

PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO ESPECIFICO PARA LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO EN EL HOTEL TUXPAN.

Ing. Amarilis López Moreno ¹, Frank Pedroso Moré ²

1. Hotel Tuxpan Carretera a las Américas, Km 12½

Varadero, Cuba.

2. Empresa SEPSA, Calle refugio % San Diego y Calzada de Tirry ,

Matanzas, Cuba.

Resumen.

Se desarrolló un procedimiento específico para la evaluación del desempeño en el hotel Tuxpan con el objetivo de establecer los pasos para la gestión de la capacitación y el desarrollo y lograr una gestión integral del capital humano, se realizaron todos los modelos según como establece la familia de la norma cubana 3000, 3001, 3002 comenzando por un diagnóstico de las necesidades de capacitación de todos los trabajadores que incluye los modos de formación, con esta información se confecciona el plan general del hotel al cual hay que destinarle un presupuesto teniendo en cuenta las actividades, materiales a utilizar y otros gastos, luego se evalúa el plan según las acciones, los trabajadores y el aseguramiento material por último se analiza el impacto obtenido en el desarrollo del proceso.

Palabras claves: Capacitación, procedimiento, norma cubana, gestión.

Introducción.

El capital humano se constituye en uno de los recursos más valiosos de la empresa moderna, los Recursos Humanos empleados en el sector hotelero tienen un alto grado de contacto con el cliente, lo que les atribuye una gran importancia en el logro de la calidad del servicio.

Poner a funcionar la capacidad básica de los recursos humanos como potenciadores del cambio continuo, constituirá un reto de la hotelería cubana y una vía imprescindible para el logro de la competitividad del sector, sostenible en el tiempo.

Hoy, como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la capacitación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Se recalca otra vez tal presupuesto: Hoy, la capacitación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación.

Por qué capacitar?

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

‘Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.

Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.

Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.

Entregar un informe de resultados sobre el servicio.

Planear la capacitación futura.

Definir las competencias adquiridas por los participantes.

Saber si el curso logró los objetivos.

Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.

Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?: entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que esta pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Es por ello que uno de los problemas más álgidos de la empresa actual radica en instrumentar un sistema que optimice y potencie las capacidades y habilidades humanas, a la vez que integre al personal en una adecuada combinación de compromiso-capacitación continua, a todo lo largo del proceso de producción-servicio.

Lo anterior resulta imprescindible si se tiene en cuenta la necesidad del cambio organizacional y el papel que le corresponde desempeñar al capital humano es por ello que en la familia de la norma cubana (NC 3000) se le brinda especial importancia a este subsistema la cual esta alineada con la ISO 9000 del sistema de gestión de la calidad donde se plantea:

Competencia, formación y toma de conciencia significa que se debe

Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.

Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo

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 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.

Implementación

La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan 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 teniendo en cuenta:

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.

Para medir el impacto se tendrán en cuenta estos indicadores

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.

A continuación desarrollamos el procedimiento específico para la gestión de la capacitación en el hotel Tuxpan según lo estipulado en la NC 3000 del sistema de gestión integrado del capital humano.

Procedimiento Específico para la Formación y el Desarrollo Hotel Tuxpan.

Índice

Objeto

Alcance

Referencia

Definiciones

Desarrollo

Responsabilidades

Archivos

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado			
Revisado			
Aprobado			

I. Objeto.

Establecer los pasos para la capacitación y desarrollo de los trabajadores del hotel tuxpan

II. Alcance

Todos los trabajadores del Hotel Tuxpan.

III. Referencia

Documentos.

ISO 9001:2008

NC 3000-3001-3002.

IV. Definiciones.

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.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

IV. Desarrollo.

Para efectuar el proceso de capacitación nos auxiliamos de comenzaremos con un diagnostico de las necesidades de capacitación de cada trabajador, con estos elementos se confecciona el plan de capacitación general, y según el tipo de accione que se emanen se confecciona un presupuesto, al iniciar cada actividad se entregara al profesor el modelo de reporte para controlar la asistencia, trimestralmente se efectuara una evaluación del cumplimiento de las actividades previstas, se realizará la medición del impacto que se haya logrado ó no con las capacitaciones realizadas, se registraran los resultados académicos de cada estudiante y por ultimo se medirá la transferencia de conocimientos.

V. Responsabilidades

Actividades	Responsable
Implementación	Subdirectora de Recursos Humanos
Control	Subdirectora de Recursos Humanos
Exigir su Cumplimiento	Subdirectora General

VI. Archivo.

Las condiciones del archivo de los registros ya sean en soporte magnético ó escrito serán las adecuadas para su custodia e impedir su deterioro, se archivarán por un periodo de 5 años, igualmente estarán clasificados y ordenados de forma que sea fácil su utilización, protección y recuperación.

VII. Registros

Re-CH-02 Plan de Capacitación

Re- CH-02 Presupuesto para la capacitación.

Re-CH-02 Evaluación del Cumplimiento de las actividades.

Re-CH-02 Impacto de la capacitación.

Conclusiones

Se dotó a la organización de un procedimiento específico para la gestión de la capacitación y el desarrollo utilizando las normas cubanas 3000 del sistema de gestión integral de capital humano lo cual contribuye a una mejora del proceso, se realizaron todos los modelos y registros que garantizan un efectivo control de la capacitación. Permite lograr que la entidad sea una organización que aprende con el impacto que se logre en la actividad, se garantiza que la capacitación sea continua y en el puesto de trabajo bajo la política de aprender haciendo.

Bibliografía

- Acosta, A. (2002): "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería", Ed. Prentice Hall, Madrid. España.
- Bastidas, E: "Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos: Cedenar, Empopasto y Telenariño", disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml> , (consultado: marzo 2008)
- Cuesta, Santos.2005 Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, la Habana, Cuba.
- Gordillo, H: "Evaluación de competencias-laborales", disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.html>, (consultado: marzo 2008)
- Management Sciences for Health. (2003): "Evaluación del Impacto de la Capacitación en el Desempeño Personal", Boston, disponible en: <http://erc.msh.org/hr/tools/perform.htm>, (consultado: marzo 2008)
- NC 3000 Sistema de Gestión Integral de Capital humano, 2007