

TITULO

EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LOS DIRIGENTES DEL PARQUE JOSONE

Introducción

En las últimas décadas, el turismo se ha convertido en una genuina e importante actividad con grandes efectos en las balanzas de pago, dinamización de las inversiones, desarrollo de equipamientos locales y captación de divisas, así como en el aseguramiento del transporte, en la generación de empleo y en muchos otros aspectos en donde incide de forma directa la actividad turística. Se consolida como una actividad que interrelaciona muchos sectores de la economía. Hoy en día constituye una de las principales fuentes de ingresos en el mundo. Ya el 5 de diciembre de 1969, la Asamblea General de la ONU reconocía "la vital contribución que el turismo internacional aporta al progreso de la humanidad en los dominios económico, social, cultural y educativo, así como a la salvaguardia de la paz mundial" ¹

El turismo ha proseguido su auge, continúa su transformación influenciado por las tecnologías de la información y la comunicación. Se ha generalizado a todas las regiones del mundo. Por encima de las dificultades, de la guerra, del terrorismo, de las catástrofes naturales y de las epidemias, los viajes y el ocio se han convertido en un fenómeno insoslayable de nuestros días. Antes de los hechos del 11 de septiembre del 2001 y la cruzada antiterrorista emprendida por el presidente norteamericano George Bush, la Organización Mundial del Turismo (OMT), con gran osadía planteaba que a la altura del

¹Asamblea General de la ONU. En Boletín (en línea) 2004 Disponible en: <http://noticias/caribeinside.com>
(Consulta:21 de marzo 2004)

año 2010 se contabilizarían 700 millones de llegadas y para el año 2020 se tenía una proyección aproximada del turismo internacional de alrededor de 1600 millones de llegadas. En el 2003, el turismo internacional vivió un año bastante difícil en el que se sumaron tres factores negativos: el conflicto de Iraq, el SRAS y una economía persistentemente débil. Sacudido por esos graves problemas, esa empresa mundial cerró con una disminución de 1,2% de las llegadas internacionales, ya que se cifró en 694 millones, lo que corresponde a una contracción de unos 8,5 millones de llegadas frente al volumen de 703 millones registrado en el 2002. Con esos resultados, es la segunda vez desde el 11 de septiembre que el turismo mundial sufre un descenso. El Secretario General de la OMT, el Sr. **Francesco Frangialli ha destacado que: "si se toman los tres últimos años, de 2001 a 2003, se pueden hacer algunas observaciones interesantes. Si se compara el número actual de llegadas de turistas internacionales con el récord que se alcanzó en 2000 con motivo del año del milenio, obtenemos todavía un aumento neto de siete millones de llegadas (más 1 %) a escala mundial. El Caribe fue una región que, con un crecimiento de un 8 % se recuperó notablemente de las cifras negativas de los dos años anteriores. Los más de 180 especialistas del mundo miembros del Grupo de Expertos en Turismo de la OMT confirmaron unas perspectivas claramente positivas para el turismo internacional en el 2004".** ²

Tras los atentados del 11 de marzo del 2004 en Madrid, los expertos auguraron incrementos de dos dígitos en destinos de Latinoamérica, especialmente México y el Caribe, y Estados Unidos, donde con la fortaleza del euro frente al dólar los precios de los hoteles y los costos de estadía pueden verse reducidos en un 25 %. Las reservas para las temporadas de invierno y de verano se incrementaron 20 % con respecto al año anterior.

Cuba no ha quedado aislada del fenómeno del turismo. Desde la década del 70 venía trabajando en la organización de esta importante empresa. Si bien es cierto que al triunfo de la Revolución en 1959, la actividad turística se volcó hacia el turismo nacional, ya a mediados de la década del 70 hasta 1985 se desarrollaron las capacidades hoteleras y de cierta manera el turismo internacional. La Resolución Económica del V Congreso del

² Frangialli, Francesco. (en línea) 2004 Barómetro OMT del Turismo Mundial, Volumen 2, no. 1, enero de 2004. Disponible en: www.world-tourism.org (Consulta: 23 de marzo de 2004)

Partido Comunista de Cuba plantea que: “el turismo deberá desarrollar su misión como captador directo de divisas frescas, a fin de ocupar una posición competitiva en el mercado, proponerse una recepción de más de dos millones de visitantes y superar las cifras de ingresos”³

Precisamente a partir del período enmarcado entre 1985 y 1995 donde Cuba enfrentó una difícil situación económica, ocurrió un reenfoque del desarrollo del turismo hacia el mercado internacional, se realizó una reestructuración del sistema nacional de turismo y se crearon las primeras empresas mixtas. La conformación de un producto competitivo a escala mundial se produjo a partir de 1989, cuando se creó un grupo de trabajo que después formaría parte del Ministerio de Turismo, organismo que se creó oficialmente el 21 de abril de 1994. Su estructura actual está en proceso de reorganización, se encarga de elaborar la política y controlar su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. Está integrado por Cubanacán, Gran Caribe e Islazul. Existen otras entidades de carácter extrahotelero como Palmares y otras con funciones de apoyo, como Transtur, Fintur y Caracol. Formatur se encarga de la formación del personal y los directivos del sector.

En el período comprendido entre 1996-2000, es que el país se propuso consolidarse como destino turístico, a partir de un crecimiento acelerado del número de visitantes y de ingresos, pasó a ser la primera industria emergente del país en esa década, al resultar imprescindible redimensionar su economía para salir del período especial, priorizándose el desarrollo de las inversiones para el turismo internacional.

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. En estos momentos las organizaciones empresariales que soportan el Plan Único de Desarrollo Económico y Social comienzan a ascender paulatinamente en su

³ Conde Pérez Ernesto, Bernal Prado et al. El producto turístico: un conjunto de atributos. Revista Apuntes, EAEHT , 2003, p 6

gestión. Lo más importante se traduce en el cambio conceptual que hace posible que las organizaciones comiencen a proyectarse teniendo en cuenta los distintos entornos y escenarios donde se desenvuelve la economía del país. Sobre dicho particular se augura crecimiento sostenible. Se prevé que se podrán alcanzar nuevos niveles en el turismo cubano: las proyecciones conducen a que en el año 2005 se estará recibiendo más de 2 millones de visitantes y la planta hotelera se incrementará, aunque cabe destacar que mayor deberá ser la diversificación que tendrá la red extrahotelera. En la temporada alta del 2004 se mantuvo un crecimiento sostenido en la llegada de visitantes al país, registrando en el primer cuatrimestre un 11,8% por encima del pasado año y un comportamiento similar se alcanzó en mayo. Estos índices se alcanzaron a pesar de las campañas anticubanas y los esfuerzos del enemigo por afectar a nuestra industria turística. El sector turístico tiene un efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía, teniendo en cuenta que incentiva a la Industria de Materiales de la Construcción y a la de la Construcción propiamente dicha, cada año es mayor la participación de los productos nacionales en la satisfacción de la demanda de insumos del turismo, las Industrias Alimenticia y Ligera han incrementado sus ingresos en cientos de millones de dólares y es fuente de empleo que contribuye con la sostenibilidad laboral del pueblo. Las palabras finales del discurso de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en la inauguración del hotel Playa Pesquero y del polo turístico de Holguín, el 21 de enero del 2003 constituyen una guía para la proyección estratégica en el desarrollo de nuestro turismo: **“Con gran optimismo y seguridad en el brillante futuro económico del país, inauguramos hoy este hotel y este polo turístico, para un turismo de paz, de salud y de seguridad..., para un turismo de recreación sana, cultura y descanso, para un turismo sin casinos ni juegos, para un turismo sin desempleados ni limosneros, para un turismo sin drogas ni delitos, en el país que a pasos de gigante avanza ya incontenible hacia una cultura general integral”**⁴

En el año 2003, el polo de Varadero, por primera vez en la historia, cumplió y sobrecumplió sus planes de ingresos y utilidades, sin abrir nuevas capacidades y poniendo

⁴ Periódico Granma, La Habana, 22 de enero de 2003, p 5.

énfasis en la eficiencia, que ha resultado la clave en estos éxitos. Durante la temporada Varadero recibió a unos 735 mil visitantes que supone un crecimiento de 10 % respecto a la anterior y que supera el incremento del 4% logrado por el Caribe, en general, y otras regiones.

Breve referencia a la empresa extrahotelera Palmares

Una de las empresas pertenecientes al Grupo Cubanacán era Palmares, la que quedó constituida como Compañía de Restaurantes y Cafeterías en agosto de 1994. Con el proceso de reestructuración del MINTUR en el año 2004, se fundió con Rumbos, manteniendo el nombre de Palmares.

El Parque Josone es una Unidad Empresarial de Base de Palmares, es un producto diferente en todo el polo turístico porque es, hasta hoy, el único parque con un lago, más de 8,8 hectáreas de terrenos donde conviven diversos tipos de flora y fauna. El producto está diseñado para la atención del segmento medio alto que nos visite y para el turismo de familia que desee pasar un día al aire libre. La calidad del producto desde el punto de vista gastronómico es buena y de reconocido prestigio, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional.

En las empresas de hotelería y restauración, es indispensable otorgar un tratamiento adecuado a la importancia de las personas en la prestación de servicios. y es esencial la Gestión del componente humano, 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.

Así, como “el componente humano es considerado el recurso competitivo más importante de una organización y esta se distinguirá por la profesionalidad y habilidades de sus integrantes, ha de prestarse primordial importancia a la capacitación o formación y considerarla una inversión y no un gasto”.⁵

⁵ Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

El fin supremo de la capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos globales de las empresas. Además de brindarse la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto de trabajo, los actuales patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y social.

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; tanto es así que las bibliografías existentes son escasas y dispersas y no existe una específica que describa los conceptos cardinales, los procedimientos y los principales modelos de medición que existen para sentar de esta manera una teoría única acerca del tema tratado.

Actualmente en el país y en la provincia de Matanzas se le está prestando gran atención al tema de la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, y entre estas, las empresas turísticas. Resulta de vital importancia prestar atención al capital humano del Sistema de Turismo Internacional. El Departamento de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas se encuentra inmerso en un proyecto de Medición del impacto de la capacitación en las dimensiones psico-económico-social, que abarca los espacios familia, comunidad, escuela, centros laborales y ámbito social. El objetivo del proyecto, más que formalizar los indicadores para medir el impacto de las acciones y modalidades de capacitación, está dirigido además de ello, a crear una cultura en el personal encargado de dirigir la capacitación, que provoque el cambio en el modus de actuar, teniéndose en cuenta que cada acción de capacitación ha de tener como fundamento básico resultados tangibles a medir y a controlar: 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. La Dirección de Palmares en el territorio ha tenido gran interés en desarrollar

este tema, por la significación que tiene en el momento actual el impacto de la formación de los directivos y trabajadores.

Por ello, de acuerdo a la situación actual de esta temática en la actividad turística, se puede definir el problema científico: ¿Qué impacto está produciendo la capacitación en los dirigentes del Parque Josone? ¿Es posible medir ese impacto? ¿Cómo?

En concordancia con esta problemática, la hipótesis planteada es:

Si se mide el impacto de la capacitación en los dirigentes del Parque Josone, se determinaría la influencia de esta en la instalación turística objeto de estudio, lo que brindaría un fundamento para el diseño o rediseño de estrategias de capacitación que estarían en correspondencia con los resultados previsibles e indicadores ajustados al desarrollo progresivo en las dimensiones y espacios previstos en el Proyecto.

El objetivo general del presente trabajo es:

Diseñar un modelo e indicadores para la medición del impacto de la capacitación de los dirigentes del Parque Josone sobre la base de objetivos-resultados.

Los objetivos específicos son:

1. Identificar las bases metodológicas que permitan medir el impacto de la capacitación en una instalación turística.
2. Aplicar prueba de necesidad a los indicadores diseñados para su validación.
3. Evaluar el impacto de la capacitación en los dirigentes del Parque Josone como resultado de la aplicación del modelo propuesto.

VARIABLES

Dependiente:

Modelo para medir Impacto de la capacitación.

Independientes:

Dimensión psicológica. Dimensión económica. Dimensión social. Sistema de indicadores.

Estrategias de preparación y superación.

El marco teórico sobre el cual se erige el presente estudio se corresponde con lo reseñado en la literatura científica universal y nacional referido al problema de investigación. El llamado Impacto de la capacitación ha supuesto la transformación de la visión de la

formación teniendo en cuenta la necesidad de medir su impacto desde varios ámbitos o enfoques.

Principales resultados esperados:

Con esta investigación se espera validar un modelo de evaluación del impacto de la capacitación en el ámbito psicosociocultural en dirigentes de una instalación turística extrahotelera, el Parque Josone, que redunde en las dimensiones económica y social. La novedad científica radica en poder evaluar el Impacto de la Capacitación en una organización de la actividad económica más importante que desarrolla el país en estos momentos, por lo cual cualquier estudio al respecto resulta significativo. La investigación ofrece la oportunidad de recopilar la bibliografía que se encuentra dispersa sobre esta temática con el objetivo de ofrecer una definición lógica sobre la misma y de los indicadores que permiten dicha medición. Por primera vez en la provincia se va a diseñar y aplicar un modelo de medición del impacto de la capacitación en el ámbito psicosociocultural a dirigentes del turismo internacional. A criterio de la autora lo más revelador de la investigación encuentra su significación en el poder modular las estrategias, programas y acciones de capacitación en función de lograr cambios sustanciales en el pensamiento humano que hagan posible la transformación progresiva en espiral, en tanto dicho cambio se traduzca en riquezas multilaterales.

El valor práctico del trabajo de tesis: Ofrece una propuesta práctica de un procedimiento para la medición del impacto de la capacitación en dirigentes de una instalación extrahotelera desde el ámbito psicosociocultural, que se traduce en cambios económicos y sociales.

Estructura del trabajo:

El trabajo consta de Introducción, Capítulo I: Fundamentación teórica, donde se exponen aspectos primordiales del componente humano, la capacitación, la evaluación de su impacto y los principales modelos hallados en la bibliografía nacional e internacional y en Internet, teniéndose en cuenta diferentes autores y aristas en la concepción del fenómeno tratado. En el Capítulo II: Caracterización de la organización objeto de estudio, se hace referencia a la instalación objeto de estudio. En el Capítulo III: Descripción de la metodología empleada y análisis y validación de los resultados, se describe la metodología, métodos y procedimientos empleados, las características de la muestra seleccionada para

la realización del diagnóstico, se propone el modelo a aplicar para la medición del impacto de la capacitación, se efectúa la valoración de los resultados obtenidos, las brechas existentes entre el diagnóstico y el estado deseado y se proponen las estrategias para su solución. En el trabajo se presentan Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. Los anexos facilitan la comprensión del trabajo y recogen los instrumentos aplicados, las tablas que contienen los datos del diagnóstico y sus resultados.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1 El componente humano como centro de la organización

En el contexto económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con lo que su capital humano acredita, 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. Ofrece una posición de cambio y renovación, perfeccionamiento permanente y diario de los métodos y estilos de dirección de la empresa. 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 elevados. "El mundo moderno exige cambiar y transformar el estilo y las formas de gestionar el componente humano de las organizaciones."⁶

⁶ Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

La esencia de la Gestión del capital humano en el Turismo es concebir, planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los recursos humanos, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua para el logro de la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel. Es una función básica de dirección que penetra en todos los niveles de manejo y permite obtener resultados efectivos, a través de la cooperación de todos los miembros de la organización, mediante las políticas de formación del personal a través del conocimiento de los diferentes puntos de vista existentes en los distintos niveles de la empresa.

La política a seguir con el capital humano debe contribuir significativamente al logro de una mayor eficiencia económica, elevar la calidad de los servicios y alcanzar ventajas competitivas según patrones internacionales.

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.

Los rasgos fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano son, según Cuesta:⁷

- Se constituirá a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Es y en particular su formación, una inversión y no un costo.
- No se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además de manera preactiva
- Ha superado el taylorismo, demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son sus objetivos inmediatos fundamentales.

- El desafío fundamental o número 1 es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- El soporte informativo es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

⁷ Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.

En estos momentos el capital de una organización se mide además de por sus recursos técnicos y económicos, por las capacidades y niveles de formación de los recursos humanos, por su actualización, creatividad, polivalencia, clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, adaptabilidad, todo ello basado en un sistema motivacional efectivo.

En el criterio de la autora, como en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, la única 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.

Entre los componentes más significativos de un programa de Gestión de Recursos Humanos se encuentran:⁸

- Planificación de las necesidades de Recursos Humanos con carácter anticipativo y no adaptativo
- Análisis y diseño de puestos de trabajo,
- Reclutamiento a partir de una imagen, para contar con una amplia cantera
- Selección rigurosa y científica de los trabajadores idóneos
- Preparación inicial y sociabilización para el puesto
- Formación y desarrollo
- Fijar y alinear la organización de la empresa (estructuras, plantillas, departamentalización)
- Elevación del clima sociopsicológico laboral
- Evaluación del rendimiento (a todos los segmentos laborales)
- Establecimientos de políticas de retribución
- Estimulación y beneficios adicionales
- Atención a la disciplina y la productividad

⁸ Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

- Relaciones laborales
- Protección e higiene del trabajo
- Calidad y perfeccionamiento del sistema de dirección
- Garantizar una adecuada retroalimentación de la marcha de cada uno de los subsistemas planteados

Es muy importante en el componente humano en las empresas de la hostelería, la restauración y el turismo la interrelación existente entre los clientes y los trabajadores de las organizaciones, entre estos sus dirigentes. Para ello, resulta vital garantizar un componente humano preparado que asegure el cumplimiento de la misión de la empresa y su eficiencia.

El capital humano proporciona la creatividad en cualquier organización, se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos con los mejores resultados. Es tal la importancia que hoy se le otorga a la Gestión del componente humano que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial.

“Una planificación adecuada de los Recursos Humanos requiere una política de capacitación permanente del personal”⁹

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.

Existen muchos conceptos o definiciones acerca de esta , pero el más completo, el más cercano a las exigencias actuales es el dado por nuestro Maestro mayor, José Martí:

⁹ 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 2004)

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote, es preparar al hombre para la vida”¹⁰

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”¹¹**

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 redundando en beneficios para la empresa”¹²**

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si alguien opina que la capacitación cuesta mucho no se da cuenta de lo muchísimo que cuesta la ignorancia. Es una verdad que se hace más relevante cuanto más tiempo transcurre, pues si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.

La autora considera que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus

¹⁰ Martí Pérez, José, Obras Completas. Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963. Tomo 8, p 281.

¹¹ Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994. .

¹² Sosa Sálico, Mariano. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea) 2004 Disponible en: www.monografias.com (Consulta: 17 de marzo del 2004)

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

La empresa que mejor formado tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, podrá expansionarse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado, sin grandes inversiones de capital.

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: ¹³

- 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.

¹³ 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 Formación o 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. La política de Formación y Desarrollo forma parte de la estrategia de la empresa con el fin de ayudar a incrementar la productividad, lograr una mayor rentabilidad y calidad, a partir del aumento de la eficacia del desempeño de los trabajadores. 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, por ejemplo, a causa de 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:¹⁴

- En el trabajo: El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y 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)
- Formación fuera del trabajo: Para el 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.

¹⁴ Cuesta, Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.

- Dentro y fuera del trabajo: Es 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 capacitación beneficia a las personas como entes naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, ya que:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

Además, produce beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas, pues:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

También beneficia a las organizaciones, porque:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

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.**”¹⁵

No obstante, generalmente no se contabilizan los recursos materiales y humanos que se destinan a esta tarea ni se estudia la ganancia puntual de la organización como consecuencia de la capacitación recibida por los directivos y trabajadores.

En Cuba, el sector turístico es el que más aporta a la Caja Central del Estado y es necesario que el control de los beneficios que reporta sea cada vez mayor.

La preparación y superación de sus dirigentes es un componente fundamental en el sistema de trabajo con los cuadros y reservas. Resulta imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Dirigir es el arte de coordinar talentos y el ejercicio efectivo de dicho arte solo se logra con el conocimiento y actualización constante en temas vitales vinculados al ámbito empresarial. Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

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

¹⁵ 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 2004)

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 consecuencia 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.

La Evaluación de la Formación no es una actividad inventada hoy, se remonta a la antigüedad, a la China Imperial (siglo III A.N.E.) donde, tras la preocupación por el nepotismo en la selección de los funcionarios del Estado se comenzaron a realizar exámenes de habilidades académicas y prácticas. 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 de esta manera poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. Para esto 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:

- ◆ Medio Ambiente;
- ◆ Proyectos para los Fondos de Inversión Social(FIS);
- ◆ Programa de Capacitación de Jóvenes pobres en América Latina;
- ◆ Capacitación para Planificación Familiar;
- ◆ Saneamiento del Agua y otros.

La autora coincide con lo planteado en la bibliografía acerca de que los trabajos que se han realizado de Medición de Impacto y por consiguiente de Evaluación de la Capacitación, son de temas específicos y no se concentran en conceptualizar el tema sino en realizar una Evaluación y Medición de cada tópico, tampoco se explican los procedimientos que se siguen para realizar cada Evaluación.

Las Evaluaciones de Impacto de Capacitación que se han realizado, son específicamente de un tipo de Capacitación para un objetivo determinado. Por ejemplo; Capacitación para médicos, para geólogos, pero no para el proceso de Capacitación como tal.

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.

La Evaluación de Impacto, al medir los resultados permite:

- Registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación de la realidad del desempeño antes y después de la formación, sistematizándolas.
- Evaluar el contexto en que se da la experiencia.
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados.
- Estudiar la articulación interinstitucional y personal formado.
- Ofrecer estudios de costo-impacto.
- Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión.

-Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de las evaluaciones; esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

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”**¹⁶

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.

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.

¹⁶ 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 2004)

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, no sólo desde el punto de vista laboral, sino en la familia, la comunidad y el macro-entorno social. Se expresa en términos de resultados objetivos, verificables, logrables, medibles en un tiempo real determinado, de 1 a 3 años.

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.

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

1.- 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.¹⁷

Estos niveles son:

Nivel I: Evaluar la Reacción.

Nivel II: Evaluar el Aprendizaje.

Nivel III: Evaluar el Comportamiento.

Nivel IV: Evaluar los Resultados.

Nivel I: Para comenzar la evaluación se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento, su percepción. Para definir lo que 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.

Las herramientas más utilizadas son los cuestionarios.

Nivel II: 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: 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 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

¹⁷ Stegmann, Tania, Modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick. (en línea) 2004 Disponible en: http://www.fundacionsepec.cl/educacion_emocional/03_contenidos/pdf/MODELO%20Kirkpatrick.pdf. (Consulta: 10 de enero 2004)

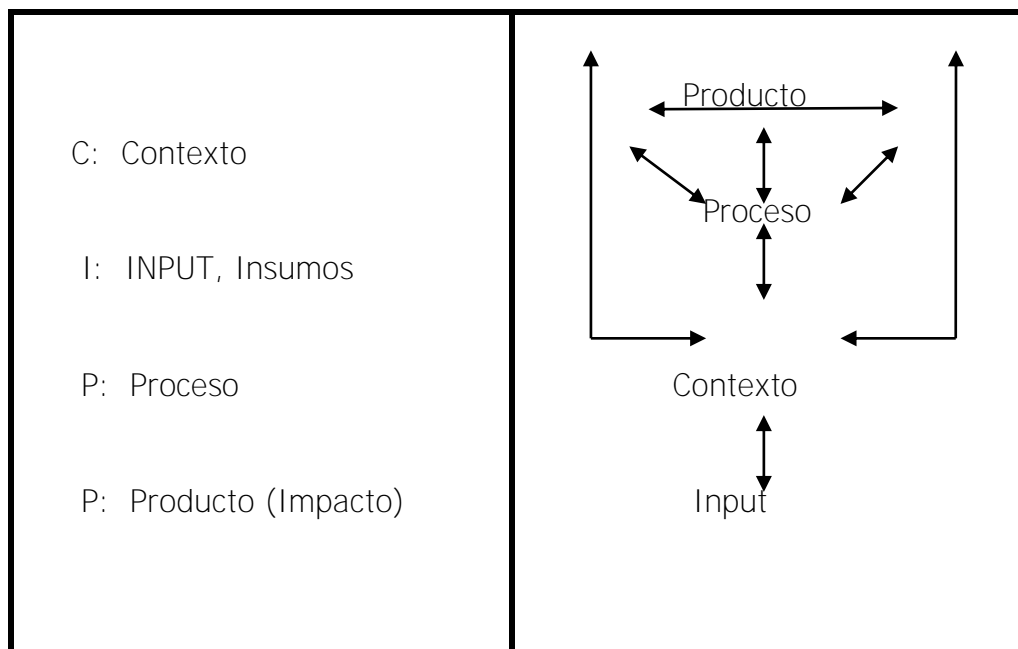
antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las personas claves, considerar costos versus beneficios: 100% de participación o una muestra, evaluaciones repetidas a intervalos apropiados, hacer uso de un grupo de control.

Nivel IV: 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.

2. 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

3.- Modelo Evaluativo respondiente o centrado en el cliente, propuesto por Stake, construido sobre reportes 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, recalando 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**"¹⁸

¹⁸ Aaron, B. Modelos evaluativos. (En línea 2004) Disponible en www.cinterfor.org.uy. Consulta: 22 de marzo 2004

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 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.

5.- Modelo Phillips: Parte del modelo Kirkpatrick. Desarrolla el nivel IV: Resultados en organización. Sus fases:

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

6.- Modelo Wade: Plantea que evaluar es medir el valor que la formación aporta a la organización. Sus niveles:

- Respuesta: reacción y aprendizaje.
- Acción: en el trabajo.
- Resultados: en el negocio.
 - Indicadores duros y blandos.
- Impacto: en la organización.
 - Análisis del coste-beneficio.

7. Modelo de Parker.

“Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: Desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante”¹⁹

8.-Modelo de Bell System: Utiliza los niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

9.-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)

10.- Oriol Amat ²⁰ expone que la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles:

Tabla 1.Modelo expuesto por Oriol Amat

NIVEL	<i>OBJETIVOS</i>	<i>MEDIOS</i>
Primer nivel	Satisfacción de los alumnos	Encuestas en caliente
Segundo nivel	Aprendizaje	Examen

¹⁹ 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_cont/1.htm (Consulta :20 de marzo 2004)

²⁰ Amat, Oriol (1998) Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores (en línea)febrero 2004 Disponible en: <http://www.Oriolamat.com> (Consulta: 21 de marzo 2004)

	de conocimientos	
Tercer nivel	Aprendizaje de Capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
Quinto nivel	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
Sexto nivel	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

En el sexto nivel se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación mediante el cálculo de importe invertido en formación (Costes directos e indirectos), el cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación (Incremento de ventas e ingresos y mejoras en la calidad y la productividad), el cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación (Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía), cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa, cálculo del rendimiento de la inversión (El ROI, ratio que divide el beneficio de la inversión en formación y el importe invertido) y el cálculo de la tasa interna de rentabilidad (TIR)

11.-Berkley y Caple, parten del análisis de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar la formación:

Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los formandos han aprendido.

Valoración externa: Trata de describir si los formandos aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.

Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral de ellos a través de la valoración de la Reacción, el Aprendizaje, la Conducta en el trabajo y rendimiento y A nivel de empresa.

1.3.1.1 Modelos Cubanos

En nuestro país no existe una cultura de evaluación de los resultados de la capacitación en las empresas, generalmente no se contabiliza ni estudia la ganancia de las organizaciones como resultado de la capacitación recibida por los directivos y trabajadores, a pesar de que es un objetivo prioritario para las empresas lograr una adecuada eficacia de las acciones de capacitación, por el mayor peso específico que va alcanzando cada día la formación en el seno de las organizaciones.

Se han efectuado estudios sobre el impacto de la capacitación, fundamentalmente en otros sectores de la economía, y pocos en el sector turístico. No está diseñada una metodología que permita la medición del impacto de la capacitación en las empresas turísticas. Las acciones realizadas hasta el presente no forman parte de un proyecto organizado al nivel del país.

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:

1. Etapa de Investigación (Diagnóstico externo e interno)
2. Etapa de Proyección del Sistema (Planificación y Organización)
3. Etapa de Ejecución (Desarrollo)
4. 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 GESTION DE LA CAPACITACION

- 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)

Esta misma Universidad diseñó un proyecto para el análisis de la preparación y superación de los cuadros en el componente Dirección y cómo contribuye este en el desempeño directivo.

En la Filial Universitaria de la 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.

En el sector del turismo, los únicos intentos que la autora conoce, con el fin de medir el impacto de la capacitación en las empresas turísticas, son dos: Uno se ha realizado en Santiago de Cuba, por profesores de FORMATUR, aplicado en la Sucursal Santiago de Cuba de Tiendas Universo.

Esta Metodología para la evaluación del impacto de la Gestión de la capacitación en las empresas turísticas, 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)

El otro, es 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: ²¹

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

²¹ Moreno Ramírez, Ángel et al. Evaluación del impacto de la formación de los directivos en las instalaciones turísticas. Revista Apuntes. Enero-junio 2003. EAEHT,pp27-35

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.

Aunque no se ha llegado a conclusiones en el sector del Turismo, al parecer es, en el país, la Universidad de Matanzas la más avanzada en la investigación de la medición del impacto de la capacitación. Un equipo de profesores de este alto centro de estudios, dirigidos por el Dr. 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.

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 conducta, 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 tomado en consideración, por entenderlo necesario, diversificar la realización del estudio en un conjunto de empresas y organizaciones disímiles, entre las que se encuentran:

- EQUIMAT, del Grupo Empresarial de la Construcción.
- Empresa de Producciones Industriales.
- Empresa de la Industria del Cítrico.
- Empresa Comercializadora de la Ciencia y la Técnica del Ministerio de la Agricultura.
- EDESCONS, del Ministerio de la Agricultura.
- Empresa de Servicios a Trabajadores.
- Empresa Comercializadora de Combustibles y Lubricantes del Ministerio de la Industria Básica.
- UBPC "La Angelina" del Ministerio de la Agricultura.
- CCS "Primero de Enero", en La Angelina.
- Comunidad "La Angelina"
- Municipio Ciénaga de Zapata.
- Incursiones en unidades básicas de servicios del Turismo.

La concepción del modelo previsto, implementado y en estudio concibe cuatro atributos categóricos fundamentales:

1. El tiempo como categoría y razón de la propia vida.
2. La estima, el alma y el ego humano, la inteligencia emocional.

3. La comunicación simbólica como razón de la savia que alimenta al hombre y la sociedad.
4. La palanca que mueve al hombre en el alcance de objetivos superiores (la necesidad: estimulación moral y material)

1.4 Crítica a los Modelos de Evaluación del Impacto de la Capacitación conocidos

La autora considera que ninguno de los modelos expuestos, conocidos internacionalmente, se centra en el objeto de estudio de esta investigación. 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, el cambio en la célula familiar, en la célula micro-social y en el clima comunitario)
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."**

Aunque el modelo CIPP desentraña las interrelaciones de la totalidad de los componentes, en un enfoque sistémico, con adecuaciones permanentes y su representación en el espacio podría corresponder a una imagen espirada de complejidad y perfeccionamiento crecientes, en los que todas las dimensiones se concatenan posibilitando la readecuación de cada etapa de la evaluación, ve el impacto sólo en materia de conocimientos y la

transformación en el puesto de trabajo, no ve el cambio humano. Analiza los requisitos del programa de capacitación y no lo que se espera de este. Emplea básicamente sólo técnicas cualitativas.

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, ni se basa en un diagnóstico inicial, en el estado real del individuo y la organización.

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, la autora considera que 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 mayoría (excepto el propuesto por la Universidad de Matanzas, dirigido por el Dr. Manuel Zamora Bernal, que cumple con categorías, principios y métodos multifactoriales, cuya prueba de necesidad ha demostrado en un período de tres años su validación), no hace un análisis psicosociocultural del fenómeno de la capacitación y la medición de su impacto. Analizan esta sólo en el puesto de trabajo del hombre, y no en el entorno de la familia, comunidad y sociedad. El modelo del Dr. Zamora se toma como referencia para este trabajo.

De esta manera, 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 multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las necesidades individuales de superación, las

acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano. 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.

Capítulo II: Caracterización de la organización objeto de estudio

2.1 Caracterización del Parque Josone

Ubicado en la calle 56 y 1ra Avenida, en Varadero, el Parque Josone, "paraíso verde en el azul", es una Unidad Básica Empresarial de Palmares. Su atracción principal la conforma su oferta gastronómica distinguida por un entorno natural, rodeada de una belleza única en el polo, unida a la historia y arquitectura que data desde 1942. Anteriormente estuvo diseñada para el segmento medio alto y por las actuales características del turismo, ya que esta clase de visitantes ha ido decreciendo hasta casi extinguirse, fue necesario rediseñar la oferta en sus restaurantes. En este complejo laboran trabajadores distribuidos en las

áreas de Dirección, Gastronomía, Recursos Humanos, Economía, Mantenimiento, Abastecimiento, Comedor Obrero, Transporte, Ventas, Jardinería, Recreación y Seguridad.

Su principal fuente de ingresos es la oferta gastronómica, los servicios se brindan en:

Restaurantes:

- El Dante: Especializado en comida italiana.
- El Retiro: Especializado en comida internacional.
- La Campana: Especializado en comida criolla.
- El Rancho: Especializado en comida criolla y paellas.
- Barracuda: Especializado en mariscos y productos del mar.
- La Gruta: Casa del Vino y brochetas.

Bares.

- Bar Terraza: Especializado en cocteles.
- Bar Piscina La Iguana: En el complejo recreativo de la piscina se ofertan bebidas refrescantes y alimentos ligeros.
- La Guarapera: Oferta guarapo de caña, refrescos, aguas, cocteles.

Entre el resto de los servicios que brinda se encuentran el alquiler de áreas para bodas, servicio de buffetts, almuerzos de recorrido, bares y cantinas. En el Anexo 1 se refleja el organigrama del Parque Josone.

La instalación concluyó el 2003 con los siguientes resultados: En Moneda total, Cumplimiento del Plan de ingresos al 87 %, utilidades (141 %), gastos al 92 %, costos 75 %. En USD: 81,3 % ingresos, gastos 92,1 %, costos 71,4 % y utilidades 76,1 %. Se recibió el Control Interno Nacional en noviembre del 2003 con calificación de Aceptable. En mayo del 2004 se recibió una Auditoría Financiera del MINTUR con calificación de Aceptable.

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	BLANCOS	NEGROS	MESTIZOS
%	148	80.4	19.5	85.8	8.7	5.4

Tabla 3. Militancia. Nivel Educativo

	PCC	UJC	PRIMARIO	SECUNDARIO	MEDIO SUP.	SUPERIOR
%	36.4	10.1	3.3	24.3	45.2	27

Tabla 4. Distribución por Edades

	- 30	31 – 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	60
%	9.45	15.5	18.9	19.5	18.2	6.7	9.45	2.02

Tabla 5. Años en el sector

	- 1	1 – 2	3 – 5	6 - 10	10
%	1.3	14.1	44.5	23.6	16.2

Tabla 6. Categoría ocupacional

	OBREROS	SERVICIOS	ADMINIST.	TÉCNICOS	DIRIGENTES
%	37.8	40.5	1.35	10.1	10.1

Tienen nivel idiomático avalado por FORMATUR el 26,6 %.

Tabla 7. Total Dirigentes. Sexo y Raza

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	BLANCOS	NEGROS	MESTIZOS
%	15	80	20	86.6	0	13.3

Tabla 8. Dirigentes. Militancia. Nivel educacional

	PCC	UJC	PRIMARIO	SECUNDARIO	MEDIO SUP.	SUPERIOR
%	60	13.3	0	0	26.6	73.3

Dos dirigentes tienen la categoría de Master.

Tabla 9. Dirigentes. Distribución por Edades

	- 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	60
%	13.3	6.6	13.3	20	33.3	13.3	0	0

Tabla 10. Dirigentes. Años en el sector

	- 1	1 - 2	3 - 5	6 - 10	10
%	0	13.3	6.6	80	0

Tabla 11. Dirigentes. Años de permanencia en la instalación

	-1	2	5-7	12-14
%	33.3	13.3	26.6	26.6

Tabla 12. Dirigentes. Años de permanencia en el cargo actual

	-1	2	5	7
%	53.3	20	20	6.6

El 46,6 % de los actuales dirigentes de la instalación ha ido promoviendo de forma paulatina a estos cargos de dirección, desde cargos anteriores como técnicos, obreros o trabajadores de servicios.

En el análisis de las evaluaciones del desempeño del período correspondiente al último año, como promedio, el 80 % fue evaluado de Bien y el 20 % de Muy Bien. Se encuentra confeccionado el Plan de capacitación del año 2004 para los dirigentes y trabajadores, con los correspondientes diagnósticos de necesidades de aprendizaje, que se elaboraron a partir de las necesidades descritas en el Diagnóstico de los Recursos Humanos que se efectuó en el MINTUR en el primer semestre del año 2001 y que se actualiza de forma semestral.

Se actualizó el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje correspondiente a todos los trabajadores del Parque Josone, pero por tratarse de un estudio complejo y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo de investigación, se expondrán los resultados de lo aplicado a los dirigentes. Será en definitiva a estas personas a quienes serán aplicadas las estrategias que se propondrán y en quienes se medirá el impacto de la capacitación.

Se realizó el proceso de Planeación Estratégica en la instalación, determinándose la:

Misión: Brindar servicios multivariados (ofertas gastronómicas, recreación, ocio, ecología) que acercan la naturaleza a la razón de la vida. Nuestra complacencia: su plena satisfacción.

Visión: Somos líderes en las ofertas y servicios variados en el campo de la gastronomía, recreación y uso del tiempo libre. Usted es lo primero.

Valores compartidos:

1. Profesionalidad.
2. Moral revolucionaria

3. Sentido de pertenencia.

4. Honestidad.

Estado deseado: Se empleó el método Delphi (Anexo 2) con nueve expertos seleccionados entre Jefes de Recursos Humanos, Jefes de Seguridad, Cheff de Cocina, Jefes de Alimentos y Bebidas y Jefes de Salón con experiencia en Palmares en el polo de Varadero, para determinar los elementos que lo deben integrar. Se seleccionaron los expertos mediante el método aleatorio simple, teniendo en cuenta su experiencia y preparación técnica en los cargos que desempeñan. Los elementos seleccionados por los expertos como integrantes del estado deseado en los dirigentes de la organización son: El 100 % de los dirigentes del Parque Josone posee conocimientos con calificación de Excelente en los componentes básicos de la capacitación (Político-Ideológico, Técnico-Profesional (que incluye Idioma e Informática), Económico, Dirección y Defensa y en los programas priorizados (Medio Ambiente y Jurídico) Tienen además una implicación excelente en las tareas del núcleo familiar, la comunidad, escuela y sociedad.

En Político-Ideológico: el 100 % de los dirigentes de la organización Parque Josone se encuentran identificados con los principios y líneas trazadas por nuestro Partido Comunista y la dirección de la Revolución, con cualidades político-ideológicas y personales para ocupar cargos de dirección. Todos tienen incondicionalidad al cumplimiento de las tareas asignadas, consagración y fidelidad a la patria; el dominio y actualización en temas históricos y de la situación nacional e internacional. Todos poseen capacidad para educar con su ejemplo, tienen madurez política, espíritu de abnegación, sacrificio y gran implicación en las tareas para dar cumplimiento al objetivo número 1 del sector del Turismo: " Elevar, preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores "

Técnico-Profesional: Todos los dirigentes de la organización cumplen de manera excelente los perfiles del cargo que desempeñan, con creatividad, desempeño eficiente y eficaz para educar a los subordinados en el conocimiento y aprendizaje continuos, en la superación constante para el dominio de las técnicas y tecnologías modernas, atención a la preparación, superación y desarrollo de sus subordinados. Tienen consagración al trabajo y

la investigación científica. Dominio de al menos un idioma (Inglés) por todos los dirigentes y en el caso de los Jefes de Salón, el dominio de dos idiomas (Inglés y Francés, Alemán o Italiano según el mercado emisor con mayor receptividad por el restaurante) lo que favorece una mayor comunicación con los clientes y calidad en el servicio que se presta.

Dominio de todos los dirigentes del trabajo con procesadores de texto, hojas de cálculo y gráficos en Excel, Power Point, correo electrónico, redes y sistemas estadísticos con excelencia en el trabajo de oficina, el cálculo, la comunicación moderna y el acceso a la información. Control sobre los sistemas de procesamiento de datos que se usan por la entidad.

Económico: Todos los dirigentes de la instalación son capaces de lograr la proyección a corto, mediano y largo plazo con una perspectiva económica, que les permita cumplir los objetivos propuestos con eficacia. Excelentes conocimientos de Contabilidad y Finanzas que les permite interpretar y analizar los estados financieros de su organización, definir el nivel de solvencia, la posición financiera y la liquidez para tomar decisiones. La empresa es eficiente en su gestión económica, cumple con la ejecución del presupuesto de ingresos y utilidades, tiene liquidez y solvencia.

Dirección: El 100 % de de los dirigentes posee la máxima capacidad para planificar, organizar, ejecutar y controlar el trabajo de los subordinados, para prepararlos e introducirlos en el cumplimiento de las tareas. Poseen habilidad para utilizar todas las técnicas en beneficio del trabajo y los demás., son líderes. Una óptima habilidad en la toma de decisiones, organización y planificación del tiempo, buen dominio de la técnica de conducción de reuniones y de la escucha, excelente delegación de autoridad, empleo de adecuados métodos y estilos de dirección y una consecuente actitud ante el cambio. Poseen una conducta asertiva en la comunicación interpersonal , gran motivación por el poder (afán por obtener el control de los medios que permiten dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás)y la realización(afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares, para alcanzar el éxito, deseo de hacer algo con más calidad o eficiencia que la existente)Tienen poca motivación por la afiliación (afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas). Mantienen una utilización óptima y adecuada de todos los recursos a su disposición (financieros, materiales y humanos),

lo que propicia, además, la eficiencia económica en la instalación y el ejercicio de un liderazgo efectivo. Todos muestran gran preocupación por los problemas que inciden en el buen desarrollo de su trabajo, ejemplaridad ante el colectivo, excelentes relaciones humanas y disciplina en el trabajo.

Defensa: La totalidad de los dirigentes de la instalación tiene una óptima preparación para la posición que asume en la defensa del país y un conocimiento exacto de las tareas que desarrolla la instalación y el hombre individualmente en tiempo de paz y de guerra, así como en situaciones de catástrofes o desastres naturales. Toma de decisiones acertadas en cada situación que se presente.

Medio ambiente: Un conocimiento óptimo por parte de todos los dirigentes del centro de los problemas globales y locales del medio ambiente, así como de la instalación, con una acertada toma de decisiones en cuanto a su solución. Preocupación por el problema medioambiental con educación a los subordinados en este importante aspecto. El Parque tiene una favorable situación medioambiental.

Jurídico: El 100 % de los dirigentes de la instalación posee conocimientos precisos de la legislación vigente, con una aplicación consciente de la justicia laboral. Dominio exacto de los instrumentos jurídicos necesarios para desarrollar la función como dirigente. El 100 % de los procesos disciplinarios son realizados aplicando correctamente lo establecido en la legislación vigente. El 100 % de los dirigentes posee conocimientos exactos de la política laboral y de empleo del país y del sector del turismo, para acometer las funciones como dirigente de manera que se garantice el cumplimiento de lo establecido en los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Implicación excelente en las tareas del núcleo familiar, la comunidad, escuela y sociedad. El 100 % de los dirigentes del Parque Josone tienen una preocupación constante por la unidad del núcleo familiar, la participación en la educación esmerada de las nuevas generaciones en los principios revolucionarios, de honradez, solidaridad, amor al estudio y el trabajo, honestidad, fidelidad y amor a la Patria, amor al prójimo y un vínculo estable hogar-escuela. Significa también no sólo la participación activa, sino la implicación en las tareas de las organizaciones de masas, una mayor interrelación con los vecinos del barrio,

una preocupación constante por los problemas de la comunidad-sociedad demostrada con la solidaridad consciente con todos sus miembros.

Capítulo III: Descripción de La metodología empleada, análisis y validación de los resultados

3.1 Diseño Metodológico

El universo de estudio fue el conjunto de dirigentes del Parque Josone (15) Los cargos analizados son:

- Administrador.
- Jefe de Alimentos y Bebidas.
- Jefe Económico.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefe de Servicios Gastronómicos (Comercial)
- Jefe de Mantenimiento.

- Jefe de Recreación.
- Jefe de Seguridad.
- Jefes de Salón (Dante, Retiro, La Campana, El Rancho, Barracuda y La Piscina)
- Jefe de Abastecimiento Técnico Material.

Esta selección obedece a la necesidad de profundizar en el proceso de formación y desarrollo de los dirigentes, por la importancia que reviste en el momento actual la preparación adecuada de las personas que dirigen los colectivos de trabajadores para lograr el éxito empresarial. Mientras más preparados estén quienes van a la cabeza de los obreros, técnicos, trabajadores administrativos y de servicios, mejor encaminados estarán estos hacia el cumplimiento de la misión de la organización y mejores estrategias podrán ser cumplidas con el único fin de lograr una mayor eficacia en la gestión y una superior eficiencia económica.

Muestreo:

Para seleccionar a qué subordinados se aplicarían los instrumentos para complementar el estudio propuesto, inicialmente se obtuvo una muestra preliminar mediante el método de muestreo aleatorio simple, equivalente al 25 % de la población. En este muestreo, cada miembro de la población y por lo tanto, cada muestra posible tienen una probabilidad igual de ser seleccionado. Se empleó la tabla de números aleatorios y un listado nominal de los subordinados. Al procesarse esta información, dio como resultado que el tamaño óptimo de muestra con un nivel de significación del 5 % (error máximo admisible) y un valor de $e = 1$ (error máximo a asumir) debía ser 25. Para ello se empleó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{\varepsilon^2 N + Z^2 \sigma}$$

Como ya se había comenzado la aplicación de los instrumentos, se decidió mantener el estudio en un total de 28 personas subordinadas a los dirigentes del centro, lo que garantizó una mayor confiabilidad. En cuanto a la aplicación de instrumentos a las

personas integrantes del núcleo familiar del universo de estudio, los dirigentes de las organizaciones de masas a que pertenecen y maestros de la escuela de sus hijos, se efectuaron visitas a los domicilios, a los presidentes de los CDR, las secretarías generales de las delegaciones de la FMC y los maestros de los hijos de los dirigentes objeto de estudio. En este aspecto se aplicaron técnicas a 51 personas.

3.2 Métodos y Técnicas empleadas

Se realizó un diagnóstico inicial de las necesidades de superación de cada sujeto miembro de la muestra, atendiendo al grupo de componentes básicos que está establecido para la preparación de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno.

Componente Político-Ideológico: Este componente es esencial para que cada dirigente tenga pleno dominio de las principales políticas y líneas y se dé cumplimiento cabal al objetivo de trabajo número 1 trazado por la dirección estratégica del sector del Turismo: “Eleva, preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores” Los instrumentos a través de los cuales se evaluó se muestran en el Anexo 3:

1. Examen de conocimientos sobre el tema. Se evaluó de forma cuantitativa el resultado del examen en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
2. Observación directa de la actitud, participación e implicación de los dirigentes en el logro del mencionado objetivo # 1 del sector del Turismo “Eleva, preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores”. Se tuvo en cuenta su resultado para la evaluación cuantitativa del conocimiento de este componente.

Componente Técnico-Profesional: Es un importante componente, por la imperiosa necesidad en el momento actual, de que los dirigentes tengan el máximo de conocimientos y habilidades en cuanto a nivel científico e investigativo, conceptos, principios y técnicas de la actividad específica que dirigen. Incluye Informática e Idioma. Los instrumentos a través de los cuales se evaluó se muestran en el Anexo 4. Se utilizaron:

1. Exámenes de conocimientos: Uno dirigido a evaluar los conocimientos de los dirigentes en el aspecto técnico-profesional de la actividad específica que dirigen. Se evaluó de forma cuantitativa el resultado del examen en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente. Otro examen teórico-práctico de conocimientos informáticos, que se evaluó de forma cuantitativa en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente. Se realizó otro examen de idioma inglés, que tuvo en cuenta escritura, audición, interpretación, dicción, comunicación. Se evaluó de forma cuantitativa en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
2. Revisión documental: Se revisó la totalidad de las evaluaciones del desempeño correspondientes a los dirigentes en el período de un año.
3. Observación directa del desempeño de cada dirigente en las actividades cotidianas y en el manejo y uso de los medios y técnicas a su disposición. También la observación directa en la comunicación idiomática (Inglés) de los dirigentes. Sus resultados se tuvieron en cuenta para la evaluación cuantitativa del conocimiento de este componente.

Componente Económico: Este componente evalúa el dominio de temas económicos y términos relacionados con ellos como liquidez, rentabilidad, solvencia, utilidades. Se constataron los resultados económicos obtenidos por la empresa en el último año y se valoró la correlación de estos aspectos entre sí.

Las técnicas empleadas para evaluar este componente se muestran en el Anexo 5.

1. Revisión documental (balances generales, resultados de Controles internos, inspecciones, auditorías, revisión de estadísticas e informes mensuales y anuales que reflejan el estado y comportamiento de los diferentes indicadores económicos)

2. Examen de conocimientos sobre el tema económico a los dirigentes. Se evaluó de forma cuantitativa el resultado del examen en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
3. Entrevista al Jefe Económico para conocer el comportamiento de los indicadores económicos en la instalación y de los dirigentes en cuanto al empleo de las herramientas económicas para la toma de decisiones.
4. Observación directa del conocimiento de los dirigentes en temas económicos a través del empleo cotidiano de herramientas económicas para la toma de decisiones.

Componente Dirección: En él se incluyen todas las habilidades directivas y la preparación en conocimientos del tema que los dirigentes deben poseer para el cargo, en correspondencia con las líneas y política que ha trazado el Estado y con la demanda de calidad que exige el desarrollo alcanzado por la propia empresa, en el camino hacia la dirección por objetivos con enfoque estratégico y que a la vez sea participativa, capaz de lograr motivación y creatividad en los trabajadores. Se emplearon técnicas que se reflejan en el Anexo 6:

1. Entrevistas: Técnica estructurada para recopilar información a partir de individuos o grupos. Orientan hacia diferentes elementos, y permiten interactuar directamente con los entrevistados y apreciar de cerca sus actitudes y aptitudes hacia un factor determinado. Permiten observar los gestos y reflexiones de los entrevistados y escuchar sus pensamientos. Es la técnica más eficaz para obtener información, tiene dos direcciones: una en que se informa, se explica y se interroga al entrevistado y otra en la que se recibe la información correspondiente. Es la más usada internacionalmente. Se emplearon para valorar las motivaciones, la delegación, las relaciones interpersonales con los subordinados, las necesidades y expectativas en la capacitación y aspectos de su implicación en el seno familiar, la escuela de los hijos, la comunidad y la sociedad.
2. Cuestionario: Técnica a través de la cual los implicados responden preguntas de forma escrita, en lugar de responder a un entrevistador. Las respuestas constituyen

la información necesaria para el investigador. Tienen la ventaja que, de forma económica, se puede obtener mucha información auténtica, que ofrece una idea general sobre el fenómeno objeto de estudio como vía de penetración en las principales deficiencias.

Se utilizaron:

- ❖ Cuestionario Autodescriptivo (Autodiagnóstico de Decisiones). Aplicado a los dirigentes con el objetivo de valorar las habilidades en la toma de decisiones.

Cada opción de respuesta tiene un valor:

- Siempre (S): 5 puntos.
- Casi Siempre (CS): 4 puntos.
- A Veces (AV): 3 puntos.
- Pocas Veces (PV): 2 puntos.
- Nunca (N): 1 punto.

El máximo a alcanzar es 55 puntos.

- Para la suma menor de 40, la evaluación es MAL.
- Para la suma entre 40 y 47.99 la evaluación es REGULAR.
- Para la suma entre 48 y 55, la evaluación es BIEN.
- ❖ Cuestionario ¿Delega usted? con el objetivo de valorar las habilidades en el proceso de delegación de autoridad en los jefes.

Se evalúa al responder Sí o no. Se procesa de la siguiente manera:

- Hasta 3 sí, el dirigente tiene resultados en la delegación, pero puede mejorar.
- De 3 a 6 sí, no tiene resultados tan buenos y tiene que mejorar.

- Más de 7 sí, caso grave en la delegación.
- Todas las respuestas con No, delega bien el dirigente.
 - ❖ Cuestionario autodescriptivo Autodiagnóstico del empleo del tiempo, con el objetivo de valorar las habilidades en el empleo del tiempo y el desempeño eficaz de su función directiva.
 - La respuesta Frecuentemente se valora con 4 puntos.
 - La respuesta A veces con 2 puntos.
 - La respuesta Nunca con 0 puntos.

Se procesa de la siguiente manera:

- Se suman los valores hacia abajo y se suman los totales.
- Si el resultado es de 0 a 20 puntos, la persona está abrumada, desconectada y bajo una gran tensión.
- De 21 a 40 puntos, está perdiendo el control.
- De 41 a 60 puntos, tiene dificultades, no debe dejar que las circunstancias consuman lo mejor de él.
- De 61 a 80 puntos, administra bien, pero debe aplicar mejor las estrategias de administración del tiempo.
- De 81 a 100 puntos, administra bien el tiempo y controla las situaciones.
 - ❖ Cuestionario autodescriptivo Examen del oyente: Para valorar la comunicación del dirigente.
 - En las preguntas 1, 2, 6, 8 y 10, la situación Por lo general se evaluará con 10 puntos, Algunas veces con 5 y Rara vez con 0 puntos.
 - En las preguntas 3, 5, 4, 7 y 9, Por lo general se evaluará con 0 puntos, Algunas veces con 5 puntos y Rara vez con 10 puntos.

- Para procesar, se suman los resultados:
 - Si es menos de 70 puntos, la persona escucha poco y habla mucho.
 - De 70 a 89 puntos, escucha bien, pero tiene barreras.
 - Más de 90, excelente escucha.
- ❖ Inventario de respuesta interpersonal, con el objetivo de valorar si en la comunicación personal los directivos son asertivos, pasivos o agresivos.
- Para procesar: Las afirmaciones de Pasividad son la 1,4, 7, 10, 13,16.
 - Las afirmaciones de Agresividad son la 2, 5, 8, 11, 14,17.
 - Las afirmaciones de Asertividad son la 3, 6, 9, 12, 15,18.
 - Se suman por separado y se anotan, luego se comparan y se analiza el grupo predominante. El buen líder debe ser asertivo
- ❖ Test Motivación: Para valorar las motivaciones del dirigente (realización, poder y afiliación). (Se utilizó una escala de Likert)
- Para procesar: Las preguntas de realización son la 1, 4, 7, 10 y 13.
 - Las preguntas de poder son la 2, 5, 8, 11 y 14.
 - Las preguntas de afiliación son la 3, 6, 9, 12 y 15.
 - Se suman por separado y se anotan, luego se comparan y se analiza el grupo predominante o si hay equilibrio entre los grupos.
 - El buen líder debe tener una mayor motivación por el poder y la realización.

En la escala de Likert, empleada en algunas de las técnicas descritas, el sujeto debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con una variedad de afirmaciones relacionadas con el objeto de las actitudes y que posteriormente son sumadas a lo largo de todas las afirmaciones para proporcionar un puntaje o resultado total. Se evalúa en una puntuación de 1 a 5 puntos.

- Encuestas: Técnica empleada para obtener información escrita del encuestado sobre el objeto de la investigación, de manera sencilla y rápida.
 - ❖ Encuestas a los subordinados sobre las cualidades de sus jefes.

Según la puntuación, se apreciará la presencia de las cualidades en los jefes

Si la puntuación en cada pregunta es 0: no tiene esa cualidad

Si es 1: tiene poco esa cualidad

Si es 2: tiene esa cualidad

Si es 3: tiene mucho esa cualidad

- ❖ Encuestas a los subordinados sobre las cualidades de liderazgo de sus jefes.

Se evaluará la presencia de las cualidades de liderazgo en el jefe, según la puntuación alcanzada, en la escala de 1 al 5, si es mayor la puntuación, estarán presentes con mayor fuerza las cualidades de líder en el dirigente (Se utilizó una escala de Likert)

3. Observación directa: Método de recopilación de información social primaria acerca del objeto investigado, mediante la directa percepción y registro de todos los factores concernientes al objeto, que resultan significativos desde el punto de vista de los objetivos de la investigación. Resulta muy valiosa como método de recolección de datos. El observador debe estar vinculado con el objeto de la observación. Se aplicó en reuniones, despachos, Consejos de Dirección, toma de decisiones diarias, en que los dirigentes muestran sus habilidades como líderes, en la organización personal y como conductores-negociadores, comunicadores y expresión de la buena escucha. Se tuvo en cuenta el resultado de la aplicación de

esta técnica al evaluar cualitativamente el conocimiento y desarrollo práctico de los dirigentes acerca de este componente.

4. Revisión documental: Se revisó el 95 % de las evaluaciones del desempeño elaboradas por los dirigentes a sus subordinados en el período correspondiente al último año, para valorar cómo desarrolla esta actividad propia de su cargo.
5. Examen de conocimientos: Dirigido a valorar los conocimientos de los dirigentes en aspectos de la planificación, organización, ejecución y control y la marcha del Ejercicio estratégico en la instalación. Se evaluó de forma cuantitativa el resultado del examen en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.

Componente Defensa: Resulta vital la valoración de los conocimientos y habilidades de los dirigentes en la protección y defensa de la instalación y el país.

Las técnicas para su evaluación se muestran en el Anexo número 7.

1. Examen de conocimientos sobre el tema. Se evaluó de forma cuantitativa el resultado del examen en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
2. Observación directa en el desarrollo del Ejercicio Meteoro 2004. Se tuvo en cuenta su resultado para la evaluación cualitativa del desarrollo de habilidades prácticas de este componente.
3. Revisión documental sobre la actualización de la situación de cada trabajador en la defensa e intercambio con los mismos para conocer el dominio que tienen sobre este aspecto.

Además de los componentes expresados, por su importancia en el sector, existen programas priorizados (Medio Ambiente y Jurídico)

Medio Ambiente. Se emplearon técnicas que se reflejan en el Anexo 8:

1. Examen de conocimientos, que se evaluó de forma cuantitativa en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
2. Observación directa y valoración por especialistas del CITMA del estado real del propio Parque y la aplicación práctica en la institución de todo lo regulado a fin de lograr el mantenimiento y conservación del entorno que rodea a la entidad.

Jurídico: Se emplearon técnicas que se reflejan en el Anexo 9:

1. La observación directa de la aplicación práctica de la legislación laboral, de los procedimientos empleados en el centro en la Gestión de Recursos Humanos y la valoración del desarrollo alcanzado en cada uno de los componentes asociados. Se constató el empleo correcto de procedimientos establecidos en las relaciones comerciales y otros aspectos de connotación legal. Su resultado se tuvo en cuenta para la evaluación del conocimiento de este componente.
2. Examen de conocimientos, que se evaluó de forma cuantitativa en una escala de 0 a 5, con la siguiente evaluación: De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien y 5 Excelente.
3. Revisión documental: Protocolo de medidas disciplinarias, actas del Órgano de Justicia Laboral de Base, contratos de servicios, Plan de capacitación de los dirigentes correspondiente al año 2004, las actas de la Comisión Representativa, documentos del sistema de estimulación a los trabajadores, expedientes de los dirigentes, Reglamento Organizativo de Seguridad y Salud del Trabajo.

Atendiendo a que la capacitación supone lograr el desarrollo integral del sujeto, existe un área en la que se encuentran los valores, las actitudes e intereses que el hombre posee y que determinan y regulan su comportamiento y éxito no sólo en el centro laboral, sino en la familia, escuela, comunidad y sociedad. El diagnóstico también fue orientado a valorar el nivel alcanzado en este aspecto por el grupo de directivos. Para seleccionar y validar los indicadores para la medición de actitudes de los dirigentes no sólo en el centro laboral, sino en el micro-entorno familiar, la escuela de los hijos, la

comunidad y la sociedad, se empleó el método Delphi (Anexo 10) con 9 expertos seleccionados entre Jefes de Recursos Humanos, Jefes de Seguridad, Cheff de Cocina, Jefes de Alimentos y Bebidas de Palmares y dirigentes de los CDR y la FMC, maestros, personas con gran estabilidad familiar y delegados del Poder Popular, atendiendo a su experiencia y conocimientos sobre la implicación de los individuos en los espacios señalados. Los indicadores seleccionados por los expertos fueron:

Centro Laboral:

1. Consagración.
2. Aspectos de los componentes básicos de la capacitación.
3. Elementos de los programas priorizados de la capacitación.
4. Disciplina.
5. Relaciones interpersonales y comunicación.
6. Liderazgo.
7. Nivel de apropiación de los resultados.
8. Productividad y eficiencia.
9. Cultura del comportamiento.
10. Nivel de implicación e imbricación.
11. Participación adecuada en la toma de decisiones.
12. Empleo adecuado del tiempo.
13. Cooperación.

Familia:

1. Relaciones interpersonales.
2. Cultura general y política.
3. Comunicación intra e interpersonal.

4. Nivel de escucha.
5. Cultura urbana (salud en el comportamiento)
6. Ética.
7. Cooperación.
8. Cuidado de la propiedad social y privada.
9. Dominio del carácter y de sí.
10. Respeto (estima y autoestima)
11. Relación hogar – escuela.

Escuela:

1. Influencia consciente en las transformaciones del hogar, comunidad y sociedad.
2. Valores éticos.
3. Eficiencia académica de los hijos.
4. Preocupación por el aprovechamiento docente y participación de los hijos en las actividades escolares y extraescolares.
5. Cultura del comportamiento alcanzada por los hijos.
6. Manifestación práctica de la actuación.
7. Nivel de integralidad.
8. Disciplina consciente.
9. Repercusión de la actuación padres-hijos e inter-centro educacional.

Micro Entorno Comunidad:

1. Solidaridad.
2. Cultura del comportamiento.
3. Condiciones humanas.
4. Cuidado de la propiedad social.
5. Relación hogar – escuela. (padres-maestros, padres-Consejo de Escuela, padres-reuniones de aula, padres-actividades extraescolares)
6. Respeto
7. Deber.

8. Calidad de la participación en los eventos de la comunidad, implicación en las actividades de la comunidad.

9. Aportes a la comunidad.

Macro Entorno Social:

1. Consagración (disciplina laboral, cooperación, eficacia, eficiencia, efectividad)

2. Integridad.

3. Patriotismo.

4. Ejemplaridad.

5. Actitud revolucionaria.

6. Ética.

7. Cumplimiento de las normas sociales.

8. Uso y cuidado de la propiedad social.

Método Delphi:

Se fundamenta en la idea de que el juicio de un grupo de expertos es superior a la opinión o predicción de una sola persona cuando para la solución de un problema no se cuenta con datos exactos y se requiere de la generación de ideas. Se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Persigue obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de expertos. Se basa en:

- La existencia de un facilitador, quien presenta a los expertos la temática a discutir y explica el objetivo que se desea alcanzar
- El anonimato en la respuesta (la opinión de los miembros se obtiene por medio de un cuestionario formal que se aplica a cada uno de los integrantes por separado, estableciéndose así un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente)

- La interacción y retroalimentación controladas: la interacción se logra al aplicar varias preguntas sucesivamente, la retroalimentación se produce al informar a cada uno de los participantes los resultados obtenidos en cada encuesta.
- Respuesta estadística de grupo: La utilización de una definición estadística para medir la opinión de los participantes disminuye la presión del grupo hacia la conformidad, y una vez retroalimentado el resultado estadístico sirve a los expertos para valorar la respuesta del grupo y llegar a un consenso. De esta manera la respuesta estadística de grupo es un medio para garantizar que la opinión de cada grupo está representada en la respuesta final.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evaluación de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Pasos :

1. Concepción inicial del problema.
2. Seleccionar los expertos (k mayor o igual a 3)
3. Elaboración de cuestionarios o encuestas.
4. Procesamiento y análisis de la información.

Primera ronda: Determinación de la primera versión de las características.

Segunda ronda: Se le dan las características agrupadas a los expertos, se les pide que marquen las que entiendan que no deben formar parte del listado final. Se eliminan los aspectos que tengan menos del 60 % de los votos positivos.

Tercera ronda: Determinar el orden de importancia de las características. Comprobar acuerdos entre los expertos y calcular C_j .

Si hay acuerdo y C_j es mayor o igual a 60 % para todas las características, entonces detener el procedimiento, si no:

Cuarta ronda: Verificar el orden y concordancia de criterios, si hay acuerdo y C_j es mayor o igual a 60 % para toda J , entonces finalizar, si no, repetir la cuarta ronda.

Comprobación del acuerdo entre los expertos por el método de Kendall:

Hipótesis: H_0 : W es igual a 0 (no hay acuerdo)

H_1 : W mayor que 0 (hay acuerdo)

Para n menor o igual a 7: Región crítica (RC) : S mayor que S_{α} , $n:k$

N : número de entidades (características)

K : número de expertos.

Alfa: probabilidad de error si se afirma que hay acuerdo. Es recomendable afirmar que hay acuerdo con alfa menor o igual a 0,05.

R_i : suma de los números de orden dados por cada uno de los expertos al factor i .

Se empleó el Método del coeficiente Kendall para la comprobación del acuerdo entre los expertos. Se trabaja con 9 expertos, cada uno de ellos evalúa el objetivo según su experiencia. Después en una tabla se colocan sus opiniones

Se define que no sólo si W es mayor o igual que 0,5 es confiable, hay que hallar la décima.

T coeficiente de correlación

K cantidad de expertos

W coeficiente de Kendall

M cantidad de expertos

En la evaluación del estado actual del comportamiento de los dirigentes en la Familia, Comunidad, Escuela de los hijos y Sociedad se realizaron : (Anexo 11)

1. Entrevistas individuales de profundidad semiestructuradas a miembros de la familia de cada dirigente.

2. Entrevistas individuales de profundidad semiestructuradas a dirigentes de las organizaciones de masas (CDR y FMC) de su lugar de residencia.
3. Entrevistas individuales de profundidad semiestructuradas a maestros de sus hijos en los centros donde estudian actualmente.

En esta técnica, el entrevistador trata de cubrir una lista específica de asuntos definidos anteriormente, a través de una guía. La oportunidad, la elaboración exacta y el tiempo asignado a cada área de preguntas se dejan a la discreción del entrevistador. Se realizaron en el domicilio de los dirigentes, del presidente del CDR y la secretaria general de la delegación de la FMC (en el caso de dirigentes mujeres) y al maestro de los hijos, en el centro de estudio de estos, con el objetivo de conocer los logros y las dificultades que existen en el comportamiento de los dirigentes del Parque Josone en la familia, escuela de los hijos, comunidad y sociedad. Como resultado de estas entrevistas, la información recopilada fue analizada y se hizo una evaluación cuantitativa y cualitativa del comportamiento e implicación de los dirigentes en el micro-entorno familiar, la comunidad, la sociedad, y por su importancia en la formación de las nuevas generaciones, en la escuela de los hijos, en una escala de 0 a 5 (De 0 a 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien, 5 Excelente)

3.3 Modelo empleado en la práctica para la medición del impacto de la capacitación

Se ha tomado en cuenta en la presente investigación el modelo metodológico aplicado por el Dr. Manuel Zamora Bernal, profesor-consultor que ha dirigido a un colectivo de profesores de la Universidad de Matanzas, como parte integrante del proyecto nacional de Medición del Impacto de la Capacitación. Este modelo ha sido aplicado por su autor principal, quien lo ha practicado por muchos años y ha obtenido redimensionamiento en varias empresas de Organismos de la Administración Central del Estado en la provincia.

Se ha partido del presupuesto de que el individuo actúa como un ente o complejo biopsicosocial capaz de actuar y reflejar su comportamiento en las dimensiones

económicas y socioculturales, por lo que mediante la formación o capacitación resulta necesario lograr no sólo la aprehensión de conocimientos y habilidades, sino desarrollar valores y actitudes personales vinculadas al desempeño y al comportamiento. Se ha valorado además desde el punto de vista teórico-metodológico que en términos de resultados cuantitativos y conductuales han de apreciarse factores e indicadores primarios asentados en aptitudes y rasgos de la personalidad y otros factores e indicadores secundarios incluidos en los intereses propios del individuo, por lo que para hablar de medición del Impacto de la Capacitación en términos de comportamiento y tenerse en cuenta las dimensiones psico-socioeconómicas han de apreciarse las pautas de conducta y los indicadores que reflejen su veracidad. Así, toda acción de capacitación que se programe como estrategia a seguir a partir de las brechas detectadas entre el diagnóstico de necesidades y el estado deseado, debe llevar implícitos objetivos que reflejen un valor agregado no sólo desde el punto de vista cuantitativo, sino también cualitativo. El cambio psicológico tiene una relación causal estrecha con el mundo interior de cada persona, que es el reflejo del mundo exterior, lo que determinará las pautas del comportamiento y la actuación en las dimensiones socioeconómica y cultural. Uno de los logros que supone la capacitación en términos más actuales es convertir al hombre en entrenador del grupo de trabajo, dicho de otro modo, la capacitación debe lograr que el hombre sea capaz no solo de obtener los conocimientos y emplearlos, sino también debe estar apto para transmitirlos a otros, multiplicar su efecto.

Para medir el Impacto de la Capacitación en las dimensiones psico-socioeconómicas en la Gestión Empresarial ha de seguirse un proceso complejo donde se armonicen los intereses individuales con los intereses de la organización y con los compromisos y deberes para con la sociedad, nunca esta medición podrá verse como resultado de una acción aislada.

Para el desarrollo del modelo, se ha seguido una metodología que tiene en cuenta los pasos siguientes:

1. Proceso de negociación psicológica (Es la negociación psicológica con la dirección de la instalación para que identifique que la capacitación es un componente importante para el éxito empresarial, y también con el individuo sobre la actividad del trabajo a realizar, es un intercambio de divisas entre las dos partes)

2. Formación del contrato psicológico.(Ambas partes de mutuo acuerdo para desarrollar el proceso y se contrata que hará cada una de ellas en función de los objetivos propuestos)
3. Conciliación-Aceptación del Contrato. Valores éticos y organizacionales.(Cómo se hará, las reglas a establecer)
4. Proceso de Diagnóstico (individual, organizacional y de influencia social).Empleo de las técnicas, procesamiento de la información.
5. Conformación del programa armonizado para alcanzar cambios en la conducta individual, salud organizacional e influencia y cambio en lo micro y en lo macro social.
6. Desarrollo del programa como elemento integral de los objetivos y proyecciones de la organización conjugados con el Capital Humano (Profesores – Consultores, investigadores, equipo multidisciplinario vinculado a la esencia misma de la razón de la organización)
7. Garantizar que cada acción de capacitación esté precedida por objetivos en términos de resultados y cualificación.
8. El proceso de Capacitación deberá conjugarse con un fuerte proceso de descongelamiento, preparación para el cambio en cualesquiera de las dimensiones implícitas en el proyecto.
9. Elaboración de instrumentos, los que se someten a prueba de necesidad para su validación en las tres dimensiones propuestas (Psicológica, económica y social) con su correspondiente segmentación.

Los principios básicos en los que se fundamenta el modelo son los siguientes:

- Enfoque al hombre, al factor humano, considerando que la causa y fin de toda organización por muy simple que esta sea, la constituye el hombre.
- La autonomía o autoliderazgo en el comportamiento humano. Partiendo del hecho de que cada individuo o componente humano tiene necesidades, objetivos, valores y metas que alcanzar, ha de convertirse en líder de sí mismo y por tanto, engarzarse e integrarse en el ámbito laboral, comunitario y social.
- La participación del factor humano como esencia en la toma de decisiones en cualquiera de los espacios reflejados en el modelo (centro laboral, familia,

comunidad, escuela de los hijos, sociedad) La importancia de la estima y autoestima y el respeto al tiempo.

- Ve la medición del Impacto de la capacitación como un proceso, y no como elementos o espacios aislados.
- Considera los procesos de medición de impacto en sistema, con un desarrollo sistémico, de actividades internas en cada proceso.
- Proceso de mejora progresiva, sistemática y continua (Cada sistema debe incidir en cada proceso donde tiene como elemento básico la acción anterior peor que la posterior y la posterior peor que la post-posterior)
- Ganar-ganar (todos ganan en el proceso de transformación del comportamiento conductual) (Reflejos de espacios y sistema)
- La necesidad ha de convertirse en la palanca que mueve al hombre a aportar para ganar (objetivos y acciones de capacitación sobre base-resultado)
- Resulta imprescindible analizar los antecedentes psicosocioculturales del modus de actuación y conducta de los individuos con el objetivo de descubrir el estado actual del comportamiento humano y determinar las brechas con el estado deseado, en todos los espacios a valorar: Centro laboral, familia, comunidad, escuela, sociedad.

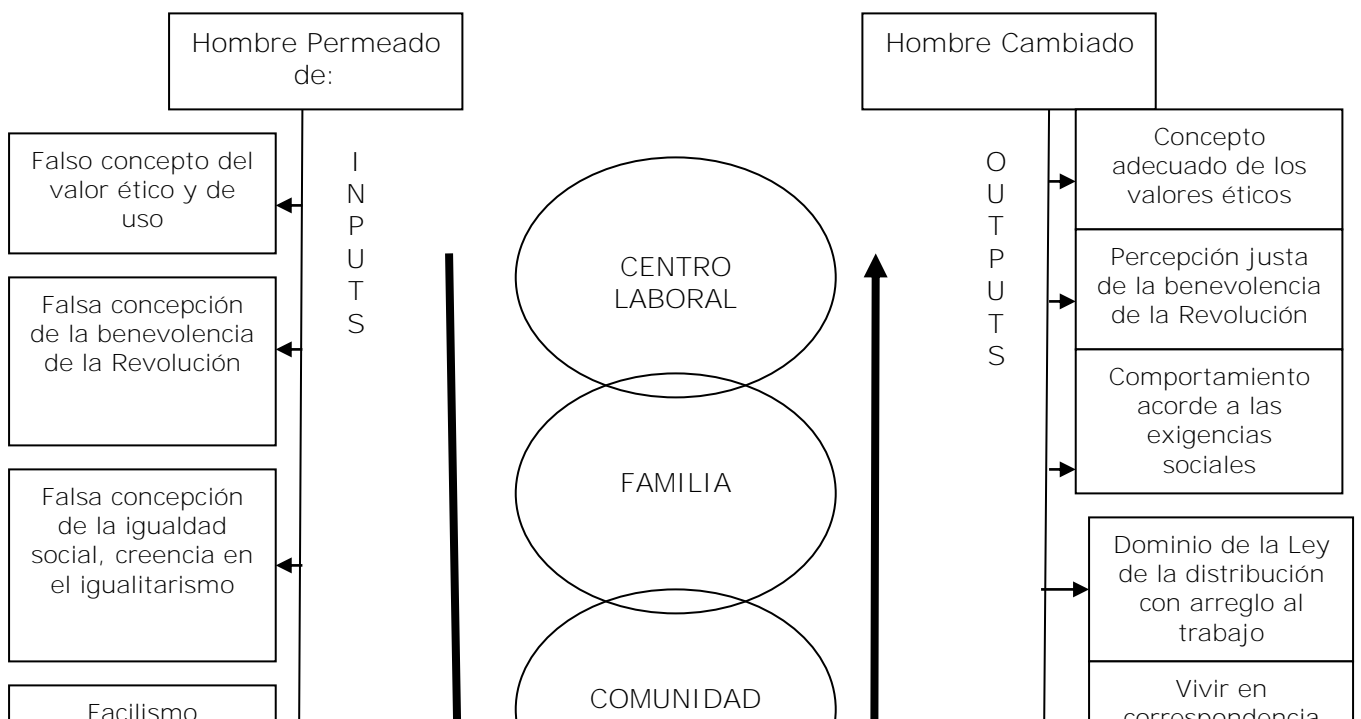
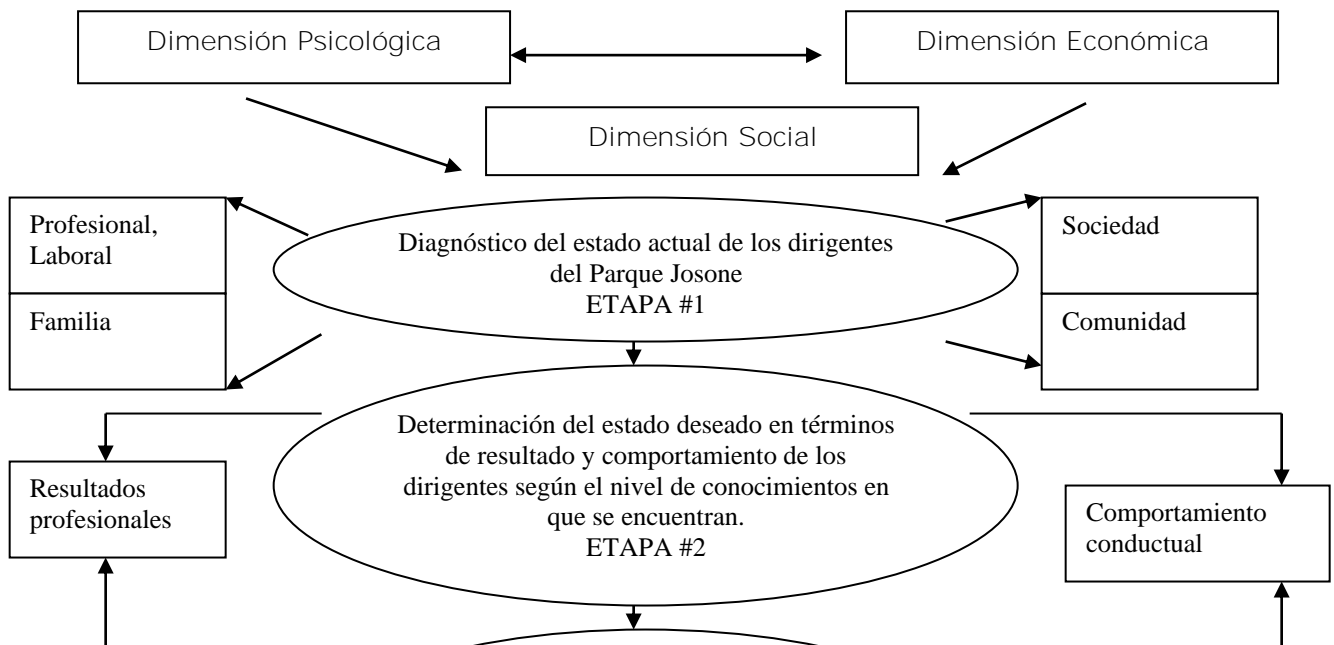


Gráfico 1. Proceso de cambio que se produce con la capacitación.

Se propone validar el modelo en el Sistema de Turismo Internacional, por primera vez.

Gráfico 2. Modelo para la medición del impacto de la capacitación.



3.4 Análisis y validación de los resultados

Mediante el procesador SPSS se realizó el tratamiento estadístico de la información. Se efectuó el análisis de fiabilidad a los instrumentos aplicados a través del Alpha de Cronbach (Anexo 12) Este análisis mide si el instrumento es capaz de evaluar o diagnosticar una determinada realidad, si es capaz de medir aquello para lo que ha sido concebido.

En el análisis de las variables correspondientes a los componentes de los programas básicos y priorizados de la capacitación en el centro laboral, el coeficiente Alpha de Cronbach ascendió a 0,7024 lo que indica que los instrumentos aplicados resultan confiables para el estudio a realizar. En el análisis de las variables correspondientes a las habilidades directivas motivación, comunicación interpersonal, buena escucha, liderazgo,

delegación, toma de decisiones, empleo del tiempo y cualidades de los dirigentes), el coeficiente Alpha de Cronbach ascendió a 0,8953, lo que indica que los instrumentos aplicados a los dirigentes para examinar su autopercepción en estos aspectos, resultan confiables para el estudio a realizar. Al examinar algunas de estas variables, pero a través de los resultados de la valoración de los instrumentos aplicados a los subordinados, el coeficiente Alpha de Cronbach ascendió a 0,8579, lo que también indica, que las herramientas aplicadas resultan confiables para el estudio a realizar. Por último, en la valoración del comportamiento e implicación de los dirigentes en la familia, comunidad-sociedad y escuela de los hijos, el coeficiente Alpha de Cronbach ascendió a 0,7944, lo que es aceptable.

En la revisión del Plan de Capacitación de los dirigentes correspondiente al 2004, se determinó que han existido dificultades en la confección de este, pues no hay una total correspondencia entre las reales necesidades de aprendizaje detectadas en el diagnóstico realizado en el presente estudio y las enunciadas en el referido Plan. Por lo tanto, las estrategias trazadas en el Plan no se corresponden con las propuestas de mejora necesarias para eliminar las brechas existentes entre el diagnóstico actual de los dirigentes y el estado deseado. Los objetivos del Plan elaborado en el centro no tienen claridad y precisión en términos cuantitativos y cualitativos, no expresan soluciones a las verdaderas necesidades de los dirigentes de la instalación.

En todos los casos se aplicaron los instrumentos a los dirigentes del Parque Josone y a una muestra de sus subordinados. Se contactó además con los dirigentes de las organizaciones de masas de los lugares de residencia de los dirigentes estudiados, con los familiares más cercanos a estos y con los educadores de sus hijos en los centros de estudio. Siempre se ofrecieron oralmente y por escrito todas las orientaciones para su correcta comprensión y respuesta. El diagnóstico contó en todo momento con el apoyo de la Dirección de Palmares, del Parque Josone, de las organizaciones de masas y centros escolares.

Al realizar el estudio y establecer el diagnóstico del estado actual de la capacitación de los dirigentes de la instalación, se identificó a cada directivo con un número (del 1 al 15), reflejándose en el Anexo 13 (Tabla 1) la valoración cuantitativa de los resultados de los

componentes básicos y programas priorizados, incluyéndose una evaluación promedio de las habilidades directivas de cada individuo.

En el Anexo 13 (Tabla 2) se reflejan los resultados, evaluados cualitativamente, del conocimiento que poseen de cada uno de los componentes de los programas básicos y priorizados, así como de las habilidades directivas, que forman parte del componente Dirección.

Para realizar la antes mencionada evaluación cuantitativa, se tuvo en cuenta no sólo el resultado del examen de conocimientos aplicado en cada componente, sino también:

- Político-Ideológico: Los resultados de la observación directa de la implicación de los dirigentes en la tarea número 1 del Sector del Turismo, donde se apreció el grado de participación en las tareas y la identificación con la política trazada por el PCC.
- Técnico-Profesional: Los resultados del 100 % de las evaluaciones del desempeño realizadas a los dirigentes por su jefe inmediato superior, donde se apreciaron las dificultades que tienen en su desempeño técnico-profesional y las recomendaciones y señalamientos recibidos. Se tuvo en cuenta además la observación directa del desempeño diario de los dirigentes, donde se apreció el grado de conocimiento que poseen de la informática, el empleo que hacen de los medios informáticos para su labor diaria, la elaboración de textos, gráficos, diapositivas, procesamiento de informaciones del sistema para el trabajo cotidiano y la toma de decisiones y el empleo adecuado de las redes y el correo electrónico para el acceso a la información y la comunicación. También se tuvo en cuenta la observación directa de la comunicación idiomática de los dirigentes, donde se apreció el grado de dominio del idioma Inglés por ellos y la necesidad del aprendizaje de otro idioma extranjero en el caso de los jefes de salón.
- Económico: La revisión documental de balances, estados de resultados y resultados de auditorías, a través de los cuales se comprobó el conocimiento de los dirigentes en cuanto a los resultados de la instalación y el dominio de elementos necesarios para la toma de decisiones. También mediante la entrevista al Jefe Económico, donde se precisó el grado de implicación y dominio de los dirigentes en los temas económicos.

- Dirección: Los resultados de la observación directa en Consejos de Dirección, reuniones, despachos, en la toma diaria de decisiones de los dirigentes, donde se apreciaron las dificultades que presentan en la delegación, la comunicación interpersonal, el liderazgo, la buena escucha, el empleo correcto del tiempo y las habilidades que poseen en la toma de decisiones. También el 75 % de las evaluaciones del desempeño elaboradas por ellos a sus subordinados en el último año, donde se apreciaron las habilidades para evaluar a sus subordinados y para efectuar las recomendaciones correspondientes según los resultados evaluativos. Se tuvieron en cuenta además las entrevistas realizadas a los propios dirigentes, donde se apreciaron elementos importantes en las habilidades en la toma de decisiones, la delegación y las relaciones interpersonales.
- Defensa: Los resultados de la observación directa en el Ejercicio Meteoro 2004, donde se apreció el conocimiento que poseen los dirigentes de las decisiones a tomar y tareas a cumplir en caso de catástrofes o desastres naturales.
- Medio Ambiente: Los resultados de la observación directa, la valoración por especialistas del CITMA del estado real del propio Parque y la aplicación práctica en la institución de las regulaciones existentes para el mantenimiento y conservación del entorno que rodea a la entidad.
- Jurídico: La observación directa de la toma de decisiones, donde se apreció el grado de acierto en la aplicación práctica de medidas disciplinarias, instrumentación de decisiones de carácter jurídico, propuestas de movimientos de dirigentes y funcionarios, aplicación del Reglamento Disciplinario Interno, dominio del Convenio Colectivo de Trabajo y de los cuerpos legales que rigen el sistema de Justicia Laboral y el trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios. Se tuvo en cuenta la observación directa del desempeño diario de los dirigentes, donde se apreció el grado de conocimiento de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, el ingreso y la promoción al sector, el funcionamiento de la Comisión Representativa y el grado de dominio de los documentos rectores de la política laboral y de empleo en el país y el sector del Turismo. Se efectuó la revisión documental del Plan de capacitación, apreciándose las estrategias trazadas por la instalación para la capacitación de los dirigentes, en consonancia con el diagnóstico de necesidades de

aprendizaje elaborado con antelación, valorándose el grado de correspondencia con el diagnóstico real del estado actual de estas personas en la capacitación.

A continuación se analizan los resultados más relevantes en cada aspecto.

En relación con el componente Político-Ideológico, el 60 % de los dirigentes obtuvo calificación de Excelente, el 26,6 % Bien y el 13,3 % Regular. Las mayores dificultades se concentraron en el conocimiento y comprensión de la política neoliberal y el ALCA.

En Defensa: el 20 % obtuvo Excelente, el 6,6 % Bien, el 26,6 % Regular y el 46,6 % Mal. Las principales dificultades estuvieron en el desconocimiento de la legislación que regula las cuestiones esenciales de esta actividad, como la Ley de la defensa Nacional y los conceptos fundamentales de la doctrina militar cubana y las tareas básicas de las Brigadas de Producción y Defensa durante las situaciones excepcionales.

En el componente Económico, sólo el 13,3 % obtuvo Excelente, el 13,3 % Bien, mientras que el 26,6 obtuvo Regular y el 46,6% Mal. Los principales desaciertos estuvieron en el conocimiento y aplicación diaria de lo regulado en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno, la Resolución 39/04 del MINTUR sobre los procedimientos para la contabilidad de los faltantes y sobrantes, la interpretación de los balances generales y el empleo de las herramientas económicas para la toma diaria de decisiones en la gestión de la organización. En Dirección, el 73,3 % obtuvo Bien, el 13,3 % Excelente y el 13,3 % Regular. El mayor grado de desconocimiento estuvo relacionado con los elementos que integran la planificación estratégica de la organización y de la Dirección por Objetivos.

En relación con la delegación, el 20 % tiene buenos resultados en la delegación, el 73,3 % no tiene resultados tan buenos y debe mejorar y sólo el 6,6 % son casos graves en la delegación. En el empleo del tiempo, el 73,3% administra bien el tiempo, pero debe aplicar mejor las estrategias para esta actividad. El 26,6 % administra bien el tiempo y controla las situaciones. El 13,3 % obtuvo calificación de mal en la habilidad para tomar decisiones, el 53,3 % Regular y el 33,3 % Bien. En la capacidad para escuchar, el 53,3 % escucha poco y habla mucho, el 33,3 % escucha bien pero con barreras y sólo el 13,3 % es excelente escucha. En la comunicación o respuesta interpersonal, el 33,3 % demostró tener un mayor componente de asertividad, el 26,6 % de pasividad y el 40 % de agresividad, lo que significa que en los estilos de comunicación, la mayoría de los

dirigentes tienen bajo control de impulsos y poca estabilidad emocional, y que otro porcentaje significativo tiene un proceso de comunicación con los subordinados y demás niveles de dirección que redundan en el logro de los objetivos empresariales, porque actúan de acuerdo con la situación y las circunstancias de manera adecuada.

En cuanto a la motivación, el 73.3 % mostró una mayor inclinación a la realización, el 13.3% al poder y el 13.3 % a la afiliación, lo que significa que el mayor afán que poseen es por realizarse, destacarse en la actividad que realizan y alcanzar el éxito. Los subordinados plantearon que el 13.3 % de los dirigentes tienen poco la cualidad de liderazgo y que el 86.6 % la tienen (así, el 60 % la tiene y el 26.6 % tiene mucho esa cualidad)

En cuanto al componente Técnico-Profesional, el 53.3 % de los dirigentes obtuvo calificación de Regular, el 33.3% Bien y el 13.3 % Excelente. Las mayores dificultades se concentraron en el grado de dominio de la Informática (40 % Mal, 20% Regular, 13.3 % Bien y 26.6 % Excelente) y en las dificultades en el dominio del idioma inglés y un segundo idioma (26.6 % Mal, 40 % Regular y 33.3 % Bien)

En el Programa Jurídico, el 20% obtuvo Excelente, el 6.6 % Bien, el 13.3% Regular y el 60 % Mal. Lo fundamental fue el desconocimiento de la legislación del país, especialmente la laboral y la específica del sistema de Turismo, así como de las regulaciones del Reglamento Disciplinario Interno del centro, de los elementos que integran la Gestión de los Recursos Humanos y de los movimientos de cuadros y dirigentes.

En el Programa Medioambiental, el 33.3% obtuvo Excelente. el 13.3% Bien, mientras que el 13.3% Regular y el 40 % Mal. Fundamentalmente existe desconocimiento en los problemas ambientales del polo y el centro y en las acciones para resolverlos.

En relación con la implicación en la familia-escuela-comunidad-sociedad, en el espacio Familia la calificación de Bien la obtuvo el 33.3 % y Regular el 66.6%. Las dificultades principales radicaron en el poco dominio del carácter, el insuficiente nivel de escucha, dificultades en la comunicación interpersonal y escasa cooperación en la realización de actividades hogareñas. En el espacio comunidad-sociedad, Bien el 40 % y Regular el 60 %. Las dificultades principales estuvieron identificadas en la formal o ninguna participación de

los dirigentes en tareas de la comunidad, es decir, la poca implicación, cuestión que tiene su causa fundamental en los horarios de trabajo de la instalación donde laboran.

En la escuela de los hijos, fue Regular la implicación del 73.3 % de los dirigentes y Bien el 26.6 %, fundamentalmente por la falta de participación en reuniones de padres y la falta de comunicación con los maestros para conocer el estado del aprendizaje y de participación de los hijos en las actividades escolares y extraescolares.

Al procesarse estadísticamente los resultados, se apreció que la puntuación media aritmética alcanzada por los dirigentes, a partir del valor mínimo 0 y el máximo 5 (Anexo 13 Gráfico 1) fue evaluado con:

- 4,47 en Político-Ideológico (Bien)
- 2,33 en Defensa (Mal)
- 2,93 en Económico (Regular)
- 4,00 en Dirección (Bien)
- 3,60 en Técnico-Profesional (Bien)
- 1,93 en Jurídico (Mal)
- 2,73 en Medio Ambiente (Regular)

Se aprecia que aunque en los componentes Político-Ideológico, Dirección y Técnico-Profesional se alcanzaron calificaciones de Bien, por encima o cercanas a 4 puntos, en Económico y Medio Ambiente la calificación es Regular (cercanas a 3 puntos) y en el resto es Mal (Defensa y Jurídico), que se acercan solamente a los 2 puntos. Es significativo que estos dos casos alcancen puntuaciones muy bajas, a pesar de la gran importancia que tiene el conocimiento de estos aspectos para una correcta toma de decisiones y apreciación de situaciones concretas cotidianas.

En el anexo 13 (Tabla 3) se refleja la puntuación alcanzada por cada dirigente en su autopercepción acerca de la toma de decisiones, buena escucha, motivación, delegación, comunicación interpersonal y empleo del tiempo. En el anexo 13 (Tabla 4) se evalúan estos elementos.

Estadísticamente, la media de la puntuación alcanzada por los dirigentes en cada aspecto evaluado fue:

- 44,93 en Habilidad para la toma de decisiones (Regular)
- 67,33 en la habilidad para escuchar (Escuchan poco y hablan mucho)

➤ En el test de motivación los resultados fueron:

(22,87 en necesidades de realización)

(18,60 en necesidades de poder)

(20,60 en necesidades de afiliación)

Ello indica que la mayor inclinación de la motivación en los dirigentes es hacia la realización personal y profesional, lo que significa que tienen tendencia y posibilidades de lograr el éxito.

➤ 4,53 en Delegación (No tan buenos resultados en la delegación, tienen que mejorar)

➤ 73,73 en el empleo del tiempo (Administran bien el tiempo, pero deben aplicar mejor las estrategias de administración del tiempo)

➤ En cuanto a la comunicación o respuesta interpersonal,

16.80 agresividad

12.73 pasividad

15.6 asertividad

Al evaluar en los subordinados su percepción acerca de la presencia o no de cualidades de liderazgo en sus jefes, se obtuvieron las puntuaciones reflejadas en el anexo 13 (Tabla 5), cuya evaluación se aprecia en el mismo anexo (Tabla 6)

El procesamiento estadístico arrojó que la percepción de los subordinados acerca de sus jefes, se encuentra en el rango de:

➤ 2,13 en la presencia de cualidades de líder en sus jefes inmediatos (Tienen cualidades de liderazgo)

Familia-Escuela-Comunidad-Sociedad.

Al valorar con los miembros del núcleo familiar de las personas objeto de estudio, los dirigentes y/o miembros de las organizaciones de masas a que ellos pertenecen y el personal educador de los centros de estudio de sus hijos, su implicación en la familia-

escuela-comunidad-sociedad, se obtuvieron puntuaciones que se reflejan en el Anexo 13 (Tabla 7) y cuya calificación se refleja en la Tabla 8 de ese Anexo.

A partir de la puntuación otorgada por las personas entrevistadas en los diferentes aspectos, se obtuvo una media de: (Gráfico 2 del Anexo 13)

- 3.33 en la familia (Regular implicación en el núcleo familiar)
- 3.4 en la comunidad-sociedad (Regular implicación en la comunidad-sociedad)
- 3.2 en la escuela de los hijos (Regular implicación en la escuela de los hijos)

Estos resultados denotan que los dirigentes tienen una regular implicación en la comunidad-sociedad (3.4), lo que es reconocido así por las personas entrevistadas, con cargos en las organizaciones de masas a que pertenecen las personas objeto de estudio de esta investigación. En la familia su implicación es también regular (3.33) En cuanto a la relación hogar-escuela por parte de los dirigentes estudiados, la calificación coincide con las anteriores, ya que el personal docente planteó en las entrevistas que tienen una implicación de sólo 3,2 puntos en la escuela de los hijos.

Los indicadores seleccionados para la medición del impacto de la capacitación pueden identificarse en los elementos diagnosticados en la presente investigación, dirigidos a las tres dimensiones fundamentales ya referidas (psicológica, económica y social), que implican cambios en actitudes y comportamientos en los espacios Centro laboral, familia, comunidad, escuela y sociedad.



Gráfico 3 Indicadores para la medición del impacto de la capacitación

La medición de los indicadores seleccionados para medir el Impacto de la capacitación en las dimensiones estipuladas en el proyecto se traduce en que la capacitación en un porcentaje relativamente alto se convierte en actos metodológicos y no redundan eficientemente en los cambios previstos en el presente proyecto. Es decir, que los objetivos propuestos para desarrollar los planes de capacitación no se corresponden con los resultados que se esperan de estas acciones.

3.5 Análisis de las brechas entre el diagnóstico del estado actual y el estado deseado

Si se realiza un análisis cuantitativo entre el diagnóstico del estado actual de los componentes de la capacitación y el comportamiento en la familia-comunidad-sociedad y se tiene en cuenta que el estado deseado en todos los casos alcanza una puntuación de 5 puntos, las brechas existentes en los dirigentes alcanzan la siguiente puntuación media:

Tabla 13. Valor de las brechas entre el estado actual y el estado deseado

Componente	Estado deseado	Estado actual	Brecha
Político-Ideológico	5	4.47	0.53
Defensa	5	2.33	2.67
Económico	5	2.93	2.07
Dirección	5	4.00	1.00
Técnico-Profesional	5	3.60	1.40
Jurídico	5	1.93	3.07
Medio Ambiente	5	2.73	2.27
Familia	5	3.33	1.67
Comunidad-Sociedad	5	3.4	1.6
Escuela de los hijos	5	3.2	1.8

Se aprecia desde el punto de vista cuantitativo la diferencia significativa en los componentes Defensa (2.67), Económico (2.07), Jurídico (3.07), Medio Ambiente (2.27) y en menor medida Técnico-Profesional (1.40) En la implicación en la familia (1.67), comunidad-sociedad (1.6) y escuela de los hijos (1.8) también se aprecian cifras interesantes.

En la práctica social cotidiana, al no existir una verdadera articulación entre los espacios, variables e indicadores que sistemáticamente han de culminar con el cambio psicológico como base para lograr el comportamiento desdoblado en el medio, se provoca necesariamente la ruptura entre el estado actual y el que se desea alcanzar.

3.6 Estrategias para la preparación y superación de los dirigentes y reservas del Parque Josone del año 2004 al 2007

La Estrategia de Superación y Preparación de los dirigentes del Parque Josone es parte del diagnóstico realizado en el ejercicio estratégico y el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. Se trata de solucionar los aspectos débiles relacionados con la superación de los dirigentes. Se debe trabajar en los conocimientos económicos, de la Defensa, jurídicos, medioambientales y en el aspecto técnico-profesional, dentro de este, específicamente en Idioma e Informática. Además, en los importantes espacios de la familia-escuela, comunidad y sociedad.

La alta profesionalidad de los dirigentes del Parque Josone es una fortaleza que ayudará a llevar adelante la Estrategia de Superación. De manera interna seremos más fuertes de forma que podremos contrarrestar la política agresiva de los Estados Unidos.

Principios.

- El tránsito de los dirigentes y reservas por un plan de formación como especialistas de postgrado del Turismo o de alcanzar la Licenciatura en Turismo.
- La preparación y superación de los dirigentes y reservas de forma integral, concibiendo para ello acciones de capacitación en los 5 componentes y 2 programas priorizados sistemáticamente atendiendo a sus necesidades.
- El cuadro centro de la instalación es el principal formador y entrenador de los dirigentes y reservas de su nivel de acción.
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y superación de los dirigentes será por su desempeño, evidenciándose resultados concretos que materialicen las indicaciones del Partido, Gobierno y el MINTUR en el territorio, así como el avance en la carrera o especialidad en que estén matriculados.
- La preparación, superación y desarrollo de los dirigentes y reservas debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos, organizarse como un sistema contemplando todos los componentes y programas priorizados combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada dirigente y reserva.

Principales problemas de la Superación de los dirigentes.

La preparación, superación y desarrollo de los dirigentes en la instalación requieren profundización y sistematicidad, en especial los componentes Económico, Jurídico, Defensa, Técnico-profesional (dentro de él la Informática) y Medio ambiente, además de elementos importantes en los espacios familia-escuela, comunidad y sociedad.

El éxito alcanzado en los indicadores estará muy vinculado a la correspondencia que existe entre el DNA y la estrategia de la instalación. Hay un fortalecimiento del movimiento de entrenadores, los cuales se encuentran debidamente preparados y acreditados. El Parque Josone fue declarado en el 2004, por la Dirección de Capacitación del Grupo Cubanacán, Instalación Entrenadora, como reconocimiento a la labor desarrollada por los entrenadores en la capacitación del personal.

Componentes Principales

1. Preparación Político-ideológica:

Es un componente esencial en la Preparación y Superación de los dirigentes, que cobra la mayor importancia en los momentos actuales en que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica a la que nos enfrentamos. Los dirigentes, por la labor que desempeñan deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución, por el dominio de los argumentos acerca de las medidas y políticas del Partido y del Gobierno, por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de nuestra ideología marxista – leninista, martiana, fidelista, en el conocimiento de la historia y la cultura de nuestro pueblo.

Esta preparación debe realizarse por diferentes vías, mediante el entrenamiento de los dirigentes para enfrentar y dar solución a los problemas, potenciando el estudio de los discursos de nuestro Comandante en Jefe y otros dirigentes y el conocimiento de la actualidad nacional e internacional.

2. Preparación Técnico-Profesional

Cada dirigente debe prepararse en los principios, las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión. Especial importancia tiene para su mejor desempeño el dominio que posean y las habilidades en las nuevas técnicas, la comunicación, la

informática y el dominio del idioma inglés y de otra lengua en los casos que así lo requieran. Con este fin es importante aprovechar al máximo todas las posibilidades que oferta FORMATUR y el trabajo de los Clubes de entrenadores.

3. Preparación Económica.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido declara “La eficiencia es por tanto, el objetivo central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país”²², lo que reafirma que la preparación económica es una necesidad vital para todos los dirigentes. No se concibe un dirigente del turismo que no posea los conocimientos básicos acerca de la situación actual de la economía cubana, los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adopten en este campo. En estos aspectos tienen que prepararse y superarse los dirigentes de manera sistemática, a través de un plan previamente concebido con este fin.

4. Preparación para la Defensa.

“La defensa de la Patria Socialista es el más grande honor y el deber supremo de cada cubano”²³, según plantea la Constitución de la República, por lo que la preparación de los dirigentes para la defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de la Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y la preparación para huracanes y catástrofes. Con este fin se debe dirigir los esfuerzos a la preparación individual y en equipo de dirección, así como aprovechar la realización de los Días de la Defensa y los ejercicios Meteoro.

5. Preparación en Dirección:

Los dirigentes y reservas deben tener dominio de los aspectos fundamentales de la dirección por objetivos, el enfoque estratégico de la organización y sus valores.

6. Preparación Medio Ambiental:

²² Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Material para círculo de estudio. Editora Política .La Habana.

²³ Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial Extraordinaria número 3. 31 de enero 2003.

Es un requerimiento del mundo actual la preparación en temáticas del Medio Ambiente, en el conocimiento de la legislación de la materia y en los problemas cotidianos que se presentan así como su solución.

7. Preparación jurídica:

Es vital el conocimiento de la legislación, esencialmente la laboral y la del Sistema de Turismo, debe enfatizarse en el dominio de los documentos jurídicos como el Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Disciplinario Interno. El conocimiento de la legislación coadyuva al mejor funcionamiento de las áreas de trabajo.

8. Preparación en el espacio familia-escuela: Es esencial el rol adecuado de los dirigentes en la familia como célula fundamental de la sociedad y en el desarrollo consecuente de la relación hogar-escuela como cimiento importante para la educación de los hijos.

9. Preparación en los espacios comunidad-sociedad: Resulta vital la implicación de los dirigentes en las tareas de la comunidad-sociedad, con una activa participación que muestre los valores de patriotismo, consagración, solidaridad, integridad formados por nuestra Revolución.

Temáticas.

Las estrategias de superación deben incluir un conjunto de materias de conocimientos generales básicos, según las necesidades y características de los dirigentes y la organización, destacándose la informatización, el idioma inglés, la Dirección por objetivos y con enfoque estratégico, la dirección por valores, la educación jurídica, la medioambiental, ética y los valores.

Ejecución de la Estrategia.

Proceso estratégico de la preparación y superación de los dirigentes del Parque Josone.

Misión:

Implementar la estrategia coadyuvando así a la preparación integral de los dirigentes y reservas para enfrentar los nuevos retos que impone el desarrollo del turismo al Parque Josone.

Visión:

Los dirigentes del Parque Josone se destacan dentro del sistema de Turismo por el nivel de preparación y capacitación que poseen en los cinco componentes básicos y programas priorizados, capaces de dar respuesta a las demandas de la sociedad y de la cultura organizacional de la instalación.

Áreas claves:

- Político -ideológico.
- Técnico-profesional.
- Económico
- Dirección.
- Defensa.
- Medio Ambiente.
- Jurídico.
- Espacio familia-escuela.
- Espacio comunidad-sociedad.

Objetivos de la Estrategia

- Desarrollar un sistema integral de Gestión del componente humano que priorice la excelencia del servicio profesional y el adecuado desempeño de los dirigentes y trabajadores con énfasis en la integridad revolucionaria y en la superación
- Incrementar la motivación de los dirigentes hacia el logro de mejores resultados en el trabajo.
- Seleccionar, formar y desarrollar dirigentes y reservas capaces de dar cumplimiento exitoso a los objetivos estratégicos y la misión del Parque Josone.
- Garantizar la superación sistemática de los dirigentes y reservas.

Político ideológico.

Objetivo:

Garantizar la preparación y superación político- ideológica de los dirigentes y reservas del Parque Josone.

Criterio de medida:

Que el 100% de los dirigentes y reservas reciban la superación político-ideológica establecida a través de cursos programados por la Escuela Municipal del PCC, a través de profesores o entrenadores del centro.

En estos momentos se capacita el 85% de los dirigentes y reservas del Parque Josone desde el punto de vista político-ideológico.

Se realizó el DNA individual al 100% de los dirigentes y reservas, sobre la base de los problemas sociopolíticos presentados en las áreas y en la instalación.

Estrategia particular:

Desarrollo de modalidades de capacitación por la eficacia y la eficiencia en el servicio profesional del Parque Josone.

Estrategia Específica:

Desarrollo de modalidades de preparación y superación flexibles, actualizados y dirigidos a los dirigentes y reservas.

Técnico – Profesional

Objetivos:

Garantizar la formación técnico-profesional de los dirigentes y reservas del Parque Josone.

Criterio de medida:

Que el 80% de los dirigentes y reservas se capaciten en el aspecto técnico – profesional de acuerdo a sus necesidades, requerimientos del puesto y proyecciones.

Estrategia Específica:

Desarrollo de modalidades de superación flexible, moderna, personalizadas y orientadas a los colectivos teniendo en cuenta:

- La DNA individuales y colectivas vinculada a la capacitación técnico-profesional.
- Las perspectivas de la organización.
- Requisitos del puesto de trabajo.
- Determinación de modalidades, contenidos, metodología y base material según las particularidades de cada área y de los dirigentes y trabajadores para su capacitación técnica – profesional.
- Evaluación y medición del impacto de la preparación de los dirigentes y reservas vinculados a la capacitación técnico- profesional.

Formación Económica.

Objetivos:

Garantizar la formación económica de los dirigentes y reservas del Parque Josone.

Criterio de medida:

- Que el 100% de los dirigentes y reservas reciban el curso básico de contabilidad, finanzas y costos.

Estrategia Específica:

- Elaboración de un cronograma de preparación y superación de los dirigentes y reservas del Parque Josone en Contabilidad, Finanzas y Costos.
- Determinación de modalidades, contenidos, metodologías y base material según las particularidades de cada área para la preparación en esta temática.
- Preparación y superación de los dirigentes y reservas en Contabilidad, Finanzas y Costos.
- Evaluación y medición del impacto de la preparación de los dirigentes y reservas en Contabilidad. Finanzas y Costos.

Dirección

_Objetivos:

Garantizar la eficiencia de la implantación del sistema de Dirección Estratégica en las áreas del Parque Josone.

Criterio de medida:

- _Se efectúa el ejercicio estratégico en las áreas del Parque Josone, la implementación de la Dirección por objetivos con enfoque estratégico.
- Se logra que el 100% de los dirigentes reúnan los requisitos para los cargos que ocupan.

Estrategia particular:

Desarrollo de modalidades de superación para incrementar la eficiencia y la calidad de los resultados de las áreas y la implementación de la Dirección por objetivos con enfoque estratégico.

Estrategia específica:

Desarrollo de modalidades de superación flexibles, modernas, personalizadas y orientadas a los colectivos teniendo en cuenta.

- La DNA individuales y colectivas en Dirección por objetivos.

- Requisitos de los puestos de trabajo.

Se deben garantizar:

- Preparación de excelencia de los dirigentes y reservas.
- Elaboración de una metodología que permita medir el impacto de la capacitación en estas temáticas.

Defensa.

Objetivo Estratégico:

Garantizar la preparación para la defensa de los dirigentes y reservas del Parque Josone.

Criterio de medida:

Se logra la preparación del 90% de los dirigentes y reservas a través de la realización de los días de la Defensa y los ejercicios Meteoro.

Se logra el 90% de los dirigentes y reservas capacitado en materia de defensa.

Se logra la actualización en la situación de preparación para la defensa en los dirigentes, reservas y trabajadores en un 100%.

Estrategia específica:

Desarrollo de un sistema de preparación de los dirigentes y reservas sobre la base de los nuevos enfoques de la preparación para la defensa.

Educación medioambiental

Objetivo:

Elevar la superación y preparación de los dirigentes y reservas en el Parque Josone en materia de Gestión Ambiental.

Criterio de medida:

-Se logra la actualización del 80% de los dirigentes y reservas del Parque Josone en Gestión ambiental.

Estrategia Específica:

- Desarrollo de un programa de Gestión Ambiental en el Parque Josone.
- Formar entrenadores en esta esfera de actuación.

Preparación jurídica.

Objetivos:

Garantizar la preparación en materia jurídica de los dirigentes y reservas del Parque Josone con eficacia y eficiencia.

Criterio de medida:

-Se capacita el 80% de los dirigentes y reservas en materia jurídica.

- Se realizan al menos 5 acciones de capacitación a nivel del Parque dirigida a la prevención de delitos, malversaciones y la droga.

Estrategia Específica:

Establecer un cronograma de trabajo de implementación de este programa (incluye acreditación de entrenadores).

Actualización de la bibliografía básica para estos temas.

Espacio familia-escuela:

Objetivos:

Garantizar la implicación correcta de los dirigentes y reservas del Parque Josone en el ámbito familiar y una adecuada relación hogar-escuela.

Criterio de medida:

-Se logra que el 80 % de los dirigentes tenga un adecuado comportamiento y estabilidad en la familia.

Estrategia Específica:

Efectuar Taller sobre las relaciones con los hijos en la escuela y el hogar y Taller sobre Educación para la vida.

Espacio comunidad-sociedad:

Objetivos:

Garantizar la implicación destacada de los dirigentes y reservas del Parque Josone en el ámbito de la comunidad donde residen y la sociedad.

Criterio de medida:

-Se logra que el 80 % de los dirigentes tenga una destacada implicación en las tareas de la comunidad y sociedad.

Estrategia Específica:

- Elaborar boletines semanales relacionados con temas de la comunidad-sociedad y sobre el desarrollo de valores éticos, humanos y sociales.
- Estimulación y convocatoria permanente a la participación en las tareas señaladas por la comunidad.
- Conversatorios y charlas sobre valores patrióticos y exaltación de actitudes revolucionarias destacadas.

Formas de control:

- 1- Visitas integrales por la comisión a cada área 2 veces al año. Responsable: Comisión de Recursos Humanos.
- 2- Rendiciones de cuenta del cumplimiento de la estrategia por los Jefes de cada área. 1 vez al año. Responsable: Comisión.
- 3- Balances anuales de la actividad de Preparación y Superación de los dirigentes, reservas y trabajadores. 1 vez al año. Responsable: Comisión.
- 4- Despacho para evaluación parcial o total de la estrategia con los dirigentes de cada una de las áreas. Semestralmente. Responsable: Comisión.

3.7 Establecimiento de normas de conducta para la formación integral de los dirigentes

Para dar cumplimiento a las estrategias formuladas, se tuvo en cuenta un arduo trabajo implicative con los factores institucionales, políticos y sociales con el objetivo de proyectar los valores y normativas que sustentarían el andamiaje superestructural que le daría respuesta al estado deseado propuesto.

Posteriormente se concibió y conceptualizó el diseño de un sistema de monitoreo y retroalimentación que facilita la medición del impacto del dirigente en términos de resultados y comportamiento. En función de futuras investigaciones y de la aplicación del modelo propuesto, no se implementó el referido sistema.

Conclusiones

El impacto de la capacitación resulta un problema sumamente complejo. Emitir conclusiones sobre un tema tan importante requiere profundas reflexiones y prueba de necesidad. Son muchos los factores que de una u otra forma inciden en esta reflexión elaborada. De modo que la temática en cuestión requiere de sistematicidad progresiva a modo de corregir en cada momento y redimensionar los indicadores seleccionados para medir el impacto en las dimensiones que cimantan la presente investigación en función de armonizar de forma creativa y en correspondencia con los escenarios y entornos latentes, las estrategias en los espacios, principios y atributos que complementan la investigación. Los objetivos planteados en el presente trabajo se alcanzaron y el diagnóstico y estudio realizados permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

1. Constituye una necesidad insoslayable para la sociedad cubana continuar el tratamiento a la temática escogida, no obstante hacer algunos años que se viene trabajando por diferentes sectores y dentro de estos las Universidades, en la focalización, metodización , implementación y retroalimentación de disímiles indicadores que hagan posible medir el impacto de la capacitación en la práctica social.
2. En el proceso de investigación y teniéndose en cuenta los antecedentes y prácticas de diferentes investigadores relacionados con el tema objeto de estudio, 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 el cambio sistémico e inacabado: "Hoy mejores resultados que ayer, mañana peores que pasado mañana"
3. El plan de capacitación en la actualidad no cumple los principios de implicación e imbricación de los directivos, cuadros y reservas, donde interioricen como una filosofía que el cambio de psicología ha de repercutir en el cambio de las otras dimensiones y espacios previstos en el presente trabajo.
4. Los indicadores seleccionados y sometidos a prueba de necesidad y a la valoración de un grupo de expertos científicamente avalados dieron respuesta al problema planteado y validaron la hipótesis diseñada.

5. Se enfatiza que la metodología y el modelo diseñado no son conocidos ni interiorizados por todos los factores implicados en tan importante temática, cuestión que redundaría negativamente en el alcance de metas eternamente cambiantes.
6. La cosmovisión de todos los factores que de una u otra forma están obligados a provocar el cambio ascensional en las dimensiones que sustentan este trabajo, requiere de un proceso de esclarecimiento y alineación que permita, en suma, influenciar como proceso y sistemáticamente el desarrollo multifacético y progresivo del factor humano como el ente más importante de la sociedad.

1. Continuar la investigación dirigida a aplicar el modelo propuesto para la medición del Impacto de la capacitación y evaluarlo de manera integral en los espacios centro laboral, familia, comunidad, escuela y sociedad a partir de las dimensiones psicológica, económica y social, mediante un sistema de monitoreo y retroalimentación que haga posible, no sólo la evaluación, sino el redimensionamiento, en correspondencia con las exigencias de escenarios y entornos, de la aplicación del modelo.
2. Concebir y desarrollar las estrategias de formación y capacitación teniendo en cuenta el alcance de estas, de modo que cada accionar en el tema de capacitación se realice sobre la base de objetivos-resultados con su consecuente medición, en función de alcanzar los valores agregados correspondientes.
3. Trabajar por lograr que los planes de capacitación posean un alto grado de implicación e imbricación de manera que el impacto de la capacitación se convierta en una filosofía que provoque el cambio de psicología, que ha de influir lógicamente en el cambio de las demás dimensiones y espacios previstos en el presente trabajo.
4. Estudiar las posibilidades de generalización de la propuesta realizada a otras cadenas e instalaciones del Sistema de Turismo en el polo de Varadero y la discusión con todos los factores, tanto en el orden político como gubernamental, de forma tal que el trabajo se proyecte en aras de darle respuesta a los lineamientos políticos trazados por el Partido, dirigidos a alcanzar la eficiencia en nuestro sistema social.

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 2004)
- 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.rrhhmagazine.com> (Consulta: 1ero de abril 2004)
- 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 2004)
- 7 Aportela, Daisy (2002) Parque Josone. (en línea) febrero 03. Disponible en: <http://www.excelencias.com/articulo.asp?art=448>(Consulta: 23 de marzo 2004)
- 8 Aragón Álvarez, Salvador (1999) Análisis de la oferta formativa en gestión de Recursos Humanos. Revista Capital Humano. No. 127. pp 41-52.
- 9 Arbonies, A. L. (2000) El conocimiento no puede gestionarse. (en línea) 2003. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (Consulta: 20 de diciembre 2003)
- 10 Arias, Magda (1998) Los cuadros, representantes de vanguardia del Estado. Revista El Economista No. 7, pp 56-72.
- 11 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.
- 12 Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 2 No. 1/ 2004 (en línea) 2004. Disponible en: <http://www.world-tourism.org>. (Consulta 20 y 21 de marzo 2004)
- 13 Barómetro OMT del Turismo Mundial .Volumen 2 No. 3/2004 (en línea) octubre 2004 Disponible en: <http://www.world-tourism.org>. (Consulta 7 de octubre 2004)
- 14 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.
- 15 Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos. Madrid. 1989. Edición del

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- 16 Berkley, R. y Caple, J. (1991). La formación. Teoría y Práctica. Díaz Santos, S.A., España.
- 17 Boletín (en línea) 2004. Disponible en <http://www.excelencias.com/articulo.asp?art=448>
(Consulta: 23 de marzo 2004)
- 18 Boletín (en línea) 2004 Disponible en <http://noticias/caribeinside.com>
(Consulta: 21 de marzo 2004)
- 19 Boletines (en línea) 2004 Disponible en <http://cidtur.eaht.tur.cu> (Consulta: 18 de marzo 2004)
- 20 Bou, Silvia et al (1999) ¿ Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? (II)
Revista Capital Humano No. 127. pp 68-78.
- 21 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 2004)
- 22 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 2003)
- 23 Cabanas, Custodia (2004) La implicación de los empleados en la comunicación interna, Revista
Capital Humano número 175, marzo 2004.
- 24 Cabanas, Custodia (2004) Auditorías en comunicación interna. Revista Capital Humano número
176, abril 2004.
- 25 Cabrera Rodríguez, J. (2000). Sociedad del conocimiento: ¿Somos competentes? Artículo
en soporte magnético. UNAH.
- 26 **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"**
- 27 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
- 28 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.
- 29 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

- 30 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 2000)
- 31 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
- 32 Collantes, Jorge. Elaboración de un Plan de Formación en la Empresa Turística. Revista Excelencias de la Formación.
- 33 Conde Pérez Ernesto, Bernal Prado et al. El producto turístico: un conjunto de atributos. Revista Apuntes, EAEHT , 2003, p 6
- 34 Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial Extraordinaria número 3. 31 de enero de 2003.
- 35 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 2004)
- 36 Cubanacán Cuba (en línea) marzo 04. Disponible en <http://www.cubanacan.cu> (Consulta 31 de marzo 2004)
- 37 Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001. pp 5-80
- 38 Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994. pp 10-201.
- 39 Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., 1995. Madrid
- 40 Domínguez, María Eugenia. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. Revista Capital Humano número 128, diciembre 1999.
- 41 Edelman, D. y N. Arboleda. (1992) Propuestas y lineamientos para mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje en la formación de gerentes públicos. Caracas: CLAD.
- 42 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 2004)
- 43 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 2004)

- 44 Fiol, M. (2000). La formación- acción. Documentos DEADE, Ciudad de La Habana.
- 45 Frangialli, Francesco, Intervención del Secretario General de La OMT en el 58º período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 2003. (en línea) 2004 Disponible en: <http://www.noticias/caribeinside/com> (Consulta:21 de marzo 2004)
- 46 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.
- 47 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.
- 48 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 2003)
- 49 Granma, La Habana, 22 de enero de 2003, p 5.
- 50 Hosteltur.com Revista 126. agosto 2004.(en línea) 2004. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/otras.php> (Consulta:10 de noviembre 2004)
- 51 Hosteltur.com Revista 128. octubre 2004.(en línea) 2004. Disponible en: <http://www.hosteltur.com/otras.php>. (Consulta: 10 de noviembre 2004)
- 52 INIE. Diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano. La Habana: Reproducción Ligera s/f pp.1-4.
- 53 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 2004)
- 54 Jorge Acosta, Alberto, Fernández Nuria y Mollón Marta. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A
- 55 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 2004)
- 56 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.

- 57 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.
- 58 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.
- 59 Martí Pérez, José. Obras Completas. Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963.Tomo 8, p 281.
- 60 Mc Gehee, William, Thayer, Paul. Capacitación: Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. Noriega editores, México.1993.
- 61 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.
- 62 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
- 63 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 2004)
- 64 OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT, 1993.
- 65 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 2004)
- 66 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
- 67 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

- 68 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 2003)
- 69 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 2004)
- 70 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.
- 71 Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Material
para círculo de estudio. Editora Política. La Habana.
- 72 Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
1993.
- 73 Rodríguez Salazar, Manuel. Recursos Humanos: su misión trascendente y ética. Cómo
alcanzar la efectividad organizacional. Grijalbo, 2000. España. pp 85-146.
- 74 Rodríguez, L.A. La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio,
Esic Market No. 85, julio-septiembre 1994.
- 75 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 2004)
- 76 Sans, Maite. Capacitación para el cambio. Boletín de información selectiva. La Habana:
SIT- FAR, 1990 pp. 18-33
- 77 Silicio, Alfonso. (1996). Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
Grupo Noriega Editores, México
- 78 Smith, Barry J. y Delahaye, Brian L. (1990). El ABC de la Capacitación práctica.
Mc Graw- Hill, México.
- 79 Sosa Sálico, Mariano. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea)
2004. Disponible en: <http://www.monografias.com> (Consulta: 17 de marzo 2004)
- 80 Stegmann, Tania. Modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick. (en línea)2004
Disponible en:

http://www.fundacionsepec.cl/educacion_emocional/03_contenidos/pdf/MODELO%20Kirkpatrick.pdf (Consulta: 20 de noviembre 2004)

- 81 Stonner, J. Dirección y administración. Mc Graw Hill. 1994.
- 82 Taller de Impacto de la Capacitación. Evento Nacional, Universidad de Matanzas. 2004. Soporte magnético.
- 83 Thompson, Kenneth. La capacitación de los Recursos Humanos. EHT Varadero, febrero 2003.
- 84 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.
Disponibile en: <http://www.capitalhumano.es>. (Consulta: 25 de diciembre 2004)
- 85 Urcola Tellería, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial ESIC. Madrid. 1999.
- 86 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.
- 87 Wade, Pamela A. Cómo medir el impacto de la formación. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid 1998.
- 88 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 2004)
- 89 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.
- 90 Zeithami, V., et al. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Díaz de Santos. 1993.