



ARTICULO ORIGINAL

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## Impacto de la formación del recurso humano en una entidad hotelera cubana

### Impact of human resource training in a Cuban hotel entity

**Claudia de los A. Díaz-Leyva**

 <https://orcid.org/0000-0002-1330-8173>

**Clara Marrero-Fornaris**

 <https://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

**Leudis Orlando Vega-de la Cruz**

 <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Correo electrónico: [claudia.diaz@uho.edu.cu](mailto:claudia.diaz@uho.edu.cu), [cmarrero@uho.edu.cu](mailto:cmarrero@uho.edu.cu),  
[leovega@uho.edu.cu](mailto:leovega@uho.edu.cu)

Recibido: 8 de octubre del 2021.

Aprobado: 26 de noviembre del 2021.

#### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el impacto de la formación de los recursos humanos en una entidad hotelera del Polo Turístico de Holguín en Cuba. Se concibió bajo las pautas metodológicas para evaluar el impacto de la formación a partir de la interrelación de diferentes modalidades evaluativas sobre la base de las tendencias internacionales y un grupo de indicadores para medir el comportamiento del proceso de formación. Los resultados muestran el estado de la formación del recurso humano turístico a través de indicadores de impacto e identifica las principales limitantes del proceso de formación para las cuales se proyectaron acciones de mejora. La evaluación referente al aprendizaje, transferencia de los conocimientos y resultados organizacionales demostraron que los trabajadores formados aprendieron y desarrollaron habilidades y competencias que una vez aplicadas a sus puestos de trabajo influyó positivamente en los resultados de la organización en el periodo estudiado.

**Palabras clave:** Evaluación, impacto de la formación, recurso humano, entidades hoteleras.

#### ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the impact of the training of human resources in a hotel entity of the Tourist Pole of Holguín in Cuba. It was conceived under the methodological guidelines to evaluate the impact of training from the interrelation of different evaluation modalities on the basis of international trends and a group of

indicators to measure the behavior of the training process. The results show the status of tourism human resource training through impact indicators and identify the main limitations of the training process for which improvement actions were projected. The evaluation regarding learning, knowledge transfer and organizational results showed that the trained workers learned and developed skills and competencies that, once applied to their jobs, positively influenced the results of the organization in the period studied.

**Keywords:** Evaluation; impact of training; human resource; hotel entities.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La habitual estrategia de las organizaciones enfocadas en los productos o servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado, queda afectada por la capacidad de los trabajadores, sean directivos o no, de adaptarse a los cambios del entorno. La estrategia a seguir por las organizaciones, se dispone así en una doble vertiente: adaptarse a los cambios de la forma más provechosa posible. Por lo anterior, la formación constituye una de las estrategias más importantes con las que cuentan las organizaciones en la actualidad. En un entorno competitivo e inmerso en constantes transformaciones, la formación se convierte en un factor clave del éxito y de excelencia para las organizaciones

La formación es una de las funciones clave de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema según Guglielmetti (1996) [1]. Lo anterior significa que la gestión de los Recursos Humanos debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones (incluida la formación) interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

La concepción de la formación como una herramienta clave para alcanzar los objetivos de la organización está ampliamente difundida y aceptada. De hecho, la formación aparece como una estrategia de la organización, y se engloba en el conjunto de estrategias de dirección y gestión de recursos humanos. Los expertos afirman que en la última década la dirección y gestión de las personas se ha convertido en un aspecto central para las organizaciones, dado que los recursos humanos poseen el capital intelectual que es de imposible reproducción por la competencia. [2]

Muchos son los especialistas que han abordado esta temática entre los que se encuentra Siliceo (1996), Blake (1997), Sutton (2001), [3, 4] <sup>1</sup>. Más reciente son los estudio de: Salgado-Cruz, Gómez-Figueroa y Juan-Carvajal (2017), Agudelo-Orrego (2019), Serrano y Guerra (2019), Changuán (2020), Monterroso (2021) y Montalvo, Coto y López (2021) [5, 7, 8, 9, 10]. La mayoría de estos autores coinciden en que la formación es un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo. Concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

Si se parte de que la formación persigue el desarrollo y superación del trabajador para lograr mayores niveles de desempeño laboral y resultados organizacionales, entonces se hace fundamental evaluar dicho proceso. La evaluación de la formación resulta una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos utilizados. Se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, recolección y la interpretación de informaciones útiles y favorece al proceso de retroalimentación [11].

---

<sup>1</sup> Sutton, C. Capacitación del personal. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina; 2001

## **IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA**

La evaluación del impacto de la formación es una de las modalidades evaluativas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones con el fin de medir los efectos que las acciones de formación presentan para la organización. Garín Sallan (2010) plantea que: "la realización de evaluaciones del impacto exige analizar el lugar y contexto de trabajo y de la organización al cabo de un tiempo de finalizada la formación, por entender que una aplicación inmediata de lo aprendido no siempre es posible por afectar a un ciclo laboral ya iniciado o por exigir una experiencia profesional que aún no se posee, también demanda actuaciones y observaciones en el puesto de trabajo y en las organizaciones, implica en el proceso a otros miembros de la organización (superiores, compañeros, usuarios) diferentes al participante de la formación" [12].

La evaluación no es una fase extra, opcional, que podemos permitirnos si disponemos de recursos suficientes, es la que debería orientar desde el principio el contenido, participantes y formato de la acción formativa [13]. La evaluación de la formación en la empresa es una fase más del proceso de planificación global y, como tal, influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación. La evaluación, para ser realmente efectiva, ha de estar integrada en el proceso de planificación, y ha de darse a lo largo de éste a través de sus diferentes modalidades [14].

Numerosos investigadores<sup>2</sup> han estudiado el proceso de evaluación del impacto de la formación y han planteado modelos y metodologías que recogen acciones encaminadas a evaluar el impacto de la misma. Estos modelos presentan puntos en común al considerar el proceso de evaluación del impacto como el análisis del valor total de un sistema o resultado de un curso o programa, aunque difieren entre ellos en su estructura y en los indicadores propuestos. En el ámbito internacional son diversos los autores que han formulado procedimientos y metodologías que buscan medir el efecto de la formación, no así en el ámbito nacional, donde existe una carencia de este tipo de estudios enfocados en el mundo empresarial.

En el territorio holguinero, son minoría las empresas que evalúan la formación y prácticamente inexistentes las que lo hacen sistemáticamente y con el rigor requerido. Como resultados de un grupo de encuestas aplicadas a los especialistas de recursos humanos encargados del proceso formativo en organizaciones holguineras<sup>3</sup> se obtuvo que el 100% de estas gestionan la formación, considerándola como un proceso muy importante. Sin embargo, solo el 37,5% evalúa el impacto de la formación, concentrándose el 100% en el control de las acciones formativas. De estas empresas el 62,5% cuenta con procedimientos específicos para evaluar el impacto de la formación, pero solo el 37,5 % conoce o domina las técnicas y herramientas para llevar a cabo el proceso.

Desde el punto de vista económico y ambiental solo el 10% de las entidades encuestadas afirman valorar elementos de estas esferas, brindándole una mayor atención al aspecto social (37,5%). El proceso de evaluación lo enfocan en el trabajador (50%) y su desempeño y a nivel de organización (37,5%) valorando los resultados. No obstante, los números reflejan que en más del 50% no se analiza el impacto de la formación en el individuo y mucho menos en la organización, quedando intocable los impactos colectivos y el análisis del entorno.

Actualmente el sector turístico es una vía de desarrollo que aporta más de la mitad de los ingresos en divisas del país, lo que ha permitido proseguir la senda ascendente de esta importante rama de la economía. El perfeccionamiento de los Sistemas de Gestión de Capital Humano, específicamente los del sector turístico, se ha convertido en una necesidad imperante debido a las transformaciones económicos-sociales del país. Brinda especial importancia a la formación y desarrollo de los recursos humanos y a la medición real de su impacto en la organización, el sector y la sociedad.

---

<sup>2</sup> Brinkerhoff (1987), Kirkpatrick (1987), Robinson y Robinson (1989), Bushnell (1990), Wade (1990), Kaplan (1992), Phillips (1994), Pinedo Herrero (2000), Guerrero y García (2003), Alonso García (2007), Esquivel García (2014) y Díaz Leyva (2018), Francia (2018), Serrano, Pupo y Guerra (2019), Villa y Goicolea (2019), Rodríguez, Figueredo y Tauler (2020), Leyva Román (2021)

<sup>3</sup> ETECSA, Hotel Playa Pesquero, SEISA Holguín, Almacenes Universales, GEOCUBA, THABACUBA, HOLMECA, LABIOFAM, Hotel Sol Río de Lunas Mares, Hotel Brisas Guardalavaca, Hotel Pernik, Empresa Minerometalúrgica Comandante Ernesto Ché Guevara

Por su importancia, en la provincia de Holguín, se está prestando mayor atención a evaluar el impacto de la formación en instalaciones turísticas. 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
- 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 una entidad hotelera de territorio holguinero se identificó el desconocimiento de los directivos con la satisfacción de los trabajadores las acciones de formación impartidas en la entidad. El nivel de aprendizaje de los participantes, así como el nivel de aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo no son medidos por lo que se desconoce la eficacia de la formación impartida. Como resultado de estas deficiencias se hace imposible determinar los impactos de la formación en los trabajadores y en la organización.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es: evaluar el impacto de la formación en el hotel del Polo Turístico holguinero, sobre la base de indicadores de impacto, que contribuya a identificar los efectos de la formación impartida en los resultados organizacionales. Para el desarrollo de esta investigación se decide aplicar la metodología propuesta por los autores, la cual resume en sus pasos los momentos de evaluación, indicadores y herramientas para llegar al resultado final en el proceso de medición en entidades del sector turístico.

## **II. MÉTODO**

La metodología resultó del análisis de la experiencia teórico-práctica de los autores y los resultados analizados en el sistema empresarial cubano, específicamente de las experiencias en el sector turístico y de los servicios (Díaz Leyva, 2018). Para el desarrollo de la metodología se tomó como base la interdependencia de las modalidades evaluativas, incluyendo a la evaluación diagnóstica como punto de partida dentro del ciclo de evaluación del impacto.

Para planificar el proceso de evaluación es necesario responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Para quién evaluó?: conocer quién es el destinatario de la evaluación que se lleve a cabo, a quien va a responder los objetivos evaluativos.
2. ¿Quién evalúa?: determinar quiénes son los involucrados en el proceso evaluativo, aquellos que emitan juicios u opiniones sobre el proceso de formación.
3. ¿Qué evaluó?: es necesario conocer que elementos o aspectos se quiere evaluar, cual es el objetivo que persigue la evaluación en cada curso y en general del proceso de formación.
4. ¿Cuándo evaluó?: tener claro las fechas o períodos de evaluación.
5. ¿Cómo evaluó?: definir qué herramientas o técnicas se van a usar en cada paso del proceso evaluativo.

El objetivo de la metodología propuesta es evaluar el impacto de la formación del recurso humano, contando con una herramienta integral para la evaluación del impacto del proceso de formación, cuyo uso contribuye a la gestión de la formación y a la identificación de los efectos de ésta en los resultados de la organización. A consideración de los autores el proceso de evaluación debe evaluar el ciclo de formación, iniciando por el diagnóstico de la determinación de las necesidades de formación, la planificación y ejecución de la formación. La evaluación sumativa, formativa y de transferencia se determinarán una vez se ejecute la formación y los efectos de ésta se medirán como último paso del ciclo de evaluación del impacto. La metodología, que se observa en la figura 1 contempla herramientas técnicamente fundamentadas para cada una de sus etapas, así como indicadores pertinentes que facilitan la medición y el control, los cuales en este tipo de investigación pueden estar sujetos a cambios de acuerdo a los intereses de la entidad.

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA



**Fig. 1.** Metodología para evaluar el impacto de la formación

Los objetivos de cada fase se resumen a continuación, *Fase 1:* asegurar las condiciones del estudio a través de la creación del equipo de evaluadores, la planificación de la evaluación y la comunicación a los trabajadores. *Fase 2:* evaluar el estado actual de la planificación de la formación y su ejecución en la organización objeto de estudio. Para ello se realiza el estudio de la información recogida sobre el proceso de formación, los resultados de los informes trimestrales, así como el análisis del cumplimiento del plan y se procede al cálculo de los siguientes indicadores recogidos en la tabla 1.

**Tabla 1.** Indicadores de evaluación de la planificación y ejecución de la formación

<p style="text-align: center;">Nivel de Necesidades de Formación Cubiertas (NSDNF)</p> <p style="text-align: center;"><math>NSDNF = (DNFS / TDNF) \times 100</math>, donde:</p> <p>DNFS: Necesidades de formación cubiertas TDNF: Total de necesidades de formación detectadas.</p> <p>Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 80%, Aceptable (A): Del 80% al 89,9%, Satisfactorio (S): Del 90% al 100%</p>
<p style="text-align: center;">Nivel de cumplimiento de las acciones (CAF)</p> <p style="text-align: center;"><math>CAF = (AI / AP) \times 100</math>, donde:</p> <p>AI: Acciones impartidas. AP: Acciones planificadas.</p> <p>Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 80%, Aceptable (A): Del 80% al 89,9%, Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%, Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más</p>
<p style="text-align: center;">Nivel de cumplimiento de los participantes (CP)</p> <p style="text-align: center;"><math>CP = (PR / PP) \times 100</math>, donde:</p> <p>PR: Participantes reales. PP: Participantes planificados.</p> <p>Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 80%, Aceptable (A): Del 80% al 89,9%, Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%, Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.</p>
<p style="text-align: center;">Formación enfocada al desempeño (FED)</p> <p style="text-align: center;"><math>FED = (AFED / TAF) \times 100</math>, donde:</p> <p>AFED: Acciones de formación que responden a las necesidades de formación detectadas. TAF: Total de acciones de formación.</p> <p>Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 80%, Aceptable (A): Del 80% al 89,9%, Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%, Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más.</p>
<p style="text-align: center;">Nivel del cumplimiento del presupuesto de formación (CPF)</p> <p style="text-align: center;"><math>CPF = GR / PP \times 100</math>, donde:</p> <p>GR: Gastos reales PP: Presupuesto planificado</p> <p>Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 90%, Aceptable (A): Del 90% al 99,9%, Altamente Satisfactorio (AS): 100%.</p>

## C. DE LOS A. DÍAZ-LEYVA, C. M. FORNARIS, L. O. VEGA DE LA CRUZ

En la *Fase 3* se determinan los efectos e impactos que tuvo para la organización el desarrollo de la formación. Se parte de la formación impartida y analiza la satisfacción con la formación y el aprendizaje adquirido por los trabajadores y la aplicación de estos conocimientos y habilidades al puesto de trabajo. Se xaminan las condiciones de aplicación o transferencia al puesto de trabajo en la organización. En la tabla 2 se muestran los indicadores a calcular en esta fase.

**Tabla 2.** Indicadores de resultado para evaluar la formación impartida

<p>Nivel de satisfacción del participante (NsFrec) <math>NsFrec = (S + AS) / T</math>, donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas altamente satisfactorias. T: Total de respuestas. Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 70%, Adecuado (A): Del 70% al 79,9%, Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%, Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%</p>
<p>Nivel de aprendizaje (NA) <math>NA = (PEB/TP) * 100</math>, donde: PEB: Cantidad de participantes evaluados de bien o excelente. TP: Cantidad de participantes Si se realiza la evaluación pretest y postest PEB se mide como la cantidad de estudiantes que variaron su nota positivamente de un test a otro. Nivel de referencia: Deficiente (D): Menos del 70%, Adecuado (A): Del 70% al 79,9%, Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%, Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%</p>
<p>Nivel de oportunidad de aplicación (NOA): <math>NOA = (S + AS) / T</math>, donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas altamente satisfactorias. T: Total de respuestas Nivel de referencia: Deficiente: Menos del 70%, Adecuado: Del 70% al 79,9%, Satisfactorio: Del 80% al 89,9%, Altamente Satisfactorio: Mayor o igual al 90%</p>
<p>Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl) <math>Napl = (S + AS) / T</math>, donde: S: Total de respuestas satisfactorias. AS: Total de respuestas altamente satisfactorias. T: Total de respuestas. Nivel de referencia: Deficiente: Menos del 70%, Adecuado: Del 70% al 79,9%, Satisfactorio: Del 80% al 89,9%, Altamente Satisfactorio: Mayor o igual al 90%.</p>

Luego de medidos los indicadores de resultado se procede a evaluar los efectos de la formación desarrollada y su incidencia a largo plazo en la organización. En este paso se prosigue al cálculo de indicadores relacionados con los objetivos organizacionales, donde la formación tuvo influencia, estos pueden variar en dependencia a las características de la organización y el objeto social para el que fue creada. Entre ellos se encuentran:

- El tiempo: tiempo de ejecución, tiempo del ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, demoras, entre otros.
- Volumen o cantidad: medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, ahorro, etc entre otros.
- Calidad: mediciones de errores como defectos, fallas, desperfectos, reprocesos, devoluciones, rechazos, entre otros.
- Costos: costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios.

Es importante establecer la relación entre la formación impartida y los indicadores de resultados que se seleccionen para evaluar.

*Fase 4:* realizar mejoras al proceso de formación a partir de los resultados de la evaluación realizada en cada paso de las etapas anteriores. Los elementos que

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA

caracterizan la metodología han sido validados a través de expertos y su uso en la práctica, evidenciando su utilidad y pertinencia.

### III. RESULTADOS

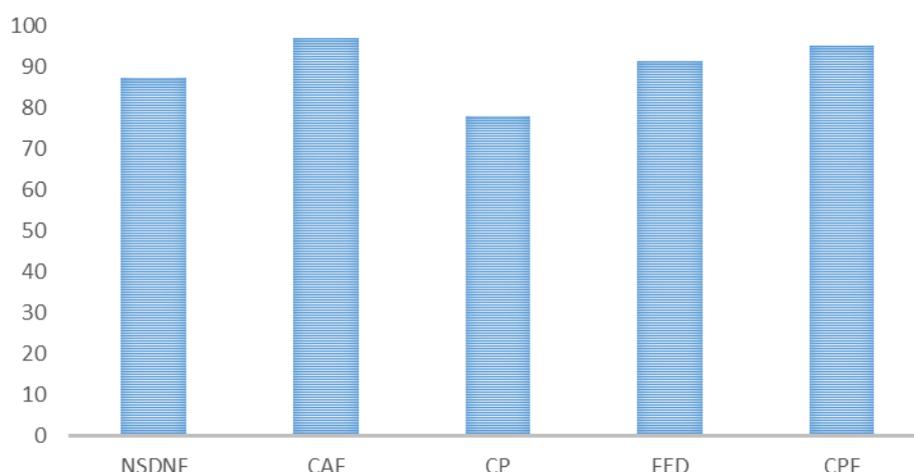
El Hotel<sup>4</sup> objeto de estudio, cuenta con una plantilla aprobada de 450 trabajadores para producir servicios de excelente calidad para el turismo nacional e internacional; dirigido a lograr que el cliente sienta durante su estancia, plena satisfacción y bienestar. La entidad centra sus esfuerzos en la mejora continua de sus servicios, brindando especial atención a las competencias y capacidades de sus trabajadores como vía para lograr mayores estándares de calidad en el servicio.

Para la aplicación de la metodología, primeramente, se seleccionó un grupo de evaluadores aptos para desarrollar la evaluación del impacto de la formación. La selección y conformación del grupo de evaluadores se llevó a cabo con el uso de métodos de selección de expertos a través de encuestas para recopilar la información pertinente y determinar el coeficiente de competencia de cada investigador a seleccionar. Se tuvieron en cuenta criterios de selección, tales como:

- el conocimiento sobre los procesos internos de la organización
- la gestión de la formación
- la imparcialidad a la hora de emitir criterios y capacidad de análisis profundo conocimientos sobre técnicas de evaluación de impacto.

Una vez creado el grupo de evaluadores se procede a confeccionar el cronograma de evaluación, el cual recogerá las acciones a evaluar, los responsables, los momentos y el tipo de evaluación a desarrollar. Se debatió con los directivos de la organización los objetivos que persigue la evaluación, así como la planificación de la misma. Se les informó a los trabajadores la realización del estudio, lo que permitió la participación y cooperación activa, aportando al diagnóstico, las posibles soluciones y resultados de la investigación.

Una vez elaborado el cronograma de evaluación se procede a ejecutar cada actividad registrada en el mismo. Partiendo de la evaluación diagnóstica y el cumplimiento de la planificación de la formación en la entidad objeto de estudio. Donde se recoge la información pertinente a la formación, planes de formación, las necesidades de capacitación y formación, reportes y fichas de presupuesto. Se identificaron 35 acciones formativas a evaluar recogidas en el plan las cuales involucraron a un total de 401 trabajadores para un porcentaje de participación del recurso humano del 89%. Luego del análisis de los datos y documentación se procede a calcular los indicadores de esta fase que se muestran en la figura 1.



**Fig. 1.** Indicadores de evaluación de la planificación e implementación de la formación en la entidad hotelera

El cálculo del indicador NSDNF muestra que se cubrió el 85,37 % de las necesidades de formación detectadas, lo que refleja un comportamiento adecuado de este indicador

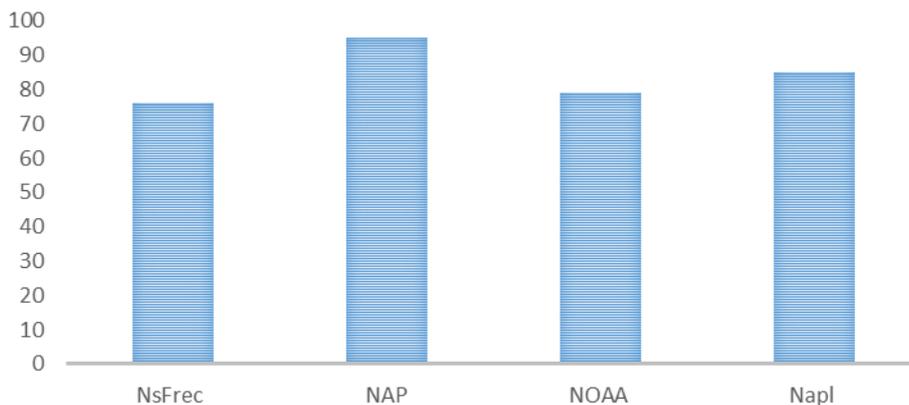
<sup>4</sup> Por motivos de confidencialidad el nombre de la entidad objeto será remplazado por El Hotel.

debido a que el Centro Capacitador para el Turismo (CCT) solo dejó de cubrir seis necesidades de formación lo que representa un incumplimiento del 14,63 % de las necesidades. Uno de los principales problemas del hotel es que no realiza convenios de formación con otros centros o instituciones capacitadoras como la universidad, por lo que, al no ser cumplida toda su demanda por el CCT, quedan necesidades de formación sin satisfacer.

El Cumplimiento de las Acciones de la Formación (CAF) planificados en el plan de la empresa se considera satisfactorio con un 97,14%. La principal afectación fue la cancelación de acciones de formación debido a la falta de profesores. El nivel de Cumplimiento de los Participantes (CP) es deficiente debido a que los participantes reales representan el 78,05 % de los previstos. Los factores que influyeron de manera negativa en este resultado fueron la alta fluctuación laboral y que las acciones de formación impartidas por el CCT no se planifican en fechas y horas que sean convenientes para los trabajadores y en ocasiones coinciden con sus tiempos de descanso. Por otra parte, las acciones contempladas en el plan de formación encaminada directamente a Elevar el Desempeño Laboral (FED) representan el 91,42 %, por lo que el indicador es favorable.

Para el análisis del presupuesto de la formación se calcula el nivel de cumplimiento del plan a través de la determinación del gasto real y el gasto planificado destinados a la formación. El grado de utilización real de los fondos destinados a la formación (CPF) representa un 95,24 % por lo cual este indicador es aceptable para la institución. De forma general la planificación e implementación de la formación en el hotel se comporta de forma aceptable, con altos porcentajes de cumplimiento del plan.

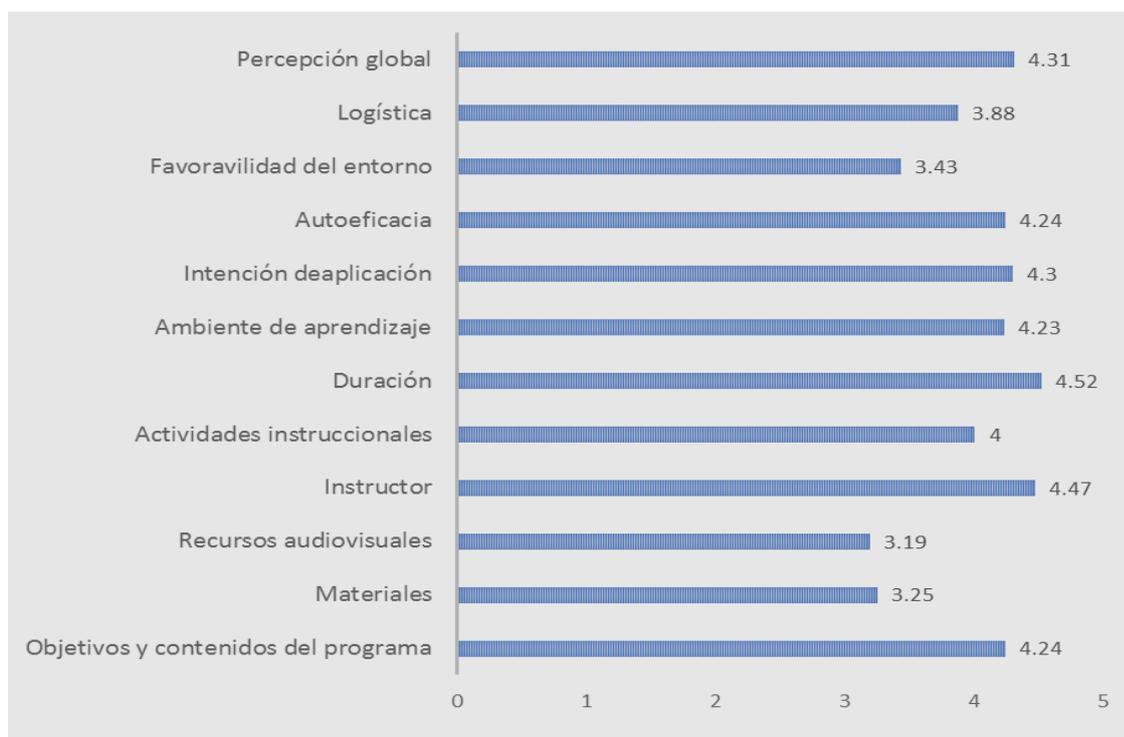
En la fase de evaluación de la formación se analiza primeramente la reacción de los participantes o satisfacción de los participantes con las acciones de formación recibidas (NsFrec). Se mide el Nivel de Aprendizaje (NAP). Se determina el clima de transferencia en el puesto de trabajo (NOAA), que no es más que identificar las oportunidades que tengan los trabajadores de poder replicar e implementar lo aprendido al puesto de trabajo, culminando con la medición de la aplicación de lo aprendido al puesto (NPAL).



**Fig. 2.** Indicadores de resultado de la formación en la entidad hotelera

El indicador de satisfacción de la formación impartida (NsFrec), medido con escala Likert, arrojó una satisfacción del 76%. Se realizó un análisis de cada dimensión de reacción, que se observan en la figura 3, que compone la encuesta realizada a los cursantes. Los elementos con los que los participantes presentaron mayor insatisfacción fueron: los recursos audiovisuales, los materiales, la favorabilidad del entorno y la logística. Entre los resultados positivos se encuentran la duración, la evaluación de los instructores, la percepción global y la intención de aplicación de los contenidos.

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA



**Fig. 3.** Dimensiones de satisfacción de la formación en la entidad hotelera

A partir del análisis de la satisfacción por curso, que se observa en la figura 4, se pudo arribar a la conclusión que las acciones de formación que superan el Índice de Satisfacción del 90% representan un 32,35% del total. Destacándose las acciones de formación de Estudios Políticos (100%), Programa de navidad (98%) y Gestión de la Calidad en el servicio de animación turística (97%). Las actividades con menor Índice de Satisfacción representan un 14,71% del total, la de menor satisfacción es el curso de Sistemas de Ventas online con un 26,2 % el cual fue impartido al área de Recepción del Hotel, seguidamente se encuentran Desechos peligrosos y residuos sólidos (59,4%), Legionela (70%), Actualización de nuevas tendencias gastronómicas (75,4%) y Mejores prácticas para la organización de áreas nobles (78%).



**Fig. 4.** Satisfacción de las acciones de formación en la entidad hotelera

La medición del nivel de aprendizaje adquirido se realizó a través de la evaluación final o evaluaciones sistemáticas aplicadas por el instructor. Para el cálculo del indicador no se tomaron los participantes de las acciones de corta duración (como conferencias) ya que no se emite una evaluación de los conocimientos adquiridos. El indicador calculado NAP muestra que la cantidad de trabajadores evaluados con las máximas notas y que cumplieron con los objetivos del programa representan un 95,2% de los graduados. Por lo que el nivel de aprendizaje de los participantes en la organización es satisfactorio.

Para comprobar el grado de aplicación del contenido aprendido, habilidades y competencias desarrolladas en el puesto de trabajo, se parte de la medición del clima de transferencia (gráfico 5) en la organización como uno de los factores que impide la transferencia del conocimiento. El nivel de oportunidad de aplicación que tuvieron los participantes (NOAA) en su puesto de trabajo representa el 79% siendo este un resultado mejorable y que demuestra la necesidad de que exista una orientación a la formación del recurso humano en la entidad con el fin de incorporar las nuevas competencias al desempeño diario de sus trabajadores. Los elementos que influyen de forma negativa en el clima de transferencia, y en los cuales se deben proyectar acciones de mejora, son la favorabilidad del entorno para la aplicación y el contenido de la formación. Entre los resultados positivos se destacan la expectativa de resultados positivos, la intención de aplicación de los conocimientos recibidos, apoyo de los pares. Es preocupante que la favorabilidad del entorno se encuentre dentro de los aspectos deficientes, pero esto se mitiga, en cierta medida, con la intención de aplicar lo aprendido expresada por los participantes y la expectativa de la obtención de resultados positivos.

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA



**Fig. 5.** Dimensiones del clima de transferencia de la formación en la entidad hotelera

El nivel de aplicación del contenido y las habilidades de los participantes (NAPL) en sus puestos de trabajo resultó satisfactorio representando un 85%. Este valor, aunque es mejorable resulta positivo para la organización. En la figura 6 se muestra la aplicación de los las acciones de capacitación más representativos.



**Fig. 6.** Transferencia de los las acciones de formación en la entidad hotelera

Se identificaron que las acciones de la formación con menor nivel de aplicación fueron: Legionela, Ética en la organización y Planes de desarrollo horizontal y Mejores prácticas áreas nobles. Esto se debe a que, de manera general, fueron las actividades menos gustadas y los dos últimos son influenciados por la falta de recursos para la implementación. El resto de acciones representadas se movieron en un rango de transferencia entre satisfactorio y altamente satisfactorio, destacándose los entrenamientos de: Higiene y manipulación de alimentos; Imagen y uniformidad etiqueta telefónica, y Calidad en el servicio diferentes tipos de clientes.

Para evaluar los resultados de la organización se realizó el cálculo de indicadores relacionados con los objetivos de resultados organizacionales. Se agruparon las acciones

### C. DE LOS A. DÍAZ-LEYVA, C. M. FORNARIS, L. O. VEGA DE LA CRUZ

de formación para determinar en qué indicadores y elementos de la organización influyen directa e indirectamente. Entre los elementos identificados donde la formación impartida tuvo influencia se encuentra:

- Nivel de satisfacción del cliente (NSC)
- Variación de las ventas
- Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño (NECD)
- Índice de accidentalidad

Para determinar el nivel de influencia de la formación ofrecida en el hotel sobre los indicadores de resultado planteados anteriormente se procede a aislar los efectos del programa a través de la colaboración de un grupo de expertos. La selección de los expertos se realizó teniendo en cuenta la experiencia del personal, el área del conocimiento en la que se enmarca sus competencias, como el dominio en los temas siguientes: índice de satisfacción del cliente, ventas, productividad, índice de accidentalidad y riesgos. Para mantener un nivel de confianza y calificación elevado se seleccionó la cantidad de expertos según la NC: 49:1981 Control de la calidad; Métodos de expertos. Para la determinación de la cantidad de expertos se utilizó criterios probabilísticos asumiendo una distribución binomial.

El grupo de experto a partir del análisis crítico y la valoración de los resultados de la evaluación realizada en cada etapa, emite su criterio sobre la influencia de la formación en los elementos de resultado listados, valorando la sumatoria del porcentaje 100%. Para garantizar la validez del instrumento se calcula el porcentaje de influencia ajustado mediante el criterio de confianza que presente el experto en su propia decisión. A partir de la estimación, que se observa en la tabla 3 se pudo determinar por el criterio de los expertos que, aproximadamente la formación influyó un 16% en los resultados alcanzados en la satisfacción del cliente, un 10% en el aumento de las ventas, un 50% en la mejora de la evaluación del desempeño y un 5% en el índice de accidentalidad y en la higiene y seguridad, respectivamente.

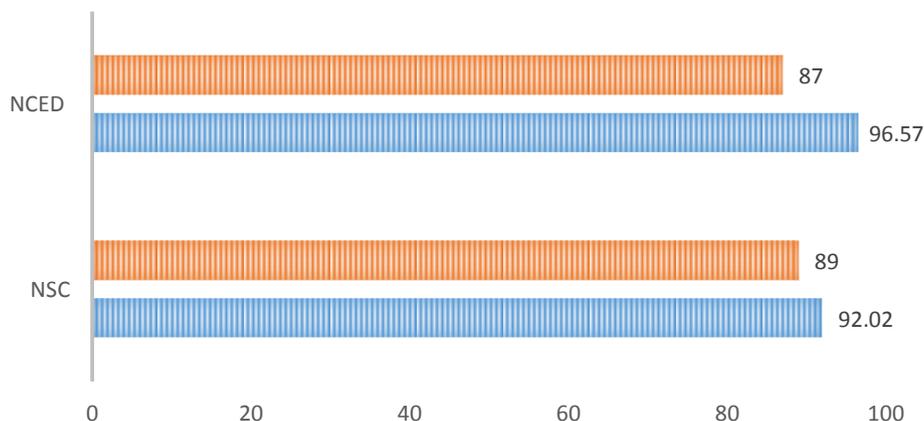
**Tabla 3.** Estimación de la influencia de la formación en indicadores de resultados de la organización

	<b>Porcentaje de influencia</b>	<b>Porcentaje de confianza o seguridad en la estimación</b>	<b>Porcentaje de influencia ajustado</b>
Satisfacción del cliente	0,2	0,8	0,16
Ventas	0,2	0,5	0,1
Evaluación de desempeño	0,5	1	0,5
Índice de accidentalidad	0,1	0,5	0,05

La formación se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de evaluación del desempeño al estar orientada a elevar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo a partir de los conocimientos, habilidades o competencias adquiridas. El resultado de este indicador fue altamente satisfactorio por lo que se puede decir que la formación impartida surtió el efecto esperado en los trabajadores que la recibieron y con ello en su desempeño ha alcanzado un valor de 96,57% con un aumento del 9,0 % con respecto al año pasado.

La satisfacción del cliente es altamente satisfactoria representando un 92.02%, lo que refiere un aumento del 2.9% con respecto al año anterior. Los recursos humanos juegan un papel fundamental para el logro de los objetivos organizacionales del hotel. Es una institución prestadora de servicios con una gama variada donde el 84% de los trabajadores de la organización se encuentran en contacto directo con el cliente. Esto incide directamente en la satisfacción del mismo y reflejándose en el aumento de los niveles de ventas, al aumentar con respecto al año anterior en 0.4 millones de dólares, donde los recursos humanos protagoniza la mejora en los servicios y el aumento de la satisfacción del cliente. En la figura 7 se recoge el comportamiento de los indicadores de NSC y NECD durante los años 2019 y 2020.

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA



**Fig 7.** Indicadores de resultados organizacionales vinculados con la Formación

Las acciones de formación encaminadas a aumentar la percepción del riesgo tuvieron un impacto positivo en el desarrollo de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización al disminuir en 1 los accidentes de trabajo en el presente año.

Las acciones de formación realizadas en el hotel presentan también beneficios intangibles que son aquellos elementos con dificultades de cuantificar para la organización, pero que representan mejoras para el desarrollo de la misma y sus trabajadores. Estos beneficios generan un impacto a largo plazo que contribuye a demostrar la factibilidad y efectividad de la formación impartida a largo plazo. Los beneficios intangibles que se muestran en la organización desde un punto de vista micro y macro son:

1. Mejora en la calidad de vida de los trabajadores
2. Desarrollo de valores y aptitudes en los trabajadores
3. Contribuye a la superación personal y profesional
4. Aumento de la satisfacción laboral
5. Compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales
6. Motiva a la cooperación y apoyo entre los trabajadores
7. Contribuye a la seguridad y protección de los trabajadores y clientes
8. Mejora en la calidad de los servicios y productos del Hotel.
9. Fidelidad del cliente
10. Mayor visualización en el mercado
11. Mejora del desempeño empresarial
12. Mejora de la economía de la localidad
13. Desarrollo del sector turístico y posibilidades de encadenamientos productivos

A partir de las evaluaciones realizadas en las etapas II y III del procedimiento se detectaron deficiencias en los elementos evaluados. Estas deficiencias se fueron verificando una vez se analizaba los resultados de cada evaluación realizada a las acciones planificadas en el plan de formación posibilitando realizar una propuesta de acciones de mejoras encaminadas a mejorar el proceso de formación. Para garantizar el efecto de las acciones de mejora es necesario monitorear su implementación para poder corregir desviaciones que favorezcan la retroalimentación.

#### IV. DISCUSIÓN

La orientación metodológica del procedimiento propuesto busca la integración de las diferentes modalidades evaluativas, teniendo en cuenta las entradas del proceso formativo organizacional. La evaluación se realiza a través del ciclo de gestión recorriendo las etapas del ciclo formativo, lo que permite establecer una línea lógica de causa-efecto que propicia la toma de decisiones y la emisión de criterios certeros sobre las variables internas y externas que intervienen en el proceso. A esta concepción metodológica se le suman instrumentos que permiten el cálculo de indicadores que reflejan la realidad de la formación y permiten establecer puntos de comparación para futuras evaluaciones. El procedimiento recoge entre sus pasos el cálculo del retorno de la

inversión, para ello se parte de técnicas que ayuden a aislar los efectos del programa formativo para estimar las ganancias netas por concepto de formación. Aunque en la presente investigación no se calcula este indicador por falta de información y ejecución de presupuesto debido a la relación de la organización con el CCT, cabe destacar que este último paso es importante para poder establecer desde el punto de vista económico la rentabilidad de la formación llevada a cabo. En el caso de la organización objeto de estudio los resultados de la aplicación reflejan deficiencias en la planificación y ejecución de la formación, para las cuales el procedimiento plantea una etapa de mejora. Partiendo de la formación impartida se comprobó el aprendizaje y la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo que, con el estudio del clima o condiciones para la transferencia en la organización, logró mejoras en el desempeño individual y organizacional. Se destaca que la formación impacta de muchas formas en los niveles organizacionales logrando cambios no solamente de desempeño laboral u organizacional, para lo que el procedimiento permite la adecuación dependiendo de la finalidad de la evaluación de impacto que se lleve a cabo, y de igual forma presenta un carácter flexible de acuerdo al tipo de organización.

## **V. CONCLUSIONES**

- 1.** El procedimiento planteado sigue el ciclo de gestión para desarrollar el proceso de evaluación. Se propone una etapa de evaluación diagnóstica que constituye el punto de partida para valorar la implementación de la formación y posteriormente su impacto.
- 2.** El proceso de formación de la entidad hotelera presentó problemas a la hora de planificar e implementar los planes de formación. Las principales deficiencias que afectaron la eficacia de la formación, estuvieron dadas a la hora de determinar las necesidades de formación y lograr la correspondencia de los planes formativos, debido a la alta demanda que presenta el centro formador para el turismo, único de su tipo en la provincia, situación que se extiende en las zonas turísticas del país de iguales características.
- 3.** Los resultados del aprendizaje de las actividades de formación y la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo evidenciaron que la formación llevada a cabo resultó eficiente y que, una vez creadas las condiciones de transferencia y aplicación, los trabajadores pusieron en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en mejora de su desempeño.
- 4.** El estudio demuestra la pertinencia de la evaluación del impacto de la formación. La mismas constituye una herramienta fundamental para la detección de deficiencias y la valoración de resultados e impactos formativos que deben ser replicados en las organizaciones del territorio nacional con el objetivo de lograr un perfeccionamiento continuo del recurso humano en correspondencia con las necesidades organizacionales y las demandas del entorno. 📖

## **VI. REFERENCIAS**

1. Guglielmetti P. La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. En: Hidalgo Jarra L, editor. La gestión de la capacitación en las organizaciones Conceptos básicos. S.l.: Ministerio de Salud; 1998. [Fecha de consulta: 24 de noviembre del 2021] Disponible en: [https://issuu.com/jwillrp/docs/gestio\\_n\\_de\\_la\\_capacitaci\\_n\\_en\\_las](https://issuu.com/jwillrp/docs/gestio_n_de_la_capacitaci_n_en_las)
2. Herrero PP. La formación continua en España: Balance y retos de futuro. RELIEVE Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. 2007;13(1):43-65. ISSN 1134-4032
3. Siliceo, S. (1996). Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa. México.
4. Blake, O. La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi; 1997. Argentina. ISBN 9789505376261
5. Salgado-Cruz, M., Gómez-Figueroa, O., & Juan-Carvajal, D. T. Niveles para la capacitación en una organización. Ingeniería Industrial. 2017; 38(2):154-160. ISSN 0258-5960

## IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD HOTELERA CUBANA

6. Agudelo-Orrego, B. E. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*. 2019; 15(1):116-137. ISSN 2539-0279.
7. Serrano, I. D., Pupo, M. D., & Guerra, E. R. A. La evaluación del impacto de la formación laboral en la Educación Especial. *Opuntia Brava*. 2019; 11(2), 132-144. ISSN 2222-081X
8. Changuán, M. P. O. Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*. 2020; 11(2):166-173. ISSN 2528-7869
9. Monterroso, A. V. G. Nuevo enfoque educativo de capacitación y formación para el recurso humano MIPYME que el Perú necesita para el desarrollo económico sostenible en el siglo XXI. *Educación*. 2021; 27(1):49-60. ISSN 2708-5074.
10. Montalvo, D. L., Coto, E. J., & López, A. C. La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*. 2021; 8(1), 71-85. ISSN 2389-8186. DOI <https://doi.org/10.16967/23898186.686>.
11. Díaz Rojas, P (2015) Metodología de evaluación del impacto de la Maestría de Educación Médica. (Tesis de doctorado), Habana, Cuba
12. Gairín Sallán, J. La evaluación del impacto en programas de formación. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2010; 1. ISSN1696-4713.
13. Gertler, P. J, et al. La evaluación de impacto en la práctica. Grupo Banco Mundial. 2017. [Fecha de consulta: 24 de noviembre del 2021] Disponible en: <http://www.worldbank.org/ieinpractice>.
14. Pineda Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. *Educación*, 27, 119-133. ISSN 2014-8801

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.**

### **Contribución de los autores:**

**Claudia de los A. Díaz Leyva:** búsqueda bibliográfica, estudio de la información y procesamiento de los datos, síntesis de los resultados obtenidos en el análisis sobre la evaluación del impacto de la formación en la entidad objeto de estudio. Redacción del manuscrito y aprobación de la versión final.

**Clara Marrero Fornaris:** estudio de la información recopilada y descripción y síntesis de los resultados obtenidos en el análisis sobre la evaluación del impacto de la formación en la entidad objeto de estudio. Redacción y revisión del manuscrito y aprobación de la versión final.

**Leudis Orlando Vega de la Cruz:** estudio de la información recopilada y descripción y síntesis de los resultados obtenidos en el análisis sobre la evaluación del impacto de la formación en la entidad objeto de estudio. Redacción y revisión del manuscrito y aprobación de la versión final.