

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS CUBANAS. ESTUDIO DE CASO, PROVINCIA DE PINAR DEL RÍO

Fidel Ortiz Ordaz*, Isis Camargo Toribio** y Pedro Fernández de Córdoba Castellá***

Resumen: La capacitación de los directivos es un aspecto al que se le brinda una especial atención en la República de Cuba, en particular en relación con las personas que ocupan cargos de dirección en las actividades vinculadas con el turismo, dada la incidencia que éste tiene en la economía nacional. Además, conocer cómo medir el impacto que este proceso tiene en las organizaciones turísticas se ha convertido en una preocupación, tanto para los capacitadores como para los directivos. En la actualidad se carece de un sistema de indicadores para medir la capacitación en el personal de dirección que desempeña sus funciones en el turismo, así como las posibles consecuencias de este proceso en las organizaciones, lo que constituye el problema fundamental de la investigación que aquí se presenta.

Lo anterior justifica que el presente trabajo tenga por objetivo principal la propuesta de una metodología para medir el impacto de la capacitación, a través de la selección de un sistema de indicadores, dirigido al personal de dirección de las organizaciones turísticas cubanas. Para ello se han utilizado, como herramientas de investigación, la Estadística descriptiva y el método Delphi.

Palabras clave: capacitación, impacto, indicadores, metodología, organizaciones turísticas.

Abstract: Training for managers is a crucial aspect in the Republic of Cuba, particularly in people occupying managing positions in those activities linked with the tourism sector (due to the incidence that they have in their national economy). It has become a concern, so much for the trainers as well for managers, knowing how to measure the impact that this process has in the tourist organizations. Nowadays, there is a lack of a system of indicators to measure the training in managerial personnel that carries out their functions in the tourism, as well as the possible consequences of this process in these organizations; it constitutes the main issue of the present paper.

The above-mentioned justifies that the objective of the present work is to propose a methodology to measure the impact of the training through the selection of a system of indicators, focused to the managerial personnel of the Cuban tourist organizations. As researching tools it has been used the descriptive Statistic and the Delphi method.

Keywords: training, impact, indicators, methodology, tourist organizations.

I. INTRODUCCIÓN

En la República de Cuba se ha trabajado, desde la década de los años sesenta, en elevar la preparación del personal directivo del sistema empresarial. Este aspecto se ha intensificado en los últimos años y se ha trasladado también a las organizaciones

económicas que trabajan en la actividad turística.

Respecto al proceso de capacitación existe la preocupación, por parte de los diferentes agentes involucrados en el mismo, del posible **impacto** de las acciones de capacitación en la conducta de los desti-

* Universidad de Pinar del Río. Cuba. E-mail: fortiz@eco.upr.edu.cu.

** Universidad de Pinar del Río. República de Cuba. E-mail: isis@mat.upr.edu.cu.

*** Universidad Politécnica de Valencia. España. E-mail: pfernandez@mat.upv.es.

natarios y su incidencia en los resultados de la organización. Esta cuestión adquiere mayor relevancia aún si se considera a la actividad turística como una de las principales inversiones empresariales y como tal tiene que revertir en logros superiores.

Ante esta panorámica nacional, el *problema* a enfrentar se deriva básicamente de la carencia de un sistema de indicadores para medir el impacto de la capacitación en el personal de dirección que desempeña sus funciones en la actividad turística y en sus posibles consecuencias.

A partir de estas premisas el presente trabajo tiene por *objetivo principal* diseñar una metodología para medir el impacto de la capacitación, a través de la selección de un sistema de indicadores, dirigido al personal directivo de las organizaciones turísticas cubanas. En consonancia con lo anterior, esta investigación emplea los siguientes métodos:

- **Método de expertos.** Para obtener la información a partir de los criterios de los directivos y capacitadores vinculados al objeto de esta investigación.
- **Métodos empíricos** (encuestas). Como herramientas para captar la información necesaria.
- **Métodos estadísticos** (estadística descriptiva). Para hacer el procesamiento de la información obtenida en las encuestas.

Los resultados que se obtienen de la aplicación de los diferentes métodos, así como

la consulta bibliográfica vinculada con la temática, permitió diseñar una propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación en el personal de dirección que pertenece a las organizaciones turísticas de la provincia de Pinar del Río (1). Con ello se establece un instrumento de valoración y apoyo en el perfeccionamiento del proceso de superación, aspecto éste que puede extenderse a otras empresas en el país.

II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

II.1. Capacitación gerencial y competencias

El mundo en los últimos cincuenta años ha cambiado drásticamente para las organizaciones económicas, tanto para las actuales como para las futuras, y por ello se debe tener presente la importancia que requiere el cambio, ya que sin él no hay avance, ni posibilidades de *sobrevivir*.

Los procesos de cambio son de difícil asimilación por las personas, las cuales manifiestan cierta resistencia hacia lo *nuevo*, por lo que lograr un cambio de actitudes, basado en la transformación de valores personales, constituye un reto, y ante esta situación juega un papel importante la capacitación, ya que progresivamente se va incidiendo en la mentalidad de las personas, las desarrolla, les abre nuevos horizontes y les permite sentirse seguras para afrontar el futuro.

Según se plantea (Siliceo, 1973): «*La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de*

una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador».

De acuerdo con el autor anterior, la capacitación es un proceso que provee al personal de dirección de las organizaciones vinculadas a la actividad turística de conocimientos científicos. Ello proporciona y desarrolla hábitos, habilidades y capacidades, permitiéndoles el desarrollo y activación de las **competencias** necesarias para el desempeño de sus responsabilidades, para de esta forma cambiar y mejorar sus actitudes como directivos.

Los autores creen oportuno plantear lo que se entiende por competencia para una mejor comprensión de este estudio: «*los diferentes comportamientos observables en una persona, que facilitan la ejecución eficaz de una determinada actividad*» (Cuesta, 2001).

Los elementos que están presentes en las competencias (Cuesta, 2001), son los siguientes:

- **Saber:** conjunto de conocimientos.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades / destrezas.
- **Hacer:** capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación.
- **Saber estar:** capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.

- **Querer hacer:** mostrar el interés y la motivación precisa para poner en juego el «saber», el «saber hacer», el «hacer» y el «saber estar».

Lo anterior avala que se considere a la capacitación del personal de dirección vinculado a la actividad turística como una inversión para el desarrollo del capital humano (2), siempre y cuando sea un proceso permanente y planificado.

II.2. La capacitación y su impacto en el cambio organizacional

Los autores consideran que la capacitación de los dirigentes de la actividad turística es un instrumento vital como:

- medio que facilita el cambio en su conducta
- instrumento de consolidación de las nuevas concepciones acerca de cómo dirigir en el turismo en el contexto actual y futuro
- garantía del desarrollo de las organizaciones.

Por lo tanto, la capacitación es el proceso que garantiza la solución continua de las necesidades actuales y futuras de aprendizaje de los dirigentes en sentido general y los de la actividad turística en particular, para que sean capaces de cumplir con sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial, y así poder lograr un alto desempeño profesional y llevar a sus colectivos laborales a un alto nivel competitivo, de eficiencia

y de compromiso con la calidad de los resultados de la organización.

Es decir, que las organizaciones turísticas por sí solas no cambian, las que cambian son las personas que laboran en ellas, como son: los trabajadores del servicio, técnicos, especialistas y los dirigentes; estos últimos contribuyen, de una manera significativa, al impulso necesario que conduce al cambio.

Para concebir la capacitación como proceso de cambio se deben tener en cuenta cuatro fases, las cuales se ofrecen a continuación con un correspondiente comentario de opinión de los autores respecto a la adecuación que tienen en el proceso de capacitación (especificado entre paréntesis):

- **Reconocimiento:** de que algún cambio individual o en la organización es necesario (Determinación de las necesidades de capacitación o desarrollo).
- **Decisión:** de hacer algo sobre la situación inadecuada o insatisfacción (toma de decisión sobre en qué y a quién se va a capacitar).
- **Permiso:** de la organización en la que el cambio puede tener lugar (facilitación de las condiciones para el desarrollo del proceso de capacitación).
- **Acción:** conjunto de acciones encaminadas a que se logren los resultados deseados (ejecución de los programas de capacitación).

Además de lo que se expresa en el párra-

fo anterior, los autores consideran que es necesario tener en cuenta una quinta fase:

- **La retroalimentación o medición:** la capacitación en la organización turística debe implementarse de forma tal que asegure de manera continua la transferencia de habilidades y a la vez se desarrollan acciones que permitan ir midiendo y evaluando el impacto que la misma va provocando tanto en las personas como en la organización.

Los investigadores consideran que el **impacto de la capacitación** significa: «*El cómo la capacitación recibida repercute a favor de los cambios en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general*».

En sentido general se puede decir que existen tres momentos particulares para medir el impacto que se produce con la capacitación:

- **Antes:** son todas las acciones que se realizan con anterioridad al montaje del programa de capacitación. En este primer momento hay una acción muy importante la cual es la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA), base para que la capacitación no se convierta en un gasto y sí en una inversión. Este primer momento tiene el objetivo de evaluar el diseño y el montaje del programa de capacitación.

- **Durante:** son todas las acciones que se realizan en el propio proceso de capacitación, con el objetivo de evaluar la efectividad del programa de capacitación.
- **Después:** son todas las acciones que se realizan una vez terminado el proceso de capacitación, con el objetivo de medir y evaluar el resultado, así como el impacto de la misma. En este momento se considera un elemento medular a la categoría temporal, porque hay que definir los diferentes períodos en que se efectuará la medición. Este momento es en el que mayor información se recoge para determinar el impacto que ha tenido la capacitación y de esta manera poder brindar una valoración de su efectividad.

III. PROPUESTA DE INDICADORES PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

La propuesta metodológica que se expone en este epígrafe es la conciliación de los resultados que se obtienen de la aplicación de: el Método Delphi, las entrevistas a expertos y el procesamiento estadístico; así como la consulta bibliográfica afín con la temática que se aborda. A continuación se expondrán los principales logros de la aplicación de las diferentes técnicas y método de investigación.

III.1. Resultados del método Delphi

En la presente investigación se aplicó un método de valoración pericial, o sea, un método con acceso a criterios de expertos de tal forma que garantice la realización de cuestionamientos precisos sin que exista la posibilidad de una doble interpretación, donde las respuestas obtenidas sean independientes las unas de las otras, mostrándose criterios personales lo más independientes posible de la influencia directa de criterios oficialistas e intereses institucionales. Es por ello que se tomó como fuente de referencia la utilización del método Delphi.

Además, se puede destacar que la esencia del mismo consiste en la consulta a expertos (3) individualmente, mediante cuestionarios con vistas a obtener un consenso general, en los cuales se plasma una serie de interrogantes para después confrontar las referidas opiniones.

El estudio para la determinación de la cantidad de expertos a encuestar se realizó en 18 organizaciones turísticas de las existentes en la provincia de Pinar del Río, dirigida al personal de dirección, los cuales fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple (MAS), con una confiabilidad del 95%. El tamaño de muestra necesario es de 15 encuestados de acuerdo con dos procedimientos (Fernández de Córdoba et al., 1999, y Calero, 1976), resultado válido para los dos cuestionarios que se aplicaron.

La selección de los expertos que formarán la muestra se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta número 1, los resultados de la misma se ofrecen en el siguiente apartado.

III.1.1 Resultados de la encuesta número 1

Debido a que la confiabilidad de la valoración emitida por este grupo depende, en primer lugar, del número de expertos que lo integren, en segundo lugar, de la estructura del mismo por especialidades y por último, de las características de los propios expertos, en la etapa de confección del listado se aplicó la encuesta número 1 (ver Anexo 1), con el objetivo de conocer de cada directivo sus principales características: edad, años de experiencia, nivel cultural y cualidades acorde con su personalidad, con la finalidad de lograr una mayor confiabilidad y profesionalidad en las respuestas.

Los resultados del cuestionario ofrecen como características más significativas de los encuestados los siguientes datos:

- las edades oscilan entre los 35 y 55 años.
- graduados universitarios.
- experiencia como directivo oscila entre los 10 y 30 años.
- cualidades: espíritu colectivista y auto-crítico, creativo, democrático y capacidad de análisis.

Después de seleccionados los expertos y

confeccionado el listado se le envió a cada uno de ellos una carta invitándolos a colaborar en la investigación.

III.1.2. Resultados de la encuesta número 2

La encuesta número 2 básicamente incluía una pregunta abierta (4) y se planificó con un enfoque preinvestigativo del problema, es decir, con el objetivo de procesar la información obtenida por medio de técnicas estadístico-matemáticas y que sirviera de base para aplicar una tercera encuesta (cuyos resultados se ofrecen en el apartado III.1.3).

La pregunta es: ¿qué indicadores considera usted que son más efectivos para medir el beneficio o impacto que la capacitación ha provocado en su organización turística? Y el objetivo era obtener, con los criterios de cada experto, la propuesta de indicadores que facilitara al grupo de investigación la determinación de los más eficientes.

En el cuadro 1 listamos los resultados de la encuesta número 2.

Debido a la alta dispersión obtenida (al no haber una gran coincidencia en las ideas expresadas por el grupo de expertos en turismo que conforma la muestra) se tuvo que realizar una reducción del listado y para ello se confeccionó la encuesta número 3; los resultados de la misma aparecen el apartado III.1.3.

III.1.3. Resultados de la encuesta número 3

En la encuesta número 3 (ver Anexo 2)

Cuadro 1

Relación de los indicadores propuestos por los expertos a partir de la encuesta número 2

1. Evaluación del desempeño de los directivos.
2. La profesionalidad de los directivos.
3. Nivel de motivación del personal.
4. Nivel cultural de los directivos.
5. Resultados económicos de la entidad y sus índices de eficiencia.
6. Resultados en el control interno (5).
7. Actitud ante la capacitación.
8. Cumplimiento de los objetivos de trabajo.
9. Cumplimiento de los parámetros de eficiencia.
10. Cumplimiento del código de ética de los directivos.
11. Nivel de atención al hombre y el nivel de satisfacción alcanzado.
12. Opinión de los trabajadores sobre la dirección participativa.
13. Niveles de productividad del trabajo.
14. Cumplimiento de los planes de producción y servicios.
15. Introducción de tecnologías punta.
16. Cumplimiento del plan de utilidades después de impuestos.
17. Mejora en el nivel de vida de los trabajadores.
18. Calidad de los servicios.
19. Disminución de los costos.
20. La creatividad.
21. Mayor independencia del personal.
22. Participación en las tareas con nuevas iniciativas.
23. Control de los recursos tanto materiales como financieros.
24. Dominio y aplicación de técnicas modernas de detección de fallos.
25. Capacidad organizativa de los directivos.
26. Estudio y aplicación de sistemas modernos de gestión comercial.
27. Capacidad operativa del sistema.
28. Promoción de los cargos.
29. Resultados obtenidos en la etapa que se evalúa.
30. Resultados, desarrollo, habilidad, destreza, logros y deficiencias que se presentan en el desarrollo del trabajo.
31. Existencia de sistemas de trabajo para buscar competitividad y liderazgo.

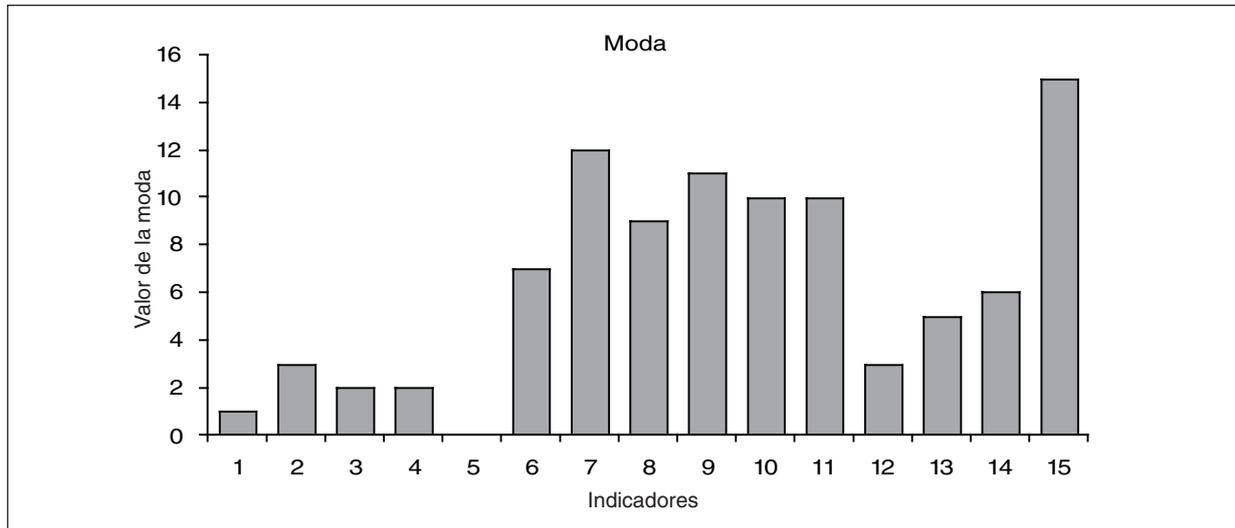
cada experto debe expresar, en un orden priorizado, sus consideraciones acerca de la importancia que para ellos tienen los indicadores que se seleccionaron en el epígrafe anterior.

Al analizar la opinión de cada experto en esta encuesta se realizó un procesamiento estadístico-matemático con la información obtenida. Para ello se usó el programa

informático Microsoft Excel para calcular la Moda (6) y la Suma Total, ya que sus resultados permiten establecer un orden de prioridades, según los propósitos de este trabajo.

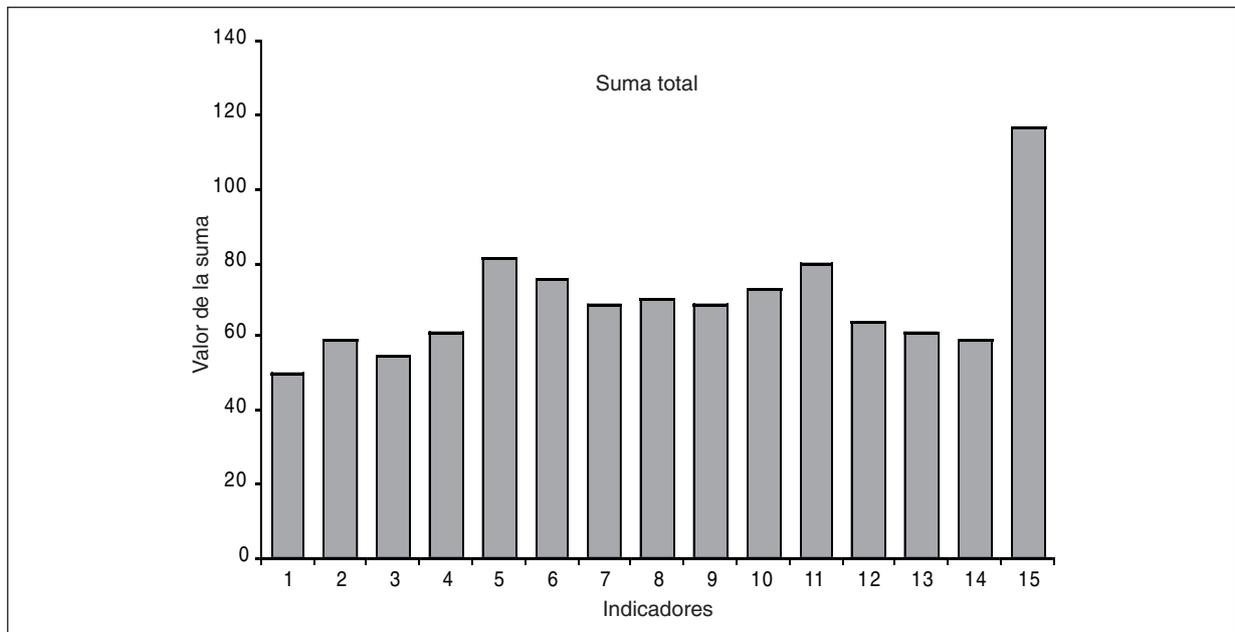
Los cálculos realizados se representaron gráficamente en los gráficos 1 y 2, con el objetivo de hacer una reducción de los indicadores propuestos.

Gráfico 1
Resultados de la moda



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del procesamiento estadístico.

Gráfico 2
Resultados de la suma total



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del procesamiento estadístico.

A partir de los resultados obtenidos se seleccionaron los diez indicadores más representativos en cada prueba. A continuación se ofrece el ordenamiento descendente por estadígrafos de prueba en el cuadro 2.

El cuadro 2 refleja una conciliación de indicadores seleccionados, según la opinión de los encuestados, en el procesamiento estadístico realizado a través de la moda y la suma total, lo cual ratifica el nivel de importancia de los mismos. Además se puede apreciar que los indicadores que ocupan las posiciones 1, 2 y 6 (marcadas en

negrita) coinciden para ambos estadígrafos. A pesar de todo ello se puede plantear que no existe una unicidad de opiniones (el 70% no concuerdan), por lo que se decidió aplicar una cuarta encuesta (Anexo 3), la que se realizó a partir del resultado obtenido en el apartado III.1.2.

III.1.4. Resultados de la encuesta número 4

El Anexo 3 muestra la encuesta No. 4. Se ofrecen dos columnas, la primera (ubicada a la izquierda) relaciona los 31 indicadores seleccionados mediante la aplicación de

Cuadro 2
Ordenamiento descendente de los indicadores según la moda y la suma total

Orden	Moda	Suma total
1	Evaluación del desempeño de los directivos.	Evaluación del desempeño de los directivos.
2	La profesionalidad de los directivos.	La profesionalidad de los directivos.
3	Resultados económicos de la entidad y sus índices de eficiencia.	Nivel de motivación del personal.
4	Nivel de motivación del personal.	Aplicación de métodos y técnicas modernas de gestión.
5	Nivel de independencia para la toma de decisiones.	Resultados económicos de la entidad y sus índices de eficiencia.
6	Capacidad organizativa de los directivos.	Capacidad organizativa de los directivos.
7	Aplicación de métodos y técnicas modernas de gestión.	Nivel de independencia para la toma de decisiones.
8	Cumplimiento del código de ética de los directivos.	Nivel de satisfacción alcanzado por los trabajadores con la aplicación de la atención al hombre.
9	Nivel de participación de los trabajadores en la dirección.	Niveles de productividad del trabajo.
10	Introducción de tecnologías punta.	Nivel de participación de los trabajadores en la dirección.

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico.

la encuesta número 2, y la segunda columna (ubicada a la derecha) debía ser llenada por los expertos, mediante la indicación de que relacionaran los indicadores entre sí y propusieran aquellos que pudieran estar contenidos en la definición de otros.

El procesamiento de la encuesta se realizó mediante el cálculo de la frecuencia que aparece en una tabla de doble entrada (ver González, 2003), con el propósito de determinar cuáles eran los indicadores más generalizadores (7), dentro del total de los 31

propuestos y cuál de éstos están contenidos en los anteriores (8). Los resultados que se obtuvieron aparecen en el cuadro 3.

Según aparece en el cuadro 3 el indicador generalizador que mayor cantidad de indicadores contempla es el número 1 (resultados económicos y sus índices de eficiencia), resultado lógico si se tiene en cuenta que durante muchos años se ha concebido una cultura organizacional enfocada desde la perspectiva económica. En la generalización de resultados se muestran los

Cuadro 3
Relación de indicadores generalizadores

Núm.	Indicadores generalizadores	Indicadores contenidos
1	Resultados económicos y sus índices de eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados en el control interno. – Cumplimiento de los parámetros de eficiencia. – Disminución de los costos. – Cumplimiento de los planes de producción. – Cumplimiento del plan de utilidades después de impuestos. – Niveles de productividad del trabajo. – Resultados obtenidos en la etapa que se evalúa. – Existencia de sistema de trabajo para buscar competitividad y liderazgo. – Resultados, desarrollo, habilidad, destreza, logros y deficiencias que se presentan en el desarrollo del trabajo.
2	Evaluación del desempeño de los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplimiento del código de ética de los directivos – Profesionalidad de los directivos. – Capacidad organizativa de los directivos. – Nivel de motivación del personal.
3	Nivel de atención al hombre y nivel de satisfacción alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> – Mejora en el nivel de vida de los trabajadores. – Opinión de los trabajadores sobre la dirección participativa.
4	Creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> – Participación en las tareas con nuevas iniciativas. – Mayor independencia del personal.

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico.

más representativos; es por ello que la suma total de indicadores que ofrece la tabla anterior no coincide con el total propuesto que es de 31, según aparece en el apartado III.1.2.

III.2. Propuesta metodológica para la medición del impacto de la capacitación en la actividad turística

La propuesta metodológica que se formula en este apartado es consecuencia del estudio bibliográfico realizado y de la experiencia del colectivo de autores; con ella se pretende ofrecer *cómo* medir el impacto de la capacitación a partir de los indicadores definidos en los apartados anteriores. La propuesta incluye siete que se relacionan a continuación:

Paso 1: Determinar las necesidades de aprendizaje

Para poder conocer cuáles son los requerimientos de aprendizaje de los directivos, resulta de gran ayuda la aplicación de diferentes técnicas como la evaluación del desempeño, a través de la observación, la autoevaluación o tests de diagnóstico. Una herramienta muy útil en este sentido puede ser el llamado «mapa de conocimiento», que consiste en realizar comparaciones entre el estado actual y un estado deseado.

A partir del procesado de la información recopilada, se procederá entonces a valorar la pertinencia de las necesidades plantea-

das, o sea, en qué medida se corresponden con los objetivos de la organización.

Paso 2: Diagnosticar el estado actual de los indicadores propuestos

Este paso persigue conocer el comportamiento actual de los indicadores de medición propuestos, mediante el análisis y la valoración del desempeño económico de la organización (índices de eficiencia, indicadores financieros, etc.) y del desempeño de los directivos (ejemplaridad, liderazgo, capacidad creadora, iniciativa, consagración al trabajo, cumplimiento del código de ética); así como la aplicación de técnicas de medición para aquellos aspectos de carácter subjetivo.

Todo lo anterior, unido al análisis realizado en el primer paso, ayudará a conformar un programa de capacitación que incluya tanto las necesidades de aprendizaje críticas, como las acciones de mejora para los indicadores con dificultades y/o desviaciones con respecto a un nivel óptimo de referencia.

Paso 3: Planificar un programa de capacitación

Este proceder consiste en la preparación del programa de capacitación que dé respuesta a las necesidades de aprendizaje diagnosticadas, logrando una integración de elementos que permitan también dar solución a los problemas directamente relacionados con el desempeño de la organización y sus directivos.

Paso 4: Definir el impacto a lograr con relación a las necesidades de aprendizaje que se determinen y a los indicadores propuestos

Este consiste en la definición de los posibles impactos del programa en el desempeño futuro (mejora de indicadores, reducción o eliminación de desviaciones, etc.).

Paso 5: Ejecutar el programa y llevar a cabo una retroalimentación sistemática para ir corrigiendo las deficiencias y desviaciones que se presenten

En esta etapa se lleva a cabo la puesta en marcha del plan de capacitación elaborado con anterioridad y se produce una constante retroalimentación durante el desarrollo para ir eliminando los fallos que se presenten y que puedan influir posteriormente en el cumplimiento de los objetivos del programa. Esta retroalimentación sistemática será sin duda garantía del éxito del programa, pues facilitará su evaluación de manera continua y la retroalimentación a posteriori de todo el sistema, prevista en el siguiente paso.

Paso 6: Evaluar el resultado final del programa

Este paso consiste en la evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa ejecutado, a partir de los criterios de los capacitados sobre la satisfacción de sus necesidades de capacitación y con respecto al desarrollo del programa en sí (calidad del

programa, nivel de los capacitadores, aprovechamiento de los encuentros, entre otros aspectos).

Paso 7: Valorar, transcurrido un tiempo, el comportamiento de los indicadores y comparar con el diagnóstico inicial

La retroalimentación externa del sistema y su importancia constituye la esencia de este último apartado, el cual precisa de determinar si realmente la capacitación llevada a cabo se tradujo en resultados concretos de mejora en los indicadores analizados, con respecto a la situación diagnosticada inicialmente.

Las consideraciones temporales pueden ser variables en dependencia de varios factores; aunque hay que tener en cuenta el impacto del programa a lo largo de su desarrollo en la actividad cotidiana del capacitado en lo referente a su capacidad de ir incorporando los conocimientos y habilidades adquiridos a la práctica de forma creativa y audaz.

Específicamente, evaluar el impacto de un programa sobre un determinado resultado equivale a indagar sobre la relación *causal* entre ambos. La existencia de una relación causa-efecto es, precisamente, lo que justifica la existencia de un programa.

IV. CONCLUSIONES

- El cambio es una característica del mundo actual, por lo que el desarrollo y

competitividad de las organizaciones turísticas dependerá de su capacidad de transformarse y atemperarse a los cambios del entorno. Tales organizaciones no cambian por sí solas; las que cambian son las personas que en ellas laboran, en especial, su personal de dirección. En esta evolución tiene un impacto determinante el proceso de capacitación, mediante el que se garantiza la solución continua de las necesidades actuales y futuras de aprendizaje y se logra el desarrollo y activación de las *competencias* necesarias para el desempeño de sus responsabilidades. De este modo se permite cambiar y mejorar sus actitudes como directivos y así poder lograr un alto desempeño profesional y llevar a sus colectivos laborales a un alto nivel competitivo, de eficiencia y de compromiso con la calidad de los resultados de la organización.

- Los autores consideran, a partir de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de diferentes métodos y técnicas, que los principales indicadores para medir el impacto de la capacitación, en las organizaciones turísticas objeto de análisis son los siguientes:
 1. Resultados económicos y sus índices de eficiencia.
 2. Evaluación del desempeño de los directivos.
 3. Nivel de atención al hombre y nivel de satisfacción alcanzado.
 4. Creatividad.

- Para la medición del impacto no sólo basta con el «qué medir», si no que es necesario el «cómo medir». Los autores hacen una propuesta metodológica de 7 pasos cuya esencia está en (a partir de las necesidades de capacitación detectadas) determinar y hacer explícito el impacto a lograr en el mejoramiento de los indicadores propuestos, mediante el proceso de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- BARREIRO, L. et al. (1991): *Características de la capacitación a dirigentes*. Editado CETED. Universidad de la Habana. Cuba, 25 págs.
- CALERO, A. (1976): *Técnicas de muestreo*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 85 págs.
- CODINA, A. (1998): *Formación de dirigentes*. Temáticas Gerenciales Cubanas. Editado CCED del MES. Ciudad de la Habana. Cuba, 30 págs.
- COLECTIVO DE AUTORES (1999): *Folletos Gerenciales*. N.º 1. Editado CCED. Ciudad de la Habana. Cuba, 77 págs.
- COLECTIVO DE AUTORES (1999): *Folletos Gerenciales*. N.º 11. Editado CCED. Ciudad de la Habana. Cuba, 93 págs.
- COLECTIVO DE AUTORES (2000): *Folletos Gerenciales*. N.º 2. Editado CCED. Ciudad de la Habana. Cuba, 107 págs.
- COLECTIVO DE AUTORES (2000): *Folletos Gerenciales*. N.º 4. Editado CCED. Ciudad de la Habana. Cuba, 95 págs.
- COLECTIVO DE AUTORES (2000): *Temáticas Gerenciales Cubanas*. Tomo I. Partes I-V. Primera edición. Ciudad de la Habana. Cuba, 150 págs.
- CUESTA, A. (2001): *Gestión de competencias*. Cuba. Ed. Academia, 124 págs.

DEL TORO RÍOS, J. C., y otros (2005). *Control interno*. Material de Consulta del Programa de Preparación Económica para Cuadros. Combinado del periódico *Granma*. La Habana, Cuba, 74 págs.

DRUCKER, P. (1993): *Gerencia para el futuro*. Colombia. Ed. Norman, 230 págs.

FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, P.; GILLAMÓN, L., y SANCHE, R. (1999): *Estudio estadístico sobre los factores de riesgo en la formación de cataratas*. Valencia, España. Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, 54 págs.

GONZÁLEZ AGUADO, I. (2003): *Propuesta metodológica para la medición del impacto de la capacitación*. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. Universidad de Pinar del Río, República de Cuba, 66 págs.

http://erc.msh.org/fpmh_spanish/gloss/gloss_d.html#6-10. Cómo diseñar y planear un programa de capacitación.

http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_evaluacion_%20impacto.htm#arriba. Evaluación de Impacto de la Capacitación: una Reflexión desde la Práctica.

http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_impacto.htm#arriba. Estrategia de Capacitación: Observando el Impacto en la Empresa.

<http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>. Definición de Gestión del Conocimiento.

http://www.itchihuahuaii.edu.mx/detalle_horario.asp?cat_cve=175. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

MACE MYLES, L. (1990): *Promoción y formación de ejecutivos*. Edición Revolucionaria, 174 págs.

MACHADO BERMÚDEZ, R. (1983): *Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba, 176 págs.

MORALES HERNÁNDEZ, Y., y LAZO LAZO, Y. (2002): *Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos*. Tesis en opción de Licenciadas en Economía. Universidad de Pinar del Río, 87 págs.

RODRÍGUEZ GARCÍA, F., y otros (1990): *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes*.

SENGE, P. (1995). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ed. Grávica, 315 págs.

SILICEO, A. (1973): *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. México.

STONER, J. (1994): *Administración*. V Edición. Prentice Hall Hispanoamericano. México, 407 págs.

NOTAS

(1) Provincia de Pinar del Río: ubicada en la parte más occidental de la República de Cuba, limita al este con la provincia Habana, al oeste con las aguas del estrecho de Yucatán. (*Nota de los autores.*)

(2) Capital humano: «es el conocimiento explícito o tácito útil para la organización que poseen las personas o equipos de la misma, así como su capacidad de regenerarlos, es decir su capacidad de aprender» (González, 2003).

(3) Experto: Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. En el caso de estas investigaciones se consideran expertos a aquellos directores y subdirectores de organizaciones turísticas con suficiente experiencia en la gestión. (*Nota de los autores.*)

(4) En el proceso de elaboración se tuvo en cuenta la opinión de varios especialistas que contribuyeron con sus opiniones y criterios al mejora-

miento de la misma; en una primera etapa se formularon tres preguntas y posteriormente se consideró que, en función del objetivo de este trabajo, solo debía aparecer una de ellas, ya que el resto no aportaba elementos de interés para la investigación. La pregunta final es: ¿qué indicadores considera usted que son más efectivos para medir el beneficio o impacto que la capacitación ha provocado en su organización turística?

(5) Control interno: proceso integrado en las operaciones y efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; control de los

recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (Del Toro Ríos, 2005).

(6) Moda: refleja el valor más frecuente o que más se repite en un rango de datos y, por tanto, reflejará, según la opinión de los encuestados, el más efectivo para medir el impacto de la capacitación (Calero, A., 1976).

(7) Indicadores generalizadores: son aquellos que abarcan e integran en su definición a otros de los indicadores, a partir de la propuesta formulada por los expertos. (*Nota de los autores*).

(8) Indicadores contenidos: aquellos que por su definición están contenidos en otros denominados generalizadores.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta número 1

A: DIRECTORES DE EMPRESAS:

A través de la presente solicitamos su colaboración para llenar este cuestionario; el mismo tiene el objetivo de conocer cuáles son las principales características que posee usted como directivo, para posteriormente ser seleccionado para formar parte de un grupo de expertos.

Agradecidos por anticipado.

DATOS GENERALES:

1. Diga: Edad ____ ____ Años de experiencia como directivo.
2. Diga el nivel cultural que posee actualmente.
3. Mencione cuales son los principales rasgos de personalidad que a usted lo caracterizan.

Anexo 2

Encuesta número 3

Sr/Sra:

En anterior consulta al grupo de expertos, al cual usted pertenece y que colabora voluntariamente con nuestra investigación, obtuvimos una significativa dispersión en cuanto a los criterios acerca de cuáles son los indicadores más efectivos para medir el impacto de la capacitación de los directivos.

A continuación le presentamos un listado reducido de estos indicadores para que, contando nuevamente con su atenta colaboración, otorgue un orden de prioridad del 1 al 15, de manera descendente, según usted considere el nivel de importancia.

Agradecidos por anticipado.

No.	Indicadores	Orden de prioridad
1	Evaluación del desempeño de directivos.	
2	Nivel de motivación del personal.	
3	La profesionalidad de los directivos.	
4	Los resultados económicos de la entidad y sus índices de eficiencia.	
5	Resultados en el Control Interno.	
6	Cumplimiento del código de ética de los directivos.	
7	Nivel de satisfacción alcanzado por los trabajadores con la aplicación de la atención al hombre.	
8	Nivel de participación de los trabajadores en la dirección.	
9	Niveles de productividad del trabajo.	
10	Introducción de tecnologías punta.	
11	Calidad de los servicios.	
12	Nivel de independencia para la toma de decisiones.	
13	Capacidad organizativa de los directivos.	
14	Aplicación de métodos y técnicas modernas de gestión.	
15	Promociones a nivel de cargo superior.	

Nota : Si lo desea proponga algún nuevo criterio que usted considere y que no se ha tenido en cuenta en la anterior relación.

Anexo 3

Encuesta número 4

Sr/Sra:

Desde hace varios años un grupo de investigación de la Universidad está desarrollando la tarea de determinar un sistema de indicadores para medir el impacto que la capacitación provoca en la gestión de los cuadros de la provincia, para lo cual se ha auxiliado de un grupo de expertos entre los

cuales está incluido usted, por su experiencia y profesionalidad.

Por tanto, con el fin de concretar y definir con mayor exactitud un número óptimo de indicadores, le agradeceríamos que analice el siguiente listado y relacione en la columna de la derecha el número de aquellos indicadores que están contenidos dentro de otros del mismo listado.

Indicadores	Indicadores que agrupa
1. Evaluación del desempeño de los directivos. 2. La profesionalidad de los directivos. 3. Nivel de motivación del personal. 4. Resultados económicos de la entidad y sus índices de eficiencia. 7. Resultados en el control interno. 8. Cumplimiento de los objetivos de trabajo. 9. Cumplimiento de los parámetros de eficiencia. 10. Cumplimiento del código de ética de los directivos. 11. Nivel de atención al hombre y el nivel de satisfacción alcanzado. 12. Opinión de los trabajadores sobre la dirección participativa. 13. Niveles de productividad del trabajo. 14. Cumplimiento de los planes de producción. 15. Introducción de tecnologías de punta. 16. Cumplimiento del plan de utilidades después de impuestos. 17. Mejora en el nivel de vida de los trabajadores. 18. Calidad de los servicios. 19. Disminución de los costos. 20. La creatividad. 21. Mayor independencia del personal. 22. Participación en las tareas con nuevas iniciativas. 23. Control de los recursos tanto materiales como financieros. 24. Dominio y aplicación de técnicas modernas de detección de las fallas. 25. Capacidad organizativa de los directivos. 26. Estudio y aplicación de sistemas modernos de gestión comercial. 27. Capacidad operativa del sistema. 28. Promoción de los cuadros a otros cargos. 29. Resultados obtenidos en la etapa que se evalúa. 30. Resultados, desarrollo, habilidad, destreza, logros y deficiencias que se presentan en el desarrollo del trabajo. 31. Existencia de sistemas de trabajo para buscar competitividad y liderazgo.	