para comparar y finalmente determinar en qué nivel se alcanzó el estado deseado y así constatar la efectividad del proceso. A lo largo de este se evalúan los resultados y los efectos que en su conjunto conforman el impacto producido por la capacitación. Esta es una manera dinámica y sistemática de abordar el problema y facilita la constante reformulación de las brechas existentes entre el estado actual y el estado deseado de conocimientos y habilidades en el sujeto, que permite adecuar las estrategias en cada etapa y favorece la consecución del llamado impacto positivo que se espera de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

No es posible hablar de medición del impacto desde una única perspectiva, debe verse como un proceso multifactorial y multicausal.

La valoración del impacto debe ser vista como un instrumento útil desde el inicio del proceso de capacitación, con la utilización de herramientas apropiadas que se correlacionen con el modelo empleado.

1.6.- Evaluación del impacto de la capacitación en el Sistema de Turismo

En el turismo se ha venido desarrollando una gestión de capacitación intensa con vistas a lograr una preparación del capital humano que dé los resultados esperados en calidad del servicio al cliente, pero sin poder evaluar o medir los efectos de esta capacitación sobre los trabajadores en mejora de su desempeño y en mejores resultados para la empresa.

En el sector del turismo se realizó una medición de impacto en Santiago de Cuba, por profesores de FORMATUR, aplicado en la Sucursal Santiago de Cuba de Tiendas Caracol. Esta Metodología para la evaluación del impacto de la Gestión de la capacitación, consta de tres pasos:

Paso I: Evaluación del grado de cumplimiento de las etapas del Proceso de Gestión de la Capacitación (PGC)

Paso II: Valoración del nivel de satisfacción de las acciones realizadas.

Paso III: Evaluación integral del efecto de la capacitación (impacto final)

También se realizó una propuesta de procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación en los cuadros y directivos en las instalaciones turísticas elaborado por un equipo de profesores de la Universidad Central de Las Villas:

Paso 1. Creación del marco referencial

- Determinación de la composición del sistema de actores (Beneficiarios o clientes, Formadores, Directivos y Especialistas)
- Preparación del sistema de actores (equipo) para que puedan trabajar en este proceso (Elaboración del plan de formación del equipo.)

Paso 2. Fase de Diagnóstico

- Diagnóstico de la Organización (todos los problemas que puedan ser resueltos con capacitación)
- Matriz DAFO del Subsistema de Formación y Desarrollo
- Análisis del proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNC) y los planes de capacitación.
- Análisis de la estrategia de formación y desarrollo (Misión, Visión y Objetivos estratégicos y planes de acción)

Paso 3. Impacto de la capacitación según los niveles de evaluaciones.

Nivel I: Reacción (Satisfacción con contenidos, métodos empleados, calidad de los profesores y condiciones de desarrollo)

Nivel II: Aprendizaje (Cumplimiento de los objetivos y utilidad de las HCA).

Nivel III: Comportamiento o conducta (Cambios en los comportamientos de los cuadros (éxitos, fracasos, promociones, actitudes) y la revisión de las descripciones de los cargos para identificar sus responsabilidades primarias, la Evaluación del desempeño del cuadro (definición de los elementos fundamentales

de desempeño) y Factores que favorecen o no la incorporación de lo aprendido en la práctica laboral.

Nivel IV: Resultados (Evaluación del costo de formación mediante el cálculo del costo de la acción formativa) y Análisis de la rentabilidad de la formación mediante el cálculo de la rentabilidad de la acción formativa.

Paso 4. Informe final (Conclusiones sobre los indicadores seleccionados en cada uno de los niveles analizados)

Paso 5. Pronóstico y seguimiento del proceso (Plan de acción que garantice la mejora de la formación, y trabajo con los participantes (cuadros formandos), formadores y administradores que aseguren los mecanismos de superación y retroalimentación que apoyan a los participantes formados en sus puestos de trabajo.

En el año 2005 se realizó una evaluación del impacto de la capacitación de los dirigentes del parque Josone aplicando la metodología del profesor Zamora de la Universidad de Matanzas, que consta de 6 etapas

Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación

2.1.- Introducción

Luego de resumir en el capítulo anterior el basamento teórico actual acerca de la medición del impacto de la capacitación, este capítulo tiene como objetivo específico diseñar una metodología que permita medir el impacto de la capacitación en trabajadores, propuesto para su utilización en entidades generadoras de servicios.

Para el logro de dicho objetivo se propone un diseño metodológico que sustente la medición del impacto de la capacitación a través de un conjunto de etapas y pasos.

La metodología propuesta consta de 5 etapas que se detallan a lo largo de este capítulo y que se ajusta perfectamente a las condiciones específicas de una empresa de servicios turísticos.

2.2.- Estructura general de la metodología propuesta

Se realizó una tormenta de Ideas o Brainstorming con diez especialistas del área de Recursos Humanos de instalaciones hoteleras del grupo Cubanacán y dos trabajadores destacados de gastronomía para buscar soluciones creativas y prácticas a la medición del impacto.

El objetivo de esta metodología es evaluar como han influido en el desempeño de los trabajadores las acciones de capacitación realizadas y realizar estrategias a partir de los resultados obtenidos.

El diseño metodológico de la investigación se encuentra soportado en las bases del Modelo de Donald Kirkpatrick (1959), ya que presenta la mayoría de los elementos o etapas de dicho modelo. La diferencia significativa radica en la combinación de diferentes métodos estadísticos para determinar las Necesidades de Capacitación y la vinculación en la investigación de Análisis Cuantitativos y Cualitativos.

Se pretende en este trabajo, medir el impacto de la capacitación, teniendo en cuenta aquellas Necesidades de la misma más importantes; satisfaciendo así las carencias formativas existentes.

Es necesario definir el estado en la capacitación para poder dirigir las proyecciones de formación de los diferentes trabajadores a partir de medir el impacto de la misma.

A partir de esta lógica general, se definen las diferentes etapas de la metodología propuesta, que se exponen a continuación.

2.3.1.- Etapa 1: Obtención de las Necesidades de Capacitación

Uno de los objetivos más importantes dentro de una empresa es mantenerse al tanto de los cambios y ser el punto focal para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, para que los mismos aprendan cómo hacer sus trabajos y estar al día en métodos y técnicas.

Como todo, la capacitación comienza desde el principio. Los de reciente ingreso llegan con conocimientos que adquirieron en un centro de enseñanza, no con experiencia. Por supuesto que es ganancia si el nuevo integrante ya ha realizado un trabajo similar en otra compañía, pero eso no elimina la necesidad de capacitación; cada empresa tiene su propia forma de realizar determinado trabajo. Para asegurar uniformidad y consistencia, cada nuevo miembro debe recibir capacitación con el fin de llevar a cabo bien los aspectos básicos de su labor¹⁴.

El personal nuevo quizá necesite capacitación básica, pero la capacitación y el desarrollo no deben limitarse a los nuevos ingresos. Todos los trabajadores necesitan capacitación continua. Deben adquirir constantemente el conocimiento de nuevas técnicas y actualizar las ya adquiridas.

2.3.1.1.- Identificación del puesto objeto de estudio

El primer paso resulta la definición del puesto al que se le medirá el impacto de la capacitación recibida.

¹⁴PELL, Arthur. *Administre a su personal. Fácil*. 2001. [24-07-09]. Disponible en: www.campus.com/leccion/recursos.htm

La propuesta metodológica se sustenta en centrar el análisis en una sola dirección, pues de esta manera, no se expande en demasía el abanico de Necesidades de Capacitación a analizar.

2.3.1.2.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes externos

Es importante aclarar dos cuestiones a tener en cuenta en este paso.

Se toma exactamente “lo que dice el cliente”, ya que la obtención de las cualidades y habilidades de los trabajadores debe estar expensa a traducciones de expertos que busquen la adecuación de estas a los planes de capacitación ya complementados.

Para obtener la información sobre las Necesidades de Capacitación de los trabajadores se realizará una encuesta a los clientes externos tratando de enfocar estos cuestionarios a las habilidades y cualidades que deben reunir mis trabajadores para cumplir con sus expectativas.

Dos asuntos importantes a aclarar es que las encuestas se deben aplicar en el área que laboran los trabajadores seleccionados y que algunas de estas verbalizaciones no constituirán Necesidades de Capacitación, pues en muchas ocasiones los clientes utilizarán esta herramienta como valor para medir el grado de percepción de lo existente y no como grado de importancia para contribuir a que la satisfacción sea máxima.

Naturalmente, sólo interesan las verbalizaciones que hagan referencia a Necesidades de Capacitación.

Otra vía para obtener las verbalizaciones de los clientes la constituye el estudio de las quejas y comentarios de los usuarios. Esta técnica estudia los reclamos históricos que han tenido los consumidores, sus insatisfacciones y sugerencias. Para desarrollarla se determina el período a analizar y posteriormente se recoge la información general acerca de las quejas y reclamaciones que están vinculadas directamente a Necesidades no satisfechas.

2.3.1.3.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos

2.3.1.3.1.- Aplicación de la fórmula de Soler (1990) en la determinación del número de clientes internos a estudiar

La encuesta es el método seleccionado para obtener las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos, para ahorrar tiempo y trabajo, se debe determinar antes un número de muestra y estratificarlo en caso que sea necesario.

Según la propuesta de esta metodología, el número de muestra obtenido será el número de Modelos de Diagnóstico Individual a consultar.

Refiriéndonos un poco más a la fórmula de Soler (1990) y tratando de explicarla, resulta importante acuñar que el tamaño de la muestra depende de:¹⁵

- Varianza de la población
- Nivel de confianza elegido
- Error muestral permitido
- Tamaño del universo

Si no tenemos realizadas pruebas pilotos, no se puede conocer cuál es la varianza poblacional y en este caso debemos aplicar el supuesto de “máxima determinación”, donde:

p (Varianza positiva)= 0,5

q (Varianza negativa)= 0,5

La varianza se define por p y q ($p + q = 1$):

Si p disminuye, disminuye n .

Antes de calcular el tamaño de muestra debemos tener en cuenta si nos hallamos ante:

Universo infinito (>100 000)

Universo finito (<100 000)

¹⁵ SOLER, P. *La investigación motivacional en Marketing y publicidad*. Bilbao: Ediciones DEUSTO S.A., 1990.

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q}{e^2} \qquad n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + S^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 2.1: Fórmulas para calcular el tamaño de muestra. Fuente: SOLER, P (1990). *La investigación motivacional en Marketing y publicidad*. Ediciones DEUSTO, S.A., Bilba

Luego de obtener este número de muestra se obtendrán las Necesidades de Capacitación a través de la realización de una encuesta elaborada por el investigador.

Fundamentado en la economía del trabajo, se propone para la obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del cliente interno el estudio de los datos históricos arrojados por el Modelo de Diagnóstico Individual de las Necesidades de Capacitación.

Este Modelo, es una encuesta que anualmente se realiza a todos los trabajadores donde se plasman, los cursos recibidos y las Necesidades de Capacitación según su criterio. Así se puede realizar un análisis completo y establecer patrones evolutivos en cuanto a capacitación.

2.3.1.4.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del Jefe inmediato Superior

2.3.1.4.1.- Selección de los expertos de la investigación

En esta propuesta metodológica se determinan las Necesidades de Capacitación a través de los criterios de los Jefes inmediatos Superiores, o sea, de los especialistas que tienen contacto directo con el servicio, y tienen conocimiento suficiente acerca de lo que necesitan superar sus trabajadores.

Estos especialistas se definen como tal a través del Método de Expertos (**Anexo No. 1**).

Este método, también conocido como Delphi (Goicoechea; Hansen y Duckstein, 1982; Molina, 1987) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo

suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática de juicios, de opinión de un grupo y expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes. Debe existir al mismo tiempo una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

2.3.1.4.2.- Obtención de las Necesidades de Capacitación primarias a través de una Tormenta de Ideas

Para identificar estas primeras Necesidades se realizará una Tormenta de Ideas **(Anexo No. 2)** con los expertos seleccionados anteriormente. Esta sesión estará dirigida a profundizar en las carencias formativas de los empleados que ocupan el puesto objeto de estudio. Es importante inducir a los Jefes durante la sesión que tengan en cuenta los resultados de la Evaluación del desempeño.

2.3.1.4.3.- Determinación de las Necesidades de Capacitación más importantes según el criterio del Jefe inmediato Superior a través de un Coeficiente de Consenso

Se realizará un Coeficiente de Consenso **(Anexo No. 3)** que permita definir finalmente las Necesidades de Capacitación que se asumirán como determinantes según el criterio del Jefe inmediato Superior o expertos.

2.3.1.5.- Construcción de una Tabla de Frecuencias Resumen sobre las Necesidades de Capacitación

Este paso es muy sencillo. Se debe construir una Tabla de Frecuencias con las Necesidades de Capacitación obtenidas tras la culminación de los subepígrafes anteriores. En esta se tienen que plasmar, naturalmente, la frecuencia resumen de la incidencia de cada una de ellas.

2.3.1.6.- Aplicación del Gráfico de Pareto para la reducción por frecuencias de las Necesidades de Capacitación

El Gráfico de Pareto¹⁶, constituye una estructura de barras de modo que la longitud de cada una representa la frecuencia de ocurrencia. Este permite visualizar el grupo de elementos más importantes dentro de un todo significativo.

El Gráfico también es conocido como 80 – 20 porque tiene como resultado dividir los elementos en dos grupos, las muchas triviales, que representan el 80% y las pocas vitales que aportan el 20% dentro del total y son las verdaderamente importantes según su frecuencia (**Anexo No. 4**).

La aplicación de esta herramienta es muy sencilla a partir del soporte analítico brindado por el **SPSS** en su **versión 11.5**.

2.3.2.- Etapa 2: Aplicación del Proceso Analítico Jerárquico en el cálculo del peso de las Necesidades de Capacitación

Para la obtención del peso de las Necesidades de Capacitación se aplicará el Proceso Analítico Jerárquico (PAJ)¹⁷. ÉL mismo está diseñado para resolver problemas complejos que tienen criterios múltiples y requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los valores a estudiar.

El Proceso Analítico Jerárquico se sustenta en los siguientes axiomas:

Axioma 1: Referido a la condición de juicios recíprocos: Si A es una matriz de comparaciones pareadas, se cumple que $a_{ij}=1/a_{ji}$.

Axioma 2: Referido a la condición de homogeneidad de los elementos: Los elementos que se comparan son del mismo orden de magnitud, o jerarquía.

¹⁶ GORDILLO PAZ, Paola. *Herramientas para la resolución de problemas*. [19-07-08]. Disponible en: www.rincoldevago.com/herramientas_resolución_problemas/cal7.htm

¹⁷ FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Axioma 3: Referido a la condición de estructura jerárquica o estructura dependiente: Existe dependencia jerárquica en los elementos de dos niveles consecutivos.

Axioma 4: Referido a la condición de expectativas de orden de rango: Las expectativas deben estar representadas en la estructura en términos de criterios y alternativas.

El Método fue diseñado en 1970 por el Dr. Thomas Saaty, es una herramienta para apoyar la toma de decisiones, a través de ponderar prioridades cuando se tienen que considerar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos en una decisión.

De todos los métodos de ponderación, es uno de los más completos, no sólo establece comparaciones pareadas, sino que determina un Índice de Consistencia que determina la relación de los criterios emitidos.

En el caso esta metodología, utilizaremos sólo la primera parte del método y trabajaremos con los expertos seleccionados en el subepígrafe 2.3.1.4.1

2.3.2.1.- Elaboración de la Matriz de Comparaciones Pareadas

Se inicia con la construcción de de una Matriz de Comparación Pareada (

	C₁	C₂	C₃	...	C_n
F₁	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	...	X _{1n}
F₂	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	...	X _{2n}
F₃	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	...	X _{3n}
...
F_n	X _{n1}	X _{n2}	X _{n3}	...	X _{nn}

Tabla 2.1: Matriz de Comparación Pareada. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Donde:

X_{mn}: grado de importancia que tiene una Necesidad de Capacitación sobre otra

m = n = número de Necesidades de Capacitación

Ahora se deben hacer las comparaciones de forma ordenada. Para facilitar la explicación, se añadió una F a los elementos en las Filas y una C a los elementos en Columna, en esas posiciones irán las Necesidades de Capacitación, tanto en las filas como en las columnas.

Comparación 1: F1 vs. C1. Esta comparación es trivial (son el mismo elemento) y el valor ya estaba oficializado como 1.

Comparación 2: F1 vs. C2. En esta comparación se debe decidir qué elemento es más importante. Para facilitar esta decisión, se debe usar la escala que se presenta a continuación.

- 1 Los elementos F y C tienen la misma importancia
- 3 El elemento F es ligeramente más importante que el elemento C
- 5 El elemento F es más importante que el elemento C
- 7 El elemento F es fuertemente más importante que el elemento C
- 9 El elemento F es muy fuertemente más importante que el elemento C

Las comparaciones siempre empezaran "encima" de la diagonal principal. Cuando el elemento de la fila es menos importante que el elemento de la columna el valor inverso.

2.3.2.2.- Elaboración de la Matriz de Normalización

Otro paso en el Proceso Analítico Jerárquico es la elaboración de una Matriz de Normalización. El formato es igual al de la Matriz de Comparación Pareada,

añadiéndole una Fila (Sumatoria). La Matriz de Normalización para este ejemplo se muestra en la Tabla 2.2.

	C1	C2	C3	...	Cn
F1	X11	X12	X13	...	X1n
F2	X21	X22	X23	...	X2n
F3	X31	X32	X33	...	X3n
...
Fn	Xn1	Xn2	Xn3	...	Xnn
Σ	S1	S2	S3	...	Sn

	C1	C2	C3	...	Cn
F1	X11/S1	X12/S2	X13/S3	...	X1n/Sn
F2	X21/S1	X22/S2	X23/S3	...	X2n/Sn
F3	X31/S1	X32/S2	X33/S3	...	X3n/Sn
Fn	Xn1/S1	Xn2/S2	Xn3/S3	...	Xnn/Sn

Tabla 2.2: Matriz de Normalización. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

2.3.2.3.- Determinación del peso definitivo

Finalmente, se calcula del peso en la última matriz del proceso que mantiene la misma estructura de la Matriz de Normalización, añadiéndole una Columna (W), como se muestra en la Tabla 2.3.

	C1	C2	C3	...	Cn	W
F1	X11/S1	X12/S2	X13/S3	...	X1n/Sn	W1
F2	X21/S1	X22/S2	X23/S3	...	X2n/Sn	W2
F3	X31/S1	X32/S2	X33/S3	...	X3n/Sn	W3
...
Fn	Xn1/S1	Xn2/S2	Xn3/S3	...	Xnn/Sn	W4

Tabla 2.3: Cálculo del Peso Subjetivo. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

$$W = \text{Peso} = (X_{11}/S_1 + X_{12}/S_2 + X_{13}/S_3 + X_{1n}/S_n) / n$$

2.3.2.4.- Determinación de la Relación de Consistencia

Terminado ya el PAJ se pasa a calcular la Relación de Consistencia, que no es más que el nivel de correspondencia existente entre los valores con que se trabajó.

$$RC (\text{Relación de Consistencia}) = IC / IA$$

$$IC (\text{Índice de Consistencia}) = (n_{\max} - n) / n - 1$$

El valor de n_{\max} se calcula de observando que la i -ésima ecuación es:

$$AW_j = n_{\max} W_j$$

$$\sum aW_j = n_{\max} W_j = 1, 2, \dots, n$$

Dado que:

$$\sum W_j = 1; \text{ obtenemos:}$$

$$\sum (\sum aW_j) = n \max \sum W_j$$

Esto significa que el valor de $n \max$ se determina al calcular primero el vector columna A y después sumando sus elementos.

IA es el índice de consistencia aleatoria de A, es el índice de consistencia de una matriz de comparaciones pareadas generada en forma aleatoria. Se puede demostrar que el IA depende del número de elementos que se comparan y asume los valores que se muestran en la Tabla 2.4.

IA (Índice Aleatorio de consistencia)	0	0	0.58	0.89	1.11	1.24	1.32	1.40	1.45	1.49
No. De elementos que se comparan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tabla 2.4: Índice de Consistencia Aleatoria. Fuente: Frías Jiménez, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Algunos autores sugieren la siguiente estimación para el IA:

$$IA = 1.98 (n - 2) / n$$

Se calcula la relación de consistencia (RC) o CR, The Consistency Ratio. Esta razón o cociente está diseñado de manera que los valores que exceden de 0,10 es señal de juicios inconsistentes; es probable que en estos casos el decisor desee reconsiderar y modificar los valores originales de la matriz de comparaciones pareadas. Se asume que los valores de 0,10 o menos son señal de un nivel razonable de consistencia en las comparaciones pareadas.

$RC \leq 0,10$: Consistencia Razonable.

$RC \geq 0,10$: Inconsistencia.

2.3.3.- Etapa 3: Valoración de las acciones de formación en función a las Necesidades de Capacitación determinadas

Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales que se muestran a continuación. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

La evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
2. Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y 4. transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Sin embargo, en este punto, ya hemos obtenido las Necesidades de Capacitación del puesto; tendríamos entonces que pasar a analizar a cual de ellas se les dio cumplimiento a partir de cursos o entrenamientos realizados.

Para ello se debe profundizar en el estudio del Plan de Capacitación de un año anterior a la fecha de realización del estudio.

2.3.3.1.- Aplicación de la Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick

Se le aplicará la encuesta al número de clientes internos obtenidos en el subepígrafe 2.3.1.3.1 y se utilizará una, por cada Curso que coincida con una Necesidad de Capacitación determinada.

Esta encuesta (**Anexo No. 5**) mide la reacción que tienen los trabajadores ante la capacitación y de vencerla estarían en el primero de 5 niveles en la capacitación. Aunque existen otros, este es el primario y por tanto crítico y es el que se necesita evaluar cuando, por primera vez, medimos el impacto de la capacitación en una entidad.

2.3.4.- Etapa 4: Construcción de la Matriz W – X para la Medición del Impacto de la Capacitación

La W – X no es más que una variante oportuna de la Matriz BCG. Esta última, fue desarrollada por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970 y es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocios, es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Por su parte, la Matriz de toma de decisiones o Matriz W – X es una herramienta que combina valores de importancia o peso y valores de percepción. La misma permite visualizar zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades.

En este caso específico, utilizándola para la Medición del Impacto de la Capacitación, es un método gráfico de análisis por cuadrante que conjuga los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos. Esta, combina una variable estudiada anteriormente en la metodología, el grado de importancia y una que se analizará en el próximo epígrafe, la percepción asociada; obteniendo de la combinación de estas variables un posicionamiento de las Necesidades de Capacitación determinadas.

Así, todas las Necesidades pueden ser colocadas en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz para poder definir patrones y estados en que se encuentra cada una.

Como muestra la Figura 2.2, la matriz se basa en dos dimensiones evaluativas:

- W: lo que el cliente necesita para satisfacer sus necesidades (grado de importancia)

- X: lo que el cliente recibe realmente en la entidad (percepción asociada).

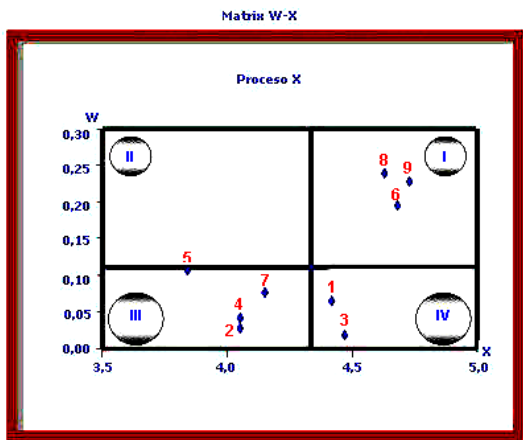


Figura 2.2: Matriz W – X. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Esta Matriz puede ser construida simplemente dibujándola o utilizando alguna herramienta informática (Microsoft Excel), que facilite el trabajo. En este último caso el procedimiento a seguir será el siguiente:

1. Construir una matriz de datos en la hoja de cálculo donde por filas se sitúan las características a medir y en las columnas los valores de la variable de peso y de percepción con su correspondiente identificación.
2. Utilizar el procesador gráfico y seleccionar la opción de gráficos de dispersión que compara pares de valores.
3. Se identifican los puntos medios (media geométrica) tanto para el peso como para la percepción y se establecen las zonas altas y bajas en cada eje.
4. Se identifican los puntos correspondientes a los pares ordenados de cada característica y se notifican según el código convenido.

Como se puede apreciar anteriormente, la Matriz está dividida en cuatro cuadrantes los que se enumeran en dirección contraria al movimiento de las agujas del reloj.

El cuadrante I:

Alta Percepción y Alta Importancia

Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes, es decir, el desempeño asociado a esas Necesidades de Capacitación es excelente. En estas Necesidades se centran los mayores recursos de la empresa pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estas Necesidades de Capacitación.

El cuadrante II:

Baja Percepción y Alta Importancia

Se centra en representar oportunidades de mejora en cuanto a Capacitación, o sea, aquellas Necesidades que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades en el desempeño, en estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor. La manera más sensata de gestionarlas es impartiendo cursos específicos y especializados que erradiquen las Necesidades que afectan el desempeño.

El cuadrante III:

Baja Percepción y Baja Importancia

Se denomina área de vigilia, se subrayan las Necesidades de Capacitación que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

En el cuadrante IV:

Alta Percepción y Baja Importancia

Están comprendidas las Necesidades que se han intentado anular con gran cantidad de acciones de capacitación, pero que, sin embargo no son importantes. O sea, se ha trabajado mucho en Necesidades no tan importantes.

Como se puede apreciar, esta es una herramienta que facilita el diseño de las estrategias a seguir en cuanto a la Capacitación.

2.3.4.1.- Obtención de la percepción asociada a cada Necesidad de Capacitación en los clientes externos

Primeramente, se determinó el grado de importancia, se trató de localizar las Necesidades de Capacitación determinantes para el buen desempeño de los trabajadores. Ya definidas estas, se debe obtener el grado de percepción de las mismas para el cliente.

La percepción, estadísticamente hablando, no es más que la manera en que se aprecia o comporta algo. En el sentido empresarial, estaríamos hablando de cómo se siente un atributo de la empresa en el servicio directo.

Así, entramos en lo que son las Necesidades de Capacitación, y necesitamos obtener de ellas un valor cuantitativo que indique el estado en el cumplimiento de las mismas.

Para obtener este grado de percepción de los clientes externos, el investigador propone la elaboración de una encuesta donde básicamente se pida al consumidor otorgar un valor de 1 a 5 (Escala Likert) a cada una de las Necesidades de Capacitación anteriormente determinadas, otorgándole 5 a las Necesidades de Capacitación cuyo desempeño sea óptimo y 1 a las que, desde su posición de cliente, sean identificadas como deficiente o de bajo desempeño.

Los resultados obtenidos por esta encuesta deben ser tabulados, buscando asociaciones de género cuantitativo y obteniendo así valores medios con los que se trabajará.

Otro detalle importante es que los cuestionarios deben ser aplicados en las áreas en que laboran los trabajadores que pertenecen al puesto de trabajo que se analizará.

Finalmente, los datos obtenidos se deben incorporar a la Matriz W – X que se explicó ampliamente en la primera parte del subepígrafe.

2.3.5.- Etapa 5: Elaboración del Plan de Capacitación

Concluido el epígrafe anterior podemos definir los momentos en que se encuentran cada una de las Necesidades de Capacitación estudiadas.

Sin embargo, el trabajo no acaba aquí, se tiene que incorporar la medición realizada, al establecimiento de pautas y estrategias en cuanto a la Capacitación en el hotel. O sea, se debe velar por el desarrollo del proceso de aprendizaje, que no es más que el proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigida a vencer las necesidades establecidas en la investigación, lo que permite desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Consecutivamente, este desarrollo se alcanza con el establecimiento de acciones de capacitación que expresan en forma descriptiva el objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de Necesidades de Capacitación realizada.

Finalmente, definidas todas estas pautas, se puede hablar entonces, de la elaboración en la instalación de un Plan de Capacitación, incorporando los resultados de la Matriz W – X construida anteriormente. Para ello, las direcciones de las empresas definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr con este plan, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Para la elaboración de este Plan se deben tener en cuenta los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos:

1. Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral.
2. El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.

3. Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

4. Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades.

5. Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización.

Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

En el Plan de Capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

Tipo de acción de capacitación a realizar; Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción; Fecha de inicio y terminación de cada acción; Cantidad de participantes.

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes:

Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes; Formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio; Superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal, según la idoneidad; Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo.

4. Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo.

Finalmente, para llevar a cabo las acciones que se planifican en los planes de capacitación y desarrollo de las entidades, la dirección de la entidad, a través del área de Recursos Humanos y con la participación del área a la que se le va a impartir la acción de capacitación, selecciona, entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, a los trabajadores que se desempeñan

como instructores. Estos trabajadores pueden pertenecer o no a la entidad, pero deben cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar estas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás.

2.4.- Conclusiones parciales

Lo descrito anteriormente se fundamenta con la realización y definición de una serie de etapas y técnicas que se detallan en la Tabla 2.6.

Metodología propuesta		Métodos y Herramientas
Etapas	Pasos	
Obtención de las Necesidades de Capacitación	Identificación del puesto objeto de estudio	Revisión de documentos. Revisión de quejas y sugerencias
	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes externos	Encuestas
	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos	Técnica de Muestreo Soler (1990)
	Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del Jefe inmediato Superior	Método de expertos Tormenta de ideas Coeficiente de Consenso
	Construcción de una Tabla de Frecuencias Resumen sobre las Necesidades de Capacitación	Tablas de frecuencias Microsoft Excel
	Aplicación del Gráfico de Pareto para la reducción por frecuencias de las Necesidades de Capacitación	Gráfico de Pareto Software SPSS versión 11.5
Aplicación del PAJ en el cálculo del peso de las Necesidades de	Elaboración de la Matriz de Comparaciones Pareadas	Proceso Analítico Jerárquico
	Elaboración de la Matriz de	

Capacitación	Normalización	
	Determinación del peso definitivo	
	Determinación de la Relación de Consistencia	
Valoración de las acciones de formación en función a las Necesidades de Capacitación determinadas	Aplicación de la Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick	Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick
Construcción de la Matriz W – X para la Medición del Impacto de la Capacitación	Obtención de la percepción asociada a cada Necesidad de Capacitación en los clientes externos	Encuesta Software SPSS versión 11.5
Elaboración del Plan de Capacitación		

Tabla 2.6: Metodología propuesta. Fuente: Elaboración propia

Capítulo III. Aplicación de la metodología diseñada para medir el impacto de la capacitación en Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa

3.1.- Caracterización de la entidad objeto de estudio

Pertenece a la cadena Cubanacán y ubicado en la mundialmente famosa playa de Varadero se encuentra el Hotel Breezes Bella Costa, el cual fue inaugurado oficialmente el 31 de enero de 1994 por nuestro Comandante en Jefe, personalidades del gobierno cubano y de las compañías LTI y LTU con las cuales comenzó la operación en contrato de administración del hotel.

El Hotel Bella Costa es 100% capital cubano y su contrato actual es con la cadena SuperClub, cuya sede oficial esta en Jamaica.

El Bella Costa es un SuperClub con un Recurso Excelente-incluido para las parejas, familias individuales y adultas con los niños hasta 13 años de edad, donde todas las comidas con opción de bufete y restaurantes a la carta, los vinos, bebidas locales e internacionales, los deportes de agua, los deportes de la tierra con el equipo e instrucción, función y otras actividades son incluido en un solo precio.

El hotel comenzó a operar en el verano de 1993 con una soft opening de 81 habitaciones en explotación, actualmente cuenta con 396 habitaciones, 70 habitaciones sin balcones o patios, 56 habitaciones con balcones o patios con vista al mar y 168 habitaciones con balcones o patios con vista al jardín, 45 suites de 1 solo cuarto con vista al jardín y 24 suites de 1 solo cuarto con vista al mar, 14 suite de 2 cuartos y 4 máster suites o tropical suites.

Un buró de turismo presta servicios a los clientes de reservaciones para paseos y excursiones, rentado de autos, taxis y bicicletas. Durante la estancia el cliente tiene la oportunidad de realizar la pesca submarina, el paracaidismo, excursiones en bote, además de un campo de golf de 9 agujeros ubicado al frente del hotel.

El mercado canadiense es uno de los más importantes, aunque es significativo el flujo de clientes europeos como: ingleses y alemán, y con menor incidencia los mercados español y portugués. Más de 60 turoperadores comercializan este hotel

en los diferentes mercados, los principales son: Sunwing, Mytravel, Kuony Inglaterra, Thomas Cook

Otros servicios que se ofrecen:

Servicios médicos, correos, servicio de Internet, tiendas, peluquería unisex, galería de arte, exposición permanente de artesanía cubana, masajes, canje de divisa, servicios de lavado, 2 canchas de tenis, alquiler de motos, paseos en coches de caballos, renta car a 200 metros, sala de juegos(tenis de mesa, billar, minifutbol, juegos de mesa, dardos, etc.), miniclub, deportes náuticos(no operados por el hotel), iniciación de buceo, paracaidismo, 2 salones de convenciones. Se aceptan tarjetas de crédito como Visas, Mastercard, no emitidas en bancos norteamericanos.

Existe un variado programa de animación que incluye torneos, aeróbicos, voleibol, clases de español, clases de cócteles, entre otros.

3.1.1.- Principales resultados del Ejercicio Estratégico realizado en el Hotel

- *Misión:*

Brindar servicios hoteleros de profunda satisfacción, basados en el estándar Breezes, para clientes de todas las edades, distinguiéndonos por la fidelidad, amabilidad y competencia de nuestros trabajadores, así como la cercanía y belleza de la playa e incomparable puesta del sol.

- *Visión:*

Somos un hotel 4 estrellas competitivo, con la mejor relación satisfacción – precio del destino Cuba, que gestiona exitosamente su estrategia a través de un cuadro de mando integral. Brindamos un servicio amable y personalizado superando expectativas, con un personal estable, motivado y calificado. Lideramos en el destino Varadero la comercialización del segmento de familia expandiéndonos a nuevos mercados.

- *Valores compartidos:*

Fidelidad, Amabilidad, Competencia, Capacitación, Protección al medio ambiente

3.2.- Datos generales de la plantilla del Hotel

	Total	Hombres	Mujeres	Blancos	Negros	Mestizos
	337	178	159	235	55	47
%		52.8	47.1	69.7	16.3	13.9

Tabla 3.1: Total Trabajadores. Sexo y Raza. Fuente: TEMPUS 2000

Total	Organización		Nivel educacional			
	PCC	UJC	Primario	Secundario	Medio Sup.	Superior
	60	15	4	63	213	57
%	17.8	40.5	1.18	18.6	63.2	16.9

Tabla 3.2: Militancia. Nivel Educativo. Fuente: TEMPUS 2000

Rangos	- 30	31 – 35	36 -40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	+ 60
Total	53	54	69	71	40	23	17	11
%	15.7	16.0	20.4	21	11.8	6.8	5.0	3.26

Tabla 3.3: Distribución por Edades. Fuente: TEMPUS 2000

	Obreros	Servicios	Administ.	Técnicos	Dirigentes
Total	115	175	0	33	14
%	34.1	51.9	0	9.79	4.15

Tabla 3.4: Categoría ocupacional. Fuente: TEMPUS 2000

3.3.- Etapa 1: Obtención de las Necesidades de Capacitación

3.3.1.- Identificación del puesto objeto de estudio

Primeramente fue determinante seleccionar un puesto a estudiar, pues en la práctica resulta imposible trabajar con más de uno.

Luego de un análisis, centrado fundamentalmente en los comentarios de los clientes externos, se seleccionó el cargo Dependiente de Servicio Gastronómico como objetivo de esta investigación. Estos, aunque ocupan el sexto nivel en el Organigrama del Hotel (**Anexo No. 6**), forman parte del personal de primera línea que protagoniza algunos de los Momentos de Verdad más importantes para el cliente.

Para determinar entonces las Necesidades de Capacitación de este Dependiente se estudió el diseño de Puesto de Trabajo del mismo (**Anexo No. 7**), así como su contenido de trabajo:

- Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles nacionales e internacionales en sus distintas variedades, formas, decoración y presentación en las áreas y lugares donde se ofertan estos servicios. Crea nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetarios, prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares. Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación. Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores, minibares y muebles de exhibición; expende tabacos, cigarros y fósforos. Opera los equipos necesarios de acuerdo con los requerimientos; asiste al capitán en sus funciones. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería. Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras; retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales. Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta; realiza la tarea de la apertura del punto de venta. Chequea la porción y presentación de los alimentos y bebidas, y

registra el consumo de acuerdo con el pedido correspondiente. Realiza tareas adicionales, afines con su perfil de trabajo.

3.3.2.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes externos

El proceso de obtención de las Necesidades de Capacitación a partir de lo que los consumidores piensan no es tarea fácil. Los mismos deben entender el concepto y como les afecta y luego identificar esas carencias cognitivas en el desempeño de los dependientes que les brindan servicios.

De las diferentes opciones propuestas en el Capítulo II, es seleccionada la encuesta, primeramente porque es una herramienta con la que los clientes están familiarizados, pero además, es rápida y objetiva.

Es por ello que se elaboró un cuestionario (**Anexo No. 8**) donde sencillamente se le pide al cliente que refleje las principales dificultades de los dependientes en cuanto a conocimientos y habilidades.

Esta encuesta se aplicó en las áreas de desempeño de los dependientes en el Hotel:

- Restaurante principal “Jimmys Buffet”.
- Restaurante italiano a la carta “El Martino”.
- Restaurante japonés a la carta “El Munasan”.
- Restaurante a la parrilla “El Mirador”.
- Lobby – Piano Bar.
- Bar Piscina “Las Brisas”.
- Bar “Mirador”
- Jacuzzi bar
- Club Nocturno

En conclusión, de las encuestas aplicadas, se obtuvieron 51 verbalizaciones (**Anexo No. 9**), o sea comentarios de clientes asociados a dificultades en el desempeño de los dependientes en el Hotel, que son percibidas durante la prestación de servicio.

Estas verbalizaciones, muchas repetidas en esencia, se agruparon con sus respectivas frecuencias y se analizaron buscando Necesidades de Capacitación. Finalmente se eliminaron 3 de ellas por ser deficiencias no asociadas al aprendizaje. De la condensación del Anexo No. 9 se obtienen 8 Necesidades de Capacitación que se muestran en la Tabla 3.5.

Necesidades de Capacitación	Frecuencias
Idioma Inglés	11
Idioma Francés	7
Idioma Alemán	5
Idioma Ruso	1
Idioma Italiano	2
Habilidades como dependiente	8
Conocimiento de Restauración	4
Conocimiento de Bares	3

Tabla 3.5: Necesidades de Capacitación identificadas según el criterio de los clientes externos. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio de los clientes internos

Es bueno comenzar aclarando que cuando se habla de cliente interno, no se refiere a todos los trabajadores del Hotel; sólo interesa, a esta investigación el juicio de los Dependientes de Servicio Gastronómico. O sea, según su criterio ¿Cuáles son sus Necesidades de Capacitación?

Como ya se explicó en el capítulo anterior, la mejor manera de obtenerlas, ahorrando tiempo y trabajo, es consultando los resultados que arrojó el Modelo de Diagnóstico Individual (**Anexo No. 10**) que fue completado por cada uno de los dependientes del Hotel y en el que hay que plasmar, las Necesidades de Aprendizaje Individual.

Sin embargo, son muchos los Modelos de trabajadores a estudiar por lo que se necesita reducir esta cantidad a un número que, científicamente, aun garantice la correcta obtención de la información que brindan.

3.3.3.1.- Aplicación de la fórmula de Soler (1990) en la determinación del número de clientes internos a estudiar

Como se venía explicando, en el Hotel hay 77 dependientes, por lo tanto habría que estudiar 77 Modelos de Diagnóstico, tarea engorrosa y absurda si se puede determinar un número de muestra para trabajar que represente esa población aplicando la fórmula introducida por Soler en 1990.

Ya que N (77) es menor que 100000 el universo a estudiar es finito. Partiendo de este precepto, la fórmula propuesta por Soler se presenta en la Figura 3.1

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + S^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 3.1: Formula para determinar el número de la muestra propuesto por Soler, 1990. Fuente: Elaboración propia

Donde:

S²: Confianza con la que se trabaja = 3²

p: Varianza positiva = 0.5

q: Varianza negativa = 0.5

e²: Error con el que el investigador asume trabajar = 0.01

N: Tamaño de la población = 77

n: Tamaño de la muestra = 25.333333 = 26 (Calculado por la fórmula anterior)

En este caso, se puede trabajar con 26 Modelos, sin embargo, este es un número referencial; ya que n, puede ser cualquier cantidad entre 26 y 77, nunca menor. En la medida en que sea mayor, mayor será el valor científico de los datos obtenidos a partir del trabajo con la muestra.

El trabajo no acaba aquí. El número de muestra obtenido hay que estratificarlo en función a la cantidad de trabajadores localizados en las diferentes áreas. Este paso garantizará que se obtengan Necesidades de Capacitación de dependientes que se desempeñen tanto en restaurantes como en bares.

Para determinar el índice de estratificación se dividirá la muestra entre la población (n/N); resultando en este caso 0.3377, valor que se multiplicará por la plantilla de cada área obteniendo así un número de Modelos a estudiar, pero segmentado. Los valores se muestran en la Tabla 3.6.

Áreas	Plantilla real	Plantilla estratificada
Restaurante principal "Jimmys Buffet"	22	7
Restaurante italiano a la carta "El Martino"	9	3
Restaurante japonés a la carta "El Munasan"	9	3
Restaurante a la parrilla "El Mirador"	10	3
Lobby – Piano Bar	13	5
Bar Piscina "Las Brisas"	6	2
Bar "Mirador"	2	1
Jacuzzi bar	3	1
Club Nocturno	3	1
Σ	77	26

Tabla 3.6: Plantilla estratificada por áreas de desempeño en el Hotel. Fuente: Elaboración propia

Ya determinado el número de Modelos a estudiar, general y por área, se estudiaron y extrajeron de ellos las 9 Necesidades de Capacitación con más incidencias en los según el criterio de los propios trabajadores, que se muestran en la Tabla 3.7.

Necesidades de Capacitación	Frecuencias
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	2

Actualización en los nuevos estilos Gastronómicos	5
Conocimiento de Bares	4
Conocimientos de Restauración	7
Idioma Inglés	14
Idioma Alemán	19
Idioma Francés	15
Idioma Italiano	1
Informática	2

Tabla 3.7: Necesidades de Capacitación identificadas según el criterio de los clientes internos. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.- Obtención de las Necesidades de Capacitación según el criterio del Jefe inmediato Superior

Otro elemento que sustenta la obtención de las Necesidades de Capacitación es lo que los Jefes Inmediatos consideran que sus trabajadores deben mejorar. Para ello, fácilmente se puede consultar los Modelos de Diagnóstico Individual con que se trabajaron en el epígrafe anterior; sin embargo, se propone la realización de otro procedimiento.

Primeramente habría que definir mis expertos, ¿por qué?

A efectos de esta investigación, para considerar la información obtenida de los Jefes inmediatos válida científicamente, primero hay que probar que tienen los coeficientes de conocimiento y de argumentación que demandan este tipo de estudio.

3.3.4.1.- Selección de los expertos de la investigación

Cuando un investigador se somete a la utilización del Método de Expertos tiene que primeramente calcular en número de expertos que utilizará en su investigación. Este valor se obtiene mediante dos fórmulas muy conocidas, como ya se explicó en el Capítulo anterior.

La primera acreditada como Expresión 1, no es más que la combinación oportuna de variables constantes que dan como resultado un número constante también ($6.6564 = 7$). Desde el punto de vista científico es válida, sin embargo en su sentido práctico supone que todos los procesos a los que se aplica son iguales y en realidad nunca lo son.

La segunda, aportada por Sánchez (1984) consiste en la multiplicación de 2 valores ($\alpha \times n$). De acuerdo con el profesor Vega Falcón (2004), el valor de α lo define el investigador principal, teniendo en cuenta para cada tema investigativo, el nivel de conocimiento sobre el mismo y/o el grado de complejidad, según se muestra en la Tabla 3.8

Tema muy complejo	$\alpha = 0.1-0.3$
Tema medianamente complejo	$\alpha = 0.4-0.6$
Tema poco complejo	$\alpha = 0.7-1.0$

Tabla 3.8: Valores que toma α según el nivel de conocimiento sobre el tema o el grado de complejidad del mismo. Fuente: Vega Falcón, 2004

Así mismo, en esta ecuación n representa la cantidad de elementos con que se trabajará.

En el caso de estudio se procedió de la siguiente manera:

$$m = \alpha \times n$$

$$m = 0.5 \times 12 = 6$$

Donde:

m : Número de expertos

α : Nivel de conocimiento sobre el tema o el grado de complejidad del mismo = 0.5 (Tema medianamente complejo)

n : Cantidad de elementos con que se trabajará = 12

Este número representa la cantidad de Necesidades de Capacitación identificadas hasta el momento, según el Cliente Interno y Externo. Ver Tablas 3.5 y 3.7 (Se cuenta sólo una vez por cada necesidad).

Seguidamente se confecciona la lista de los posibles expertos de la investigación (Tabla 3.9).

Posibles experto	Responsabilidad que ocupa
E1	Asesor de A + B del Hotel
E2	Maître del Hotel
E3	Capitán del Restaurante principal “Jimmys Buffet”
E4	Capitán del Restaurante japonés a la carta “El Munasan”
E5	Capitán del Restaurante italiano a la carta “El Martino”
E6	Capitán del Restaurante a la parrilla “El Mirador”

Tabla 3.9: Posibles expertos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

A estos posibles expertos se les aplica el cuestionario propuesto por Delfis (Ver Anexo No. 1) particularizando en la encuesta, el conocimiento que tienen sobre las Necesidades de Capacitación de sus subordinados.

Posteriormente se determina el Coeficiente de Competencia (K) de cada experto (**Anexo No. 11**). Este coeficiente se obtiene al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario; se propone también, que este debe oscilar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación.

Los resultados obtenidos en el Anexo No. 11 se muestran a continuación en la Tabla 3.10.

Posibles expertos	K	Expertos
E1	1.000	X
E2	0.867	X
E3	0.877	X
E4	0.847	X

E5	0.824	X
E6	0.830	X

Tabla 3.10: Coeficiente de Competencia de los expertos. Fuente: Anexo No. 11.

3.3.4.2.- Obtención de las Necesidades de Capacitación primarias a través de una Tormenta de Ideas

Ya definidos los expertos de la investigación, se desarrolla con ellos, una sesión de Brainstorming para determinar las Necesidades de Capacitación que todos y cada uno de ellos consideren no vencidas en sus trabajadores. Las mismas, se reflejan, a continuación, en la Tabla 3.11, incluyéndose también la frecuencia con que fueron enunciadas durante la Tormenta de Ideas.

Necesidades de Capacitación	Frecuencias
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	2
Conocimientos de Bares	6
Idioma Chino	1
Calidad en los servicios	7
Idioma Francés	11
Vinos extranjeros	2
Idioma Alemán	3
Idioma Inglés	1

Tabla 3.11: Necesidades de Capacitación identificadas según el criterio de los Jefes Inmediatos Superiores durante la sesión de Brainstorming. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.3.- Determinación de las Necesidades de Capacitación más importantes según el criterio del Jefe inmediato Superior a través de un Coeficiente de Consenso

Luego de la Tormenta de Ideas, se recomienda en la metodología, realizar un Coeficiente de Consenso para concretar los elementos identificados en esta.

Para obtener en cada caso el Coeficiente de Consenso asociado a cada Necesidad de Capacitación identificadas en la Tabla 3.11; se aplica, a los expertos, el cuestionario propuesto en el Anexo No. 3. Posteriormente se procesan en una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel los datos obtenidos (**Anexo No. 12**).

Como resultado de la aplicación de este método 6 Necesidades fueron aprobadas con Coeficiente igual 1, mayores todas, por supuesto que el 85%, límite de aceptabilidad en este caso. Por este concepto fueron eliminadas 2, que sólo alcanzaron un 66% de aprobación general.

Las 6 Necesidades de Capacitación identificadas (Tabla 3.12) son las que se definirán como identificadas por los Jefes Inmediatos Superiores o Expertos.

Necesidades de Capacitación	Frecuencias
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	2
Conocimientos de Bares	6
Calidad en los servicios	7
Idioma Francés	11
Idioma Alemán	3
Idioma Inglés	1

Tabla 3.11: Necesidades de Capacitación identificadas según el criterio de los Jefes Inmediatos Superiores. Fuente: Elaboración propia.

3.3.5.- Construcción de una Tabla de Frecuencias Resumen sobre las Necesidades de Capacitación

Este, es un paso previo a la realización del Grafico Pareto. Lo que interesa es la confección de una Tabla de Frecuencias donde se resuman las Necesidades de Capacitación identificadas según el criterio del Cliente Externos, el Interno y el Jefe Inmediato Superior (**Anexo No. 13**).

3.3.6.- Aplicación del Gráfico de Pareto para la reducción por frecuencias de las Necesidades de Capacitación

Calculada ya, en el Anexo No. 13, la frecuencia resumen de las Necesidades de Capacitación; se propone seleccionar un grupo de ellas, para trabajar con más facilidad. Es así que se decide utilizar el Pareto e ingresarle como información primaria esta frecuencia resumen obtenida anteriormente.

Para ello se utiliza el Software estadístico **SPSS** en su **versión 11.5** que facilita la construcción del Gráfico con solo ingresarle los datos.

Luego de obtenida la curva y construido el Gráfico en su totalidad (Figura 3.2) se definen las Necesidades de Capacitación con las que se trabajará; estas son, naturalmente, las Necesidades más importantes que tienen los Dependientes de Servicio Gastronómico en el Hotel Breezes Bella Costa (Tabla 3.12), y se localizan fuera del cuadrante como “pocas vitales”.

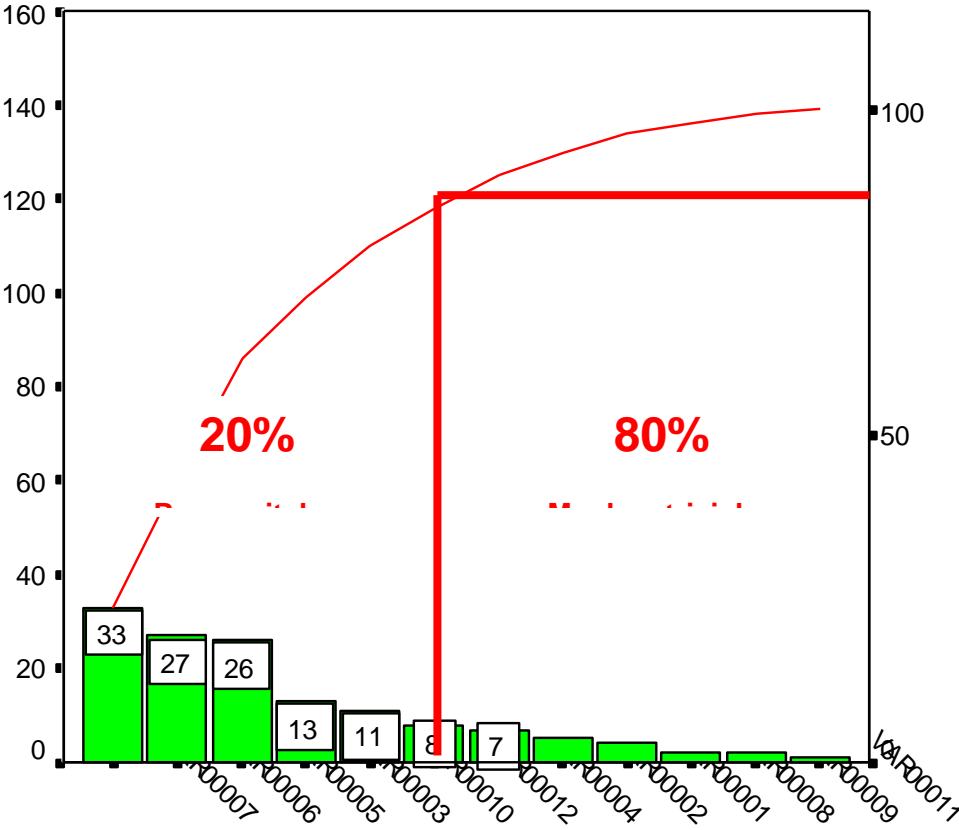


Figura 3.2: Gráfico de Pareto que contiene las Necesidades de Capacitación. Fuente: Elaboración propia.

Necesidades de Capacitación		Orden
NC1	Idioma Francés	1
NC2	Idioma Alemán	2
NC3	Idioma Inglés	3
NC4	Conocimiento de Bares	4
NC5	Conocimiento de Restauración	5
NC6	Habilidades como dependiente	6

Tabla 3.12: Necesidades de Capacitación más importantes según el Gráfico Pareto

3.4.- Etapa 2: Aplicación del Proceso Analítico Jerárquico en el cálculo del peso de las Necesidades de Capacitación

3.4.1.- Determinación del peso de las Necesidades de Capacitación

La obtención de la información primaria para realizar el PAJ se sustentó en la aplicación de una encuesta elaborada por el investigador (**Anexo No. 14**) y aplicada a los expertos seleccionados. Con los datos recopilados (valores modales), se logró conformar la Matriz de Comparaciones Pareadas (Tabla 3.13) que posibilitó la obtención de los pesos de las Necesidades de Capacitación.

	MV1	MV2	MV3	MV4	MV5	MV6
MV1	1	2	7	4	9	8
MV2	1/2	1	8	3	7	4
MV3	1/7	1/8	1	1/5	3	1/4
MV4	1/4	1/3	5	1	5	2
MV5	1/9	1/7	1/3	1/5	1	1/5

MV6	1/8	1/4	4	1/2	5	1
------------	-----	-----	---	-----	---	---

Tabla 3.13: Matriz de Comparaciones Pareadas. Fuente: Elaboración propia

La información que brinda la Matriz de Comparaciones Pareadas está expresada en la escala que se describe en la Tabla 3.14, que al tener 9 opciones permite cuantificar en mayor medida la respuesta comparativa.

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuerte y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre fuerte y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderada y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igual y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Tabla 3.14: Descripción de la escala utilizada en el PAJ. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Es entonces, que finalmente, utilizando el contenido de la Tabla 3.13 se desarrolló el Proceso Analítico Jerárquico (**Anexo No. 15**), que permitió calcular la importancia o peso de cada Necesidad de Capacitación (Tabla 3.15).

	W (Peso específico)	Orden de importancia
NC1	0,4221	1
NC2	0,2733	2
NC3	0,0463	5
NC4	0,1350	3

NC5	0,0285	6
NC6	0,0948	4

Tabla 3.15: Grado de Importancia de las Necesidades de Capacitación. Fuente: Anexo No. 15.

3.4.2.- Determinación de la Relación de Consistencia

Finalmente se calculó, en el propio Anexo No. 15, la relación de consistencia entre los valores con que se trabajó en el PAJ. Esta, se considera aceptable ya que alcanza el valor de 0.0726, grado que está por debajo de 0,10 que es el límite posible para aceptar los resultados.

3.5.- Etapa 3: Valoración de las acciones de formación en función a las Necesidades de Capacitación determinadas

Es conveniente aclarar que para efectos de la investigación esta etapa va a demostrar que los trabajadores no tienen poca conciencia de sus Necesidades de Capacitación; o, en algunos casos, las creen vencidas.

Para desarrollar este análisis, se localizaron los cursos que se impartieron a los Dependientes en este año y que tributan, directamente, a dar cumplimiento a las 6 Necesidades de Capacitación identificadas como más importantes (Tabla 3.16).

Necesidades de Capacitación	Curso impartido en el Hotel	Fecha en que se impartió
Idioma Francés	Francés para dependientes	Febrero 2009
Idioma Alemán	Alemán básico	Junio 2009
Idioma Inglés	Inglés para Dependientes Gastronómico	Agosto 2009
Conocimiento de Bares	El Barman de Hoy	Enero 2009
Conocimiento de Restauración	Curso de Restauración	Marzo 2009
Habilidades como dependiente	Nuevos estilos de los Servicios Modernos	Julio 2009

Tabla 3.16: Cursos asociados a las Necesidades de Capacitación. Fuente: Plan de Capacitación 2009.

3.5.1.- Aplicación de la Encuesta de Reacción propuesta por Kirkpatrick

Definidas las acciones de capacitación impartidas, se aplicaron a 26 dependientes (Valor de la muestra calculado anteriormente) la Encuesta de Reacción de Kirkpatrick (Anexo No. 5), para medir la influencia que tuvo, según su criterio, cada uno de los cursos en su desempeño.

La información primaria obtenida de esta encuesta (**Anexo No. 16**) y el promedio calculado con las diferentes puntuaciones permitió demostrar que la reacción a los 6 Cursos fue “buena” en todos los casos, con valores por encima de 4 que son a los que Kirkpatrick asocia esta evaluación.

3.6.- Etapa 4: Construcción de la Matriz W – X para la Medición del Impacto de la Capacitación

La Matriz que se construyó vincula dos valores importantes para la investigación. El primero de ellos, el grado de importancia o peso, fue calculado a través del Proceso Analítico Jerárquico en la etapa anterior, teniendo en cuenta la opinión de los expertos. Sin embargo, no basta para confeccionar esta Matriz, necesitamos también el grado de percepción asociado a las mismas.

O sea, ya se sabe cuan importantes son estas Necesidades de Capacitación; habría que conocer, como se comportan en la práctica y la medida en que influyen en el desempeño.

3.6.1.- Obtención de la percepción asociada a cada Necesidad de Capacitación en los clientes externos

Para obtener el grado de percepción, se propone la utilización de la encuesta elaborada por el investigador para este fin (**Anexo No. 17**), que aplicada a los clientes externos, permite obtener valores cuantificables de percepción.

En la encuesta se pide a los huéspedes que asignen un valor de 1 a 5 (Escala Likert), evaluando la manera en que se comporta cada una de las Necesidades y la manera en que afecta el desempeño de los dependientes.

Las respuestas numéricas de las 30 encuestas aplicadas a los clientes se procesaron en una Hoja de Cálculo (**Anexo No. 18**) arrojando la Media Geométrica de cada Necesidad (Tabla 3.17), valor que será utilizado, a continuación, en la construcción de la Matriz W – X.

	X (Grado de percepción)	Orden de importancia
NC1	3.767	2
NC2	3.033	1
NC3	3.933	3
NC4	4.1	4
NC5	4.433	5
NC6	4.633	6

Tabla 3.17: Grado de Percepción de las Necesidades de Capacitación. Fuente: Anexo No. 18.

Así, se llega al punto en que se tiene W (grado de importancia) y X (grado de percepción); sólo resta obtener un valor promediado de cada uno para determinar los puntos medios del Eje x (X) y del Eje y (W).

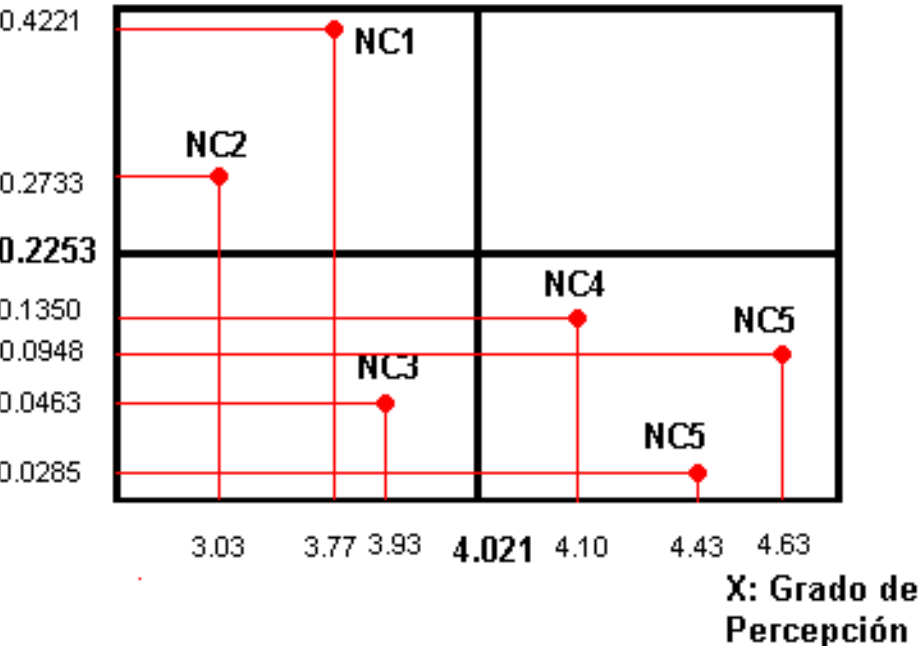
Sin embargo, esto no es tan sencillo como parece. Tanto W como X son valores promediados previamente; W por constituir pesos y ser estos formas promediadas y X porque se obtiene en el Anexo No. 18, sumando y dividiendo entre ellas las respuestas cuantitativas dadas por los clientes en la encuesta del Anexo No. 17. Los valores obtenidos, son medias geométricas o tradicional y en estos casos, no se pueden volver a promediar, al menos no de la misma manera.

Es por ello que aparece la Media Aritmética que se calcula multiplicando los valores medios entre ellos y hallándole al resultado la raíz cuyo exponente es la cantidad de valores multiplicados. El procedimiento se desarrollo con ambos

grupos de medias y los resultados se presentan a continuación en la Tabla 3.18. Con estos datos se construyó, finalmente la Matriz W – X (Figura 3.3).

	W	X
NC1	0,4221	3.767
NC2	0,2733	3.033
NC3	0,0463	3.933
NC4	0,1350	4.1
NC5	0,0285	4.433
NC6	0,0948	4.633
Media Aritm.	0.2253	4.0213

**W: Grado de
Importancia**



Figura

3.3: Matriz W – X que contiene las Necesidades de Capacitación. Fuente: Elaboración propia

3.6.2.- Resultados del Impacto de la Capacitación en los Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa

La **NC1** (Idioma Francés) y **NC2** (Idioma Alemán) se encuentran en el cuadrante II, o sea, son Necesidades con baja percepción y alta importancia. Ambas representan oportunidades, pues de mejorarlas, mejoraría también la percepción que tienen los clientes del desempeño de sus trabajadores. En concepto de medición, se puede decir que la capacitación ha sido insuficiente.

La **NC3** (Idioma Inglés), posicionada en el cuadrante III, presenta otra situación, baja percepción y baja importancia. Está en el área de vigilia, en ella hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia y luego su percepción. El Idioma Inglés está muy rezagado en comparación con otras necesidades.

Finalmente, en el cuadrante IV, se localizan la **NC4** (Conocimiento de Bares), **NC5** (Conocimiento de Restauración) y **NC6** (Habilidades como dependientes), con alta percepción pero, con baja importancia. Estas son Necesidades a las que se ha prestado mucha atención; pero que, sin embargo no son importantes. O sea, se ha trabajado mucho en Necesidades ya vencidas.

3.7.- Etapa 5: Elaboración del Plan de Capacitación

Esta es la última etapa en este trabajo de investigación, y a su vez tributa a uno de los objetivos del mismo, como resumen de todos los pasos realizados anteriormente.

Como premisa está el cumplimiento de los objetivos trazados para el puesto en concepto de aprendizaje, sin embargo, se proponen a continuación las mejoras a incorporar al Plan de Capacitación, a partir de las conclusiones obtenidas de los resultados de la Matriz W – X.

Para elaborar el Plan de Capacitación se tuvo en cuenta, en primer orden:

- Desarrollar medidas objetivas asociadas a la Capacitación del Dependiente de Servicio Gastronómico en el Hotel Breezes Bella Costa.

- Seleccionar las Necesidades de Capacitación a las cuales habrá de prestar atención más urgente. Tomando como base la importancia que se le asigna a las mismas y el estado del desempeño asociado a ellas.
- Debido a la cantidad de alemanes que visitan el Hotel y a la importancia que tiene el conocimiento de este idioma, se deben implementar acciones concretas que permitan elevar el bajo nivel del mismo en los dependientes.
- Algo similar ocurre con el Idioma Francés, representado ampliamente por la afluencia de canadienses francoparlantes. Esta, es una Necesidad de Capacitación muy importante; sin embargo, las acciones de capacitación dirigidas no garantizan el aprendizaje de la misma. En ocasiones la cuestión no está en la cantidad de cursos, sino en la calidad de los mismos y en el interés que tengan los estudiantes en aprender.
- Hay que aumentar también las acciones dirigidas al estudio del Idioma Inglés pues como en el caso anterior, continúa presentando dificultades.
- Por último, aclarar, que según los resultados de la investigación, los Conocimientos de Bares, de Restauración y las Habilidades como dependientes, son Necesidades ya vencidas, en las cuales no hay que hacer mucho hincapié pues el desempeño asociado a ellas es muy bueno; y en realidad, no son tan importantes para el cliente como las anteriores.

Plan de Capacitación

Con las sugerencias anteriormente plasmadas, se elaboró, para concluir, el Plan de Capacitación de Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa para el año 2010 (**Anexo No. 19**).

Conclusiones

Al margen de la presente investigación y de las correspondientes actividades realizadas para abordar el contenido de la misma, se puede concluir que:

1. La construcción del marco teórico referencial de la investigación permite un acercamiento concreto a las bases conceptuales de la Medición del Impacto de la Capacitación, demostrando que este concepto se encuentra fundamentado en una estructura lógica que articula técnicas y herramientas, y está estrechamente relacionado con los conceptos de formación y aprendizaje.
2. Se ha podido comprobar que el problema no está en la Medición del Impacto de la Capacitación, sino en cómo hacer y alcanzar que las estrategias, objetivos y planes de capacitación se realicen sobre la base de objetivos-resultados, en función de lograr que los indicadores que se apliquen para medir su impacto estén en consonancia con los cambios.
3. El diseño de la metodología propuesta permite concluir que la Medición del Impacto de la Capacitación es una herramienta con alcances de aplicabilidad en empresas de servicios, particularmente en procesos hoteleros.
4. La aplicación de la metodología diseñada permite explicar la estrecha relación existente entre los resultados de la Medición del Impacto y el buen desempeño asociado a las Necesidades de Capacitación, lo que posibilita la proposición de un Plan de Capacitación en el Hotel Breezes Bella Costa.

Recomendaciones

Luego de haber enumerado las conclusiones, se pueden presentar las siguientes recomendaciones:

1. Presentar a los Dependientes de Servicio Gastronómico y sus respectivos Jefes Inmediatos Superiores del Hotel Breezes Bella Costa, los resultados de la presente investigación.
2. Continuar con la validación práctica de la metodología diseñada, en particular en empresas hoteleras, y ampliar a otros puestos de trabajo.
3. Elaborar estrategias a partir de los resultados obtenidos como parte de la metodología desarrollada, posibilitando la erradicación de las deficiencias en el desempeño de los Dependientes de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes bella Costa.

Bibliografía

1. Aaker David y Day George. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill 1989, México.
2. Aaron, B. Modelos evaluativos. (en línea) 2004. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy> (Consulta: 22 de marzo 2008).
3. Acosta Corzo, Estrella. Conceptos básicos e ideas para el análisis de temas en la Administración de los Recursos Humanos. Escuela de Hotelería y Turismo. Varadero, 2000.
4. Alonso, Teresa. La auditoría de formación en la empresa. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com> (Consulta: 1ero de abril 2008).
5. Alles, Martha Alicia (2000) Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Granica. España. pp 303-343.
6. Amat, Oriol (1998) Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores. (en línea) febrero 04. Disponible en: <http://www.Oriolamat.com> (Consulta: 21 de marzo 2008).
7. Aragón Álvarez, Salvador (1999) Análisis de la oferta formativa en gestión de Recursos Humanos. Revista Capital Humano. No. 127. pp 41-52.
8. Arbonies, A. L. (2000) El conocimiento no puede gestionarse. (en línea) 2003. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (Consulta: 20 de diciembre 2008).
9. Arias, Magda (1998) Los cuadros, representantes de vanguardia del Estado. Revista El Economista No. 7, pp 56-72.
10. Barahona, Rodrigo y Pérez, Raquel. (1999). Evaluación de los planes de formación continua en las administraciones públicas. Revista Capital Humano no. 127. pp 48 – 58.

11. Bayón Mariné, Fernando y García Isa, Isabel (1998). Gestión de Recursos Humanos. Manual para Técnicos en Empresas Turísticas. Editorial Síntesis. Barcelona, España. pp 259-273.
12. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos. Madrid. 1989. Edición del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
13. Berkley, R. y Caple, J. (1991). La formación. Teoría y Práctica. Díaz Santos, S.A., España.
14. Boletín (en línea) 2004. Disponible en <http://www.excelencias.com/articulo.asp?art=448> (Consulta: 23 de marzo 2008).
15. Boletín (en línea) 2004 Disponible en <http://noticias/caribeinside.com> (Consulta: 21 de marzo 2008).
16. Boletines (en línea) 2004 Disponible en <http://cidtur.eaeh.tur.cu> (Consulta: 18 de marzo 2008).
17. Bou, Silvia et al (1999) ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? (II) Revista Capital Humano No. 127. pp 68-78.
18. Buxbaum, Ann. Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño del personal (TIE) (en línea) 2004. Disponible en: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=tie.htm&module=toolkit&language=Spanish> (Consulta: 20 de noviembre 2008).
19. Bravo, David. Indicadores de medición del impacto de la capacitación en la productividad.(en línea) 2003 Disponible en <http://www.usach.rrhh.inform.indic./2sl.lich> (Consulta: 24 de diciembre 2008).
20. Cabanas, Custodia (2004) La implicación de los empleados en la comunicación interna, Revista Capital Humano número 175, marzo 2008.
21. Cabanas, Custodia (2004) Auditorías en comunicación interna. Revista Capital Humano número 176, abril 2004.
22. Cabrera Rodríguez, J. (2000). Sociedad del conocimiento: ¿Somos competentes? Artículo en soporte magnético. UNAH.

23. Cabrera Rodríguez, Julio A et al (2000) "Seguimiento y evaluación de un sistema de formación y su impacto en el desempeño individual y organizacional ". Grupo Técnico de Dirección. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
24. Calderón Córdova, H. (1995). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limusa, S.A, de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D.F. pp 15-22.
25. Carazo Muriel, José Antonio (2004) Más allá de la tecnología, la persona siempre aportará el valor diferencial a la organización. Revista Capital Humano número 179, julio 2004.
26. Carballal, Esperanza, C. Díaz y J. Rodríguez(1999) La calidad aplicada al diseño de cursos de capacitación a dirigentes CCED-MES, Folletos Gerenciales (7) pp 10-19.
27. Cerejido, Inmaculada y Hernández, Patricia. (1999) Las claves de la formación en la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. (en línea) 2000.Disponible en: <http://www.capitalhumano.es> (Consulta: 16 de marzo 2008).
28. Columbié, Mariela (1999) La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. Folletos Gerenciales No. 1: CCED- MES, pp 10-19.
29. Collantes, Jorge. Elaboración de un Plan de Formación en la Empresa Turística. Revista Excelencias de la Formación.
30. Conde Pérez Ernesto, Bernal Prado et al. El producto turístico: un conjunto de atributos. Revista Apuntes, EAEHT, 2003, p 6 Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial Extraordinaria número 3. 31 de enero de 2003.
31. Cruz, Peggy, Rojas, Silvana et al. La formación continua. Universidad de Antofagasta, Chile. Facultad de Educación. (en línea) 2004 Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo.shtml> (Consulta: 7 de abril 2008).

32. Cubanacán Cuba (en línea) marzo 04. Disponible en <http://www.cubanacan.cu> (Consulta 31 de marzo 2008).
33. Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001. pp 5-80.
34. Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994. pp 10-201.
35. Domínguez, María Eugenia. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. Revista Capital Humano número 128, diciembre 1999.
36. Edelman, D. y N. Arboleda. (1992) Propuestas y lineamientos para mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje en la formación de gerentes públicos. Caracas: CLAD.
37. Enebral Fernández, José. (2004) Directivos-líderes: camino por recorrer. (en línea) diciembre 2004. Disponible en: <http://www.guiarte.com/noticias/muestracronica.asp?> (Consulta: 20 de diciembre 2008).
38. Evolución y tendencias de la industria turística. Año 7 # 4 (Octubre/03) (en línea) marzo 04. Disponible en: <http://www.noticias/caribeinside.com/shownews> (Consulta: 1ero de abril 2008).
39. Fiol, M. (2000). La formación- acción. Documentos DEADE, Ciudad de La Habana.
40. García Colina, Fernando (2001): La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 9, Septiembre 2001, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 18-39.
41. García Vidal, Gelman (2001): La formación: una moneda con sus dos caras. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 7, Julio 2001, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 26-31.

42. GITC, Grupo de Investigación. El método Delphi. Descripción y métodos de consulta a expertos. (en línea) 2003) Disponible en: <http://www.gtic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm-15k-> (Consulta 24 de diciembre 2008) Granma, La Habana, 22 de enero de 2003, p 5.
43. Hosteltur.com Revista 126. agosto 2004. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/otras.php> (Consulta:10 de noviembre 2008).
44. Hosteltur.com Revista 128. octubre 2004. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/otras.php>. (Consulta: 10 de noviembre 2008).
45. Iglesias, Pérez Lidia. Tesis de Maestría “Evaluación del impacto de la capacitación en los dirigentes del parque Josone”.
46. INIE. Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano. La Habana: Reproducción Ligera s/f pp.1-4.
47. Isaza Merchán, L y Martha I. Morales (2001) Evaluación de impacto de los programas de capacitación de ITEC-TELECOM. Bogotá. Disponible en: www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq88/80565_ww8-es.doc (Consulta 15 de agosto 2008).
48. Jerez Gómez, Pilar.2004.El aprendizaje organizativo: una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos. Revista Capital Humano 175, marzo 2004 (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.capitalhumano.es> (Consulta: 24 de abril 2008).
49. Jiménez, María L. y Barchino, Roberto. “Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas” Disponible en: www.gestiopolis.com, 2003(Consulta 20 de noviembre 2008)
50. Jorge Acosta, Alberto, Fernández Nuria y Mollón Marta. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A.
51. Lara, J (2000). Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento (en línea) marzo 04. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consulta 2 de abril 2008).

52. López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
53. López Gutiérrez, Juan C. (2001): La Gestión por Competencias: un proyecto para la formación de cuadros directivos. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 6, junio 2001, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 15-27.
54. Mariño, R. et al. (1999) Consideraciones para la elaboración de una estrategia individual de desarrollo de cuadros y reservas. Experiencias e impacto de su aplicación. Folletos Gerenciales No 6: CCED- MES.
55. Martí Pérez, José. Obras Completas. Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963. Tomo 8, p 281.
56. Mc Gehee, William, Thayer, Paul. Capacitación: Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. Noriega editores, México. 1993.
57. Montequín Cousín, Israel (2001): La Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas: Reflexiones para la realización. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 8, agosto 2001, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp 15-21.
58. Moreno Ramírez, Ángel et al. Evaluación del impacto de la formación de los directivos en las instalaciones turísticas. Revista Apuntes. Enero-junio 2003. EAEHT. pp 27-35.
59. Nelson Vargas, Jaime. Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm> (Consulta: 20 de diciembre 2008).
60. OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT, 1993.
61. Ordóñez de Pablo, P (2000). Herramientas de medición del capital intelectual. (en línea) marzo 04 Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consulta: 30 de marzo 2008).

62. Pérez Argüelles, Santiago. Trabajo de Diploma: Estudio de la influencia del desempeño de los Recursos Humanos en los niveles de percepción del servicio. Unidad Docente Facultad Industrial-Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 1998.
63. Pérez Martínez, A y otros "Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila" en Observatorio de la Economía Latinoamericana No 73, enero 2007. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/> (Consulta: 24 de octubre 2008).
64. Pinto Hernández, Mirelys E (2001). Algunos apuntes sobre la medición de impacto de la capacitación a dirigentes. En Folletos Gerenciales, año V, No. 1, Enero/01. CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 25-27.
65. Prieto Zamora, José M. Formación del personal, evaluar la calidad. (en línea) 2003 Disponible en: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/d-jmprieto2.htm>. (Consulta: 24 de diciembre 2008).
66. Quesada Oviedo, Luis Arturo (2004) El poder de la motivación. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm> (Consulta: 25 de noviembre 2008).
67. Reguera Quesada, Héctor. Trabajo de Diploma: Estudio diagnóstico acerca del estado motivacional de los trabajadores del Hotel Iberostar Barlovento. Unidad Docente Facultad Industrial-Economía, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 1999.
68. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Material para círculo de estudio. Editora Política. La Habana.
69. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1993.
70. Rodríguez Salazar, Manuel. Recursos Humanos: su misión trascendente y ética. Cómo alcanzar la efectividad organizacional. Grijalbo, 2000. España. pp 85-146.

71. Rodríguez, L.A. La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio, Esic Market No. 85, julio-septiembre 1994.
72. Salaiza Lizárraga, Flor. (2004) Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 04 Disponible en: http://eltintero.ruv.itesm.mx/num03/articulos_cont1.htm (Consulta: 20 de marzo 2008).
73. Sans, Maite. Capacitación para el cambio. Boletín de información selectiva. La Habana: SIT- FAR, 1990 pp. 18-33.
74. Silicio, Alfonso. (1996). Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México.
75. Smith, Barry J. y Delahaye, Brian L. (1990). El ABC de la Capacitación práctica. Mc Graw- Hill, México.
76. Sosa Sálica, Mariana. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com> (Consulta: 17 de marzo 2008).
77. Stegmann, Tania. Modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick. (en línea)2004 Disponible en: http://www.fundacionsepec.cl/educación_emocional/03/MODELO%20Kirkpatrick.pdf (Consulta:20 de noviembre 2008)
78. Stonner, J. Dirección y administración. Mc Graw Hill. 1994.
79. Taller de Impacto de la Capacitación. Evento Nacional, Universidad de Matanzas. 2004. Soporte magnético.
80. Thompson, Kenneth. La capacitación de los Recursos Humanos. EHT Varadero, febrero 2003.
81. Torras, Daniel. 2004. (en línea) 2004 .Las Rondas de evaluación: un nuevo método para conocer las cualidades de las personas respecto al rol que desempeñan. Disponible en: <http://www.capitalhumano.es>. (Consulta: 25 de diciembre 2008).

82. uch-rrhh "El Portal de los estudiantes de recursos humanos" Disponible en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>. (Consulta: 25 de septiembre 2008).
83. Urcola Tellería, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial ESIC. Madrid. 1999.
84. Valiente Sandó, Pedro (2001): El proceso de enseñanza -aprendizaje de los dirigentes: características y exigencias. En Folletos Gerenciales, año V, No. 4, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp 13-20.
85. Vega, Pérez Sonia B. "evaluación del impacto de la maestría en dirección que se imparte en la universidad de oriente. Disponible en: [revista.mes.edu.cu/eduniv/03-Revistas científicas/folletos gerenciales](http://revista.mes.edu.cu/eduniv/03-Revistas%20cientificas/folletos%20gerenciales).
86. Wade, Pamela A. Cómo medir el impacto de la formación. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid 1998.
87. Wall, Alan. Actualizado por Navarro, Carlos (2003) Evaluación del reclutamiento y la capacitación. (en línea) 2004 Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe06.htm>. (Consulta: 22 de diciembre 2008).
88. Ware, J. Los nuevos gurús de la gerencia y lo que están diciendo. Business Week, agosto 31, 1992. CCED-MES. Folletos Gerenciales (1) pp 4 –14.
89. Zapata C, Rolando. Consultor "Medir el impacto de la capacitación" Disponible en: www.eumed.net/hibros/2005/inv/14.htm.24 (Consulta 16 de noviembre 2008).
90. Zeithami, V., et al. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Díaz de Santos. 1993.

Anexo No. 1: Método de Expertos. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

Características:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

El método, aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas estadísticas matemáticas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencia al experto:

Primera fase del cuestionario:

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítem que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Los autores han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional

escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

Segunda fase del cuestionario:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimiento de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimiento de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación. Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $a * n$ (Sánchez, 1984) donde:

a - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

n- Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Puede utilizarse también la siguiente expresión:

$$m = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i^2}$$

Donde:

p: Porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: Constante asociada al nivel de confianza.

i: Nivel de precisión.

m: número de expertos.

Una vez que los expertos fueron seleccionados y los juicios emitidos se debe determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron, para eso se sigue el procedimiento de cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall.

Anexo No. 2: Técnica Brainstorming. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

El Brainstorming es una técnica divergente concebida para generar grandes cantidades de ideas a partir de un grupo de individuos. Se ha demostrado que genera por lo habitual una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. Hay muchos métodos para esta técnica, cada uno con sus fortalezas y debilidades, girando alrededor de unos principios básicos.

- Los participantes deben sentir que por participar no existe peligro. Durante su aplicación no se permiten juicios ni críticas. Deben esforzarse por generar cuantas más ideas les sea posible. Se animará a los participantes a ser lo más creativo posibles. Se animará a los participantes a retomar y reelaborar las ideas de los demás. Las personas encargadas de tomar notas escribirá exactamente lo que se diga.

Para que sea formal se requiere de alguien que recorra el grupo tomando nota de las ideas, una por vez. Quienes no tengan ninguna idea deben decir “paso” y la puesta en común seguirá su curso. Las ventajas son que todo el mundo tiene las mismas oportunidades de contribuir. Sin embargo puede hacerse lenta y carecer de espontaneidad.

Una tormenta de ideas no formal consiste en decir en voz alta ideas como vengán a la cabeza. Es posible que se necesite que más de una persona tomen notas dada la rapidez del proceso. La principal ventaja es la espontaneidad, aunque quizás acabe dominando el más extrovertido y se malogren algunas buenas ideas.

En ocasiones se usan métodos silenciosos en los cuales cada individuo consigna por escrito sus propias ideas. Es posible que esto garantice un mayor compromiso, aunque aumenta la duplicidad y no da lugar al desarrollo de ideas.

Anexo No. 3: Coeficiente de Consenso. Fuente: FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto A.; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. [Portal Web]. Matanzas: 2007.

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$G_c = (1 - V_n / V_t)$$

Donde: G_c = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores, V_n = Total de votos negativos y V_t = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos $C \geq 85\%$, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación se presenta la tabla para la votación:

DECISORES	ATRIBUTOS									
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _K		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	NO	
E ₁							...			
E ₂							...			
E ₃							...			
E ₄							...			
...							...			
E _m							...			
â							...			

Anexo No. 4: Gráfico de Pareto. Fuente: GORDILLO PAZ, Paola.

Herramientas para la resolución de problemas. [19-07-08].

Esta técnica tiene como objetivo obtener, de entre los diferentes factores que contribuyen a un determinado efecto, aquellos que tienen mucha importancia en su contribución (“pocos vitales”) y aquellos que son poco importantes (“muchos triviales”), a partir de una comparación cuantitativa y ordenada.

Fase 1: Preparación de los datos.

- Definir el efecto cuantificado y medible sobre el que se quiere priorizar.
- Disponer de una lista completa de elementos que contribuyan al efecto estudiado.
- Conocer la magnitud de la contribución de cada elemento o factor al efecto estudiado. Para ello habrá que hacer una toma de datos o un análisis de datos ya existentes.

Fase 2: Cálculo de las contribuciones parciales y totales.

- Anotar, para cada elemento, la magnitud de su contribución.
- Ordenar los elementos de mayor a menor, según la magnitud de su contribución.
- Calcular la magnitud total del efecto como suma de las magnitudes parciales.

Fase 3: Calcular el porcentaje y el porcentaje acumulado para cada elemento de la lista ordenada.

- El porcentaje de la contribución de cada elemento se calcula:

$$\% = (\text{magnitud del elemento} / \text{magnitud total del efecto}) \times 100$$

- El porcentaje acumulado para cada elemento se calcula sumando a cada elemento de la lista el porcentaje del elemento anterior.

Fase 4: Trazar y rotular los ejes del Diagrama.

- En el eje vertical izquierdo se representa la magnitud de cada factor (De 0 al valor del efecto total)
- En el eje horizontal se representan los diferentes factores.
- En el eje vertical derecho se representa la magnitud de los porcentajes acumulados de cada factor.

Fase 5: Dibujar el gráfico de barras que representa el efecto de cada factor contribuyente.

La altura de cada barra es igual a la contribución de cada elemento tanto medida en magnitud, por medio del eje vertical izquierdo, como en porcentaje, por medio del eje vertical derecho.

Fase 6: Trazar el gráfico lineal de porcentajes acumulados.

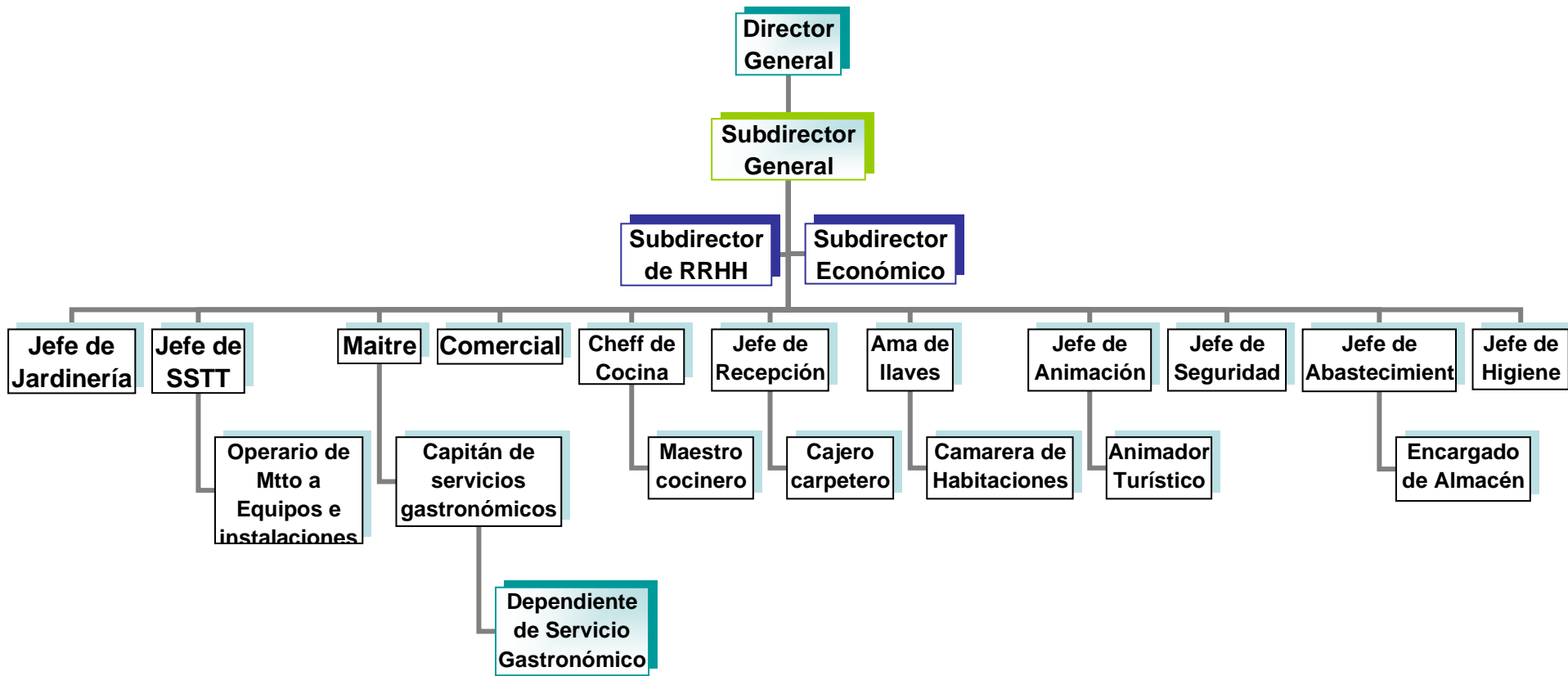
- Marcar sobre cada factor el punto correspondiente a su porcentaje acumulado.
- Unir los puntos con segmentos rectilíneos.
- Fase 7: Separar los elementos “Pocos Vitales” de los “Muchos Triviales”.
- Trazar una línea vertical que separe el Diagrama en dos partes, basándonos en el cambio de inclinación de los segmentos.
- Identificar los elementos “Pocos Vitales” que quedan a la izquierda de la línea.

**Anexo No. 5: Encuesta de Reacción de Kirkpatrick. Fuente: FISK, Catherine.
 Trainer's Toolkit.
 Alexandria, 1991**

Indique su reacción al Curso _____ encerrando en un círculo la respuesta que mejor expresa su evaluación a los siguientes aspectos

No .	Items	Pobre	Adecuado	Promedio	Bueno	Excelente
1	Contenido del curso	1	2	3	4	5
2	Aplicación a su puesto, responsabilidad y necesidades	1	2	3	4	5
3	Suficientes ejemplos y oportunidad de práctica	1	2	3	4	5
4	Uso apropiado de materiales que facilitaron el aprendizaje	1	2	3	4	5
5	Oportunidades para debatir con los demás participantes	1	2	3	4	5
6	Calidad de la información previa a la sesión	1	2	3	4	5

Anexo No. 6: Organigrama del Hotel Breezes Bella Costa. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No. 7. Diseño de Puesto de Trabajo. Dependiente del Servicio Gastronómico

Denominación del puesto: Dependiente del Servicio Gastronómico.

DESCRIPCION GENERICA:

- Ejecuta todas las tareas de servicio directo al cliente en los siguientes puntos de Alimentos y Bebidas: Restaurantes, los Bares, Servicio de Habitaciones y Minibares y Banquetes.

DESCRIPCION ANALITICA O ESPECÍFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS O PERMANENTES:

- Prepara los salones para eventos y convenciones sobre la base de la preparación estética y gastronómica de las mesas y los locales habilitados al efecto.
- Decora cada mesa con flores y artículos al efecto, destacando el logotipo de nuestra cadena, así como algún emblema del evento que se efectúe.
- Sirve a los participantes al evento, conferencia, servicio de merienda, servicio de café u otro que se acuerde al efecto.
- Atiende al personal participante, le brinda cualquier servicio que necesite y solicite.
- Retira los platos y vasos utilizados, una vez concluido el evento.
- Entrega al fregador y ayuda si es necesario en la limpieza u ordenamiento de platos, vasos y cubiertos, teniendo especial cuidado en la atención de cuidar de los mismos.
- Mantiene los locales habilitados al respecto, en perfecto orden, respondiendo limpieza.
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.

- Cumple con lo establecido en los documentos técnico-normativos que rigen la actividad.
- Mantiene un correcto uso del uniforme y lo mantiene en la medida de las posibilidades correctamente higiénico.
- Realiza tareas adicionales de mayor o menor complejidad, según se requiera, que garantice el completamiento de la jornada laboral, las necesidades del servicio, la productividad del trabajo y la elevación de su calificación.
- Debe sonreír, ser amable, atento, recibir y despedir al cliente.
- Llega puntual para preparar la mise in place.
- Mantiene organizado su puesto de trabajo.
- Se mantiene informado en cuanto a las cartas del Menú, los platos, ingredientes, de las preparaciones y otras características.
- Participa en la Reunión de Información.
- Cumple con las Reglas de Seguridad e Higiene del Trabajo.

TIPOS DE RELACIONES QUE POSEE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN.

Internos:

- Subdirector de Alimentos y Bebidas, Maitre D'Hotel, Jefe de Bares, Asistente del Maitre, Cocinero, Maestro Cocinero.

Externos: Clientes

DIMENSIONES O RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO.

- Cumple los procedimientos del Manual de Políticas y Procedimientos.
- Responsable por la higiene y limpieza del puesto de trabajo.
- Atento a las necesidades que se presenten de manera urgente.
- Dar prioridad a tareas que conlleven a mejoras crecientes en el servicio.

Anexo No. 8: Encuesta realizada a los clientes externos para determinar el grado de importancia de las Necesidades de Capacitación de los Dependientes de Servicio Gastronómico. Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA EN ESPAÑOL



Estimado Cliente:

Usted ha sido seleccionado para un estudio que está realizando el Hotel con el fin de perfeccionar el servicio gastronómico que se le ofrece en nuestros restaurantes.

Por tal motivo deseamos que plasme a continuación las cualidades y habilidades que deberían mejorar nuestros

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Muchas gracias por su cooperación.

depen
dientes para satisfacer de forma más completa sus expectativas.

Recuerde que su criterio es determinante en la formulación de nuestros objetivos como empresa.

“Haga que su opinión cuente”.

**Anexo No. 9: Verbalizaciones sobre las Necesidades de Capacitación
obtenidas de las
encuestas a los clientes externos. Fuente: Elaboración propia**

Verbalizaciones sobre las Necesidades de Capacitación	Frecuencia	NC
Que pronuncien bien el Inglés	5	X
El servicio de los dependientes es muy lento	5	X
Responden en Inglés cuando se les habla en Alemán	2	X
Hay que esperar mucho para que monten las mesas	4	X
No conocen las palabras básicas en Italiano y es muy fácil	1	X
Que dominen al menos el vocabulario técnico en Inglés	6	X
Hablan mucho entre ellos	4	
Deben intentar estudiar algo de Italiano, es muy fácil	1	X
Deben dominar al menos elementos básicos del Alemán	3	X
No saben comunicarse en Francés	7	X
Hacen mucho ruido cuando trabajan	2	
Hay tragos que no saben preparar	3	X
No saben nada de Ruso	1	X
Los dependientes deben mejorar la cortesía en el trato	3	X
El vestuario debe ser uniforme	4	

Leyenda: X: Verbalizaciones que constituyen Necesidades de Capacitación (NC)

Anexo No. 10: Modelo para el Diagnóstico Individual de las Necesidades de Capacitación. Fuente: Documento primario Dpto. RRHH

1. Datos generales:

Fecha: Septiembre del 2009 Territorio: Varadero Instalación: Hotel Breezes Bella Costa

Nombre y Apellidos: _____ Cl. _____

Ocupación o Cargo: _____ Graduado de: _____

Nivel Escolar: 6to () 9no () 12 Grado () Téc. Medio () Univ. ()

Graduado de Formatur: Si () No ()

2. A llenar por el trabajador:

2.1.- Señalar las principales acciones de capacitación recibidas por usted.

No	Tipo de acción (Curso, Seminario, Posgrado, Entrenamiento, etc.)	Temática	Institución

2.2.- Diga en orden de prioridad los aspectos que usted necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a su actitud, habilidades, valores, conocimientos profesionales, nivel cultural, dominio idiomático, necesidades de desarrollo general.

2.2.1 -----

2.2.2 -----

2.2.3 -----

3. A llenar por el jefe inmediato superior:

3.1. Acciones de Capacitación y Desarrollo a realizar por el trabajador durante el próximo año.

No	Acciones de capacitación Propuestas	Fecha de ejecución
1		
2		

Jefe Inmediato

Trabajador

Anexo No. 11: Determinación del Coeficiente de Competencia de los posibles expertos.

Fuente: Elaboración propia

Expertos	Valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	
Coeficiente de Conocimiento: Kc		1,000	0,873	0,873	0,873	0,787	0,900	
Conocimiento	0,181	x	x	x	x	x	x	
Competitividad	0,086	x	x	x	x		x	
Disposición	0,054	x	x	x	x	x	x	
Creatividad	0,100	x	x	x	x	x		
Profesionalidad	0,113	x	x	x	x	x	x	
Capacidad de análisis	0,122	x	x	x	x	x	x	
Experiencia	0,145	x	x	x	x	x	x	
Intuición	0,054	x	x	x	x	x	x	
Actualización	0,127	x					x	
Colectividad	0,018	x	x	x	x	x	x	
Coeficiente de Argumentación: Ka		1,000	0,860	0,880	0,820	0,860	0,760	
Estudios teóricos realizados	Alto	0,27	A	A	A	M	M	A
	Medio	0,21						
	Bajo	0,13						
Experiencia obtenida	Alto	0,24	A	A	A	A	A	B
	Medio	0,22						
	Bajo	0,12						
Conocimiento de trabajos en Cuba	Alto	0,14	A	M	M	M	M	M
	Medio	0,10						
	Bajo	0,06						
Conocimiento de trabajos en el extranjero	Alto	0,08	A	B	B	B	B	B
	Medio	0,06						
	Bajo	0,04						
Consultas bibliográficas	Alto	0,09	A	M	A	B	A	A
	Medio	0,07						
	Bajo	0,05						
Cursos de actualización	Alto	0,18	A	M	M	A	A	M
	Medio	0,14						
	Bajo	0,10						
Coeficiente de Competencia: K		1,000	0,867	0,877	0,847	0,824	0,830	

Leyenda: Tabla 3.9

Anexo No. 12: Aplicación del Coeficiente de Consenso en la aprobación de las Necesidades de Capacitación obtenidas por la Tormenta de Ideas. Fuente: Elaboración propia

Necesidades de Capacitación (NC)	Expertos												Coeficiente de Consenso
	E1		E2		E3		E4		E5		E6		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
NC1	x		x		x		x		x		x		1,0000
NC2	x		x		x		x		x		x		1,0000
NC3	x		x				x		x				0,6666
NC4	x		x		x		x		x		x		1,0000
NC5	x		x		x		x		x		x		1,0000
NC6	x				x		x				x		0,6666
NC7	x		x		x		x		x		x		1,0000
NC8	x		x		x		x		x		x		1,0000

Leyenda

Necesidades de Capacitación		Aprovadas
NC1	Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	x
NC2	Conocimientos de Bares	x
NC3	Idioma Chino	
NC4	Calidad en los servicios	x
NC5	Idioma Frances	x
NC6	Vinos extranjeros	
NC7	Idioma Alemán	x
NC8	Idioma Inglés	x

Anexo No. 13: Tabla de frecuencias de las Necesidades de Capacitación. Fuente: Elaboración propia

Necesidades de Capacitación				
Identificadas por el Cliente Interno	ni	fi	Ni	Fi
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	2	0,029	2	0,031
Actualización en los nuevos estilos Gastronómicos	5	0,072	7	0,103
Conocimiento de Bares	4	0,058	11	0,161
Conocimientos de Restauración	7	0,101	18	0,263
Idioma Inglés	14	0,203	32	0,466
Idioma Alemán	19	0,275	51	0,741
Idioma Francés	15	0,217	66	0,959
Idioma Italiano	1	0,014	67	0,973
Informática	2	0,029	69	1,002
Σ	69	1		
Identificadas por el Cliente Externo	ni	fi	Ni	Fi
Idioma Inglés	11	0,268	11	0,275
Idioma Francés	7	0,171	18	0,446
Idioma Alemán	5	0,122	23	0,568
Idioma Ruso	1	0,024	24	0,592
Idioma Italiano	2	0,049	26	0,641
Habilidades como dependiente	8	0,195	34	0,836
Conocimiento de Restauración	4	0,098	38	0,934
Conocimiento de Bares	3	0,073	41	1,007
Σ	41	1		
Identificadas por el Jefe inmediato Superior	ni	fi	Ni	Fi
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	2	0,067	2	0,059
Conocimientos de Bares	6	0,2	8	0,259
Calidad en los servicios	7	0,233	15	0,492
Idioma Frances	11	0,367	26	0,859
Idioma Alemán	3	0,1	29	0,959
Idioma Inglés	1	0,033	30	0,992
Σ	30	1		
Resumen	ni	fi	Ni	Fi
Conocimientos generales de Alimentos y Bebidas	4	0,029	4	0,029
Actualización en los nuevos estilos Gastronómicos	5	0,036	9	0,065
Conocimiento de Bares	13	0,094	22	0,158
Calidad en los servicios	7	0,05	29	0,209
Idioma Inglés	26	0,187	55	0,396
Idioma Alemán	27	0,194	82	0,59
Idioma Francés	33	0,237	115	0,828
Idioma Italiano	2	0,014	117	0,842
Informática	2	0,014	119	0,856
Conocimientos de Restauración	11	0,079	130	0,935
Idioma Ruso	1	0,007	131	0,943
Habilidades como dependiente	8	0,058	139	1
Σ	139	1		

Anexo No. 14: Encuestas PAJ aplicada a los expertos para obtener el peso de las Necesidades de Capacitación. Fuente: Elaboración propia

Usted ha sido seleccionado para un estudio que está realizando el Hotel con el fin de perfeccionar el servicio gastronómico que se ofrece en nuestros bares y restaurantes.

Por tal motivo deseamos que confronte cada una de las Necesidades de Capacitación entre ellas, estableciendo comparaciones pareadas, según su importancia para la calidad del servicio gastronómico ofrecido por nuestros dependientes.

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
NC1						
NC2						
NC3						
NC4						
NC5						
NC6						

La comparación será asumiendo la escala siguiente:

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuerte y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre fuerte y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderada y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igual y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Leyenda

Necesidades de Capacitación	
NC1	Idioma Francés
NC2	Idioma Alemán
NC3	Idioma Inglés
NC4	Conocimiento de Bares
NC5	Conocimiento de Restauración
NC6	Habilidades como dependiente

Anexo No. 15: Aplicación del PAJ en el cálculo del peso de las Necesidades de Capacitación.

Fuente: Elaboración Propia

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
NC1	1	2	7	4	9	8
NC2	1/2	1	8	3	7	4
NC3	1/7	1/8	1	1/5	3	1/4
NC4	1/4	1/3	5	1	5	2
NC5	1/9	1/7	1/3	1/5	1	1/5
NC6	1/8	1/4	4	1/2	5	1

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
NC1	1,0000	2,0000	7,0000	4,0000	9,0000	8,0000
NC2	0,5000	1,0000	8,0000	3,0000	7,0000	4,0000
NC3	0,1429	0,1250	1,0000	0,2000	3,0000	0,2500
NC4	0,2500	0,3333	5,0000	1,0000	5,0000	2,0000
NC5	0,1111	0,1429	0,3333	0,2000	1,0000	0,2000
NC6	0,1250	0,2500	4,0000	0,5000	5,0000	1,0000
Σ	2,1290	3,8512	25,3333	8,9000	30,0000	15,4500

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	W	Orden
NC1	0,5193	0,2763	0,4494	0,3000	0,5178	0,4126	6
NC2	0,2597	0,3158	0,3371	0,2333	0,2589	0,2810	5
NC3	0,0325	0,0395	0,0225	0,1000	0,0162	0,0421	2
NC4	0,0866	0,1974	0,1124	0,1667	0,1294	0,1385	4
NC5	0,0371	0,0132	0,0225	0,0333	0,0129	0,0238	1
NC6	0,0649	0,1579	0,0562	0,1667	0,0647	0,1021	3
Σ	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	

Cálculo de la Relación de Consistencia

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6	W	S	X
NC1	1,0000	2,0000	7,0000	4,0000	9,0000	8,0000	0,4221	2,8477	6,746506
NC2	0,5000	1,0000	8,0000	3,0000	7,0000	4,0000	0,2733	1,8385	6,726857
NC3	0,1429	0,1250	1,0000	0,2000	3,0000	0,2500	0,0463	0,2770	5,981911
NC4	0,2500	0,3333	5,0000	1,0000	5,0000	2,0000	0,1350	0,8952	6,631296
NC5	0,1111	0,1429	0,3333	0,2000	1,0000	0,2000	0,0285	0,1758	6,169691
NC6	0,1250	0,2500	4,0000	0,5000	5,0000	1,0000	0,0948	0,6111	6,446071

Promedio X	6,4504
IC	0,0901
IA	1,2400
RC	0,0726

Leyenda

NC1	Idioma Francés
NC2	Idioma Alemán
NC3	Idioma Inglés

NC4	Conocimiento de Bares
NC5	Conocimiento de Restauración
NC6	Habilidades como dependiente

Anexo No. 16: Valoración de las acciones de formación a partir del la Encuesta de Reacción de Kirkpatrick. Fuente: Elaboración propia.

	Items 1	Items 2	Items 3	Items 4	Items 5	Items 6	Promedio
Curso: Francés para dependientes							
CI1	3	5	5	5	5	5	4,1
CI2	4	4	5	2	3	5	
CI3	5	4	4	4	4	5	
CI4	5	4	5	5	5	3	
CI5	5	3	2	4	3	2	
Promedio	4,4	4	4,2	4	4	4	
Curso: Alemán básico							
CI6	5	5	5	5	5	5	4,3333
CI7	3	4	4	4	5	3	
CI8	2	4	3	5	5	5	
CI9	5	3	4	4	4	3	
CI10	5	5	5	5	5	5	
Promedio	4	4,2	4,2	4,6	4,8	4,2	
Curso: Inglés para Dependientes de Serv. Gastronómico							
CI11	3	5	4	3	3	3	4,0417
CI12	4	4	2	1	5	5	
CI13	3	5	5	5	5	4	
CI14	3	5	5	5	5	5	
Promedio	3,25	4,75	4	3,5	4,5	4,25	
Curso: El Barman de Hoy							
CI15	4	4	5	2	3	5	4
CI16	5	4	4	4	4	5	
CI17	5	4	5	5	5	4	
CI18	5	3	2	4	3	2	
Promedio	4,75	3,75	4	3,75	3,75	4	
Curso: Restauración							
CI19	5	5	5	5	5	5	4,1667
CI20	3	4	4	4	5	3	
CI21	2	4	3	5	5	5	
CI22	5	3	4	4	4	3	
Promedio	3,75	4	4	4,5	4,75	4	
Curso: Nuevos estilos de los Servicios Modernos							
CI23	5	5	5	5	5	5	4,2083

CI24	3	5	4	3	3	3
CI25	4	4	3	2	5	5
CI26	3	5	5	5	5	4
Promedio	3,75	4,75	4,25	3,75	4,5	4,25

Leyenda

Items 1	Contenido del curso
Items 2	Aplicación a su puesto, responsabilidad y necesidades
Items 3	Suficientes ejemplos y oportunidad de práctica
Items 4	Uso apropiado de materiales que facilitaron el aprendizaje
Items 5	Oportunidades para debatir con los demás participantes
Items 6	Calidad de la información previa a la sesión
CI	Cliente Interno

Anexo No. 17: Encuesta realizada a los clientes externos para determinar el grado de percepción de las Necesidades de Capacitación de los Dependientes de Servicio Gastronómico. Fuente: Elaboración propia



ENCUESTA EN ESPAÑOL

Estimado Cliente:

Usted ha sido seleccionado para un estudio que está realizando el Hotel con el fin de perfeccionar el servicio gastronómico que se le ofrece en nuestros restaurantes.

Por tal motivo deseamos que evalúe el nivel de dominio que tienen los dependientes de nuestro Hotel de los elementos que se representan a continuación

La escala de evaluación se presenta a continuación.

Muchas gracias por su cooperación.

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
5	4	3	2	1

Necesidades de Capacitación	Nivel de dominio
Idioma Francés	
Idioma Alemán	
Idioma Inglés	
Conocimiento de Bares	
Conocimiento de Restauración	
Habilidades como dependiente	

ENCUESTA EN INGLÉS



Dear Guest:

You have been selected for a study that is carrying out the Hotel with the purpose of perfecting the gastronomic service that is offered in our restaurants.

For such a reason we want to evaluate the domain level that have the clerks or waiters of our Hotel of the elements that are represented next

The evaluation scale is presented next.

Thank you for your cooperation.

Very High	High	Half	Poor	Very Poor
5	4	3	2	1

Necesidades de Capacitación	Nivel de dominio
French Language	
German Language	
English Language	
Bares knowledge	
Restaurant knowledge	
Waiter ability	

Anexo No. 18: Cálculo del grado de percepción de las Necesidades de Capa citación a partir del Cliente Externo. Fuente: Elaboración propia

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6
CE1	3	3	5	5	5	5
CE2	4	2	5	2	3	5
CE3	5	2	4	4	4	5
CE4	5	2	5	5	5	5
CE5	5	3	2	4	3	5
CE6	5	3	5	5	5	5
CE7	3	2	4	4	5	3
CE8	2	4	3	5	5	5
CE9	5	3	4	4	4	3
CE10	5	3	5	5	5	5
CE11	3	5	4	3	3	5
CE12	4	2	2	1	5	5
CE13	3	3	4	5	5	4
CE14	3	3	3	5	5	5
CE15	4	3	3	2	3	5
CE16	5	4	4	4	4	5
CE17	3	2	5	5	5	4
CE18	3	4	2	4	3	5
CE19	3	2	5	5	5	5
CE20	3	4	4	4	5	5
CE21	2	4	3	5	5	5
CE22	5	2	4	4	4	3
CE23	5	2	5	5	5	5
CE24	3	5	4	3	3	3
CE25	4	2	3	2	5	5
CE26	3	3	5	5	5	4
CE27	5	5	5	5	5	5
CE28	3	3	4	4	5	5
CE29	2	3	3	5	5	5
CE30	5	3	4	4	4	5
Media	3,77	3,03	3,93	4,1	4,43	4,63

Leyenda

NC1	Idioma Francés
NC2	Idioma Alemán
NC3	Idioma Inglés
NC4	Conocimiento de Bares
NC5	Conocimiento de Restauración
NC6	Habilidades como dependientes
CE	Cliente Externo

**Anexo No. 19: Plan de Capacitación de Dependientes de Servicio Gastronómico
del Hotel Breezes Bella Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa 2010**

Fuente: Instrucción # 2 del 2006

Nombre y Apellidos	Cat Ocup	Puesto de Trabajo	Act. para adquirir competencias	Tipos de Cap. y Formación	Fecha	Actividad a desarrollar en :
Rigoberto Flores Bosque	D	Maitre D' Hotel	Elev Desemp Cump Cargo	C. Perfeccionamiento Inteligencia Emocional	III	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Adaela Hernández Torres	T	Capitán del Servicio Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Fermín Clark Díaz	S	Capitan del Servicio Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Jose M. Herrera Martínez	S	Capitán del Serv. Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Curso El mundo de los vinos	II	EHT
			Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparar	III	Hotel
Jose M. Saez Fornaguera	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Arelys Cabrera Falcón	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Diosdado P. Rayo González	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Mirta Domínguez Landa	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup Profesional	Postgrado Gestión de A&B	III	EHT
Oscar Menéndez Gonzalez	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Gilberto Linares Mendez	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Marianny Rivero Rodríguez	S	Dependiente Serv Gastronómico (JB)	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Beatriz Pérez Tellez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparar	III	Hotel
Oscar Pedrol Martín	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Noel Paez Montesino	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Maricel Luis Martínez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Vladimir Escoto Alonso	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparar	III	Hotel
Luis A. Cepero Cardoso	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparar	III	Hotel
Ruben Quintana Rivero	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma Alemán, Autopreparar	III	Hotel
Alexis Ibarra Suárez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Educativa	Cursar V y VI Sem. FOC	Año	Hotel
Madelaine Campes Medina	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma Alemán, Autopreparar	III	Hotel
Javier Estupiñan Rodríguez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
José R. Fernández Guerra	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Manuel L. De las Cajigas Mas	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	III	Hotel
Oslayda Peraza Valdés	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Profesional	Curso El mundo de los vinos	II	EHT
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Martha E. Dominguez Jenez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Giraldo Vidaguren Fernández	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
José M. Díaz Barzaga	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Profesional	Curso Nuevos Estilos de los Servicios Modernos	III	EHT
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Carlos M. Valenzuela Carmenate	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Magalys García Torres	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Eduardo Casas Díaz	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Política Ideológica	Matutino, discusión, taller	I y IV	Hotel
			Defensa	Preparación para la defensa	Anual	Hotel
			EBT	Capacitación General	mayo	Hotel
María A. Roubiert Méndez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Iván Cuevas Inclán	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup. Profesional	C Gestión de Restauración	III	EHT
Daylén Hernández Mayor	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Evelio Zequeira Rodríguez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso Nuevos estilos de los Servicios Modernos	III	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Pedro M. Vázquez Martínez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Idiomática	Idioma Frances, Autopreparar	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Sergio J. Gonzalez Gonzalez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	III	Hotel
Marlene Llerena Alvarez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Tecnico Profesional	Especialidad en Gestion Turística	I	EHT
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Reynaldo Carrazana Hernández	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	II	EHT
			Sup Idiomática	Idioma Frances, Autopreparar	III	Hotel
Nayme García Mantilla	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	III	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Jaksser J. Pérez Acosta	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso Nuevos estilos Servicios Modernos	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Oscar García Beltrán	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El Barman de Hoy	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Diana M. Gonzalez León	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Elizabeth Tamayo Cintra	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Niuvis Pérez Peña	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Dunia Boza Cabrales	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Dania Mengana Duarte	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparar	III	Hotel
Miguel A. Suárez Rodríguez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso Nuevos estilos De los Servicios Modernos	II	Formatur
			Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Dimas Asencio Brotons	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparación	III	Hotel
Alexander Garcia de la Paz	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Yamila Hernández Junco	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Eugenio V. García Cervantes	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma Francés, Autopreparación	III	Hotel
Hanoi González Gómez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso de Restauración	II	Formatur
			Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Leyvis M. Rodríguez Carreño	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Ramón Rivero Machado	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Educativa	V y VI Semestre FOC	Año	Hotel
			Sup Idiomática	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Mariela Valero Almeida	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Rene González González	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso El mundo de los vinos	II	EHT
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Luis E. Díaz Espino	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso de Restauración	III	Formatur
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Loidel García Martínez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Yuniel Casanova Díaz	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Regla S. Hernández Gutierrez	S	Dependiente Serv Gastronómico	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
Josue Domínguez Perdomo	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Efrain Lima Rosado	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Ivis C. Montenegro Mesa	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	II	Hotel
Juan A. Benítez Trujillo	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup Profesional	Curso Gestión de Restauración	III	Formatur
			Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Xiomara Mengana Hernández	S	Dependiente Serv Gastronómico	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
A. Yolanda González Rodríguez	S	Dependiente Serv	Sup Profesional	Curso de Restauración	III	EHT
			Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Fulgencio Wong Otero	S	Asistente Serv. Gastr.	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	III	Hotel
			Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Elena Achong Quintana	S	Asistente Serv. Gastr.	Elev Desemp Cump Cargo	Entrenam. en Serv. Gastron.	III	Hotel
			Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Alexis Jorge García	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Angel L. Martínez Besse	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Educativa	III y IV Semestre FOC	Año	Hotel
Lazaro Torres Albuernes	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Yanin John Pimienta	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Jackelin Ramos Vasconcelos	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Profesional	Curso Calidad de los Servicios	II	EHT
Reynaldo Fundichely Mcbeath	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup. Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Profesional	Curso Calidad de los Servicios	II	EHT
Jorge L. Santos Alemán	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Profesional	Curso Calidad de los Servicios	II	EHT
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Yanet Sosa Delgado	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Profesional	Curso Calidad de los Servicios	II	EHT
Carlos Labrada Martín	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
			Sup Profesional	Curso Calidad de los Servicios	II	Formatur
Luis A. Fuentes Escobar	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Profesional	Curso Los Tres reyes de Cuba	III	EHT
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Miguel A. Rabelo Carmenate	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Profesional	Curso Los Tres reyes de Cuba	II	EHT
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel
Narciso Felipe Reinoso	S	Asistente Serv. Gastr.	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Elev Desemp Cump Cargo	Curso Act. Proc. Almacenes	III	EHT
José R. Hernández Rodríguez	S	Asistente Serv. Gastr.	Elev Desemp Cump Cargo	Seminarios sobre Calidad	II	Hotel
			Sup Idiomatica	Idioma, Autopreparación	III	Hotel

Elizabeth E. Marquez Cruz	S	Asistente Serv. Gastr.	Sup Profesional	Curso Los Tres reyes de Cuba	II	EHT
Todos los trabajadores	Todas	Todos	Sup. Politica Ideologica	Matutino, discusión, taller	I y IV	Hotel
Todos los trabajadores	Todas	Todos	Defensa	Preparación para la defensa	Anual	Hotel
Todos los trabajadores	Todas	Todos	EBT	Capacitación General	Mayo a Nov	Hotel
Todos los trabajadores	Todas	Todos	Seguridad y Salud del Trabajo	Instrucción Inicial, Especifica, Periódicas y Extraordinaria	Anual	Hotel