

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**Software CONCAP para la gestión de la capacitación
en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad**

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)

Autora: Lic. Yoanis Cadalso Portieles

Tutor: Profesor Titular Dr. C. Norberto Pelegrín Entenza

Santa Clara

2010

Agradezco la valiosa colaboración prestada, para la realización de esta investigación, a todas las personas e instituciones que de forma desinteresada contribuyeron a su realización.

A todos, muchas gracias.

Dedico esta investigación a mi hijo, mi más grande tesoro y orgullo, a mi esposo, a mis padres y a los amigos que he conseguido en toda mi vida.

SÍNTESIS

La investigación aporta un software que integra herramientas de planificación, registro y control de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad con el objetivo de lograr efectividad en este proceso. Sus características principales son: adaptable pues es una solución estándar que se puede adaptar a cualquier tipo de organización; ambiente cómodo ya que presenta entorno de trabajo para Windows, con una ventana principal de la aplicación que incluye menú; intuitiva porque está enfocada a usuarios no técnicos; versátil al adaptarse con facilidad y rapidez en la organización; accesible por ser fácil su puesta en marcha inmediata, incluso para usuarios no técnicos; persistencia en la información debido a que todos los reportes que emite podrán imprimirse tantas veces como se desee, sin importar la fecha de los mismos y su contenido será idéntico al original; minimización de errores humanos al minimizar errores comunes al realizar validaciones a las entradas de fechas.

El software es aplicable a cualquier tipo de entidad, se puede manipular en un ordenador con requerimientos mínimos, para su utilización sólo requiere tener instalado el Office 2003 o superior por usarse el Microsoft Access como gestor de base de datos y está enfocado a usuarios no especializados.

La ventaja del software es que ayuda significativamente a lograr efectividad en la gestión de la capacitación. Su novedad radica en la integración de la propuesta con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ESCUELAS DE HOTELERÍA Y TURISMO A PARTIR DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.....	9
1.1 Introducción	9
1.2 Papel de la capacitación en cuadros, reservas y trabajadores de las EHT .	11
1.3 Documentos normativos, metodológicos y de trabajo requeridos para la gestión del proceso de capacitación	16
1.4 Cómo gestionar el proceso de capacitación	16
1.5 La capacitación y desarrollo por competencias laborales.....	28
1.6 Tendencias y regularidades de los planes de capacitación	31
1.7 Papel de la informática en la gestión de la capacitación.....	34
1.7.1 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).....	34
1.7.2 Herramientas de gestión.....	35
1.7.3 Impacto de las TIC en la forma de trabajo de las organizaciones.	35
1.7.4 Las nuevas plataformas informáticas	36
1.8 Conclusiones parciales.....	37
Capítulo 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE la capacitación en LA Escuela de hotelería y turismo TRINIDAD	39
2.1 Introducción	39
2.2 El Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) y la necesidad de contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.....	39
2.3 Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad	40
2.4 Diagnóstico de las principales dificultades presentadas en la gestión de la capacitación en el año 2009	52
2.5 Conclusiones del segundo capítulo	56
CAPÍTULO 3. Software que integra herramientas de planificación, registro y control de la gestión de la capacitación en la escuela de hotelería y turismo Trinidad.....	57

3.1 Introducción	57
3.2 Presentación y fundamentación del software que integra herramientas de planificación, registro y control de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.....	57
3.3 Valoración por el criterio de expertos sobre el diseño del software CONCAP para la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad	77
3.4 Conclusiones parciales	83
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales se han introducido una serie de cambios en el mundo empresarial que buscan no sólo la excelencia de las organizaciones sino también el desarrollo de su capital humano. Existe suficiente claridad en que este es el principal recurso que posee la empresa, son los hombres quienes diseñan, organizan, realizan y controlan el trabajo; constituyen entonces la clave del éxito en cualquier organización.

Igualmente, se reconocen la capacitación y el desarrollo como una prioridad y una necesidad del capital humano. Cuba no está ajena a este principio. Al elaborar las Normas Cubanas 3000:2007 donde se define el Sistema Integrado de Capital Humano incluye dentro de sus ocho módulos el de Capacitación y Desarrollo, comprometiéndose a la alta dirección de la empresa con el cumplimiento del mismo, se evidencia que el país considera este proceso como elemento indispensable para lograr la excelencia en las organizaciones.

Resulta necesario ver la capacitación como una inversión y no como un simple gasto, aunque todavía no todos aplican ese precepto de manera consciente y sistemática. La capacitación es un proceso ordenado, con objetividad y al mismo tiempo creativo y dinámico; encaminado a obtener mejores resultados con el óptimo aprovechamiento de cada una de las alternativas disponibles, en la propia empresa o utiliza fuentes externas, cuando ello sea imprescindible.

En el mundo empresarial, la capacitación no puede tener como fin el engrosamiento de curriculums individuales, sino el completamiento o perfeccionamiento de las competencias laborales, en primera instancia, y el desarrollo de los trabajadores y cuadros, con el propósito de, a su vez, lograr el desarrollo de la organización.

Un buen sistema de capacitación tiene que incidir de manera visible en el desempeño de la organización y sus miembros, lo que debe manifestarse en: mayor productividad, ascendente eficiencia (y efectividad), una proyección social acorde al ideal socialista y de manera notable en la calidad, como cultura que impacte en cada una de las esferas y áreas de trabajo de la empresa. Como todo proceso susceptible de ser gestionado, en la planeación estarán presentes las

funciones de planeación, organización, dirección y control, y en ella se deben cumplir también cada uno de los principios de la dirección científica.

Formatur es la instancia designada por el Ministerio de Turismo de la República de Cuba para rectorar la actividad de capacitación en todas sus instalaciones, lo que le otorga un papel protagónico en la asesoría, ejecución, supervisión y evaluación de los diferentes tipos y modalidades de acciones que se deben desarrollar, y es obvio, en la manera en que cada entidad gestiona su proceso de capacitación.

En base a lo antes expuesto, la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad como entidad perteneciente a Formatur y al Ministerio de Turismo, es un ente impulsor de las mejoras que deben introducirse cada año a los diseños concebidos. Es por ello que sin olvidar el rol protagónico que tiene dentro del sector, también tiene la responsabilidad de capacitar y desarrollar a sus trabajadores de una manera eficiente para entonces irradiar al resto de las entidades.

En estos años se han dado pasos muy importantes para implementar de forma eficaz la capacitación en las escuelas de hotelería y turismo, de manera que constituya una herramienta de trabajo imprescindible en los cuadros, reservas y trabajadores de dichos centros. A pesar de los avances obtenidos, se mantienen un grupo de insuficiencias en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad tales como:

- Insuficiente aplicación de técnicas informáticas que faciliten la gestión de la capacitación.
- No se han logrado los niveles deseados en la planificación, registro y control del proceso de capacitación en el centro pues el sistema utilizado (Excel) no satisface los requerimientos esperados.
- Se han manifestado deficiencias en el control del proceso de capacitación y en los informes de análisis que se emiten del mismo, debido a la gran cantidad de información que se maneja, perdiendo mucho tiempo en su organización que puede ser dedicado a la organización y ejecución en sí misma.
- Se dificulta la operatividad del proceso porque no están automatizados los registros que se deben llevar del mismo.

Estas insuficiencias no permiten obtener los resultados deseados y no se logra la capacitación y desarrollo exitoso del personal de la organización. Es por ello que la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad requiere de un proceso de investigación que permita introducir mejoras al mismo, sin que estas constituyan una violación a lo legislado.

Lo antes expuesto constituye la **situación problemática** identificada. De ella se deriva el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a partir del uso de herramientas informáticas a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad?

Objetivo general:

Diseñar un software para contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

De este objetivo general se derivan los objetivos específicos que permiten una mejor conducción de la investigación.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente la factibilidad de contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad a partir del uso de herramientas informáticas.
2. Evaluar el estado actual que presenta la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
3. Determinar la estructura del software, justificarlo y fundamentarlo como herramienta para contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
4. Validar el software a través del criterio de expertos con el empleo de la técnica *Delphi*.

Atendiendo a lo descrito anteriormente, **la hipótesis de este trabajo** se formula de la forma siguiente:

El diseño de un software que integra herramientas de planificación, registro y control contribuirá a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Constituye el **objeto de estudio teórico** la efectividad de la gestión de la capacitación en las escuelas de hotelería y turismo y el **campo de acción** el software para la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Definición conceptual y operacional de las variables:

En la hipótesis formulada se consideran las siguientes variables de trabajo:

Variable independiente: software que integra herramientas de planificación, registro y control para la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad en consecuencia con la legislación vigente y orientaciones de la Dirección Nacional.

Un software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora. El software que se expone en este trabajo integra las herramientas de planificación, registro y control basadas en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje determinadas en las escuelas de hotelería y turismo del sistema Formatur para la proyección de acciones de capacitación.

Variable dependiente: Efectividad de la gestión de la capacitación

Definición Conceptual: Se toman de La NC 3000: 2007.

Capacitación: conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Gestión: el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

En lo adelante en la investigación se trabaja con la definición operacional, donde la autora define efectividad de la gestión de la capacitación como la capacidad de lograr el efecto esperado en el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización desde el punto de vista de capacitación, es decir, se dirige y controla el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas,

concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Dimensión: Información

Indicadores:

1. Reducción del tiempo de procesamiento.
2. Reducción de errores humanos comunes.

Constituyen las **tareas científicas** de investigación:

1. Desarrollo de los fundamentos teórico metodológicos que justifican la efectividad de la gestión de la capacitación en las Escuelas de Hotelería y Turismo a partir de herramientas informáticas.
2. Diagnóstico de la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
3. Elaboración del software para contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
4. Validación del Software elaborado por criterio de expertos.

Esta es una investigación aplicada, de tipo explicativa, en la cual se fundamenta la influencia que puede tener el software en la efectividad de la gestión de capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, lo que contribuirá a una mayor efectividad de la gestión de este proceso en el centro. Se aplica una perspectiva mixta de investigación, se integra lo cualitativo y lo cuantitativo.

Desde el punto de vista social la investigación contribuye a solucionar una problemática que afecta a la organización, que es precisamente la insuficiente aplicación de técnicas informáticas que facilitan la gestión de la capacitación y no lograr los niveles deseados en la planificación, registro y control del proceso de capacitación en el centro pues el sistema utilizado (Excel) no satisface los requerimientos esperados. El diseño de un software que integra herramientas de planificación, registro y control para la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad contribuirá a elevar la efectividad de este proceso y

con ello la preparación profesional de cuadros, reservas y trabajadores lo que se revierte en un mejor desempeño para la organización.

Desde el punto de vista práctico, se obtiene un software que responde al diagnóstico de necesidades de aprendizaje determinado y a las características y contexto de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, lo que repercute de forma positiva en el proceso de capacitación que se lleva a cabo actualmente en el centro.

El valor metodológico del trabajo está dado, por la creación del software para la implementación del plan de capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, que puede ser generalizado a otras instituciones similares del país, si realizan las adecuaciones necesarias y se entrena al personal que lo utilizará.

La novedad científica se sustenta en la integración en un software, de las herramientas de gestión de la capacitación que garantizan implementar la planificación, registro y control de este proceso, contándose con una herramienta que facilitará la capacitación profesional de cuadros, reservas y trabajadores del sistema Formatur, lo que constituye algo novedoso y necesario para el éxito en esta área.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron diferentes métodos científicos de investigación:

Del nivel teórico:

- Histórico-lógico: se emplea según la lógica de los componentes del proceso de capacitación, así como el tratamiento dado a las concepciones sobre esta temática en su decursar histórico.
- Análisis-síntesis: se emplea para procesar los datos obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas, así como el tratamiento al registro de la información contenida en la base de datos creada, se establece la relación entre las partes y el todo.
- Inductivo-deductivo: se utilizan datos para corroborar la teoría y explicarla a través de los datos que se presentan; permite partir de la lógica que se establece y proponer el software para la efectividad de la gestión de la capacitación.

Del nivel empírico:

- Encuesta a trabajadores para determinar los principales problemas existentes en la gestión del proceso de capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, antecedente para el diseño del software.
- Entrevista a personal del área de Recursos Humanos y directivos para determinar las causas de las insuficiencias detectadas en el proceso de capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
- Análisis de documentos: revisión detallada de principales documentos que rigen el proceso de capacitación en este tipo de escuela, en el organismo y a nivel de país.
- Matriz DAFO: para determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como parte de las peculiaridades del proceso de capacitación de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, analizándose las variables internas y externas que lo afectan.
- Observación: permite comprobar el estado del problema objeto de investigación, así como tomar todos los elementos necesarios que facilitan hacer una valoración más exacta de las deficiencias actuales en la gestión del proceso de capacitación como base esencial para el diseño del software.

Métodos matemáticos y estadísticos:

- Estadística descriptiva: la moda, la mediana, el cálculo porcentual para agrupar los datos y analizarlos.
- Gráficos de barras y radial en la representación de los datos estadísticos procesados.

La tesis se estructura de la forma siguiente: Introducción; Capítulo 1, que aborda las consideraciones teóricas sobre el proceso de capacitación en la empresa cubana y la viabilidad de utilizar las herramientas informáticas para su mejora a partir de la revisión bibliográfica realizada y la toma de posición de la autora. El Capítulo 2, que aborda el Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) y la necesidad de la efectividad de la gestión de la capacitación, la caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad y el diagnóstico de las principales dificultades presentadas en la gestión de la capacitación en el año

2009. El capítulo 3 plantea la presentación y fundamentación del software en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad y se hace una valoración del mismo mediante el criterio de expertos, se incluyen además las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ESCUELAS DE HOTELERÍA Y TURISMO A PARTIR DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.

1.1 Introducción

La capacitación que realizan los organismos que conforman el Ministerio del Turismo cuenta con una planificación de sus acciones en el mediano y largo plazo y su logro es uno de los ejes de la estrategia hacia la calidad de la capacitación que se promueve en esta etapa.

La gestión de la capacitación no es una actividad nueva en la actualidad, 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.

La gestión 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.

Cada vez más, empresarios y directivos se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad y el desarrollo de competencias laborales.

Es por ello que la gestión del componente humano es vista con un enfoque estratégico para la adquisición, el desarrollo, la gestión, la motivación y el logro del compromiso de los recursos claves de la organización. 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 al reclutamiento, selección, preparación, estimulación, conservación y fidelización de los trabajadores. El mundo moderno exige cambiar y transformar el estilo y las formas de gestionar el componente humano de las organizaciones.

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 económicos y psicosociales.

Es muy importante en el componente o factor 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 y sus dirigentes. Para ello, resulta vital garantizar un componente humano preparado que asegure el cumplimiento de la misión de la empresa y su eficiencia.

Este capítulo ofrece la fundamentación teórico metodológica que sustenta la investigación mediante la revisión documental de la literatura científica y de las fuentes que rigen la capacitación y desarrollo en el Mintur y su sistemas de escuelas ramales (Formatur) como centro rector de desarrollo para la formación profesional de los cuadros, reservas y trabajadores del turismo.

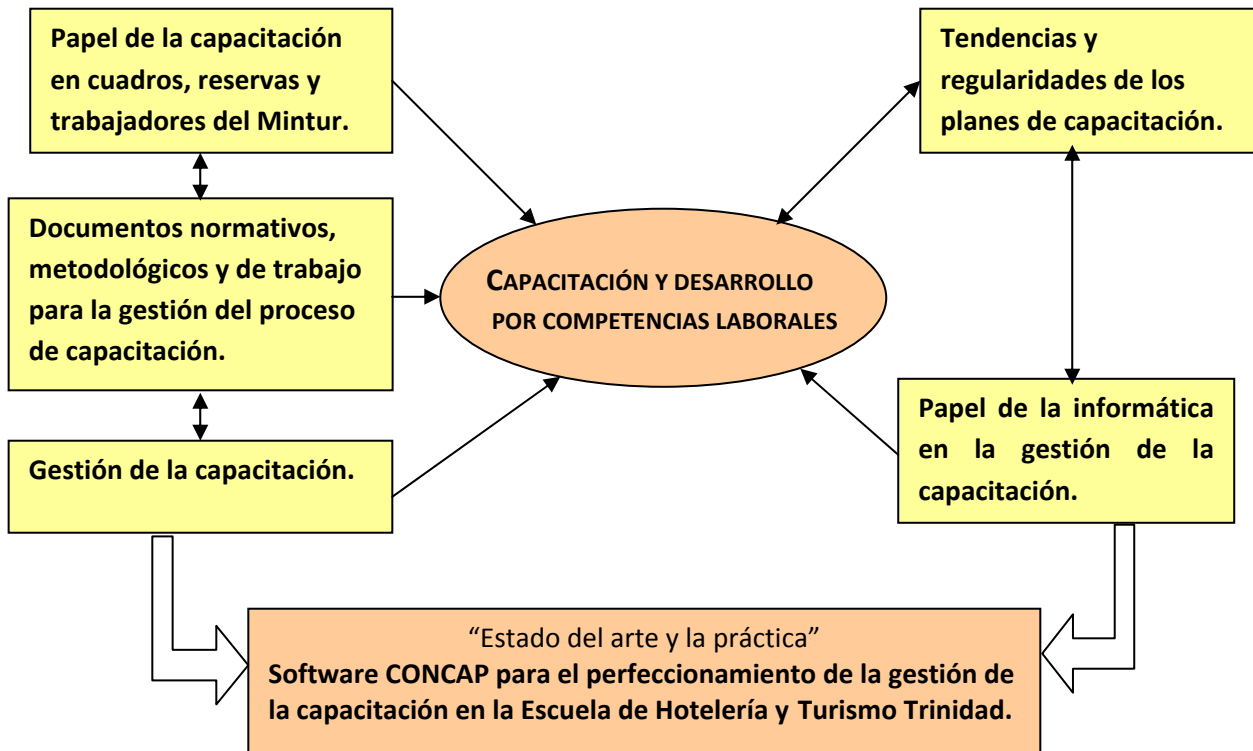


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia.

1.2 Papel de la capacitación en cuadros, reservas y trabajadores de las EHT

La capacitación de los cuadros y sus reservas del sector permite garantizar su formación continua encaminada a dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes y con firmes convicciones político – ideológicas en correspondencia con los principios del proyecto social cubano.

El Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) se nutre, para la preparación de sus cuadros y reservas de los documentos rectores sobre el sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno (2000), en los que se encuentra, entre otros documentos, la Resolución No. 60/2006 del Mintur que establece en su anexo I, apartado XI, los lineamientos para la preparación y superación de cuadros y sus reservas. La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (2007). Documentos que garantizan las condiciones organizativas para desarrollar con coherencia, integralidad y disciplina, el sistema de trabajo con los cuadros. Allí se

expresa: "... Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros a todos los niveles estudien tenaz y sistemáticamente, que aspiren a dominar las más modernas y eficientes tecnologías, a mantenerse actualizados de la situación económica, política y social de Cuba y del mundo y que luchan permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia... "

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del MINTUR (2007), establece que para su diseño, se debe partir de una breve caracterización de la entidad, incluyendo la misión y los objetivos estratégicos de la organización de que se trate, de un diagnóstico estratégico sobre la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, donde se identifiquen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en su cumplimiento, así como los objetivos estratégicos principales para la preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas en su organización, derivados del diagnóstico realizado, lo que servirá de base para la estrategia y plan de acción de capacitación para la implementación de la preparación política e ideológica como estrategia maestra principal, hasta las organizaciones de base.

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros y no es un fin en sí mismo, es el medio para proveer y desarrollar las aptitudes y destrezas que deben poseer los dirigentes del turismo.

La estrategia del Ministerio de Turismo para este propósito se basará en los principios de que cada cuadro:

1. Conoce y cumple los preceptos del Código de Ética de los cuadros del Estado.
2. Es responsable de su preparación y superación.
3. Tiene el deber de estudiar y desarrollarse con el fin de aumentar sus habilidades para alcanzar la excelencia.
4. Debe aprovechar y utilizar las oportunidades para mantenerse actualizado.
5. Responde por la superación y desarrollo de sus subordinados.

Las altas exigencias en la superación sistemática de los cuadros y sus reservas del turismo, aconsejan adoptar medidas importantes para la selección,

preparación y superación sistemática y obligatoria, que serán instrumentadas por cada grupo empresarial, empresa independiente y unidad presupuestada, entre ellas se requiere:

- Definir los requisitos para los grupos de cargos de dirección, exigibles para los cuadros que los ocupen y en consecuencia, dirigir en este sentido el plan de formación de cada cuadro y reserva.
- Adoptar un programa para que cada cuadro y reserva pueda avanzar en su preparación acorde a los requisitos de su cargo en etapas de corto, mediano y largo plazo y prepararlos para cargos superiores.
- Definir para cada cuadro un plan de superación, que lo guíe para avanzar acorde a los requisitos del cargo que ocupa, del cargo del cual es reserva y que el cuadro se comprometa a alcanzarlo, para lo que se establecerá el período de tiempo en el que lo pueda cumplimentar y avanzar constantemente.
- Hacer de la superación y preparación una tarea permanente y obligatoria para cada cuadro y reserva, que se base en los principios de que el jefe es el principal responsable de preparar a sus subordinados y el cuadro es el principal responsable de su superación sistemática.
- Instrumentar en cada grupo empresarial, empresa independiente y unidad presupuestada la estrategia de preparación y capacitación de los cuadros y reservas aprobadas para el Ministerio de Turismo que se define a mediano plazo y se adecua anualmente. Para llevar a cabo lo anterior deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
 - a) preparación político ideológica como su concepción maestra principal
 - b) preparación para la defensa
 - c) preparación económica
 - d) preparación en dirección
 - e) preparación técnico profesional
 - f) preparación idiomática
 - g) preparación en temas específicos de interés del sector turístico

- h) preparación informática
- i) programación y ejecución de los sábados para la superación
- j) potenciación de la preparación como reservas de cuadros de los egresados de Cursos Mintur, reserva especial del Ministro y los universitarios en adiestramiento laboral
- Conformar un programa de formación con una cantera de jóvenes con perspectivas de cuadros a partir de la existencia de egresados universitarios en el sector, teniendo en cuenta las indicaciones de la Dirección de Cuadros y Capacitación del Mintur, coordinado por Formatur y con la activa participación de todo el sistema empresarial y el resto de las entidades.

Además de la política trazada por el Mintur, las Escuelas de Hotelería y Turismo del sistema Formatur, poseen una Estrategia de Capacitación de los Cuadros y sus reservas sobre la base de los siguientes componentes:

- **Político-ideológico** como Estrategia Maestra Principal, que se vincula al resto de los cuatro componentes básicos que son la base fundamental de la preparación y superación de los cuadros y reservas, los cuales se detallan a continuación:
- **Preparación y superación para la defensa**
 - Ley de la Defensa Nacional
 - Organizar los planes para la defensa en correspondencia con las orientaciones del Minfar, preparación para la defensa civil.
- **Preparación y superación técnica profesional**
 - El estudio de idiomas extranjeros
 - Los cuadros y sus reservas que no son graduados universitarios, se debe valorar su posible incorporación para iniciar una carrera de nivel superior en correspondencia con las funciones de su cargo.
 - Los cuadros y sus reservas graduados de nivel superior deben optar por las diferentes ofertas de superación postgraduada que se ofertan en el centro y el MES, principalmente los conducentes a categorías o títulos científicos de másters, doctores o especialistas de posgrado siempre

vinculadas a temas necesarios a la gestión turística.

- **Preparación y superación económica**

- La preparación económica de los cuadros y sus reservas debe ser una tarea permanente, con vistas a garantizar los sistemas de control interno, los resultados económicos financieros satisfactorios de la escuela y que los preparen en evitar deficiencias de auditorías.

- **Preparación y superación en dirección**

- Desarrollar capacidad de dirección de los procesos fundamentales, como: formación, capacitación, superación de cuadros, ciencia y técnica.
- El día de la preparación de los cuadros, dirigentes funcionarios y reservas, debe dedicarse al estudio y actualización de las regulaciones y disposiciones del Gobierno y nuestro organismo
- Desarrollar capacidad de vinculación escuela-empresas.

La misma permite mantener un sistema de control en su implantación y el impacto de la preparación de los cuadros y reservas medibles a través de un sistema de bases de control, expresadas en.

1. Semestralmente se medirá el cumplimiento de los objetivos de cada escuela, el grado de avance de la escuela respecto a si misma y la contribución que hace a los objetivos de todo el sistema.
2. Se realizarán inspecciones a la calidad de los resultados de los procesos, pudiendo existir inspecciones temáticas e integrales, que medirán resultados y, por ende, los resultados de la gestión de los cuadros.
3. Alcanzar un ranking de ubicación del lugar 1 al lugar 10, en relación con los resultados de la capacitación y nivel de cada cuadro.
4. Un resumen de ese cumplimiento será la base para la evaluación de cuadros.

A partir de los cambios y nuevos escenarios a nivel de país, se hizo necesario que la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas garantice la continuidad del proceso educativo de los mismos en sus diferentes etapas de desarrollo en aras de lograr un desempeño superior de sus funciones.

1.3 Documentos normativos, metodológicos y de trabajo requeridos para la gestión del proceso de capacitación

La base documental así como los documentos operativos y de registro y control comprenden fundamentalmente leyes, resoluciones, directivas, instrucciones, circulares y otros documentos rectores, normativos y de carácter metodológico, emitidos por el Partido, el Gobierno y los organismos de la Administración Central del Estado; y dentro de estos, los organismos rectores y entidades homólogas (MTSS, Mintur, Formatur y otros).

Dentro de este grupo se detallan los que la autora considera más relevantes en relación con el tema capacitación, son ellos:

- Resolución 29/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece el reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.
- Resolución 60/2006 del Ministerio de Turismo, que pone en vigor la política de formación y capacitación de los recursos humanos en las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo.
- Instrucción 2/2006 del Ministerio de Turismo, que establece las normas y procedimientos para la confección del plan de capacitación y desarrollo.
- Resolución 9/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que regula lo concerniente al adiestramiento laboral.

1.4 Cómo gestionar el proceso de capacitación

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que

le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

Generalmente las empresas contratan a un capacitador porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiere resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica por que se está abordando el término capacitar cuando se implanten los sistemas de información.

Para la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido; se dividirán en recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico y medidas de seguridad.

A continuación se detallan cada uno de los aspectos antes mencionados:

Recursos materiales: son los útiles que el trabajador necesita para realizar su trabajo.

Actividades: son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil.

Índices de eficiencia: algunos quehaceres que se pueden contar sobre todo en personal operativo.

Requerimientos: son los requisitos tales como nivel de escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc. que solicitan para que desempeñes un puesto.

Ambiente de trabajo físico: es todo aquello que involucra al trabajador y a su puesto de trabajo, por ejemplo: luz, color, ambiente de trabajo y ruido.

Medidas de seguridad: son aquellos factores que hay que cuidar para que no se provoquen accidentes de trabajo.

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación.

La NC 3000: 2007 define los términos de capacitación y desarrollo de capital humano como:

Capacitación: conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Desarrollo de Capital Humano: proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

La Resolución 8/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en su artículo 133 define capacitación como: el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Esta normativa plantea que, desarrollo es el proceso continuo y simultáneo a la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permiten desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Establece además que los principios fundamentales en que se basa la capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a) es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico;
- b) el máximo responsable del proceso es el jefe directo quien debe planificar, organizar, ejecutar y controlar la actividad;
- c) es una inversión y no un costo;

- d) requiere de un ambiente propicio para el aprendizaje, es decir, una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como una participación efectiva de los implicados, jefes y trabajadores;
- e) debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar de conocimientos y habilidades en el corto plazo, sino poder anticiparse a los cambios que deben producirse en las entidades;
- f) debe abarcar a todos los trabajadores y tener como vanguardia a los dirigentes de la entidad;
- g) debe basarse en una estrecha relación entre la teoría y la práctica y orientarse hacia un desempeño efectivo en la organización; y
- h) debe basarse en la determinación de las necesidades de aprendizaje para garantizar la integración del trabajador a la entidad, su adaptación al puesto, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

Por su parte la Resolución 29/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social concuerda con la definición de capacitación de la Resolución 8/2005, sólo agrega que este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. A su vez, esta última define como acción de capacitación: aquello que expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado. Y de igual manera establece que el modo de formación define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y define que entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales se encuentran los siguientes: adiestramiento a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento o promoción, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados y maestrías.

Los objetivos de la capacitación se pueden establecer como:

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Este proceso está compuesto por cinco pasos que a continuación se mencionan:

1. Analizar las necesidades: se identifican habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
2. Diseñar la forma de enseñanza: se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.
3. Validación: se eliminan los defectos del programa.
4. Aplicación: se aplica el programa de capacitación.
5. Evaluación: se determina el éxito o fracaso del programa

Para la implantación de sistemas en el ámbito de la gestión de la capacitación resulta válido aclarar que las personas que se motivan y desean ser mejores a

través del proceso de capacitación requieren de una herramienta que los apoye a lograr su nueva actitud en la organización con procedimientos rápidos y fáciles. Para todos los que se involucran en la elaboración de un artículo, desde los directivos, hasta el último subordinado haciendo que el proceso de elaboración de un artículo desde su diseño, materias primas, hasta la distribución entrega y satisfacción del cliente sean procedimientos rápidos y fáciles esto lo lograrán con la implantación de sistemas de información, que le digan a cada integrante de la organización lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. O sea, un sistema que se encargue de unir esfuerzo y misión de cada departamento y que logre los objetivos de productividad y calidad total, usando herramientas que cada día irán mejorando y exigiendo cada día más a quienes dependan de los sistemas.

Para poder implantar un sistema se tiene que acudir a un método que lleva por nombre método tradicional, que consta de las seis fases que a continuación se describen:

Factibilidad: consiste en hacer un estudio para determinar que tan factible es el desarrollo de un proyecto.

Análisis: se determinan las especificaciones del usuario del sistema al pronosticar los recursos que serán necesarios y determinar el tiempo que se tardarán en desarrollarlo.

Diseño: en esta fase se traduce el análisis en forma de pasos; con los cuales se inicia la programación. Aquí en esta etapa se diseñan los procedimientos que servirán para cumplir con el objetivo del sistema y la forma de cómo se introducirán los datos al sistema. También se especifica el proceso de cómo se enviarán los resultados deseados y la forma en que se van a transmitir esos resultados al usuario final.

Programación: consiste en elaborar los programas considerados en el diseño para cumplir con lo especificado por el usuario.

Pruebas: se realiza una prueba que haga lo que el usuario desea y se verifica que lo haga bien.

Implantación: radica en instalar el sistema en el ambiente en que se operará y en realizar los procesos necesarios para que opere correctamente; al terminar esta

fase el usuario puede iniciar con la operación real del sistema, para lo cual requerirá capacitación sobre el uso adecuado de cada una de las funciones que se realizan. En esta fase es muy importante que el usuario participe activamente para que la capacitación sea exitosa y después pueda operar el sistema en forma correcta.

Operación: consiste en que el usuario utilice el sistema desarrollado en el ambiente real de trabajo es decir que trabaje con el sistema para cumplir con los objetivos deseados al momento de definirlo.

Cada día, a donde las personas suelen dirigirse a realizar cualquier trámite, los procesos están automatizados y sistematizados y día a día dependemos más de los sistemas, porque estos son los encargados de mover el mundo que está a nuestro alrededor. Es importante reconocer que en el futuro no muy lejano muchas empresas tendrán que basar su estructura competitiva a través de procesos que involucren inversiones importantes en tecnología informática. Para esto será necesario que se adopte una cultura computacional y de información de los diferentes niveles de la empresa con el fin de encaminar los objetivos estratégicos hacia procesos de generación de información.

En las empresas, los sistemas de información con frecuencia implantan en forma inicial los sistemas transaccionales y posteriormente se introducen los sistemas de apoyo a las decisiones; por último se desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva.

Richard Nolan, un autor y profesor de la escuela de negocios de Harvard desarrolló una teoría que impactó en el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática, esta teoría es conocida como Etapas de Nolan y está compuesta por 6 etapas, que son:

Etapas de inicio, contagio, control, integración, administración de datos y madurez.

Cuando las empresas llegan a la etapa de madurez la informática se encuentra definida como una función básica, se pulen muchos de los controles implementados en las etapas anteriores.

El diseñar e implantar sistemas de información, genera o contribuye a la creación de nuevas formas de hacer negocio. El mundo se está sistematizando, es por ello que se debe estar a la vanguardia y seguir en el proceso de cambio constante.

Los sistemas de información han evolucionado en su uso, iniciando con la automatización de los procesos de las organizaciones, como apoyo al nivel operativo proporcionando información que sirva de base para el proceso de tomar decisiones, también como apoyo a los altos niveles, finalmente para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso. Cada día se utiliza en mayor proporción la tecnología de información, para apoyar y automatizar las actividades de una empresa. Partiendo de que cada día se utiliza más la tecnología de información, se puede afirmar que la importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información se centra en que la capacitación es un medio fundamental de educación que contribuye a que las personas profesionalicen su trabajo, a que se adapten a la era de cambios en que se vive y sean capaces de desarrollar confianza en sí mismos para enfrentar estos cambios con éxito. Los sistemas son una herramienta muy poderosa ya que estos son requeridos en todos los niveles de una organización para que esta funcione y a su vez se puedan adoptar nuevas formas de hacer las cosas mediante la implantación de sistemas y la capacitación; ya que al implantar sistemas, la capacitación se hace de manera específica impartiendo cursos sobre terminología o cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo ya sea teórico o a base de práctica o mejor aún combinando los dos y esto es muy importante debido a que así se familiarizan con el sistema y se esfuma un poco la resistencia al cambio y algunos factores que puedan presentarse.

En nuestro país se están dando pasos que corroboran lo anteriormente expuesto. Al elaborar la NC 3001:2007 se establecen algunos requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo, son ellos:

- La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.

- La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
- La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.
- La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.
- La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.
- La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.
- La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Además, la NC 3002:2007 establece la implementación vinculada a la capacitación y desarrollo y se destaca que se basa en el diagnóstico de las

necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas. Para su elaboración las áreas de capacitación y desarrollo orientan, coordinan y controlan el trabajo.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento a nivel de cada área. El documento contiene de cada trabajador:

- Sus necesidades de capacitación.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- Las fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- El lugar donde se proponen desarrollarlas (dentro de la organización, fuera de la organización etc.).

La organización debe tener un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico y en él deben reflejarse como mínimo los elementos siguientes:

- Las acciones de capacitación.
- Los modos de formación que se van a utilizar para ejecutar la acción.
- Fecha de inicio y terminación para cada acción.
- Quiénes y cuántos participan en cada acción de capacitación.

La organización tiene que contar con un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Este presupuesto forma parte del presupuesto general de la organización. Tienen que existir evidencias de su planificación e inclusión en el presupuesto general.

Tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente. El plan de capacitación y desarrollo de la organización forma parte, como anexo, del Convenio Colectivo de Trabajo.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

En las actas de las reuniones realizadas para hacer las evaluaciones deben quedar las evidencias de los resultados de estos análisis.

El otorgamiento de la categoría Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.

- Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
- Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

En relación con la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

Evaluación de la reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

1.5 La capacitación y desarrollo por competencias laborales

La capacitación de los trabajadores, garantiza la adquisición y evolución de las competencias laborales para los puestos de trabajos y para las organizaciones en sus tres niveles. Es decir, es el proceso que permite transmisión y asimilación de conocimientos, desarrollo de habilidades y de actitudes a los miembros de una empresa.

Este proceso constituye una de las vías más importantes para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones, y sirve de fundamentación para convertir la concepción de la capacitación como inversión y no como gasto, para beneficio de nuestras entidades.

La identificación de las competencias laborales en cualquier nivel de una organización es el marco de referencia para comparar los resultados de la evaluación del potencial y del desempeño de los individuos en función de los objetivos y detectar las necesidades de aprendizaje, que constituyen la base de los planes y programas de capacitación.

La implementación de la capacitación basada en competencias laborales respalda el concepto de idoneidad; la aplicación del concepto de formación continua

mantiene los estándares de desempeño requeridos para una ocupación y por tanto se convierte en un mecanismo de definición de la capacidad real que deben demostrar los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

El Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) por encargo del Mintur, orienta, coordina, regula y controla la Estrategia de Capacitación de los trabajadores, acorde con la legislación vigente.

La capacitación y desarrollo en las empresas es contemplada como un poderoso instrumento para favorecer la adaptación necesaria a la utilización de las nuevas tecnologías y como medio de cambio que permita desarrollar un personal polivalente y multivalente con capacidad para afrontar los nuevos ritmos de trabajo impuestos por sistemas de producción flexibles y la introducción de nuevas formas de servicios.

La capacitación empresarial se percibe como medio activo, permanente y anticipatorio; no sólo para permitir la asimilación de los cambios, sino para poder influir en la dirección y ritmo de los mismos.

La capacitación y desarrollo basada en competencias es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología en un adecuado ambiente empresarial donde se transmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización; puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores y comportamientos inherentes a ocupaciones de los niveles operacional, tecnológico y gerencial en las actuales circunstancias históricas.

Hay que lograr la conceptualización de manera que se pueda hacer entender cómo interpretar la competencia laboral, lo que permitirá orientar futuras acciones relacionadas con modelos prácticos para instalar sistemas de competencia laboral en las empresas.

¿Qué es la competencia laboral?

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como la capacidad efectiva para llevar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por competencia laboral podemos entender el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva o de servicio.

La competencia tiene sentido en tanto es un conjunto dinámico de elementos, los cuales, aunque puedan desagregarse, por separado, no constituyen la competencia. Tiene en cuenta lo que necesita el trabajador para su desempeño en el medio laboral. Su referencia es el resultado que debe alcanzarse por el trabajador, trabajando.

A la luz de las transformaciones que inducen la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en nuestro país, en el enfoque del desarrollo de los recursos humanos, es necesario delimitar diferencias entre calificación y competencia.

Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos, capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. Es una especie de activo con que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos. Se le puede denominar como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a un puesto de trabajo.

La competencia, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar un conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo.

Las competencias laborales se definen a nivel de organización, área y puesto de trabajo; la información de entrada que puede utilizarse es el análisis de las debilidades y fortalezas de la organización (mirar hacia dentro de la empresa) así como los objetivos de la misma y de sus áreas claves.

La NC 3000: 2007 define el término de competencias laborales como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Las competencias laborales de un puesto de trabajo se definen a partir de la asociación y agrupación de tareas en grandes familias. La agrupación de las tareas por criterio de asociación genera un enunciado de competencia general que responde a una realidad concreta de trabajadores expertos.

En todos los casos debe definirse el estándar y el criterio de desempeño, puesto que el análisis de las competencias laborales conduce a la determinación del sistema de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en cualquier nivel de análisis y se busca establecer conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos, habilidades y actitudes.

1.6 Tendencias y regularidades de los planes de capacitación

La siguiente tabla muestra las tendencias más significativas de la evolución de la capacitación.

Tabla 1. Tendencias de los planes de capacitación.

TENDENCIAS DE CAPACITACION		
	DE:	A:
Bukley y Caple 1993	Acción reactiva en los niveles corporativos ocupacionales e individual	Acción proactiva en los Niveles corporativos ocupacional e individual

Convenio BNC-BEE 1995	<ul style="list-style-type: none"> - Concebir la persona como elemento mecánico de estímulos ambientales - Preparar en temas puntuales y específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Concebir la persona como procesador activo de información que interactúa con el entorno. - La adopción de nuevas competencias para resolver los problemas organización
Koonz y Weichrich 7ma Edición	Concebir la capacitación para unas cuantas personas con gran potencial	Concebir la capacitación para todos los empleados que aspiran hacer carrera administrativa.
Le Boterf (1992)	Lógica predominante catálogo de información	Lógica predominante o Inversión financiera
	Horizonte anual	Horizonte prur anual o medio plazo 3-5 años
	Diferencias débiles	Explicación minuciosa de referenciales de explotación del empleo y de formación
	Exigencias de coherencia con las decisiones de explotación	Exigencias de coherencia y de sincronización con las decisiones de explotación
	Inscripción de los planes en una gestión provisional de los efectivos	Descripción de los planes En una gestión provisional de empleo
	Lógica de contenido de in formación	Lógica de resultados de puntos y de objetivos.
	Predominio de cursillos de formación	Combinación de diversas modalidades de formación

	Elaboración centralizada por los especialistas funcionales de la formación	Articulación coherente de varios niveles de planificación: plan anual, operativo - proyectos individualizados
	Evaluación limitada o recogida de opiniones en caliente	Evaluación de los efectos y el costo de formación.

Fuente: tesis de maestría de Olga Ybargollín Yañez (2008)

Es válido resaltar la orientación proactiva de la formación y desarrollo de los recursos cuadros y reservas manifestándose a través de la observación de las estrategias organizacionales, asumiéndolas como elementos importantes a tener en cuenta en las decisiones de capacitación.

Estas tendencias llevan a distinguir el contenido de la capacitación

En la formación y desarrollo de los cuadros y reservas se conciben dimensiones muy específicas: (Según Villanueva 1993) en apuntes para el entrenamiento de los Recursos Humanos La Habana 1993.

Dimensiones específicas

- **Gerencial:** liderazgo, toma de decisiones, dirección; visión estratégica, creatividad, innovación
- **De Personalidad:** seguridad, constancia, dinamismo, honestidad, lealtad, persuasión.
- **Social:** comunicación, empatía, negociación, cooperación, trabajo en equipo, motivación
- **Profesional:** capacidad técnica (cantidad y calidad), capacidad de trabajo, responsabilidad, polivalencia.

Antonio Peñalver considera las dimensiones específicas siguientes:

- Conocimientos técnicos
- Liderazgo
- Competencia directiva
- Capacidad de decisión

- Capacidad intelectual
- Rasgos personales
- Otros elementos

1.7 Papel de la informática en la gestión de la capacitación

1.7.1 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

La aparición de lo que en su momento se llamaron “Nuevas Tecnologías” en las últimas décadas del siglo pasado ha sido la causa de la llamada “Revolución Digital”; revolución que, a diferencia de otras anteriores, ha conseguido que los cambios y las transformaciones derivados de lo que hoy se llaman Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se hayan producido muy rápidamente en todos los sectores de la sociedad.

No existe una definición precisa y uniforme en cuanto al término de “Tecnologías de la Información y la Comunicación”. Según la Unesco (1996) son: “el conjunto de disciplinas científicas, tecnológicas, de ingeniería y de técnicas de gestión utilizadas en el manejo y procesamiento de la información, sus aplicaciones; las computadoras y su interacción con hombres y máquinas; y los contenidos asociados de carácter social, económico y cultural”; mientras que para la *Information Technology Association of America* (ITAA) es: "El estudio, diseño, desarrollo, implementación, edición o gestión de sistemas informáticos, particularmente las aplicaciones de software y el hardware" (*Information Technology*, 2007).

La autora define como TIC al conjunto de herramientas computacionales e informáticas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información (Tecnologías de la Información y la comunicación, 2007); cuyos beneficios dependen en gran medida del uso, importancia y calidad de los contenidos producidos, transmitidos y percibidos por las personas. Sin embargo, se debe puntualizar que las TIC han de ser vistas solo como herramientas al servicio del hombre, como un medio y no un fin en sí.

1.7.2 Herramientas de gestión

Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

- Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial [llámese economía, RRHH, comercial, gestión de venta, almacenamiento y conservación de informaciones]

Así, entenderemos que si segmentamos la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, tendremos herramientas que nos ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar, conocer, etc., cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.

- Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales (procesar datos[encuestas], tabular,
- Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

De ahí la importancia de las TIC pues la red sirve para promocionar y comercializar los servicios de la empresa turística; aportan calidad al servicio; por su comodidad y facilidad de uso, cada día son más personas las que buscan en la red información sobre servicios turísticos e, incluso, que reservan plazas por medio de Internet.

1.7.3 Impacto de las TIC en la forma de trabajo de las organizaciones.

Al implantar las Tecnologías de la Información en una organización, quienes perciben primero su impacto son todas las personas que colaboran en ésta, desde los niveles operativos hasta la alta administración, ya que cambian lo que hacen y cómo lo hacen.

Según Baines (1998) el uso de Tecnologías de la Información permite a la industria mejorar la calidad en el servicio que se ofrece. La nueva administración de las empresas turísticas esta orientada en el cliente y en el servicio, lo cual es un factor clave de diferenciación. En el caso de la hotelería, mediante las TIC se puede estrechar la relación con el cliente, ya que permite a la empresa mantener

registros de las preferencias de sus huéspedes y responder mejor a ellas en las próximas ocasiones. En las empresas de servicio, los pequeños detalles pueden ser muy importantes, el simple hecho de recordar algún gusto específico de los clientes puede marcar la diferencia de que mantenga su preferencia por la empresa o cambie a la competencia.

Las nuevas tendencias en cuanto al recurso humano en las empresas turísticas es contar con gente familiarizada con la tecnología que sea capaz de ver todo su potencial y pueda explotarla para lograr los mayores beneficios posibles para la empresa. Cada día será mas importante que las organizaciones turísticas cuenten con gente con habilidades para manejar y asimilar la gran cantidad de información que se genera y la pueda utilizar adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. La implantación de sistemas y tecnologías de información en una empresa es algo que concierne a todo el personal ya que genera mejoras en las condiciones de trabajo y ayuda a facilitar muchas de las tareas en las diferentes áreas de una empresa.

Es importante destacar que en la industria hotelera, una gran cantidad del personal se encuentra en los niveles operativos. En la mayoría de los casos este personal no cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para poder interactuar con las tecnologías de información. Por esta razón las empresas de alojamiento al momento de decidir implementar Tecnologías de la Información deben de considerar la importancia que tiene el dar un entrenamiento adecuado a su personal o de lo contrario no se aprovecharan todos los beneficios que puede traer consigo.

1.7.4 Las nuevas plataformas informáticas

Uno de los grandes impulsores de la creciente diversidad de herramientas para la gestión de la empresa, han sido y son las nuevas formas de interaccionar entre diversas plataformas informáticas heterogéneas, lo que se denomina como arquitectura orientada a servicios. Estas posibilitan que los sistemas de gestión empresariales puedan estar segmentados por módulos, cada uno de ellos con funciones específicas y programadas con los lenguajes más adecuados para su trabajo.

Hoy en día, las tecnologías se desarrollan a tal velocidad que se nos hace muy arduo conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas.

Una constante lucha contra los costes empresariales, una necesidad imperiosa de vender cada vez más, un conocimiento de las costumbres del comprador y una lucha por poner el producto que él quiera, como quiera y cuando quiera, han hecho que este campo de las herramientas de gestión haya experimentado un enorme desarrollo durante la última década.

Los sistemas informáticos en la gestión turística influyen significativamente en la forma en que se desarrollan los procesos de negocio y apoyan los procesos de información y gestión empresarial a lo largo de todas las instalaciones de las diferentes cadenas u organizaciones superiores en el sector turístico.

1.8 Conclusiones parciales.

En este capítulo se aborda la capacitación y desarrollo por competencias laborales, teniendo en cuenta el papel de la capacitación en cuadros, reservas y trabajadores del Mintur, sus documentos normativos, la gestión de la capacitación; las tendencias y regularidades de los planes de capacitación y el papel de la informática en la gestión de este proceso.

La identificación de las competencias laborales en cualquier nivel de una organización es el marco de referencia para comparar los resultados de la evaluación del potencial y del desempeño de los individuos en función de los objetivos y detectar las necesidades de aprendizaje, que constituyen la base de los planes y programas de capacitación y su implementación respalda el concepto de idoneidad; la aplicación del concepto de formación continua mantiene los estándares de desempeño requeridos para una ocupación y por tanto se convierte en un mecanismo de definición de la capacidad real que deben demostrar los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

La capacitación de los cuadros, sus reservas y trabajadores del sector permite garantizar su formación continua encaminada a lograr en las organizaciones, colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes y con firmes convicciones político – ideológicas en correspondencia con los principios del proyecto social cubano. Existe para ello una amplia base legal que abarca: leyes,

resoluciones, directivas, instrucciones, circulares y otros documentos rectores, normativos y de carácter metodológico, emitidos por el Partido, el Gobierno y los organismos de la Administración Central del Estado; y dentro de estos, los organismos rectores y entidades homólogas (MTSS, Mintur, Formatur y otros).

Los sistemas informáticos en la gestión turística influyen significativamente en la forma en que se desarrollan los procesos de negocio y apoyan los procesos de información y gestión empresarial a lo largo de todas las instalaciones de las diferentes cadenas u organizaciones superiores en el sector turístico.

Para el logro de la gestión de la capacitación resulta viable el uso de herramientas informáticas que sirvan de apoyo a la organización con procedimientos rápidos y fáciles, para ser utilizadas por trabajadores y directivos. Estas herramientas deben contar con procedimientos rápidos y fáciles que permitan definir con claridad qué hacer y cómo hacerlo en correspondencia con las normas cubanas 3000-3002:2007 y el resto de los documentos rectores de este proceso.

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD

2.1 Introducción

Este capítulo muestra la caracterización y diagnóstico de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. Se refleja la necesidad de contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación para garantizar el desarrollo del capital humano conforme a las necesidades actuales. Se analiza la situación de la entidad con el empleo de consultas, encuestas y tormentas de ideas con cuadros y funcionarios de los diferentes niveles hasta elaborar la matriz DAFO del proceso. Esto sirve como punto de partida para el diseño e implementación del software que se propone.

2.2 El Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) y la necesidad de contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

El Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) por encargo del Mintur es el sistema del sector de turismo responsabilizado con la formación y superación del capital humano y de prestar asesoría en estos aspectos al sector, el sistema Formatur asumirá esas indicaciones como la esencia de su trabajo y determina su funcionamiento para garantizar el desarrollo del capital humano conforme dichas necesidades.

Entre sus principales tareas se encuentran: la estrategia maestra referida al trabajo político ideológico del Ministerio de Turismo, formación y desarrollo de los recursos humanos, ciencia e innovación tecnológica, asistencia a las entidades en la preparación de sus cuadros y reservas, asesorías y consultoría, información y documentación, modelo de superación postgraduada continua, formación universitaria, idiomática, cultura integral y cooperación internacional.

La capacitación y desarrollo en las empresas es contemplada como un poderoso instrumento para favorecer la adaptación necesaria a la utilización de las nuevas tecnologías y como medio de cambio que permita desarrollar un personal polivalente y multivalente con capacidad y competencias laborales para afrontar

los nuevos ritmos de trabajo impuestos por sistemas de producción flexibles y la introducción de nuevas formas de servicios.

La capacitación y desarrollo empresarial se perciben como medio activo, permanente y anticipatorio; no sólo para permitir la asimilación de los cambios, sino para poder influir en la dirección y ritmo de los mismos.

La capacitación y desarrollo basada en competencias laborales es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología en un adecuado ambiente empresarial donde se transmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización; puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores y comportamientos inherentes a ocupaciones de los niveles operacional, tecnológico y gerencial en las actuales circunstancias históricas.

Lo más importante que se debe plantear al estudiar el arduo problema de contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad es que cuenta con todas las potencialidades y posibilidades para ser centro destacado en la capacitación de sus propios trabajadores y así con el ejemplo irradiar al resto de las entidades del Mintur en el territorio.

2.3 Caracterización de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad pertenece al Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (Formatur), se fundó en Tope de Collantes en 1978, desde entonces ha graduado a más de 44 000 estudiantes. Está ubicada a pocos kilómetros del municipio de Trinidad, provincia de Sancti Spíritus, al centro sur de la isla de Cuba. Con más de treinta años de experiencia en la formación y desarrollo del capital humano del sector turístico en el polo Trinidad-Sancti Spíritus, es centro autorizado por el MES desde 1996 para impartir la enseñanza postgraduada y fue categorizada como escuela tipo A, según Resolución 67 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desde el 30 de noviembre del 2006. En los últimos años ha potenciado interacción con la empresa, el trabajo relacionado con la investigación y los servicios científico-técnicos, la gestión de la información especializada, la informatización y el apoyo a la superación de los cuadros y sus reservas.

Los resultados de la gestión de la Escuela han sido significativos. El nivel de actividad ha alcanzado las siguientes cifras de forma global hasta el cierre del 2010:

- Total de graduados: 35 507
- Formación básica en profesiones técnicas: 2 100
- Capacitación técnica: 20 756
- Superación profesional postgraduada: 5 350
- Formación y superación idiomática: 7 301

Organización

El Sistema de Formación para el Turismo Formatur se subordina al Ministerio de Turismo, la dirección de la organización está integrada por un Director General designado por el Ministerio de Turismo, cinco subdirectores que atienden a) formación y capacitación, b) investigación, desarrollo e innovación, c) contabilidad, finanzas y presupuesto, d) comunicación y colaboración internacional y e) administración, inversiones, recursos humanos y cuadros.

Las áreas de Auditoría y Asesoría Jurídica se subordinan directamente al Director General.

El sistema posee dieciocho escuelas, procedentes de la antigua dependencia de la Dirección de Capacitación del Mintur y del Sistema de Escuelas de Cubanacán, distribuidas en el territorio nacional donde existe o se proyecta un alto crecimiento de la actividad turística.

Algunas de las escuelas poseen la condición de centros autorizados por el Ministerio de Educación Superior para el desarrollo de la educación posgraduada, y se imparten cursos, diplomados, especialidades y maestrías. Estas últimas se realizan en coordinación con varios centros de enseñanza superior, entre ellos: Centro Universitario de Sancti Spíritus, Universidad de Oriente, Universidad de la Habana, Instituto Superior de Arte, Universidad de Matanzas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Universidad Central de Las Villas y Universidad de Cienfuegos.

En este sistema, la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo constituye el modelo académico regulador de los principales Programas Nacionales para la formación y superación, donde la preparación y desarrollo de los cuadros del Sistema de Turismo ocupa un lugar especial.

Formatur, en su papel de entidad reguladora de la formación y capacitación de los recursos humanos, establece fuertes vínculos de articulación y relación directa con el Ministerio de Educación Superior, el sistema de escuelas del Partido, las escuelas ramales de los ministerios afines, el Mined y las instituciones científicas y culturales del país.

La estrategia de Formatur tiene como propósito fundamental el perfeccionamiento de la Escuela Cubana de Hotelería y Turismo, orientada al desarrollo de un modelo educativo que se sustente en:

- La formación de un profesional que tenga como centro de desarrollo de la moral socialista, la honradez, sencillez, desinterés y los más altos principios del modelo sociopolítico cubano.
- La transparencia en las vías de acceso al sistema durante el proceso de selección.
- La correlación armónica entre la asimilación creadora de los estándares y tecnología de punta internacionales y los valores propios de nuestra identidad y tradiciones históricas.
- Sistema de formación continua, basado en tecnologías de avanzada con una vinculación empresa-escuela, como expresión de la teoría con la práctica, orientada a las necesidades de capacitación y desarrollo de las empresas turísticas.

Los principales rasgos de este modelo estarán dirigidos a:

- Identificación del modelo educativo con los valores de la cultura nacional y el modelo sociopolítico del país.
- La dimensión ética de la formación como componente esencial de la formación y capacitación de los recursos humanos.
- Estándares exigentes para el ingreso. Transparencia, rigor e integralidad en la selección.

- Flexibilidad para ajustarse al proceso inversionista, el territorio y los clientes, mediante diseños curriculares dinámicos, ajustados a los estándares internacionales.
- Claustro integrado por profesores con perfil de consultor y empresarios con perfil de formador.
- La concepción de que la práctica es la actividad predominante del trabajo de los alumnos de todas las categorías, esencialmente en aquellas instalaciones hoteleras y turísticas que se designen como docentes.
- Tránsito de la enseñanza disciplinaria a la problémica e integrada, con un enfoque por procesos, acorde a los que se producen en los servicios turísticos, acercándose a la realidad empresarial y en proceso de perfeccionamiento continuo.
- La enseñanza actualizada, innovadora y orientada a los cambios del comportamiento en sus nexos con el pensamiento creador y sus estructuras lógicas.
- Desarrollo de un sistema de información externa e interna para la elevación del nivel de conocimientos de los recursos humanos.
- Relaciones con las organizaciones políticas y de masas de los territorios, instituciones docentes y la comunidad científica y empresarial del país, con una orientación a la actividad posgraduada y de investigación.

Situación de los recursos humanos

Los trabajadores del centro se estructuran de la forma siguiente:

Plantilla Aprobada: 106 (profesores: 51)

Plantilla Cubierta: 98

Plazas Vacantes: 8

Además:

Trabajadores en el estudio: 2 (en Yaguajay)

Para un total Físico de: 100

Nivel Escolaridad:

- 49 Universitarios
- 46 Medio superior

- 4 Medio
- 1 Primaria

Cuenta con un claustro de profesores altamente calificados y con amplia experiencia en la docencia e investigación, con resultados excelentes que cubren la formación y superación hasta niveles superiores, el mismo se encuentra compuesto por 51 profesores, de ellos 27 son principales; 9, ayudantes; 15, entrenadores; 2, doctores y 19 son másters. Debido a que la escuela posee categoría A y es centro autorizado para la impartición de postgrados, 30 profesores tienen categorías universitarias: 2 son profesores titulares, uno es auxiliar, 18 son asistentes y 9, instructores.

A continuación se muestra una caracterización más detallada del claustro:

- A) El 80 % (30) son femeninos y el (21) % masculino.
- B) 23 pertenecen a especialidades técnicas.
- C) El 42% tiene hasta 30 años; el 57%, entre 31 y 40 y el 28%, entre 41 y 44 años.
- D) El 55 % (28) tiene perfil pedagógico y el 45% (23) no tiene perfil pedagógico, el 22% (5) de ellos se encuentran estudiando la licenciatura en Turismo. Y el 39% (9) ingresa en la universidad este año o se encuentran estudiando en la SUM. El 28% que no tiene perfil pedagógico se encuentra en un curso y diplomado de dirección académica; mientras que dos no se encuentran estudiando nivel superior por pasarse de edad.
- E) El 75% (38) tiene más de 10 años de experiencia en la docencia.
- F) El 53% ostenta la categoría de Profesor Principal (27); el 18% (9), de Profesor Ayudante y el 29% (15), Profesor Entrenador.
- G) EL 4% (2) es titular; el 2% (1), auxiliar; el 35% (18), asistente y el 18% (9) es instructor.
- H) El 55% (21) posee categoría académica y científica.
- I) El 100% (51) ha participado en investigaciones, el 59% (30) ha realizado publicaciones.
- J) El 100% ha vencido el III Nivel de Inglés, el 57%, el II y I de otro idioma.
- K) Estudiando maestría 78% (14 de los universitarios que no son másters).

L) El 100% (51) participan el forum de base, en el municipal 56% (26) docentes y en el provincial 8 que representa el 16%.

M) El 47% (24) docentes han participado en eventos internacionales y nacionales

N) El 8% (4) han realizado asesorías y el 10% (5) consultorías.

O) La capacitación en el año anterior respondió a los componentes básicos de la siguiente manera:

- Contabilidad y Finanzas: 70%
- Informática: 100%
- Dirección por objetivos: 50%
- Idiomas: 100%
- Legislación: 91,6%
- Cultura y medio ambiente: 41,6%
- Defensa: el 58,3
- Político ideológico 100%

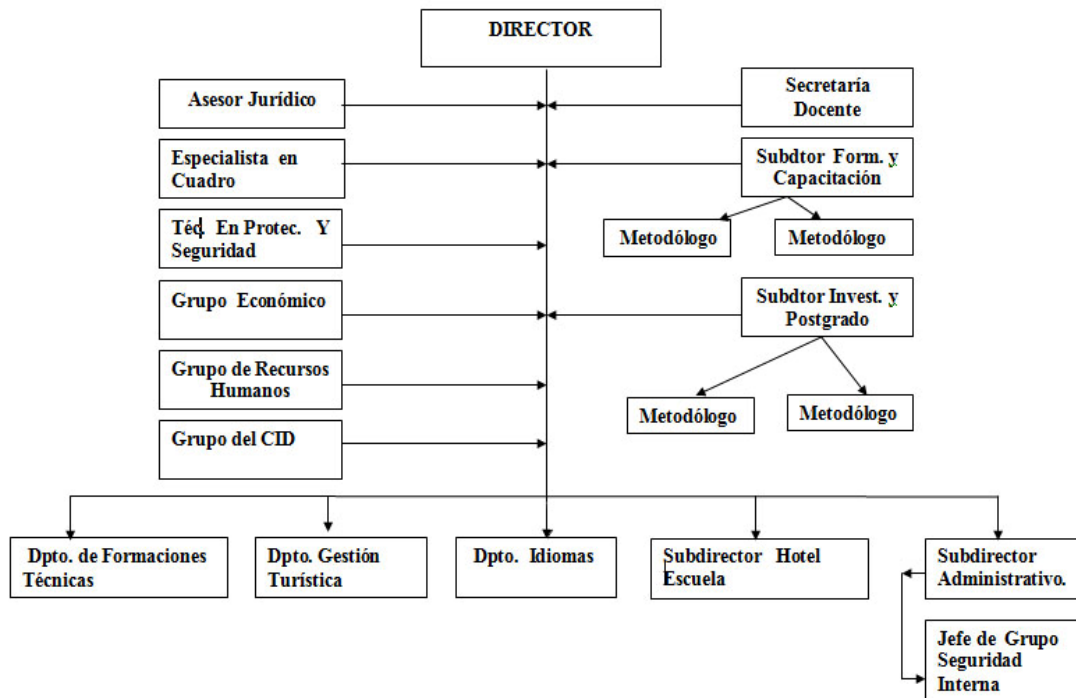


Figura 2. Organigrama de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad tiene como **misión** formar y desarrollar con profundas convicciones revolucionarias, cultura integral y elevadas competencias laborales a los Recursos Humanos del sector del turismo, fundamentalmente en el polo Trinidad Sancti Spíritus; gestionar la ciencia e innovación tecnológica, para lo cual cuenta con un claustro capaz de contribuir a su permanente desarrollo en estrecha alianza con el sistema de educación, organizaciones científicas, empresariales y profesionales, para favorecer el desarrollo y competitividad de un turismo sostenible de paz, salud y seguridad.

La **visión** es ser una escuela con prestigio nacional e internacional, reconocido por formar profesionales competentes, de elevados valores éticos, que participa significativamente en el desarrollo del sector turístico.

Valores compartidos y normas de actuación

➤ **Moral revolucionaria**

- Ser honesto, justo, modesto y digno.
- Rechazar el robo, el soborno, la corrupción y el fraude académico.
- Garantizar la transparencia de los procesos de ingreso.
- Ser solidarios con las causas justas, colectivistas e internacionalistas.
- Tener una actitud de repudio a la actividad del imperialismo contra la Revolución.

➤ **Profesionalidad**

- Poseer amplios y actualizados conocimientos, habilidades y actitudes acordes al perfil de su especialidad.
- Poseer la preparación pedagógica necesaria para realizar con acierto el proceso docente.
- Poseer ética profesional; ser amable y cortés.
- Dominar la operación y la gestión empresarial y poseer una cultura general integral.
- Ser un educador en el más amplio sentido, ser ejemplo por su comportamiento.

➤ **Sentido de pertenencia**

- Amar a la patria, defender sus intereses, tradiciones, cultura, naturaleza y símbolos.
- Conocer el papel del turismo en el desarrollo económico del país y tener incondicionalidad para contribuir al mismo.
- Estar comprometidos con el rol de Formatur y de la EHT Trinidad en el desarrollo de los recursos humanos del sector.
- Subordinar los intereses individuales a los colectivos y estos a los sociales, conjugando los mismos.
- Mostrar disposición real a realizar cualquier tarea por el bien de la escuela, por fortalecer su identidad y elevar su prestigio.

➤ **Espíritu transformador**

- Ser laborioso, eficiente y creativo en el trabajo.
- Mostrar una actitud positiva al cambio y disposición de transformar la escuela.
- Trabajar con dedicación por el cumplimiento de los objetivos.

La escuela atiende la superación, capacitación, formación, actualización de los recursos humanos, abarca todos los niveles de su formación y desarrollo para el sector del turismo, en todas las profesiones básicas y de directivos, es un centro autorizado por el MES para la impartición de postgrados, reconocida como escuela ramal, posee la categoría de A, extiende a todo el país sus servicios de asesoría técnico-metodológica en el perfil de formación de Recepción Hotelera y tiene como meta principal lograr la combinación de la excelencia académica, el dominio práctico de las materias con el componente investigativo, unido a un sistema de valores regido por patrones de alto nivel de desempeño y profesionalidad; todo ello sobre la base de una eficiente gestión del conocimiento y la aplicación de las tecnologías de la información y educativas de avanzada, a fin de promover el desarrollo del proceso pedagógico a un nivel superior, mediante la participación activa del estudiante, la familia y la comunidad, el apoyo de medios informáticos, audiovisuales, entre otros.

La formación básica está dirigida a la preparación de los recursos humanos para el empleo en la actividad turística, con programas que incluyen las técnicas más modernas de servicio, la formación de valores y atención al cliente así como una amplia información histórica y cultural. La actividad práctica contemplada en estos programas, constituyen un componente esencial del proceso pedagógico que posibilita la adquisición y desarrollo de habilidades para el futuro desempeño profesional del egresado. Los estudiantes permanecen vinculados a la escuela durante el período que abarca cada uno de los planes y programas de estudio, para dar cumplimiento a los objetivos y competencias que cada perfil propone.

El centro cuenta con suficiente experiencia en la formación de los mandos medios y superiores de dirección, con resultados reconocidos por las instituciones a la que tributan los profesionales en las diferentes especialidades. Se imparten siete perfiles de formación básica que son los siguientes:

- Regiduría de Pisos
- Recepción Hotelera
- Cocina Profesional
- Servicios Gastronómicos
- Pastelería-panadería
- Dependiente Comercial
- Animación Turística

En correspondencia con las necesidades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos del sector turístico ofrecen los siguientes cursos en el ámbito territorial:

- Cursos de Superación Ramal en diferentes modalidades: habilitación, actualización, recalificación, entrenamientos, cursos cortos, cursos para adiestrados.
- Cursos cortos, dirigidos al personal del sector turístico que labora en las profesiones técnicas, así como en las especialidades de informática, estudios culturales, idiomas y gestión turística, que son: marketing, higiene de los alimentos, calidad de los servicios, atención a clientes, dirección, gestión de RR.

HH., de administración extrahotelera, gestión de alojamiento, gestión de A+B, asistentes de alojamiento, secretaria ejecutiva, agencia de viajes, guía de turismo.

➤ Postgrados; dirigidos a promover la educación permanente de los graduados universitarios, a la vez que atiende las demandas de capacitación que el desarrollo turístico del territorio reclama. Sus programas están organizados en dos figuras académicas (postgrados y diplomados). En las modalidades a distancia y semipresencial, impartiendo los siguientes postgrados: Dirección por Valores, Dirección por Proyectos, Dirección Estratégica, Gestión de Alojamiento, Control Interno, Económico Financiera, Servicios Técnicos, Gestión Medio Ambiental, Relaciones Públicas, Marketing, Comercialización, Gestión Turística del Patrimonio, Patrimonio y Desarrollo Turístico Local.

➤ Diplomados; dirigidos a la especialización en un área en particular del desempeño que propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario. Entre los que se imparten se encuentran: Gestión Hotelera, Dirección de Empresas Turísticas para la formación de Mintur III, IV, V y VIII, de Calidad, de RR. HH., de Servicios Técnicos, Gestión Turística, de Alimentos y Bebidas y Gestión Contable Financiera.

➤ Licenciatura en turismo; la imparten en coordinación con el MES, en la modalidad de educación a distancia asistida desde el 2005, teniendo en formación tres grupos de alcance territorial.

➤ Maestrías en coordinación con el ISP de Villa Clara, la Universidad Central de Las Villas (UCLV) y la Universidad de Cienfuegos en las siguientes especialidades: Ciencias Pedagógicas, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Turística, Dirección Empresarial, Teoría y Práctica de la Enseñanza del Inglés y Gestión Contable Financiera.

➤ Entrenamientos en todas las especialidades básicas y otras que han sido solicitadas por las instalaciones del territorio.

➤ Idioma en todos los niveles: inglés, francés, italiano y ruso.

Situación económico financiera

La ejecución, al cierre del año 2009 se cumple de la siguiente forma:

De un plan en CUC de 227,2 miles de pesos se ejecuta 192,7 miles de pesos para un 84,8% de cumplimiento, y en MN de un plan de 938,5 miles de pesos se ejecuta 949,8 miles de pesos para el 101,2%, los resultado en moneda total de un plan de 1165,7 miles de pesos se ejecuta 1142,5 miles de pesos para un cumplimiento del 98%.

Analizando la causa del sobre giro en la moneda nacional este se representa en el epígrafe de gasto de bienes y servicios que de un plan en MN de 4,0 miles de pesos se ejecuta 11,0 miles de pesos para una desviación de 7,0 miles de pesos, el gasto fundamental se debe a la actividad de jardinería, la cual fue autorizada previamente por acuerdo del Consejo de Dirección. El otro sobregiro fue en el estipendio estudiantil con 5,6 miles de pesos. (Anexo 1).

➤ Ingresos

En relación con los ingresos, el centro cuenta con un plan para el año de 32,1 miles de CUC, se ingresa hasta la fecha 52,4 miles de CUC para un cumplimiento de un 163%. El plan en moneda nacional es de 74,2 miles de CUP se ingresan hasta la fecha 114,9 miles de CUP para un cumplimiento del 154,9%. De un plan en moneda total de 106,3 miles de pesos se ingresan hasta la fecha 167,3 miles de pesos para un 157,4%. (Anexo 1).

➤ Indicadores de eficiencia

El costo por ración del comedor obrero se ejecuta en 0,60 con un plan de 17,1 miles de CUC se gastan 15,9 miles de CUC hasta el 31 de diciembre. Se elaboraron en el trimestre 5548 raciones de un plan de 7 125, lo que representa un 78%. La matrícula acumulada reportada es de 11 840 que representa un índice de 28 alumnos por profesor y el gasto en CUC por alumnos de un plan acumulado 31,23 miles de CUC se ejecutan 16,27 miles de CUC, para un ahorro por alumno de 14,96. (Anexo 2)

➤ **Alojamiento hotelero**

Los costos más gastos del hotel escuela ascienden a 74,1 miles de pesos de ellos 21,1 miles en CUC y 53,0 miles en CUP, los ingresos totales son de 113,7 miles de pesos, de ellos 51,4 miles en CUC y 62.3 miles en CUP, lo que representa un índice de de gastos por peso de ingreso en moneda total de 0,65 centavos y en el caso de la divisa de 0,41. Para una representación detallada de la situación económica financiera del Hotel Escuela. (Anexos 3 y 4).

➤ **Portadores energéticos**

Los portadores energéticos en el trimestre se ajustan al plan y los resultados se muestran en la tabla:

Tabla 1. Portadores energéticos. Fuente: Departamento económico de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad.

Portadores	Plan	Real	% de Cumplimiento
Electricidad	43 600 kw/h	36 590,00	83,92%
Gas licuado	2 409,45 litros	1 769,00	73,42%
Diésel	1 068,29 litros	669,57	62,62%
Gasolina	2 378,80 litros	2 333,97	98,12%

Fuente: elaboración propia.

Para una información más detallada del comportamiento de los portadores energéticos ver el Anexo 5.

Lineamientos de trabajo para el 2010

- Perfeccionamiento y desarrollo del capital humano del turismo en el territorio.
- Desarrollo de la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).
- Desarrollo de la informática y la gestión del conocimiento.
- Gestión y desarrollo de la organización y del capital humano del sistema.
- Desarrollo del Hotel Escuela.

- Desarrollo de la colaboración internacional y la comunicación.
- Desarrollo de infraestructura, inversiones y mantenimiento.
- Actividad económico financiera.

Todo lo anterior es posible porque la escuela ha adquirido una buena capacidad para adaptarse a los nuevos requerimientos y transformaciones que demanda el Mintur en el territorio, por lo que se interioriza aplicar con objetividad el aprovechamiento al máximo de las potencialidades del centro en integración con la empresa turística, de manera que como señalara el compañero Manuel Marrero, ministro del ramo... ***“Todo esto refuerza las potencialidades de Formatur, para dar una respuesta más dinámica, a los acuciantes problemas que enfrenta la industria del turismo en Cuba.”***¹

Las premisas de partida y las metas a alcanzar por la escuela en el período se enmarcarán en los lineamientos de Formatur y las indicaciones del Ministro para pasar a una posición más dinámica, de ser ejecutor de solicitudes y necesidades a ser creadores, de un buen formador de cursos a brindar una formación más integral, a desempeñar una participación más activa en la solución de los problemas que tiene el turismo, a incrementar la investigación y a proponer e implementar fórmulas y soluciones a las dificultades que afronta el turismo. Cambiar la actual escuela de la baja turística con nuevos programas más efectivos que conduzcan a una nueva escuela de la baja turística.

2.4 Diagnóstico de las principales dificultades presentadas en la gestión de la capacitación en el año 2009

Para la caracterización del proceso de capacitación se aplicó la matriz DAFO y se obtuvo la información siguiente:

Fortalezas:

- 1) Alta motivación de los trabajadores por la capacitación y el desarrollo profesional.

¹ Carta del ministro del turismo a los jefes de entidades y sus delegados. RS/1105 del 8 de julio 2009.

- 2) Alta preparación político ideológica del colectivo.
- 3) Alto nivel técnico y profesional, con experiencia en las especialidades de Recepción, Regiduría de pisos y Servicios gastronómicos .
- 4) Incorporación de todo el colectivo a la actividad investigativa del centro.
- 5) Estabilidad de los trabajadores.
- 6) Profesores preparados para capacitar a los trabajadores de la escuela en las diferentes áreas y temáticas.

Amenazas:

- 1) Insuficiente intercambio profesional entre escuelas del sistema.
- 2) Insuficiente intercambio escuela empresa.

Debilidades:

- 1) Poca explotación del potencial humano en los cursos a distancia.
- 2) Desnivel en el desarrollo académico del colectivo.
- 3) Poca explotación de los servicios de Internet e Intranet en el centro.
- 4) Débil participación de la mayoría de los profesores en eventos nacionales e internacionales.
- 5) Insuficiente publicaciones por parte de los profesores.

Oportunidades:

- 1) Prioridad a la capacitación y desarrollo de los trabajadores en el centro.
- 2) Nivel alcanzado en la base informática y comunicaciones en el centro.
- 3) Pertenecer a un centro seleccionado por Formatur como centro de desarrollo.
- 4) Buenas relaciones con otras instituciones de Formatur, Citma, Ministerio de Educación Superior y otras.
- 5) Acceso a las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del sector.
- 6) Desarrollo de eventos científicos nacionales, internacionales y territoriales.
- 7) Posibilidad de publicaciones en revistas, boletines y sitios web.

Tabla 2. Matriz DAFO

	Oportunidades							Amenazas			
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2		
Fortalezas	F1	3	3	1	1	2	1	3	3	3	20
	F2	3	1	3	3	3	1	1	3	3	21
	F3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
	F4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	24
	F5	2	2	1	3	3	1	1	1	1	15
	F6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Debilidades	D1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	16
	D2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	23
	D3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	19
	D4	1	1	2	2	1	3	3	3	3	19
	D5	1	3	2	2	1	3	3	1	1	17
	27	28	24	26	23	22	24	26	28		

Fuente: elaboración propia.

El análisis anterior brinda como resultado que se deben maximizar las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades, con la aplicación de una estrategia maxi-maxi.

De lo antes expuesto se deriva el siguiente problema estratégico:

Si la escuela sigue siendo débil en el desnivel del desarrollo académico del colectivo y continúa siendo amenazada por el insuficiente intercambio escuela empresa, no podrá aprovechar el nivel alcanzado en la base informática y comunicaciones en el centro aunque sea fuerte en el alto nivel técnico y profesional, con experiencia en las especialidades de Recepción, Regiduría de pisos y Servicios gastronómicos ni que los profesores estén preparados para capacitar a los trabajadores de la escuela en las diferentes áreas y temáticas.

Al analizar la encuesta aplicada a 93 trabajadores (Anexo 6) y las entrevistas al personal de recursos humanos y a 11 directivos (Anexo 7) se obtuvieron resultados que corroboran el análisis DAFO.

El 98% (91) de los trabajadores encuestados considera que la capacitación responda a sus necesidades y que se le garantizan las condiciones necesarias, destacándose autorización, tiempo, materiales, documentos en el centro de información y computadoras, aunque manifiestan que los profesores tienen mayores oportunidades.

El 75 % (70) de los trabajadores encuestados opina que se le ofrecen buenas oportunidades de capacitación y sólo un 24% (23) considera responsable a su jefe inmediato superior, identificando en la gestión del proceso a Recursos Humanos y los Subdirectores.

El 100 % (11) de los directivos entrevistados reconoce que la capacitación de sus subordinados constituye una tarea más dentro de sus funciones. En igual medida le atribuyen importancia y reconocen como ventaja la diferencia en el desempeño de los trabajadores que han recibido más capacitación. Coinciden además en que la desventaja fundamental de esta tarea radica en que les roba mucho tiempo y genera gran volumen de información.

El personal de Recursos Humanos considera que las principales dificultades que presenta la gestión de la capacitación en la escuela son: lograr tener toda la documentación en tiempo (diagnósticos de capacitación e informes de cumplimiento e impacto) para su consolidación y procesamiento de manera unificada; que la documentación (plan de capacitación, evidencias, registros, control de la ejecución del presupuesto, actas de participación de los trabajadores en las acciones de capacitación, informes trimestrales, semestrales y anuales, entre otros) es numerosa. Con ambas deficiencias aumenta el tiempo que se emplea en esta actividad y se incrementa notablemente el margen de cometer errores en el análisis de la misma.

Dentro de las posibles soluciones a las dificultades antes descritas proponen cambios en la legislación vigente en el Ministerio de Turismo y sugieren la utilización de una herramienta informática que les facilite el procesamiento de la información.

Lo antes expuesto justifica el diseño del software que se presenta en el próximo capítulo.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad cuenta con un claustro capaz de contribuir a su permanente desarrollo en estrecha alianza con el sistema de educación, organizaciones científicas, empresariales y profesionales.

En la escuela aún persisten dificultades que atentan contra la efectividad de la gestión de la capacitación. Las técnicas aplicadas en el diagnóstico realizado corroboraron las dificultades existentes que atentan contra la efectividad de la gestión de la capacitación.

Aunque los trabajadores consideran que la capacitación responde a sus necesidades, se le garantizan las condiciones necesarias y se le ofrecen buenas oportunidades para ello y los directivos reconocen que la capacitación de sus subordinados constituye una tarea de vital importancia y reconocen como ventaja la diferencia en el desempeño de los trabajadores que han recibido más capacitación, la desventaja fundamental de esta tarea radica en que les roba mucho tiempo y genera gran volumen de información, mientras que el personal de Recursos Humanos considera que las principales dificultades son lograr tener toda la documentación en tiempo para su consolidación y procesamiento de manera unificada; que la documentación es numerosa. Con ambas deficiencias aumenta el tiempo que se emplea en esta actividad y se incrementa notablemente el margen de cometer errores en el análisis de la misma.

Dentro de las posibles soluciones a las dificultades existentes en la gestión de la capacitación sugieren la utilización de una herramienta informática que les facilite el procesamiento de la información.

CAPÍTULO 3. SOFTWARE QUE INTEGRA HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO TRINIDAD

3.1 Introducción

Ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que ha tomado el capital humano en la organización, ya que el valor de una organización no reside en sus bienes tangibles sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, su experiencia, lo que se ha denominado conocimiento, es evidente que el uso de herramientas informáticas se ponga en función de la gestión de la capacitación y su control. La revisión bibliográfica realizada y la práctica en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad demuestran que este aspecto no ha sido abordado.

En este capítulo se presenta la aplicación informática CONCAP, la cual tiene como objetivo principal contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, que puede ser generalizado al resto de las escuelas del sistema y entidades turísticas.

3.2 Presentación y fundamentación del software que integra herramientas de planificación, registro y control de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

La experiencia acumulada en la tarea de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y las exigencias de las transformaciones laborales y salariales que se realizan en las entidades y las operadas en el país indican la necesidad de emitir nuevas regulaciones que aseguren uniformar el control de este trabajo. En el artículo 10 de la resolución 29/2006 del MTSS, en su capítulo IV Control de los recursos humanos de la entidad se plantea que: “El área de recursos humanos de cada entidad debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos que le permite a la dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo de los

recursos humanos y en que se controla, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente:

- a) nombres y apellidos;
- b) nivel educacional;
- c) cargo u ocupación actual;
- d) categoría ocupacional;
- e) especialidad de graduación;
- f) área de trabajo;
- g) fecha de inicio de la relación laboral en la entidad;
- h) otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado; y
- i) capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.”

Para la implementación de dicho artículo, se ha diseñado un software llamado CONCAP que retoma los requerimientos actuales para el control de la gestión de la capacitación.

La aplicación CONCAP, la cual se expone a continuación proporcionará un óptimo enfoque de cómo llevar a cabo de forma efectiva la gestión de la capacitación. Ofrecerá una visión clara del comportamiento de las acciones de capacitación. Suministrará información gráfica del cumplimiento de las mismas por parte de los trabajadores, cuadros y reservas, se contempla para ello la fecha planificada y de cumplimiento. El software genera reportes en tiempo real, concebido en un ambiente cómodo pues está en el entorno de trabajo para Windows, con una ventana principal de la aplicación que incluye menú, muestra todas las opciones a las que tiene acceso el usuario. Además minimiza errores humanos comunes al validar que las fechas planificadas y fechas de cumplimiento introducidas estén acordes al año seleccionado para la acción de capacitación. Ofrece una ayuda que permite esclarecerle al usuario alguna duda respecto al sistema y cómo interactuar con el mismo. Proporciona la ventaja de poseer persistencia en la información ya que todos los reportes que emite podrán imprimirse tantas veces como se necesite y en el momento deseado, sin importar la fecha de los mismos y su contenido será idéntico al original.

El logro de la efectividad de la gestión de la capacitación es una tarea bien engorrosa y difícil debido a que engloba gran cantidad de información de la organización que de hacerse de forma manual requiere de mucho tiempo, organización y desempeño. De ahí la importancia del software que se presenta en esta investigación pues ayuda a una gestión efectiva.

Entre las características principales de la solución propuesta se encuentran:

➤ **Adaptable**

Es una solución estándar que se puede adaptar a cualquier tipo de organización.

➤ **Intuitiva**

Es fácil de manipular incluso para usuarios sin conocimientos avanzados de informática.

➤ **Versátil**

Debido a que puede adaptarse con facilidad y rapidez en la organización.

➤ **Accesible**

Es muy fácil su puesta en marcha inmediata, incluso para usuarios no técnicos.

El software es aplicable a cualquier tipo de entidad, se puede instalar en un ordenador con requerimientos mínimos, enfocado a usuarios no especializados. Para su utilización sólo requiere tener instalado el Office 2003 o superior, se usó el Microsoft Access como gestor de base de datos. Como entorno de desarrollo de software se utilizó el Borland Delphi y como lenguaje de programación la versión moderna de Pascal llamada Object Pascal.

Presentación del Software

Al ejecutar el software se muestra un “*splash form*” por varios segundos y se presenta la ventana principal del sistema, donde aparecen la barra de título de la ventana; la barra de menú con las diversas opciones del menú principal denominadas: Entidad, Trabajador, Capacitación, Control del Cumplimiento y Ayuda; un área para mostrar una imagen y por último la barra de estado, donde siempre aparecerá la fecha actual.



Figura 3. Página inicial del software. Fuente: elaboración propia.

Al acceder al menú **Entidad**, cada organización puede definir sus **datos generales** a través de la opción del menú Datos Generales, así como las **áreas o departamentos** por las que esté compuesto la misma.



Figura 4. Ventana con menú Entidad desplegado. Fuente: elaboración propia.

Si desea registrar los datos generales basta con hacer clic sobre la opción o utilizar las teclas aceleradoras *Ctrl + G* como se muestra a la derecha de la opción. En este caso aparece:

Figura 5. Ventana Datos de la Entidad. Fuente: elaboración propia.

Al usar el sistema es necesario tener en cuenta una serie de operaciones básicas, las cuales tienen un aspecto común y van a estar identificadas por botones que van a representar las acciones de guardar cambios y cancelar cambios respectivamente.



Figura 6. Botones para guardar cambios y cancelar cambios. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Áreas o Departamentos** del menú Entidad se pueden definir las diferentes áreas de la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + D*.

Mediante los botones Nuevo y Eliminar se pueden definir nuevas áreas o departamentos, se pueden eliminar una vez seleccionados en el panel superior y también editar los ya existentes.



Figura 7. Ventana de trabajo con las áreas o departamentos. Fuente: elaboración propia.

Es necesario tener en cuenta que al usar el sistema estos dos botones serán de uso común para toda la aplicación, al igual que guardar cambios y cancelar.



Figura 8. Botones para crear un nuevo elemento y eliminar un elemento existente. Fuente: elaboración propia.

Al acceder al menú **Trabajador**, se pueden definir innumerables datos de los trabajadores, tales como: nivel educacional, cargo u ocupación, especialidad de graduado, categoría ocupacional, ubicación en la defensa y datos específicos de cada trabajador a través de las siguientes opciones del menú **Nivel Educacional**, **Cargo u Ocupación**, **Especialidad de Graduado**, **Categoría Ocupacional**, **Ubicación en la Defensa** y **Datos del Trabajador** respectivamente.



Figura 9. Ventana con menú Trabajador desplegado. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Nivel Educativo** del menú Trabajador se pueden definir los diferentes niveles educativos que presentan los trabajadores de la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + N*. Aparecen los botones de uso común ya explicados con anterioridad para operar con el nivel educativo.

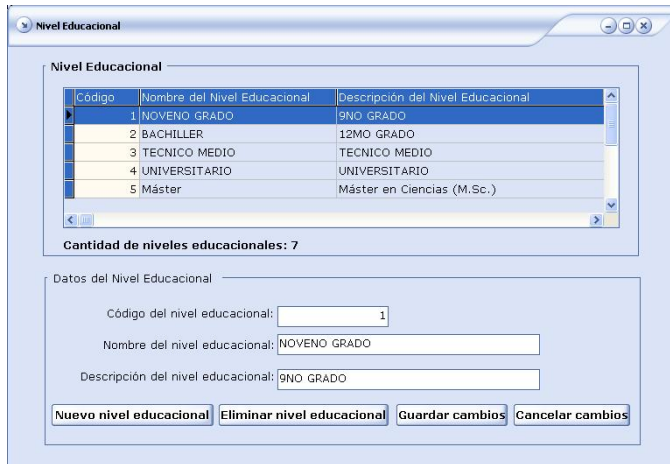


Figura 10. Ventana de trabajo con los niveles educativos. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Cargo u Ocupación** del menú Trabajador se pueden definir los diferentes cargos u ocupaciones que presentan los trabajadores de la entidad, lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + R*. Aparecen además, para operar con el cargo y la ocupación, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.



Figura 11. Ventana de trabajo con los cargos u ocupaciones. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Especialidad de graduado** del menú Trabajador se pueden definir las diferentes especialidades de graduados que presentan los trabajadores de la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + E*. Aparecen además, para operar con la especialidad de graduado, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.



Figura 12. Ventana de trabajo con los niveles educacionales. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Categoría Ocupacional** del menú Trabajador se pueden definir las diferentes categorías ocupacionales que presentan los trabajadores de la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + P*. Aparecen además, para operar con la categoría ocupacional, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.

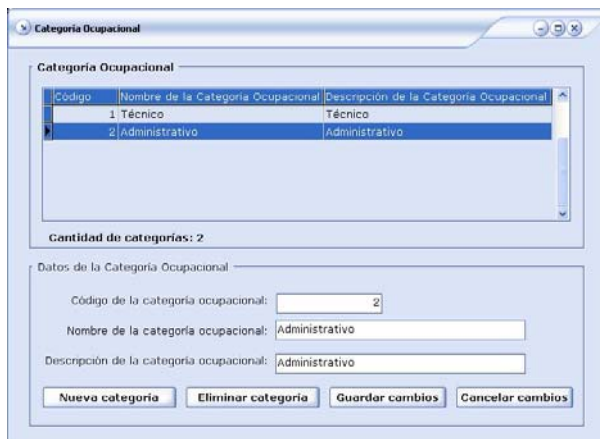


Figura 13. Ventana de trabajo con las categorías ocupacionales. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Ubicación en la defensa** del menú Trabajador se pueden definir las diferentes ubicaciones en la defensa que presentan los trabajadores de la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + U*. Aparecen además, para operar con la ubicación en la defensa, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.

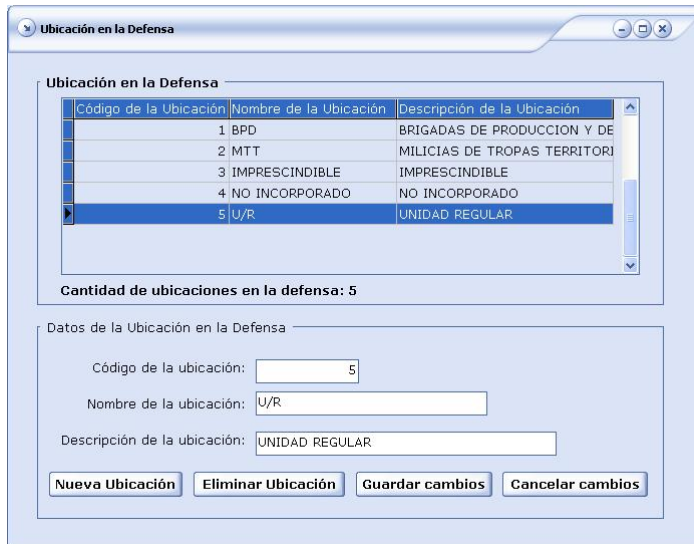


Figura 14. Ventana de trabajo con la ubicación en la defensa. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Datos del Trabajador** del menú Trabajador se pueden definir los diferentes datos del trabajador: nombres, apellidos, carné de identidad, si es cuadro, si es reserva, dirección particular, salario, fecha de entrada al centro, y asignarle a su vez el nivel educacional, cargo u ocupación, especialidad de graduado, categoría educacional y ubicación el la defensa de los anteriormente definidos. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + T*. Aparecen además, para operar con los datos del trabajador, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.

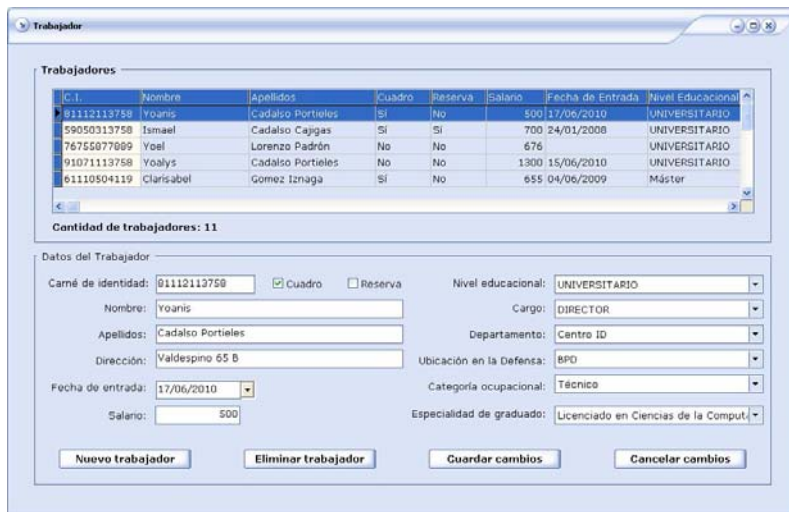



Figura 15. Ventana de trabajo con los datos del trabajador. Fuente: elaboración propia.

Resulta válido aclarar que el sistema incluye la posibilidad de utilizar un pequeño calendario desplegable que se muestra cuando pulsa el icono  en la sección de fecha, el cual muestra un calendario.

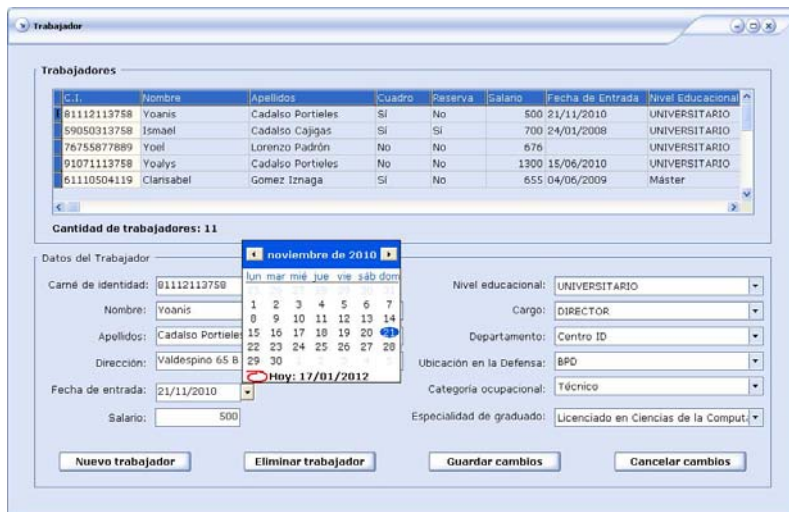


Figura 16. Ventana que muestra el uso del calendario. Fuente: elaboración propia.

Este calendario permite navegar hacia delante o hacia atrás por mes, para buscar la fecha apropiada. Se selecciona una fecha pulsando una vez en ella. Cualquier fecha que haya seleccionado permanecerá en el campo de texto, minimizando de esta forma errores comunes en la entrada de la fecha.

Al acceder al menú **Capacitación**, se pueden definir varios elementos referidos a la capacitación, tales como: clasificación de las acciones de capacitación, modo de formación, año en que se realizará la acción, acciones de capacitación y asignación de los acciones de capacitación al trabajador a través de las siguientes opciones del menú **Clasificación de las Acciones de Capacitación, Modo de Formación, Año, Acciones de Capacitación y Asignación de Acciones al Trabajador** respectivamente.



Figura 17. Ventana con menú Capacitación desplegado. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Clasificación de la Acciones de Capacitación** del menú Capacitación se pueden definir los diversos tipos de acciones de capacitación que se llevan a cabo en la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + F*. Aparecen además, para operar con la clasificación de las acciones de capacitación, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.



Figura 18. Ventana de trabajo con la clasificación de las acciones de capacitación. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Modos de Formación** del menú Capacitación se pueden definir los variados modos de formación a que responden las acciones que se llevan a cabo en la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras **Ctrl + M** Aparecen además, para operar con los modos de formación, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.



Figura 19. Ventana de trabajo con los modos de formación. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Años** del menú Capacitación se pueden definir los años a que responden las acciones que se llevan a cabo en la entidad. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras **Ctrl + O**. Aparecen además, para operar con los años, los botones de uso común ya explicados con anterioridad. De esta forma el usuario puede definir acciones de capacitación de años anteriores o posteriores al año actual, de acuerdo a la estrategia de capacitación de la entidad, en caso de poseerla.

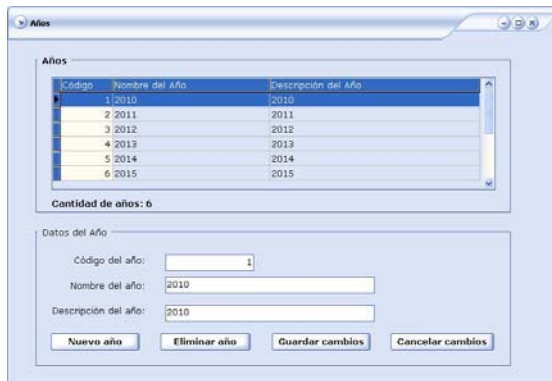


Figura 20. Ventana de trabajo con los años. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Acciones de Capacitación** del menú Capacitación se pueden definir los datos de las acciones que se llevan a cabo en la entidad, entre ellos: primeramente definir a qué año va a pertenecer la acción de capacitación que se desea añadir, modificar o eliminar, posteriormente el nombre de la acción, fecha propuesta, lugar en que se desarrollará, presupuesto en moneda nacional y en CUC, así como asignarle a su vez al modo de formación y tipo de acción a que pertenece. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + A*. Aparecen además, para operar con las acciones de capacitación, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.

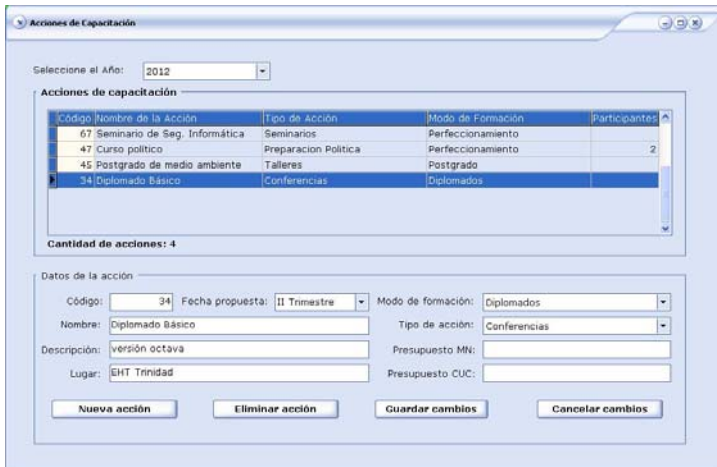


Figura 21. Ventana de trabajo con las acciones de capacitación. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Asignaciones** del menú Capacitación se puede asignar en un año determinado, al trabajador seleccionado, las acciones de capacitación que le corresponden; estableciéndole la fecha planificada y una vez cumplida la acción se accede a esta misma ventana para asignarle la fecha de cumplimiento de la acción. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + S*. Aparecen además, para operar con los años, los botones de uso común ya explicados con anterioridad.

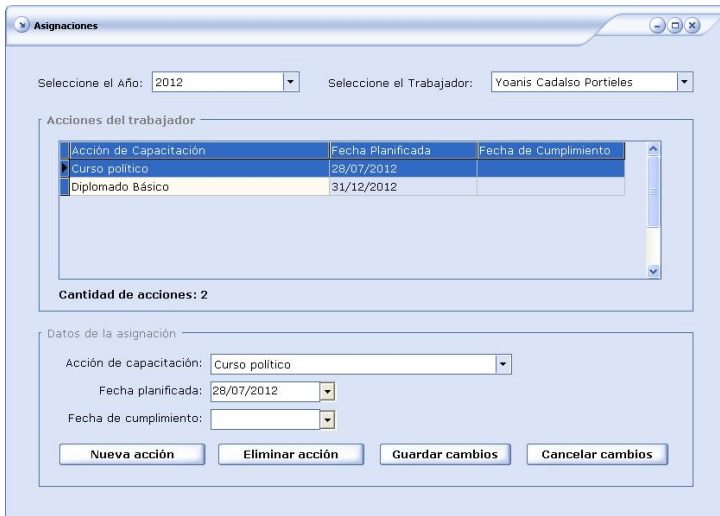


Figura 22. Ventana de trabajo con las asignaciones de acciones de capacitación a trabajadores en determinado año. Fuente: elaboración propia.

Al acceder al menú **Control del Cumplimiento**, se pueden generar y obtener reportes en tiempo real e información gráfica del cumplimiento de las acciones de capacitación por parte de determinado trabajador, cuadro o reserva, además de información gráfica del cumplimiento de los trabajadores, cuadros o reservas involucrados en determinada acción de capacitación. A lo anteriormente descrito se puede acceder a través de las siguientes opciones del menú **Plan de Capacitación Anual, Cumplimiento del Plan, Reportes, Gráfico por Trabajador y Gráfico por Acción.**



Figura 23. Ventana con menú Control del Cumplimiento desplegado. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Plan de Capacitación** del menú Control del Cumplimiento primeramente se debe seleccionar el año del plan de capacitación que se desea obtener.



Figura 24. Cuadro de diálogo para seleccionar el año del plan de capacitación que se desea obtener. Fuente: elaboración propia.

Luego se genera el reporte y se muestra. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + P*.



Figura 25. Reporte que obtiene el Plan de capacitación del año seleccionado. Fuente: elaboración propia.

En el reporte aparecen algunos iconos de gran utilidad, como es el caso de imprimir, guardar y cerrar que permiten realizar dichas acciones.



Figura 26. Iconos que permiten imprimir, guardar y cerrar el reporte. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a la opción **Cumplimiento del Plan** del menú Control del Cumplimiento primeramente se debe seleccionar el año y trimestre del que se desea obtener el reporte.



Figura 27. Cuadro de diálogo para seleccionar el año y trimestre del que se desea obtener el reporte. Fuente: elaboración propia.

Luego se genera el reporte y se muestra. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + C*.

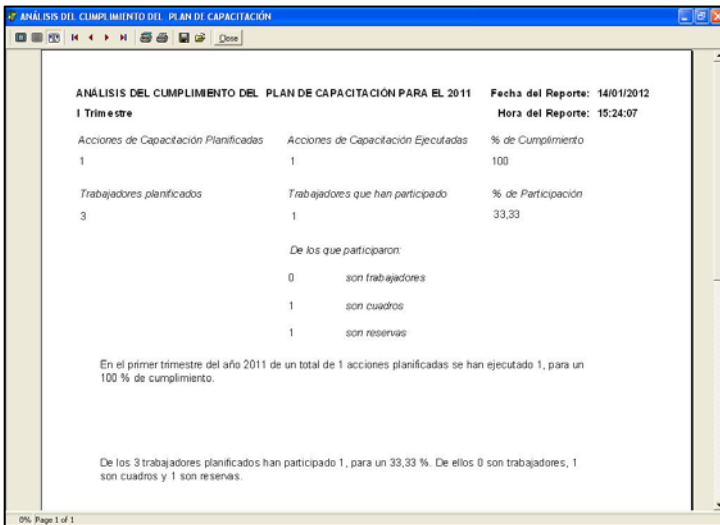


Figura 28. Reporte que obtiene el cumplimiento de las acciones de capacitación del año y trimestre seleccionados. Fuente: elaboración propia.

Aparecen además, para operar con el reporte, los iconos de uso común ya explicados con anterioridad.

Al acceder a la opción **Reportes** del menú Control del Cumplimiento se despliega un submenú con los posibles reportes que brinda el sistema.

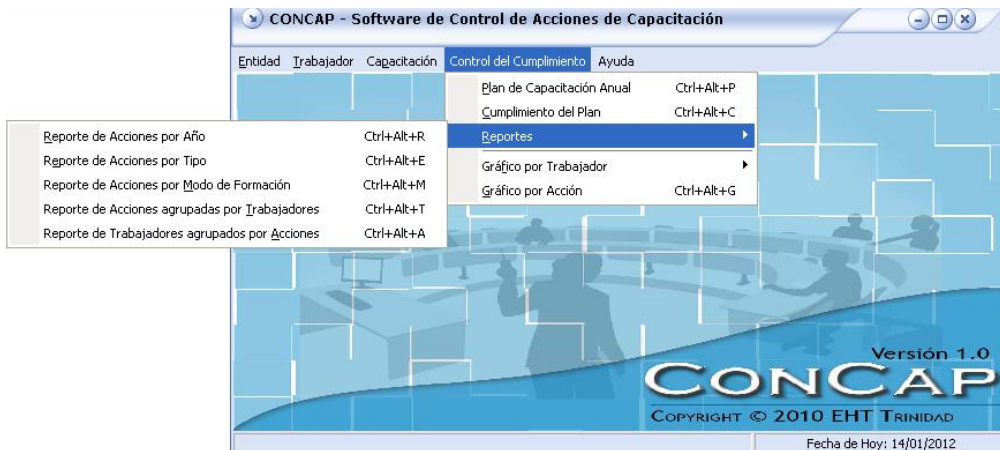


Figura 29. Ventana con submenú Reportes, del menú Control del Cumplimiento desplegado. Fuente: elaboración propia.

Luego se genera el reporte y se muestra. Lo mismo se logra utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + R* para obtener el reporte de acciones por año; *Ctrl + Alt + E* para obtener el reporte de acciones por tipo; *Ctrl + Alt + M* para obtener el reporte de acciones por modo de formación; *Ctrl + Alt + T* para obtener el reporte de acciones agrupadas por trabajadores y *Ctrl + Alt + A* para obtener el reporte de trabajadores agrupados por acciones.

The screenshot shows the 'Acciones de Capacitación por Tipo de Trabajador' window. The report displays the following data:

Acciones de Capacitación para Cuadros		Fecha del Reporte: 14/01/2012	
Año: 2012		Hora del Reporte: 15:25:07	
Nombre del Trabajador	Acción de Capacitación	Fecha Planificada	Fecha de Cumplimiento
Addislexy G H	Curso político	28/07/2012	31/01/2012
Noel Cabrera Díaz	Diplomado Básico	31/12/2012	
Yoanis Cadalso Portieles	Diplomado Básico	31/12/2012	
	Curso político	28/07/2012	26/07/2012

Figura 30. Reporte que obtiene el listado de acciones de capacitación agrupadas por trabajadores. Fuente: elaboración propia.

Aparecen además, para operar con el reporte, los iconos de uso común ya explicados con anterioridad.

Al acceder a la opción **Gráfico por trabajador** del menú Control del Cumplimiento se despliega un submenú con los posibles definiciones de trabajador que brinda el sistema, siendo las mismas: trabajadores, cuadros y reservas.



Figura 31. Ventana con submenú Gráfico por Trabajador, del menú Control del Cumplimiento desplegado. Fuente: elaboración propia.

Al acceder a cualquiera de las tres opciones previstas del submenú Gráfico por trabajador se puede obtener información gráfica del cumplimiento de las acciones de capacitación por parte de determinado trabajador en un año específico. Para ello es necesario primeramente seleccionar el año y el trabajador. Una vez hecho esto, se mostrará el gráfico deseado. Es válido aclarar que el mismo contempla en el eje de las equis (x), o sea, horizontalmente los períodos de tiempo, mientras que en el eje de las ye (y), o sea, verticalmente se representan las acciones de capacitación en las que está involucrado el trabajador, cuadro o reserva seleccionado. De forma general el gráfico puede interpretarse de una manera muy sencilla pues como en la propia ventana se indica, la barra roja indica el decursar de la acción planificada, mientras que la barra azul indica el decursar del cumplimiento de dicha acción. De aquí se deriva que se puede llegar a conocer si las acciones planificadas fueron o no cumplidas; de no existir barra azul, se deduce que esa acción no ha sido cumplida. Por otro lado si la barra azul es más pequeña que la roja indica que la acción se cumplió antes de la fecha planificada; si coincide con el tamaño de la roja indica que se cumplió en el plazo establecido y

si es más grande que la roja indica que se cumplió posteriormente a la fecha planificada.

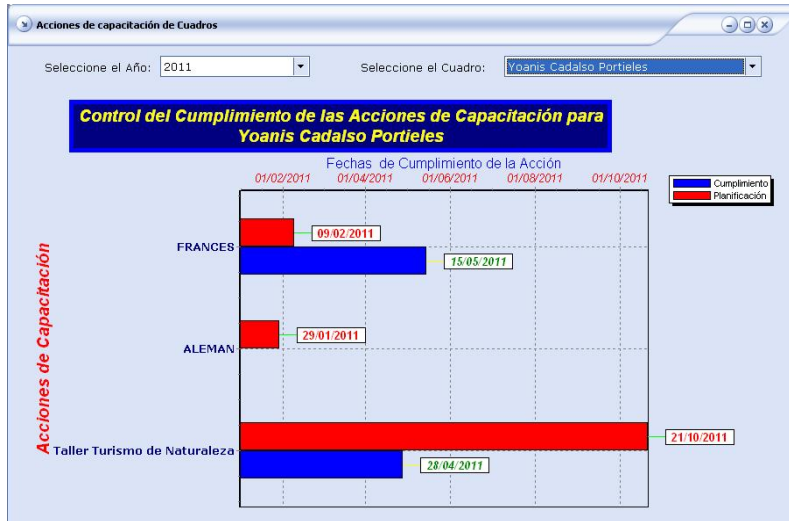


Figura 32. Gráfico que muestra el cumplimiento de las acciones de capacitación en el año 2011 del cuadro Yoanis Cadalso Portieles. Fuente: elaboración propia.

Para que el sistema grafique la información explicada anteriormente para cuadros se puede acceder a la opción del submenú Para Cuadros o utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + D*; para reservas se puede acceder a la opción del submenú Para Reservas o utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + V* y para trabajadores se puede acceder a la opción del submenú Para Trabajadores o utilizando las teclas aceleradoras *Ctrl + Alt + J*.

Al acceder a la opción **Gráfico por acción** del menú Control del Cumplimiento se puede obtener información gráfica del cumplimiento de los trabajadores, cuadros o reservas involucrados en determinada acción de capacitación. Para ello es necesario primeramente seleccionar el año y la acción. Una vez hecho esto, se mostrará el gráfico deseado. Es válido aclarar que el mismo contempla en el eje de las equis (x), o sea, horizontalmente los períodos de tiempo, mientras que en el eje de las ye (y), o sea, verticalmente se representan los trabajadores involucrados en la acción seleccionada. El gráfico se interpreta de la misma manera que el anterior.

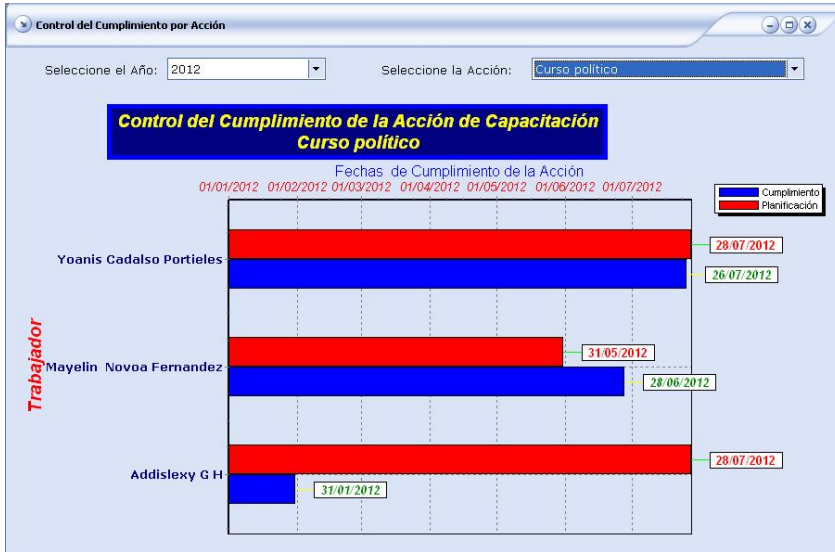


Figura 33. Gráfico que muestra el cumplimiento por parte de los trabajadores involucrados en determinada acción de capacitación (Curso político) en el año 2012. Fuente: elaboración propia.

Al acceder al menú **Ayuda**, el usuario tiene la facilidad de esclarecer sus duda con respecto al sistema y conocer detalladamente cómo interactuar con el mismo a través de la opción **Temas de Ayuda** o utilizando la teclas aceleradora F1.



Figura 34. Ventana con menú Ayuda desplegado. Fuente: elaboración propia.

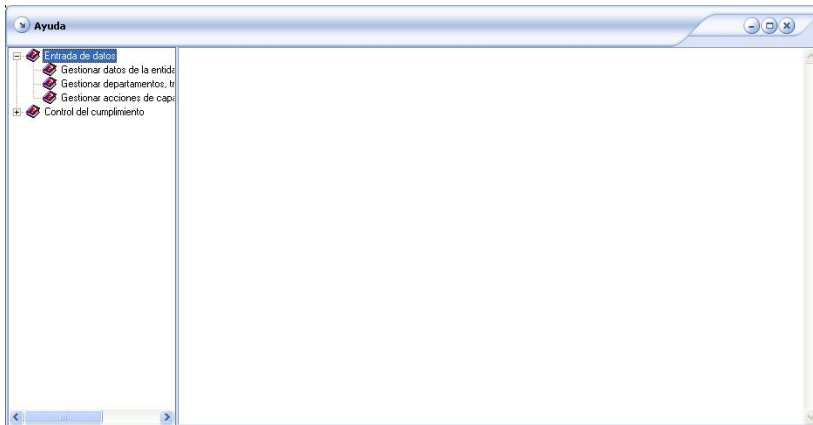


Figura 35. Ventana de trabajo con los temas de ayuda. Fuente: elaboración propia.

Para acceder a la información general del sistema se debe seleccionar la opción **Acerca de...**



Figura 36. Ventana con información general del sistema. Fuente: elaboración propia.

3.3 Valoración por el criterio de expertos sobre el diseño del software CONCAP para la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

El criterio de los expertos es un método que permite validar la propuesta y recoger criterios para su ulterior perfeccionamiento. Tiene la limitante de no aportar en su máxima dimensión el criterio de la práctica en su sentido de aplicación directa, pero es un método valioso al enriquecer la propuesta con los puntos de vista de expertos de una larga experiencia avalada por la práctica empresarial y sociopolítica, lo que hace considerarlo de gran utilidad.

Validación del procedimiento aplicado

El criterio de los expertos es un método que permite validar la propuesta y recoger criterios para su ulterior perfeccionamiento. Tiene la limitante de no aportar en su máxima dimensión el criterio de la práctica en su sentido de aplicación directa, pero es un método valioso al enriquecer la propuesta con los puntos de vista de expertos de una larga experiencia avalada por la práctica empresarial y sociopolítica, lo que hace considerarlo de gran utilidad.

La validación del software CONCAP en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad se realizó mediante el método Delphi. En la investigación se consideraron 4 pasos o etapas: selección del número de expertos, selección del grado de competencia de los expertos, preparación de los cuestionarios o encuestas y procesamiento y análisis de la información, los cuales se explican a continuación.

Paso 1: selección del número de expertos

La selección del número de expertos se realiza mediante la aplicación de la fórmula estadística siguiente:

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

Donde:

n : número de expertos

k : coeficiente que depende del nivel de significación estadística.

p : proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. ($i \leq 12$)

Paso 2: selección del grado de competencia de los expertos

El experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y poseer conocimientos sobre el tema consultado, cuyo resultado se obtendrá con la aplicación de una encuesta. Se realiza una clasificación de los expertos condicionado por la siguiente escala:

- Si $0,8 < K < 1,0$ entonces Coeficiente de Competencia Alto

- Si $0,5 < K < 0,8$ entonces Coeficiente de Competencia Medio
- Si $K < 0,5$ entonces Coeficiente de Competencia Bajo

Paso 3: preparación de los cuestionarios o encuestas

Los cuestionarios o encuestas se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que la investigación con estas características lo permita, obtener las respuestas por parte de los consultados. Preferentemente las respuestas deben poder ser cuantificadas y ponderadas. Se debe tener en cuenta los principios para la confección de cuestionarios y entrevistas. Las preguntas deben hacerse por escrito para evitar la influencia de un experto en otro.

Paso 4: procesamiento y análisis de la información

Se deberán utilizar escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible a definir a partir de lo que se mide. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Es necesario definir la escala de puntuaciones.

Desarrollo del método Delphi

Para la selección del número de expertos (11), se aplicó la fórmula estadística, se consideró un nivel de confianza del 99%, un nivel de precisión de 0.08 con una proporción de error de 0,01 (Anexo 8).

Para la selección del grado de competencia de los expertos se hizo a partir de la metodología propuesta por Oñate, Ramos y Díaz en 1988. Esta metodología consistió en la aplicación de una encuesta con dos tablas que mide el nivel de conocimiento y las fuentes de argumentación de cada experto (Anexo 9).

Los datos obtenidos de las respuestas de los expertos consultados fueron procesados, se calculan los coeficientes de conocimiento (Anexo 10), los coeficientes de argumentación y grado de competencia se muestran en las tablas del Anexo 10 para cada uno de los expertos. También se muestra una tabla con la referencia de las respuestas para cada experto. Como se puede observar en Tabla 3, las 11 personas han sido clasificadas con un grado de competencia alto

y fueron los expertos para esta investigación, en el Anexo 11 se refleja el perfil de cada uno.

Tabla 3. Clasificación de los expertos.

Expertos	Coefficiente de conocimiento (Kc)	Coefficiente de argumentación (Ka)	Coefficiente de competencia (K)	Clasificación del experto
E1	0,9	0,9	0,9	Alto
E2	0,8	0,9	0,85	Alto
E3	0,8	0,8	0,8	Alto
E4	1	1	1	Alto
E5	1	1	1	Alto
E6	0,9	0,9	0,9	Alto
E7	0,9	0,9	0,9	Alto
E8	0,8	0,8	0,8	Alto
E9	0,9	0,8	0,85	Alto
E10	1	1	1	Alto
E11	0,9	0,8	0,85	Alto

Fuente: elaboración propia.

Para validar el software se aplicó la encuesta a los 11 expertos seleccionados, que se muestra en el Anexo 12. En el Anexo 13 se muestran las puntuaciones otorgadas por los expertos según sus criterios de la encuesta aplicada. Este análisis se realizó además para determinar en qué medida la aplicación del software diseñado que se propone, contribuye a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, así como las posibilidades de generalizar sus resultados al resto de las escuelas del Sistema FORMATUR y entidades del territorio Trinidad – Sancti Spíritus.

Comprobando si se cumple la región crítica, que para este caso atendiendo que $C > 7$ se aplica la prueba de significación de hipótesis, planteándose la hipótesis nula y la hipótesis alternativa de la siguiente forma:

Ho: no existe comunidad de concordancia entre los expertos.

H1: existe comunidad de concordancia entre los expertos.

Posteriormente a través del cálculo del coeficiente W de Kendall, haciendo uso del procesador estadístico SPSS 15.0.1, se procede a comprobar si existe

concordancia entre las puntuaciones otorgadas por los expertos, se obtiene la tabla que se muestra en la Figura 37.

Test Statistics

N	11
Kendall's W(a)	,429
Chi-Square	21,000
df	7
Asymp. Sig.	,004

Figura 37. Coeficiente de Kendall o de Concordancia

Puesto que el valor del nivel crítico (significación asintótica = 0.004 < 0.05) y el coeficiente W de Kendall se encuentra entre los valores 0 y 1 (0,429), se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que existe comunidad de concordancia entre los expertos.

A través del procesador SPSS 15.0.1, se obtienen los estadísticos descriptivos que se muestran en el Anexo 14. Existe coincidencia entre los valores de la moda, Q2 (mediana) y el valor máximo en todos los ítems. Se obtienen las valoraciones siguientes:

- En todos los ítems el valor que más se repite (la moda) es igual a “5”.
- En todos los ítems la mediana es igual a “5” lo que significa que más del 50% de los expertos evalúan el procedimiento como muy adecuado.
- En todos los ítems el valor máximo es igual a “5”.

Lo expuesto anteriormente nos permite afirmar que los expertos consideran que el software CONCAP para la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad es Muy Adecuado. A manera de resumen, se presentan a continuación los resultados de lo planteado por los expertos:

- El 72,7% de los expertos considera que el software propuesto posee precisión y claridad.

- El 100% de los expertos considera que el software propuesto posee aplicabilidad.
- El 90,9% de los expertos considera que el software propuesto, fácil y rápida adaptación en la organización.
- El 100% de los expertos considera que el software propuesto contribuye al control y organización del proceso de capacitación.
- El 100% de los expertos considera que el software propuesto posee efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción del tiempo de procesamiento.
- El 81,8% de los expertos considera que el software propuesto posee efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción de errores humanos comunes.
- El 100% de los expertos considera que el software propuesto es operativo y de fácil manipulación.
- El 100% de los expertos considera que el tema investigado posee actualidad.

El software propuesto contribuye al proceso de integración estratégica de la capacitación de los recursos humanos de Escuela de Hotelería Turismo Trinidad sustentado en los siguientes argumentos:

- Responde a las orientaciones y exigencias que plantea Formatur, el Mintur y el MTSS en sus documentos rectores para el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como su control.
- La propuesta permite su aplicación y adecuación en las diferentes escuelas de Formatur y entidades del sector.
- Constituye una herramienta integradora, muy importante para la dirección, Subdirección Docente y el área de Recursos Humanos que puede ser enriquecida con las experiencias prácticas.
- La novedad y la integración de la propuesta con las nuevas tecnologías de la información.
- Su significación práctica, social, metodológica para la el sistema de escuelas de Formatur y para la actividad turística en general.

Ventajas que brinda esta aplicación informática

- Ayuda a integrar los documentos principales que rigen el proceso de capacitación.
- Contribuye a la aplicación de la informática en los procesos de capacitación.
- Facilita el trabajo del personal de Recursos Humanos.
- Contribuye a la efectividad de la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.
- Responde a las exigencias planteadas por la dirección del país, el Mintur y Formatur.
- Permite tener una base de datos de los trabajadores fácil de consultar, modificar y extraer información de los mismos según sean necesarios.
- Reduce el tiempo de procesamiento de la información y los errores humanos comunes.

3.4 Conclusiones parciales

El diseño de la aplicación CONCAP proporciona un óptimo enfoque de cómo llevar a cabo de forma efectiva la gestión de la capacitación.

El software genera reportes en tiempo real, minimiza errores humanos comunes, ofrece una ayuda que permite esclarecerle al usuario alguna duda respecto al sistema y cómo interactuar con el mismo. Proporciona la ventaja de poseer persistencia en la información. Se caracteriza por ser adaptable, intuitiva, versátil y accesible. Es muy fácil su puesta en marcha inmediata, incluso para usuarios no técnicos y es aplicable a cualquier tipo de entidad.

Según la opinión general de los expertos el software como herramienta de gestión a la capacitación, contribuye a la efectividad de este proceso en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad y responde además a las exigencias planteadas por la dirección del país, el Mintur y Formatur.

La validación de los expertos consultados demostró que existe concordancia al considerar el software propuesto como adecuado porque responde a las orientaciones y exigencias que plantea Formatur, el Mintur y el MTSS, es posible su aplicación y adecuación en las diferentes escuelas de Formatur y entidades del

sector. Constituye una herramienta integradora, muy importante para la dirección, Subdirección Docente y el área de Recursos Humanos que puede ser enriquecida con las experiencias prácticas. Es novedosa e integra las bondades de las tecnologías de la información.

CONCLUSIONES

La capacitación del potencial humano del sector turístico permite garantizar su formación continua encaminada a lograr cohesión, eficiencia y competencia, en las organizaciones. Las competencias laborales son el marco de referencia para comparar los resultados de la evaluación del potencial y del desempeño de los individuos en función del logro de los objetivos de la organización.

Para el logro de la efectividad de la gestión de la capacitación resulta viable el uso de sistemas informáticos que inciden significativamente en la forma en que se desarrollan los procesos.

La Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad es responsable de la capacitación de sus recursos humanos. Este proceso aún no es todo lo efectivo que se requiere pues persisten dificultades: gran volumen de información a procesar, demora en la consolidación y procesamiento de la misma e incremento del margen de cometer errores en el análisis.

El diseño de la aplicación CONCAP facilita el procesamiento y persistencia de la información, genera reportes en tiempo real, minimiza errores humanos comunes, es adaptable, intuitiva, versátil, accesible y es muy fácil su puesta en marcha inmediata.

La validación por criterio de expertos demostró que es factible su aplicación y generalización en las diferentes escuelas de Formatur y entidades del sector.

RECOMENDACIONES

Analizar la factibilidad de la utilización de herramientas informáticas para la mejora de otros procesos en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Continuar esta línea de investigación dando seguimiento a la incidencia del software después de su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina. (05 de julio de 2000). *Los Ministerios de Educación: La Formación por Competencias en la Educación de Nivel Medio Técnico y Tecnológico*. La Habana, Cuba.
- A., A. (noviembre de 2002). Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. *Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina*. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Aquino, J., & Arecco, M. (1996). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones MACCHI.
- Argüelles, A. (1996). *Competencia Laboral y Educación basada en normas de competencia*. México, Limusa.
- Cejas, E. (2001). La formación por competencias profesionales: una experiencia cubana. *IPLAC, Curso precongreso Pedagogía. Palacio de las Convenciones*. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Cejas, E., & González, J. (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. . Ciudad de la Habana, Cuba.
- Cela, J. (marzo de 2010). *Competencias profesionales de un perfil psicopedagógico en el proceso de incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a la docencia universitaria*. Obtenido de Universidad de Lleida Virtual Educa:
<http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/257>
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Cong., M. (2004). Perfil de competencias para la función docente en la facultad de ciencias económicas de la UNICA. *IV Congreso Internacional de Educación Superior*. La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros. (24 de agosto de 1995). Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. *Estrategia Provincial del MINAZ*. La Habana.

- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Davis, K. (1991). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Fernández, N. R. (2010). *Software NOSPEL para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística*. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
- García Rodríguez, J. (marzo-abril de 1991). La Formación en la Gestión de los recursos humanos. *Revista Economía Industrial*(278), p. 185-192.
- Linares, M. d. (2006). *Diseño y aplicación de un modelo de gestión para el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros*. Recuperado el Noviembre de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/procesos-para-la-gestion-de-los-recursos-hum>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 29. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007). Resolución 9. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Turismo. (2006). Instrucción 2. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Turismo. (2006). Resolución 60. La Habana, Cuba.
- Mondy, R. W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- N., B. (2001). *El enfoque de competencia Laboral*. Obtenido de <http://www.campus-oei.org/eduytrabajo/billarou.html>
- Quesada, Y. (2010). *Procedimiento para evaluar el producto turístico ciudad en el destino Trinidad de Cuba. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística*.
- Rodríguez S., M. (2000). *Recursos Humanos: su misión trascendente y ética*. México: Editorial Grijalbo.
- Ruíz, E. (2010). *Procedimiento para la capacitación y desarrollo por competencias laborales de los Maitres de hotel del polo turístico Trinidad Sancti Spíritus*

(inédito). *Trabajo de diploma en opción al título de Licenciatura en Turismo*. Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.

Werther, W. B., & Keith, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Ybargollín, O. (Abril de 2008). Procedimiento para la formación y desarrollo de los cuadros y reservas de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad (inédito). *Tesis en opción al título de Máster en Dirección*. Cienfuegos, Cuba.

ANEXOS**Anexo 1. Ejecución del presupuesto.**

	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Presupuesto aprobado total				
Presupuesto ejecutado MN	262,2	252,2	197,8	237,6
Presupuesto ejecutado en CUC	58,1	48,0	37,6	49,0
Total ejecutado	320.3	300.2	235.4	286.6
% de cumplimiento total ejecutado	97,8%	97,9%	97,4%	98,0 %
Cuentas por cobrar en más 30 días	1,6	0,3	1,7	6,7
Cuentas por cobrar en más 60 días	1,6	0,1	0,2	1,0
Plan de ingreso en MN	25,2	13,5	10,9	24,6
Real ingresado MN	39,4	17,8	18,8	24,4
% de cumplimiento MN	156%	131,8%	172,4%	99,0%
Plan de ingreso en CUC	5,3	6,4	6,7	13,7
Real ingresado CUC	15,3	7,4	10,3	20,5
% de Cumplimiento CUC	288%	115,6%	153,7%	149,6%
Plan de ingreso en total	30,5	19,9	17,6	38,3
Real ingresado total	54,7	25,2	29,1	44,9
% de cumplimiento total	179,3%	126,6%	165,3%	130,3%

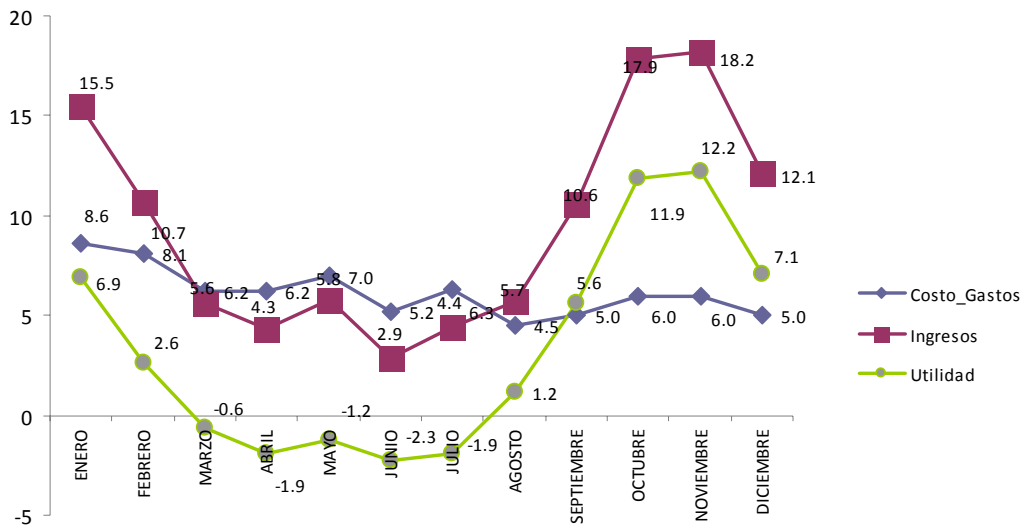
Anexo 2. Comedor de empleado.

	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Raciones planificadas	7 125	7 125	7 125	7 125
Raciones elaboradas	6 984	6 984	6 984	
Costo de las raciones CUC	0,590	0,60	0,5964	

Anexo 3. Alojamiento hotelero del Hotel Escuela

	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Plan de ingreso total	7 600,0	10 300,0	10 100,0	10 200,00
Ingresos reales	31 800,0	13 000,0	20 700,0	48 205,95
Utilidades	8 900,0	-5 400,0	4 900,0	31 205,95
% de cumplimiento del plan	418,4%	126,2 %	205,0 %	472,6
Costos más gastos total	22 900,0	18 400,0	15 800,0	17 000,00
Costo por peso en CUC	0,42	0,53	0,34	0,35
Costo por peso moneda total	0,72	1,41	0,76	0,35

Anexo 4. Análisis de la eficiencia del Hotel Escuela



Anexo 5. Cumplimiento de los portadores energéticos

	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Plan de electricidad (Kw/h)	35 000	45 800	45 600	43 600`
Real de electricidad (Kw/h)	29 523	37 154	38 551	36 590
% de cumplimiento	84,35%	81,12%	84,54%	83,92%
Plan de gas licuado (Litros)	1 855,00	2 782,50	1 857,00	2 409,45
Real de gas licuado	1 388,0	1 786,0	1 525,0	1 769,0
% de cumplimiento	74,82%	64,19%	82,12%	73,42%
Plan de diésel (Litros)	1 057,09	1 052,36	1 050,00	1 068,29
Real de diésel (Litros)	631,79	789,99	500,00	669,57
% de cumplimiento	59,77%	75,07%	47,62%	62,62%
Plan de gasolina (Litros)	2 797,77	2 797,77	2 683,82	2 378,80
Real de gasolina (Litros)	1 791,30	1 857,50	2 480,02	2 333,97
% de cumplimiento	64,03%	66,39%	92,41%	98,12%

Anexo 6. Encuesta a trabajadores de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Estimado trabajador:

Se está realizando un diagnóstico para determinar las causas que influyen negativamente en el proceso de capacitación de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad. Le agradecemos su colaboración y sinceridad al contestar las siguientes preguntas porque de la veracidad de sus respuestas depende que este proceso contribuya de manera efectiva a que usted eleve sus competencias laborales y tenga un desempeño exitoso en la organización.

1. ¿Considera usted que la capacitación responde a sus necesidades?
Sí ___ No ___
2. ¿Cree usted que se le garantizan las condiciones necesarias para la capacitación?
Sí ___ No ___
¿Cuáles? _____

3. ¿Se le ofrecen buenas oportunidades de capacitación?
Sí ___ No ___
4. Teniendo en cuenta la dinámica de proceso, marque con una equis (X) a quiénes usted considera encargados de planificar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación.
___ Recursos Humanos
___ Su jefe inmediato
___ Director
___ Subdirectores
Otros: _____

Anexo 7. Entrevista a directivos y personal de Recursos Humanos de la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad.

Entrevista a directivos:

1. ¿Constituye el proceso de capacitación de sus subordinados una tarea del puesto que usted desempeña?
2. ¿Qué importancia usted le atribuye a este proceso?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que desde su percepción influyen en la responsabilidad de la capacitación de sus subordinados?

Entrevista a personal de Recursos Humanos:

1. A su juicio, cuáles son las dificultades que se presentan en la gestión de la capacitación de los trabajadores del turismo.
2. Según su criterio, proponga posibles soluciones a las dificultades antes descritas.

Anexo 8. Selección de los expertos

Para la selección de los expertos se aplicó la siguiente fórmula estadística:

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

Donde:

n : número de expertos

k : coeficiente que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. ($i \leq 12$)

Se tuvo en cuenta para la selección de la muestra de expertos un error de 0,05 para poder determinar k, coeficiente que depende del nivel de significación estadística a través de la siguiente tabla:

1 - α	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Se asumió que $i=12$, entonces cuando aplicamos la fórmula:

$$n = \frac{0,01(1-0,01)6,6564}{0,08^2}$$

$$n = \frac{0,01(0,99)6,6564}{0,0064}$$

$$n = \frac{0,06589836}{0,0064}$$

$$n = 10,2966$$

Después de desarrollada la fórmula se obtiene que $n = 10,2966$, se considera a criterio que la muestra de expertos para trabajar en la investigación debe ser 11.

Anexo 9. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Nombre: _____

Compañero(a), como usted ha mostrado voluntad para colaborar con la investigación y posee las condiciones profesionales exigidas para emitir criterio sobre el trabajo realizado, necesitamos seleccionar los especialistas que en calidad de expertos nos brindarían los argumentos que nos permitirían decidir al respecto. Para realizar la selección de expertos necesitamos saber los elementos que permitan conocer el grado de competencia que tiene usted en la materia y por ello queremos que responda el siguiente test.

1. Marque con una equis (X) en la tabla siguiente, el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 10, en aspectos relacionados con la gestión de la capacitación mediante aplicaciones informáticas en la actividad turística, considerando 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente de competencia hasta 10, que significa una elevada preparación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee en el tema, señale con una equis (X) en la siguiente tabla, la casilla correspondiente:

Fuentes del conocimiento	Alta	Media	Baja
Experiencia de trabajo.			
Análisis teóricos críticos realizados por usted			
Trabajo de autores nacionales consultados.			
Trabajo de autores extranjeros consultados.			
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.			
Su intuición			

Muchas Gracias

Anexo 10. Determinación del nivel de competencia de los expertos

La competencia de cada experto K fue determinada mediante la aplicación de la fórmula estadística:

$$K = \frac{K_a + K_c}{2}$$

Donde:

K_a = Coeficiente de argumentación de cada experto

K_c = Coeficiente de conocimiento de cada experto

Considerándose como competente según el criterio que asumimos cuando K se encuentra entre los valores 0,8 y 1.

K_c: Coeficiente de Conocimiento del Experto

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	total
Experto 1										x		0,9
Experto 2									x			0,8
Experto 3									x			0,8
Experto 4											x	1
Experto 5											x	1
Experto 6										x		0,9
Experto 7										x		0,9
Experto 8									x			0,8
Experto 9										x		0,9
Experto 10											x	1
Experto 11										x		0,9
									2,4	4,5	3	9,9

Ka: Coeficiente de Argumentación de cada Experto

Experto 1

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=				0,9

Experto 2

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.		x		0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.		x		0,05
Su intuición	x			0,05
Análisis teórico realizado por usted.			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K= 0,85

Experto 3

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.		x		0,2
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.		x		0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K= 0,8

Experto 4

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados.	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1

Grado de Competencia. K= 1

Experto 5

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados.	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1

Grado de Competencia. K= 1

Experto 6

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K= 0,9

Experto 7

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.		x		0,2
Su experiencia en el tema.	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados.	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K= 0,9

Experto 8

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.		x		0,2
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.		x		0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K= 0,8

Experto 9

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.		x		0,2
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K= 0,85

Experto 10

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.	x			0,3
Su experiencia en el tema.	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados.	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.	x			0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1

Grado de Competencia. K= 1

Experto 11

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted.		x		0,2
Su experiencia en el tema.		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados.		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados.		x		0,05
Conocimiento básico sobre aplicaciones informáticas.	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K= 0,85

Tabla de referencia de las respuestas para cada experto

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A	M	B
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Análisis teórico realizado por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Anexo 11. Perfil de los expertos

Nombre y apellidos	Especialidad y categoría docente	Años de experiencia	Grado científico	Centro de trabajo
Norberto Pelegrín Entenza	Licenciado en Geografía Profesor Principal	28 años	Doctor	EHT Trinidad
Jorge Naranjo Gutiérrez	Ingeniero industrial Profesor Asistente	18 años	Máster	EHT Trinidad
Yanko Hernández Álvarez	Ingeniero Informático Esp. B en Ciencia de la Comp.	13 años		EHT Trinidad
Addislexy García Hernández	Lic. en Ciencia de la Computación (Metodóloga de capacitación en la EHT Trinidad) Profesora Asistente	8 años	Máster	EHT Trinidad
Geovany Silega Martínez	Lic. en derecho. Esp. RR. HH.	15 años	Máster	Grand Hotel Iberostar Trinidad
Leonor Calderón Lozano	Ingeniera industrial Esp. RR. HH.	18 años		EHT Trinidad
Juan Carlos Carmenate Acosta	Técnico Medio en Economía Director de Gestión del Capital Humano	14 años		Comercializadora ITH Trinidad
Félix Bandomo Viva	Ingeniero Industrial Esp. En Cuadros y Capacitación	18 años		Oficina Central Palmares Trinidad
Olga Ybargollín Yañez	Licenciada en Contabilidad y Finanzas (Profesora de capacitación de cuadros de la EHT) Profesora Instructora	22 años	Máster	EHT Trinidad
Efrén Ruíz Prieto	Licenciado en Educación en la esp. Química. (Coordinador de capacitación de la EHT Trinidad) Profesor Auxiliar	25 años	Máster	EHT Trinidad
Ana Belkis Manes Suárez	Licenciada en Economía Profesora Auxiliar	18 años	Máster	EHTTDAD

Anexo 12. Encuesta aplicada a los expertos.

Compañero(a), con motivo de la investigación que se realiza necesitamos someter el software propuesto para la gestión de la capacitación (CONCAP), para que emita su criterio.

Se considera que el software pueda utilizarse en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad para contribuir a la efectividad de la gestión de la capacitación.

A continuación se muestra una tabla, en la cual debe marcar con una "X" la evaluación que considere tienen los aspectos señalados sobre el software, atendiendo a diversas categorías. De desearlo, argumente el por qué de su elección.

M.A: Muy Adecuado; B.A: Bastante Adecuado; A: Adecuado; P.A: Poco Adecuado; I: Inadecuado.

No	Aspectos	M.A	B.A	A	P.A	I
1	Precisión y claridad del software propuesto.					
2	Aplicabilidad del software propuesto					
3	Facilidad y rapidez de adaptación en la organización.					
4	Contribución al control y organización del proceso de capacitación.					
5	Efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción del tiempo de procesamiento.					
6	Efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción de errores humanos comunes.					
7	Operatividad y fácil manipulación.					
8	Actualidad del tema investigado.					

¿Desea realizar alguna recomendación para perfeccionar el trabajo?

Anexo 13. Puntuaciones otorgada por los expertos al software CONCAP para la gestión de la capacitación en la Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

Ítems Expertos	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8
E1	4	5	5	5	5	5	5	5
E2	5	5	5	5	5	5	5	5
E3	5	5	5	5	5	5	5	5
E4	4	5	5	5	5	5	5	5
E5	5	5	5	5	5	4	5	5
E6	5	5	5	5	5	5	5	5
E7	4	5	5	5	5	5	5	5
E8	5	5	4	5	5	5	5	5
E9	5	5	5	5	5	5	5	5
E10	5	5	5	5	5	4	5	5
E11	5	5	5	5	5	5	5	5

Escala	Evaluación
5	Muy Adecuado
4	Bastante Adecuado
3	Adecuado
2	Poco Adecuado
1	Inadecuado

Anexo 14. Estadísticos descriptivos, validación de expertos

Elementos	N	Moda	Mínimo	Máximo	Percentiles		
					25 Q1	50th (Median) Q2	75th Q3
1. Precisión y claridad del software propuesto.	11	5	4	5	4	5	5
2. Aplicabilidad del software propuesto.	11	5	5	5	5	5	5
3. Facilidad y rapidez de adaptación en la organización.	11	5	4	5	5	5	5
4. Contribución al control y organización del proceso de capacitación.	11	5	5	5	5	5	5
5. Efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción del tiempo de procesamiento.	11	5	5	5	5	5	5
6. Efectividad en la gestión de la capacitación en cuanto a reducción de errores humanos comunes.	11	5	4	5	5	5	5
7. Operatividad y fácil manipulación.	11	5	5	5	5	5	5
8. Actualidad del tema investigado.	11	5	5	5	5	5	5