



Ciencias Holguín

E-ISSN: 1027-2127

revista@ciget.holguin.inf.cu

Centro de Información y Gestión

Tecnológica de Holguín

Cuba

Muñoz-Carine, Lázaro Ulises; Rodríguez-Piña, Ramón Antonio
Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas
Ciencias Holguín, vol. 23, núm. 3, julio-septiembre, 2017, pp. 1-16
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín
Holguín, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181552082004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Modelo para la medición del impacto de capacitación en instalaciones turísticas / Model for the measurement of the impact of training in tourist facilities

Lázaro Ulises Muñoz-Carine lulises0107@gmail.com

Ramón Antonio Rodríguez-Piña r.a.r.p.2015@gmail.com

Institución de los autores

Universidad Estatal S. Bolívar, Guaranda

PAÍS: Ecuador

RESUMEN

El artículo aborda la complejidad al medir el impacto del desarrollo y aprendizaje de unidad turística extra-hotelera, aportando variables en cada nivel orientado a las acciones de formación. Se demuestra la pertinencia del modelo para la medición del impacto de las acciones de formación; Asumir el modelo de medición de impacto de las acciones de formación al personal en calidad de inversión; Implementar medición del impacto en acciones de formación capaz de satisfacer las necesidades de cálculo de cada una de éstas; Prevenir el indebido uso del presupuesto para la formación, asumido como presupuesto de inversión para la elevación de las competencias laborales del personal; Integrar enfoque sistémico en el propio proceso de gestión integrado de capital humano, imbricando los subprocesos de determinación de las necesidades de aprendizaje con la evaluación del desempeño, así como la aplicación del autocontrol entre los trabajadores.

PALABRAS CLAVE: GESTION DE TALENTO HUMANO; FORMACIÓN; ACCIONES DE FORMACIÓN; ENFOQUE SISTÉMICO; IMPACTO DE LA FORMACIÓN.

ABSTRACT

The article addresses the complexity of measuring the impact of development and learning of non-hotel tourist units, providing variables at each level of training actions. It demonstrates the relevance of the

model for measuring the impact of training actions, the application of a model for measuring the impact of staff's training actions as a form of investment; the implementation of measurement of impact on training actions capable of satisfying the calculation needs of each one of them; preventing the improper use of the budget for training, assumed as an investment budget to raise the labor competencies of the staff; Integrating a systemic approach into the process of integrated human capital management, linking the sub-processes to determine the learning needs through performance evaluation, as well as the application of self-control among workers.

KEY WORDS: HUMAN TALENT MANAGEMENT; TRAINING; TRAINING ACTIONS; SYSTEMATIC APPROACH; IMPACT OF TRAINING.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han de asimilar la visión holística entre los sistemas de gestión empresarial y la interacción que significa gestionarlos. En el caso del sistema de gestión de talento humano, asumido como proceso, además, se compone de sub-procesos que, gestionados de manera aislada, representan gastos para la empresa. Es el subsistema de formación caso especial de estudio, donde los presupuestos financieros y recursos visualizados en acciones de formación y aprendizaje para eliminar las brechas en las competencias laborales, son desperdiciados y mal aprovechados. “La formación es una actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido”. (Cuesta, A. 2010)

De las razones que generan este fenómeno, una es la ausencia de instrumento o modelo de medición del impacto de las acciones de formación, y este artículo resume de los resultados alcanzados en este campo de estudio.

De la situación problemática detectada en la mayoría de las organizaciones extra-hoteleras, están en el desconocimiento de las administraciones de instrumentos y procedimientos capaces de medir el impacto de las acciones de formación, asumidas como inversión en la instalación; Asimismo, la inexistencia

de personal competente y calificado en el proceso de gestión del talento humano, capaz de gestionar la medición de impacto de las acciones de formación.

“No se trata de abordar el aprendizaje desde un punto de vista contemplativo, sino desde un componente transformativo. En última instancia el aprendizaje debe ser percibido como un cambio estable de comportamiento y de conducta”. (Acosta, A.J, 2000)

A juicio de estos autores, es indebido el uso del presupuesto de formación al no asumirlo en calidad de inversión para la elevación de las competencias laborales e incremento de la productividad del personal extra-hoteler. Unido a esto, la descoordinación entre los procesos de gestión contable financiero y proceso de gestión integrado de capital humano, a la hora de calcular y evidenciar los impactos de cada acción de formación y desarrollo.

Dentro del propio proceso de gestión integrado de capital humano, el enfoque asistémico al no imbricar los subprocesos de determinación de las necesidades de aprendizaje con la evaluación del desempeño, ni la aplicación del autocontrol entre los trabajadores, ya que el proceso de “formación hay que concebirlo 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”. (Cuesta, A. 2010). Se recalca otra vez tal presupuesto: donde, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación.

El desconocimiento de este modelo para ser asumido como herramienta para la toma de las decisiones implícita en el proceso de gestión del capital humano, optimizando los recursos y finanzas.

De tal manera, es planteada la pregunta científica del grado de pertinencia al diseñar e implementar modelo para la medición del impacto de las acciones de formación implícita en el proceso de gestión de talento humano en los recintos extra-hoteleros. Esta interrogante genera además otras incógnitas a dilucidar como es la posibilidad de asumir el modelo de medición de impacto de estas acciones en calidad de inversión en la empresa; El grado de viabilidad a la hora de implementar modelo, capaz de satisfacer las necesidades de cálculo de cada acción; El grado de factibilidad para entrenar personal competente y calificado capaz de gestionar la medición de impacto de citadas acciones; Las

vías para evitar el indebido uso del presupuesto de formación, al no asumirlo como presupuesto de inversión; Las maneras de inserción entre procesos de gestión contable financiero y proceso de gestión integrado de capital humano, al calcular impactos y contabilizar sus efectos.

Las contradicciones dialécticas que se revelan en esta investigación, se cita la voluntad de las entidades involucradas por invertir en la formación del talento humano en las empresas extra-hoteleras y la baja percepción del impacto final; Los presupuestos financieros y recursos asignados para la formación y desarrollo y la no adopción del enfoque de inversión de este dinero; El reconocimiento por la administración de estas empresas de la necesidad de medir el impacto de la formación y la ausencia de un modelo capaz de satisfacer esta necesidad.

Así, los objetivos que se pretenden lograr son el de diseñar e implementar modelo para la medición del impacto de las acciones de formación implícita en el proceso de gestión del talento humano en los recintos extra-hoteleros; Lograr la asimilación del modelo de medición de impacto de las acciones de formación al personal hotelero en calidad de inversión

Implementar modelo de medición del impacto para instalaciones turísticas extra-hoteleras cubanas, capaz de satisfacer las necesidades de cálculo de cada acción de formación y aprendizaje; Reciclar y entrenar personal competente y calificado en el proceso de gestión de talento humano, capaz de gestionar la medición de impacto en la formación; proponer acciones para evitar el indebido uso del presupuesto de formación al no ser asumido este en calidad de inversión para la elevación de las competencias laborales del personal extra-hotelero; lograr la coordinación entre los procesos de gestión contable financiero y proceso de gestión integrado del capital humano, a la hora de calcular y evidenciar los impactos de cada acción de formación; lograr integrar en enfoque sistémico el propio proceso de gestión integrado de capital humano, imbricando los subprocesos de determinación de las necesidades de aprendizaje con la evaluación del desempeño, así como la aplicación del autocontrol entre los trabajadores; insertar en los procedimientos económicos financieros, la metodología para calcular impactos de cada acción de capacitación en el recinto hotelero y extra hotelero; lograr el dominio por la alta gerencia extra hotelera, el uso del modelo para medir el impacto de las

acciones de formación en calidad de herramienta para la toma de las decisiones implícita en el proceso de gestión de capital humano.

No obstante, lo profuso de la literatura, no se encuentran evidencias de modelo para empresas extra-hoteleras, lo que otorga la novedad a esta investigación. Se asume la hipótesis que solo al diseñar e implementar modelo para la medición del impacto de las acciones de formación en el proceso de gestión del talento humano, será posible justificar los presupuestos financieros y de recursos; Será factible aplicar este modelo solo al relacionar los procesos económicos contables y de gestión de talento humano de manera sistémica.

MATERIALES Y MÉTODOS

Toda investigación de corte científico, ha de estar soportada con método de investigación que fundamente esta declaración. Estos se declaran de manera interrelacionada las investigaciones a tenor de (Hernández Sampieri, Fernández, & Batista Lucio, 1998), de corte exploratorio a partir de la búsqueda, identificación de los controles al sistema de gestión de talento humano orientados al impacto de la formación en la empresas extra-hoteleras, así como los criterios para la toma de las decisiones y reorientaciones estratégicas; De la investigación descriptiva, caracterizando desde la visión sistémica el modelo para medir el impacto de la formación de capital o del talento humano.

De los métodos de investigación científica, se citan entre otros el método histórico lógico, fundamentado en el conocimiento y caracterización, evolución de los controles y enfoques de gestión de la formación del sistema de talento humano; método del análisis y síntesis, permitiendo asimilar, relacionar, analizar y estructurar de manera sintética los diferentes abordajes de controles e intentos de medir el impacto de la formación y desarrollo; método de consulta a expertos, logrando la organicidad y coherencia a la hora de diseñar este modelo de medición de impacto, es que se consultan a expertos que provean del criterio de validez de la propuesta del conocimiento; método de las contradicciones dialécticas, lo que permite descubrir la génesis del problema científico y los elementos conflictuales que en ellos se revelan, desmembrando los efectos y razones; método de caso de estudio, gracias al cual es posible validar el modelo en cuestión a través de la categoría dialéctica de lo general a

lo singular y particular adecuando el diseño a factores endógenos y tecnológicos; método de modelación, encargado de recrear el modelo orientado al campo de acción específico y el método del enfoque sistémico, permitiendo enlazar, relacionar de manera ínter e intra-disciplinar los sistemas de gestión empresariales, adoptando las relaciones y prácticas dependientes entre estos.

RESULTADOS

De los procedimientos metodológicos para la medición del impacto, estos autores asumen para medir el impacto de las acciones de formación a (Kirkpatrick, 2000) y por su gran efectividad sigue vigente, aunque ha sido adaptada por diferentes autores y es ajustada a las condiciones de los procesos de formación. En ella se abarcan cuatro niveles, enunciados como nivel de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, destacando estos autores que estos niveles se fundamentan en la propuesta metodológica de la presente investigación.

Es de destacar que los niveles de impacto no se visualizan de inmediato, -y este principio de cumple para cualquier metodología-, ya que el proceso de formación del talento humano es una inversión a futuro, aunque puedan revelarse resultados a mediano y corto plazo. Así, el modelo de (Phillips, 2006) se orienta para medir el impacto de la formación y parte de los planteamientos del citado (Kirkpatrick, 2000), adopta un enfoque mucho más cuantitativo. Y existe el cálculo del retorno de la inversión (ROI) a la formación y lo utiliza como instrumento para medir los resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. En este se integran las fases de recogida de datos; aislamiento de los efectos de la formación; clasificación de los beneficios en económicos y no económicos; conversión a valores monetarios; cálculo de retorno de inversión (ROI).

Estos autores plantean que la visión de evaluación del impacto es reduccionista ya que, al valorar solo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación, que en la mayoría de los casos es la más importante. Teniendo en cuenta la valoración de la metodología anteriormente analizada, el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y cuantificación de los beneficios del proceso de formación.

Otro modelo abordado es según (Wade, 1994), y en éste se valora la evaluación estructurado en cuatro niveles diferenciados como es el de respuesta, considerada como la reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes; nivel de acción, valorada como la transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo; nivel de resultados, asumidos como los efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos; y el nivel de impacto de la formación en la organización a través del análisis costo beneficio.

Este modelo sigue una estructura muy similar a la formulada por (Kirkpatrick, 2000), más contiene diferencias en los niveles referidos al impacto, presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación; identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación, teniendo en cuenta los resultados que la formación promueve en los puestos de trabajo, detectables a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización para lo que propone el análisis costo beneficio como instrumento de medida.

Los modelos presentados indican la existencia de varios procedimientos para evaluar el impacto y la rentabilidad del proceso de formación en las organizaciones, y se destaca el procedimiento más completo estructurado en tres fases claves que son el cálculo de los costos, determinado como expresión monetaria del consumo de medios de explotación en formación y es el primer paso a realizar en la evaluación del impacto de las acciones de formación. Está centrado en identificar los costos implicados en los procesos de formación que realiza una organización y permite obtener el monto total de costos y por tanto la inversión realizada en el proceso de formación, cantidades que se utilizarán más adelante para el cálculo de rentabilidad.

La segunda fase es el cálculo de los beneficios, entendidos estos como los incrementos en los niveles de utilidad o bienestar asociados al incremento de la cantidad de acciones de formación adquiridas. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación mediante el establecimiento de indicadores de impacto. Estos autores definen el indicador de impacto como la unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la formación en la organización. Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la

organización durante un periodo de tiempo determinado. La identificación de indicadores validos permitirá realizar un cálculo de los beneficios de la formación riguroso y adecuado. Este es el procedimiento más difícil en toda la evaluación del impacto. El cálculo de beneficio de las acciones de formación permite evidenciar los efectos positivos de la formación y justificar las inversiones realizadas.

La tercera fase es el cálculo de la rentabilidad, pues ya obtenidos los costos y los beneficios de las acciones de formación, es viable calcular la rentabilidad. Es la rentabilidad el impacto económico que generan todas las acciones de formación impartidas expresadas por el entorno en beneficios de la inversión realizada en la ejecución de este proceso.

En la Gestión Integral de Capital Humano, -y desde ahora (GICH)-, el impacto de las acciones de formación es uno de los aspectos esenciales y es por ello que exige mucha atención de los especialistas, consultores y asesores, para así lograr que las organizaciones alcancen y mantengan buen desempeño y que respondan a las circunstancias cambiantes que requiere el mundo moderno. A partir del análisis de los diferentes procedimientos metodológicos abordados para medir el impacto de la formación, estos Autores convienen utilizar el propuesto por (Kirkpatrick, 2000), -contextualizado al entorno turístico extra hotelero y demandas actuales-, a los efectos de una propuesta beneficiosa.

Teniendo en cuenta que el mismo constituye uno de los más integrales, sus principales contribuciones radican en definir los niveles, indicadores y métodos para la medición del impacto; La evaluación del proceso de formación desde una perspectiva profunda e integral; Su carácter flexible y ajustable a las características de la organización; constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores.

Ya es posible entonces, formular la metodología propuesta para medir el Impacto de la formación para las instalaciones extra-hoteleras. El proceso de formación tiene definidas las etapas que la conforman; el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje; la elaboración del plan de formación; la ejecución de éste; la evaluación del resultado.

El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje es una etapa que comprende un estudio de deficiencias reales y actuales en la organización enfocado a los

puestos de trabajo. Es una proximidad a la realidad que permite describir, determinar y predecir el fenómeno de estudio, como se visualiza en ANEXO 1. Teniendo en cuenta el principio que la formación (proceso dirigido a resolver los problemas del puesto de trabajo inmediato y mediano plazo) para el mejoramiento del capital humano constituye una inversión, es necesario evaluar su impacto a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas para desarrollar competencias laborales exigidas para el puesto de trabajo adquiridas por los trabajadores, para el mejoramiento del desempeño y por consiguiente de los resultados organizacionales.

La formación sólo será efectiva si se produce un cambio en la actuación de sus participantes teniendo en cuenta que éste cambio de conducta no está promovido por la adquisición de competencias, sino también por una adecuada voluntad/motivación de éstos por mejorar su actuación y contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo personal y de la organización.

Fundamentación de la Metodología para medir el Impacto de la Formación

La arquitectura metodológica es representada en el ANEXO 2. Para la valoración efectiva del impacto de la formación, se seleccionó una metodología con orientación experimental y operacional. La orientación experimental busca establecer la relación causa–efecto, es decir formación–resultados. Aquí se considera un grupo experimental al que se le aplicará una acción de formación, y se evaluarán sus resultados realizando una comparación antes y después. En este contexto la evaluación del impacto tiene como objetivo medir los cambios provocados por la acción de formación realizada.

La metodología con orientación operacional constituye un instrumento para la medición del impacto de la formación basada en el modelo de Donald Kirkpatrick, donde cada uno de sus niveles está ciertamente relacionado con el proceso integral de la formación y evaluación de sus resultados.

Ofrecer una metodología adecuadamente fundamentada con carácter integrador, generalizador y con capacidad de aplicación, constituye un reto para la empresa y su valor teórico práctico queda avalado por tener en consideración los siguientes presupuestos teóricos.

La concepción de una metodología de evaluación se sustenta sobre la base de un enfoque integrador, atendiendo a los momentos fundamentales de toda acción formativa: planificación en función de las necesidades de formación, organización, ejecución y resultados a corto, mediano y largo plazo; La evaluación constituirá un proceso sistemático, que permitirá la retroalimentación continua y la toma de decisiones en función del mejoramiento de los programas y elementos que los componen, así como de los resultados; La metodología de evaluación se caracterizará por la flexibilidad para adecuar las dimensiones, objetos, e indicadores de evaluación en función de los objetivos y particularidades de un proyecto; La evaluación será un proceso diseñado, planificado y organizado, acorde a objetivos claramente definidos, a partir de las necesidades y características de la organización y el colectivo a quienes va dirigida; El proceso de evaluación de cada nivel se efectuará en conformidad con los directivos y su aplicación; Los resultados serán empleados con fines éticos, pues este proceso tiene una alta implicación en la organización al estar afectadas las personas y depender de ellas, la información obtenida. De ello se derivará la colaboración de los agentes y el éxito de la evaluación realizada.

Niveles e Indicadores para medir el Impacto de la Formación

Nivel I. El análisis y medición de este nivel tendrá como objetivo fundamental medir el grado de satisfacción de los cursistas sobre el modo de formación empleada, calidad de la atención recibida, aseguramientos, preparación de los instructores, entre otros, enfatizando en el aseguramiento docente; aseguramiento material; aseguramiento técnico; muebles e inmuebles. Esta medición goza de su encuesta, evaluando el grado de satisfacción con relación a los indicadores inicialmente seleccionados.

Nivel II, el Aprendizaje, cuyo objetivo fundamental será medir los conocimientos adquiridos por los participantes en el desarrollo de la acción formativa y los indicadores a evaluar se refieren al % de promoción y calificaciones. La medición de este nivel según la metodología propuesta, se realizará sobre la base del sistema evaluativo del curso, el cual está concebido para controlar los cambios que se van efectuando sistemáticamente en el nivel de asimilación y aprendizaje de conocimientos del cursista y responder al cumplimiento de los objetivos propuestos durante todo el proceso.

Los controles servirán a los docentes (quienes entregarán los resultados y los controles al responsable del proceso de formación en la empresa) para poder realizar una valoración de cada uno de los participantes en el curso y conformar el criterio del profesor y del responsable del proceso de formación,

Nivel III Comportamiento. Este nivel tendrá como objetivo fundamental evaluar el nivel de aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo. Para la evaluación de este nivel se deberá esperar un tiempo considerable. El indicador a tener en cuenta será el desempeño laboral, en este nivel el objetivo consiste en evaluar la aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades (competencias) adquiridas en el puesto de trabajo, tomando como indicador el desempeño laboral. Se utilizará como fuente de retroalimentación la fase práctica del curso, cuyos objetivos estarán encaminados al ejercicio práctico del quehacer diario de la empresa, donde los trabajadores que concluyen la acción de formación deben demostrar que lo que hacen, lo hacen bien aplicando los conocimientos adquiridos en el curso y ser evaluados por el Jefe inmediato como corresponde mensual, trimestral y anualmente mejorando los resultados cualitativos y cuantitativos de su desempeño laboral en su puesto de trabajo. Para este análisis se tiene en cuenta la aplicación de entrevista a los participantes en el curso y a los jefes inmediatos superiores.

Nivel IV de Resultados, el objetivo fundamental analizar el impacto como tal de la acción formativa en el mejoramiento organizacional. En este último nivel se intenta medir si la acción formativa ha producido beneficios a la organización y al igual que el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo, se recomienda por la literatura no menos de 6 meses. Este impacto es de tipo financiero fundamentalmente y está vinculado además a los resaltados o a la imagen de la organización, por lo que resulta complicado identificar un impacto directamente derivado de la formación. De los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación deberán ser los siguientes: Aprovechamiento de la jornada laboral; Aumento de la Productividad; Satisfacción de los Cliente; Calidad de los Servicios; Motivación del trabajador; Desarrollo de competencias laborales.

CONCLUSIONES

1. Ha sido diseñado e implementado modelo para la medición del impacto de las acciones de formación implícita en el proceso de gestión del talento humano para recintos extra-hoteleros con el fin de satisfacer las necesidades de formación.
2. Es entrenado el personal para lograr competencias y calificación en el proceso de gestión del talento humano, capaz de gestionar la medición de impacto de las acciones de formación.
3. Se valida la hipótesis que solo al diseñar e implementar modelo para la medición del impacto de las acciones de formación implícitas en el proceso de gestión del talento humano, será posible justificar los presupuestos a desarrollo y aprendizaje de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Institucionalizar y oficializar el modelo por parte de la administración de la empresa logrando asumir este en calidad de inversión.
- Reciclar al personal encargado en el proceso de gestión del talento humano, capaz de gestionar la medición de impacto de las acciones de formación.
- Evitar desaparezca el enfoque sistémico integrado en el propio proceso de gestión integrado del capital humano, imbricando los subprocesos de determinación de las necesidades de aprendizaje con la evaluación del desempeño, así como la aplicación del autocontrol entre los trabajadores a partir de las acciones de formación recibidas.
- Normalizar los procedimientos económicos financieros, la metodología para calcular impactos de cada acción de formación en el recinto extra-hotelerero

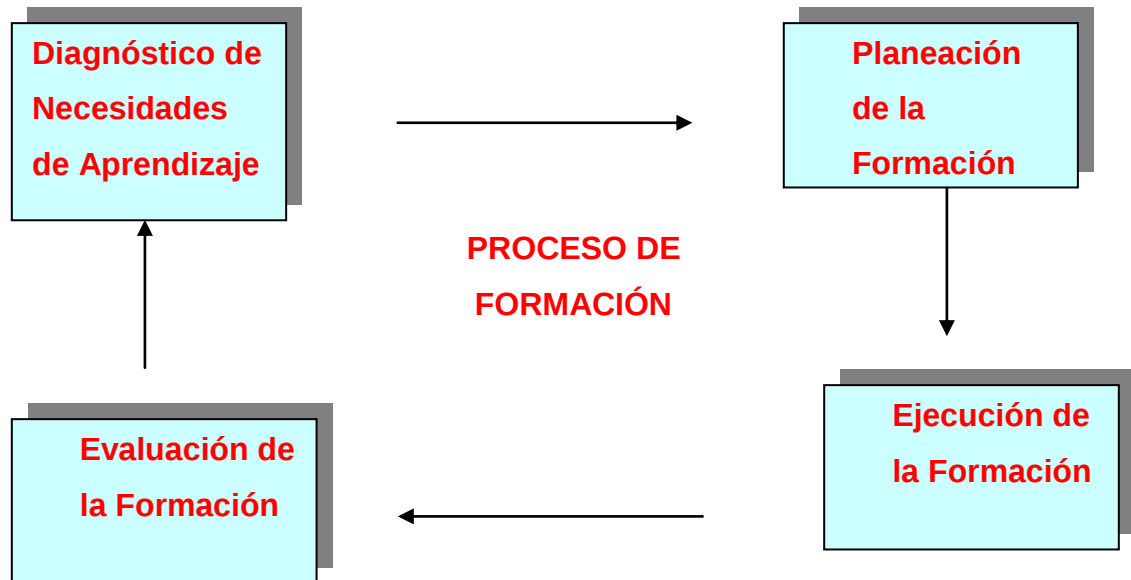
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. (2002). *Recursos Humanos en empresas de Hotelería y Turismo*. España : Editorial Pearson Educación, S.A. Núñez de Balboa.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. España :Mc Graw -Hill.
- Cuestas, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana : Editorial Academia.

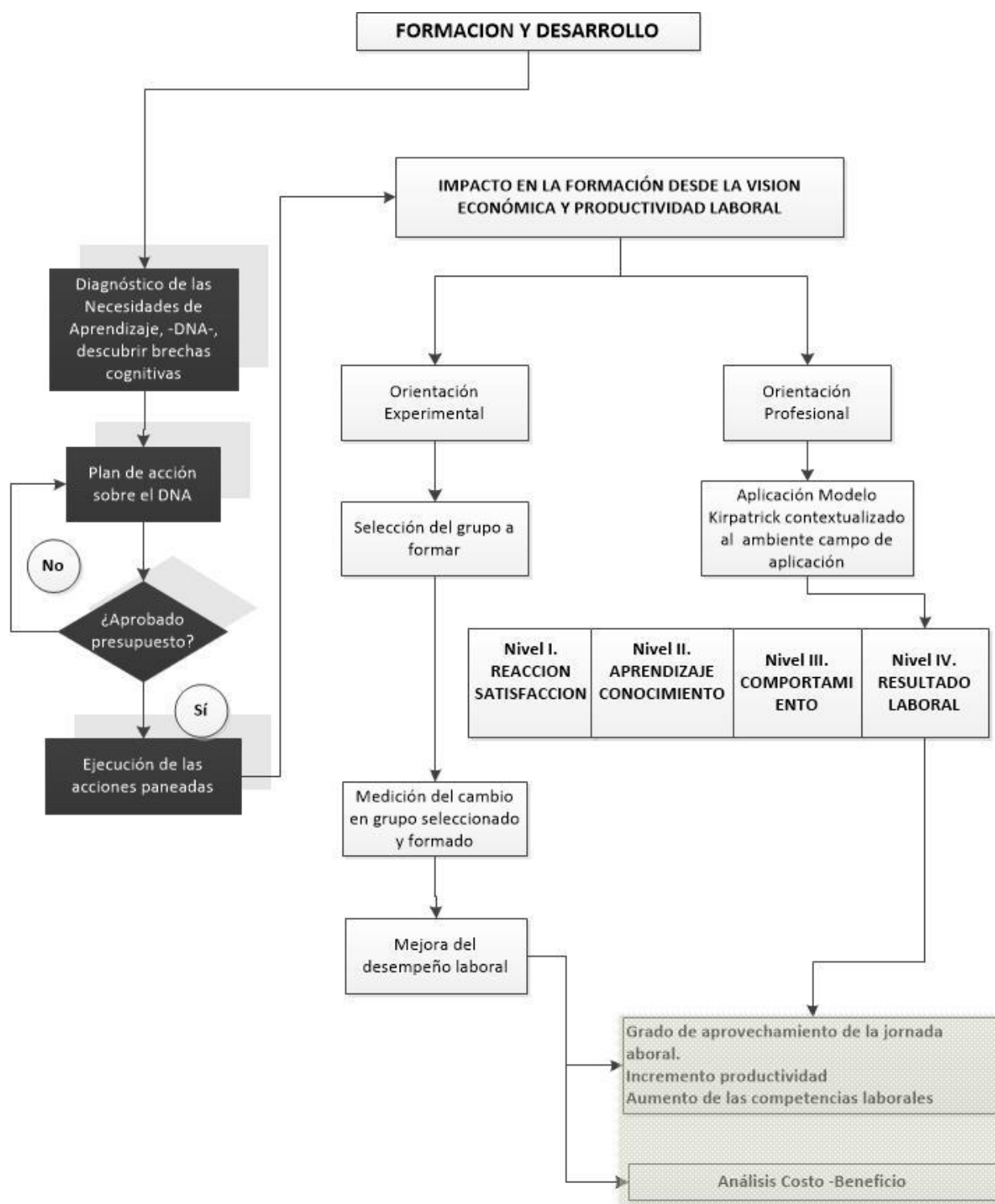
- Gaceta Laboral No. 16/ (2007). Revista del Ministerio de Trabajo y seguridad Social.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Batista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. 2.ed. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra Almeida, A. (2013). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. *Boletín Cinterfur*, No 149.
- Jack J. 2006. *Invertir en el Capital Humano*. Deusto S.A. Ediciones.
- Kirkpatrick, D. (2000). Evaluación de Acciones Formativas. Barcelona : Editorial Gestión.
- Labrada Torres, F. (2012). Impacto de la Capacitación en la División Copextel S.A. Tesis.
- Masters IDE-Suiza. Evaluación del Impacto de la Capacitación.
<http://www.gestipolis.com/rec/formicap.htm>.
- Neilson Vargas, J. (2007). Impacto de la Capacitación. Reflexión desde la práctica. De: [http:// www. gestipolis.com/ canales/ emprendedora/articulos/ 49/ capacitajaime.htm](http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm).
- Pavón Gonzáles, R. (2007). Capacitación y Desarrollo del Personal. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
- Phillips, P. (2006). The ROI fieldbook: Strategies for implementing ROI in HR and training. Boston: Butterworth Heinemann.
- Wade, P. (1994). Measuring the Impact of Training. Bogan Page.

ANEXOS

ANEXO 1. PROCESO DE FORMACION. DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE



ANEXO. 2. REPRESENTACION MODELO



Síntesis curricular de los Autores

Lázaro Ulises Muñoz-Carine lulises0107@gmail.com

Licenciado en Ciencias de la Educación, especialidad Matemáticas. (1990)

Diplomado Gestión Empresarial (2002)

Diplomado Gestión Empresarial para Directivos (2004)

Master en Sociología (2003)

Profesor Auxiliar Adjunto Universidad de Oriente (1995 – 2010)

Profesor Auxiliar Adjunto Universidad de Matanzas (2010 – 2015)

Profesor Contratado Universidad Estatal S. Bolívar, Guaranda, Ecuador (2015)

Aspirante a Doctor en Ciencias Técnicas.

Ramón Antonio Rodríguez-Piña r.a.r.p.2015@gmail.com

Master Ciencias Consultoría Gerencia (2000)

Master Ciencias Inteligencia Empresarial (2008)

Profesor Titular Adjunto Univ. “Oscar Lucero Moya”, Holguín, Cuba (2005)

Profesor Contratado Universidad Estatal S. Bolívar, Guaranda, Ecuador (2015)

Diplomado Comercio Exterior (1998)

Ingeniero Industrial (1988)

Consultor Principal CIGET – CITMA, Cuba (2009)

Institución de los autores.

Universidad Estatal S. Bolívar, Guaranda, Ecuador

Fecha de Recepción: 15 de diciembre de 2015

Fecha de Aprobación: 17 de abril de 2017

Fecha de Publicación: 31 de julio de 2017