

Análisis de los Efectos de los Programas de Capacitación Laboral Dirigidos a los Empleados del
Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en el Periodo 2017-2019

Lidis María Muñoz Mier

Edwin Torres Montes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Cartagena, 2020

Análisis de los Efectos de los Programas de Capacitación Laboral Dirigidos a los Empleados del
Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en el Periodo 2017-2019

Lidis María Muñoz Mier

Edwin Torres Montes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración de Organizaciones

Asesor

José Alejandro Vera Calderón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Cartagena, 2020

Tabla de Contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Descripción del problema de investigación	14
Formulación del problema	15
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación	17
Marco referencial	19
Estado del arte	19
Marco teórico	24
Metodología	41
Enfoque de la investigación	41
Tipo de investigación	41
<i>Delimitación espacial.</i>	41
<i>Delimitación temporal.</i>	41
Fuentes de información	42
<i>Fuentes de información primarias</i>	42
<i>Fuentes de información secundarias.</i>	42
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
<i>Técnicas a emplear</i>	42
<i>Instrumento.</i>	43

	4
Población y muestra	43
<i>Población.</i>	43
<i>Determinación de la muestra</i>	43
Análisis e interpretación de datos	44
Identificación de los programas de capacitación que se ofrecieron al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas durante el periodo 2017 – 2019	45
Aspectos generales del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas	45
Cursos de capacitación identificados en el Centro de Convenciones Las Américas	46
<i>Cursos de entrenamientos específicos del cargo</i>	49
<i>Cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	53
<i>Cursos de calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios</i>	58
Análisis de los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas realizadas al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y que resultado ha generado en sus desempeños en cuanto a la prestación sus servicios.	64
Efectos de las capacitaciones en el personal del Centro de Convenciones a partir de los informes de gestión del área de Talento Humano del Hotel Las Américas	65
Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados para conocer su percepción acerca de los cursos de capacitación que han recibido durante el periodo 2017 - 2019	69
<i>Satisfacción de clientes del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas</i>	74
<i>Evaluación de desempeño, periodo 2017 - 2019</i>	78
Recomendaciones para el mejoramiento de los programas de capacitación laboral que ofrece el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, como mecanismo de fortalecimiento en la prestación del servicio.	79
Conclusiones	84
Referencias bibliográficas	89

Lista de tablas

pág.

Tabla 1. Principales desafíos de las empresas en materia de capacitación laboral.....	40
Tabla 2. Capacidad del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas	45
Tabla 3. Cursos de capacitación identificados en el CCCLA, 2017 – 2019.....	62
Tabla 4. Principales efectos obtenidos de los cursos de entrenamientos específicos para el cargo	66
Tabla 5. Principales efectos obtenidos de los cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	67
Tabla 6. Principales efectos obtenidos de los cursos de calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios.....	68
Tabla 7. Escala de medida utilizada para responder el cuestionario.....	70
Tabla 8. Resultados encuesta evaluación de satisfacción para capacitaciones	73
Tabla 9. Satisfacción de clientes del Centro de Convenciones, 2017 - 2019	74
Tabla 10. Gestión histórica PQRS Centro de Convenciones Las Américas, periodo 2017 - 2019	77
Tabla 11. Evaluación desempeño empleados Centro de Convenciones Las Américas, 2017 - 2019	78

Lista de Gráficas

pág.

Gráfica 1. Entrenamientos impartidos por año en el CCCLA	49
Gráfica 2. Hexágono de visualización satisfacción empleados respecto a las capacitaciones	72
Gráfica 3. Satisfacción del cliente respecto a los eventos realizados en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas mes a mes, periodo 2017 – 2019	75
Gráfica 4. Satisfacción del cliente del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas respecto a los eventos realizados, periodo 2017 - 2019	75
Gráfica 5. Gestión histórica PQRS Centro de Convenciones Las Américas, 2017 - 2019.....	77
Gráfica 6. Evaluación desempeño empleados CC Las Américas, 2017 - 2019.....	79

Lista de Anexos

pág.

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los empleados del Centro de Convenciones Las Américas	94
Anexo 2. Incremento de la inversión en el programa de capacitación del Hotel Las Américas en los últimos años.....	95

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Resumen

La importancia de los programas de capacitación laboral en las organizaciones se encuentra estrechamente ligada al hecho de que estos pueden convertirse en una ventaja competitiva muy valiosa, teniendo en cuenta que ayudan a los empleados a solucionar problemas relacionados con sus tareas rutinarias y a tomar decisiones, forjando líderes y mejorando las aptitudes comunicativas de los equipos de colaboradores, generando un aumento de la productividad y la calidad del trabajo, así como un aumento en la rentabilidad y la disminución de los costos de operación. Esta es una monografía orientada a analizar los efectos de programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en el periodo 2017 - 2019. Se trató entonces de un estudio descriptivo de corte cuantitativo, el cual se basó en el uso de fuentes de información primarias y secundarias y técnicas de recolección de datos como la encuesta y la revisión documental. Como instrumentos de dichas técnicas, se empleó un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de sesenta (60) colaboradores de la unidad de análisis en mención y se revisaron informes de gestión y de operación que incluían actividades inherentes a la venta de productos y la prestación de servicios para la realización de eventos, con el fin de determinar si hubo efectos positivos o negativos de las capacitaciones en el desempeño de las personas. Tales hallazgos, constituyeron una fuente de consulta válida y rigurosa para el desarrollo de los objetivos propuestos y la presentación de las conclusiones más relevantes.

Palabras claves: *Programas de capacitación, Capacitación laboral, Talento humano, Capital humano.*

Abstract

The Job training programs are considered not only very important but also a competitive advantage for the organizations nowadays, this is taken into account because it helps all the employees to solve problems related to their daily job routine, to take decisions and also to think like leaders, besides improving the communication in general between them. The productivity increase can be seen as well as the increase in profits and also the decrease in cost of operation due to these training strategies. This monograph is oriented to analyze the effects of the personnel training programs directed to the employees of Las Americas Cartagena convention center during 2017-2019. It was a about a descriptive, quantitative analysis with a which was based on secondary and primary sources of information, a data collection technique as well as the survey and the documentary review. As instruments of the techniques, a twenty two (22) question questionnaire was used, this directed to a group of sixty (60) workers from the mentioned unit of analysis and also the management and operation reports were checked, which included inherent activities to the sale of products and service operation for events, this with the purpose of determining if there were positive or negative effects in the training for the staff performance. Such findings formed a meaningful and rigorous consultation for the development of the proposed objectives and the presentation of the most relevant conclusions.

Key words: Training programs, Job training, Human talent, Human capital

Introducción

Toda organización se enfrenta a un entorno en permanente cambio, en el que las reglas del juego evolucionan a diario y es allí, donde necesitan estar preparadas para identificar y responder oportunamente tales situaciones, garantizando así su permanencia y crecimiento en el mercado, puesto que solo aquellas empresas que tengan la mejor ventaja competitiva tienen la oportunidad de seguir compitiendo e ir siempre a la vanguardia en los mercados.

Actualmente, en dichas organizaciones, específicamente a nivel de la alta dirección, el conocimiento es considerado como resultado directo de la formación y la capacitación, convirtiéndose esta última en la nueva forma de generar y poseer riqueza al mismo tiempo.

Básicamente, es a través de la capacitación, que muchas empresas en lo que va corrido del siglo XXI, se han convencido acerca de los efectos positivos que traen consigo sus programas sobre la competitividad, puesto que ahora pueden hacer cosas que antes no se podían, así como solucionar problemas que antes resultaban extremadamente complejos y, al mismo tiempo, estar alineadas con el entorno de negocio que cambia tanto.

De esta manera, una de las preocupaciones más frecuentes de los empresarios que se animan a implementar planes de capacitación en sus organizaciones, se centra en conocer si las inversiones que se están haciendo tienen resultados y si definitivamente es posible cuantificar los efectos de estas en una correlación con algunos indicadores de gestión que bien podrían reflejar una tendencia de aumento o disminución del nivel de desempeño de los empleados o un mejoramiento continuo en calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

En ese sentido, la presente monografía lo que busca es analizar los efectos de los programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en el periodo 2017 – 2019. Para ello, se propone un tipo de investigación descriptiva

con un enfoque cualitativo, en el cual se emplearán fuentes de información secundarias, es decir, documentación emitida por la empresa en lo concerniente a informes de gestión, resultados de encuestas de satisfacción de clientes, calidad del servicio y evaluación de desempeño, así como estadísticas PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias), presupuestos de capacitación, planes de capacitación, reportes contables, reportes de ejecución de las capacitaciones, informes de evaluación de desempeño, informes sobre la satisfacción de los clientes, diagnósticos sobre la calidad del servicio, artículos de prensa y revistas del sector servicios que contengan información relevante sobre la unidad de análisis.

Se espera, entonces, que con los hallazgos que se desprendan del trabajo, la Gerencia de Operaciones del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas pueda adelantar valiosos y oportunos ajustes a los programas de capacitación orientándolos al mejoramiento de las competencias y las capacidades del personal, entre otros beneficios para otros grupos de interés también.

Descripción del problema de investigación

La capacitación laboral es una herramienta que mejora el desempeño del personal de una organización en los aspectos técnicos y habilidades como la comunicación, el liderazgo y también el trabajo en equipo. Si el aprendizaje es exitoso, los beneficios pueden verse reflejados en el ambiente laboral y, por supuesto, en la productividad de los trabajadores en la producción de bienes o en la prestación de un servicio.

Tradicionalmente, la capacitación laboral según Guiñazú (2004) “ha sido vista por muchos directivos como un costo y no como una inversión cuyos resultados pueden verse reflejados en la competitividad de las organizaciones” (p. 105). De hecho, es considerada como una inversión, porque Méndez (20013) explica que “se invierte en el capital humano, porque es el recurso más importante que tienen actualmente las organizaciones, puesto que al hacerlo se genera un mayor alineamiento, una mayor competitividad y una relación de cofradía entre los diferentes tipos de trabajo” (p. 49).

Para Tobón (2006) “el gran compromiso que tiene la capacitación laboral es mantener motivado a los empleados con su labor y que sean conscientes de la pertinencia de su rol en el desarrollo de los procesos misionales de la organización” (p. 70). Básicamente, lo que se busca es fortalecer los lazos de vinculación entre la alta gerencia o los mandos medios con las personas que están haciendo su tarea, creando un sentimiento de identidad y pertenencia, coadyuvando a que estas se sientan más contentas, lo cual tiene efectos positivos en el mejoramiento del clima laboral.

Durante las últimas dos décadas del presente siglo, Madrigal (2009) advierte que “son cada vez más las empresas que han hecho esfuerzos importantes por reinventarse a partir de su capital humano, evidenciándose un mayor interés por invertir recursos en programas de capacitación,

pero condicionando el desembolso a la cuantificación de los resultados” (p. 68). Es decir que, pasado un tiempo, puedan tener cifras precisas que describan el grado de efectividad que tuvo su inversión en la generación de valor para la organización.

No obstante, es bueno aclarar que existe un porcentaje considerable de empresarios que aún se hallan renuentes a financiar programas de capacitación laboral debido al relevo generacional que se está dando en estos momentos, donde la población joven es la gran protagonista y han empezado dinamizar el mercado laboral de una manera en el que obligan a quienes se encuentran empleados a ser más competitivos.

En ese sentido, Maestu y Gastaldi (2018) se lanzan a ofrecer una valiosa descripción acerca de lo que encarna este fenómeno argumentando que,

“estas personas que puján por una vacante en las organizaciones, a diferencia de sus padres, no están del todo interesados en hacer carrera al interior de las empresas, sino que quieren demostrar su mayor talento en el puesto que les asignan y saltar rápidamente a otra organización dónde las condiciones contractuales sean mucho mejores” (p. 3).

En esencia, Martín (2018) describe su comportamiento afirmando que “este va ligado a la tendencia de convertirse regularmente en los mejores en sus puestos de trabajo, de manera que esto les sirva para articularse en el mundo empresarial y mantenerse laboralmente activos” (p. 5).

Para Bock (2015), “cada organización por la que transitan solo les sirve de vitrina para destacarse hasta cuando les llega un momento en el que casi siempre tienen logros que mostrar” (p. 45). Esto sucede, precisamente, porque las herramientas que le entregaron en cada lugar donde trabajaron; que son esas herramientas de aprendizaje corporativo, de alineamiento, de generar un sentido de tener un desarrollo en la tarea -respondiendo a la pregunta ¿Para qué me contrataron?

- y en las habilidades para relacionarse con los demás miembros de su mismo equipo de trabajo a través de los diferentes programas de capacitación, casi no las pusieron en práctica.

Es entonces, a partir de ese momento, dónde aquellos empresarios renuentes a financiar programas de capacitación laboral para sus empleados, se escudan en la excusa de que simplemente no lo hacen por temor a que esta nueva camada de trabajadores no dure el tiempo suficiente en sus organizaciones para generarla rentabilidad proyectada con su desempeño y las lleven a perder su inversión.

Bajo este orden de ideas, la situación anteriormente expuesta despertó el interés de adelantar un estudio en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, como unidad de observación para analizar los programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y su contribución a la organización, tomando como referencia el periodo de estudio 2017 – 2019, en atención a un interés particular de la Gerencia de Operaciones de elaborar un informe que establezca si definitivamente existen efectos generados, toda vez que la organización no dispone de información de primera mano que permita determinar la efectividad de dichos programas en la satisfacción de los clientes que han confiado sus eventos al Hotel Las Américas durante los último tres años.

Formulación del problema

¿Cuáles son los efectos los programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas durante el periodo 2017 - 2019?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos de los programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en el periodo 2017 – 2019.

Objetivos específicos

Identificar los programas de capacitación que se ofrecieron al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas durante el periodo 2017 – 2019.

Analizar los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas realizadas al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y que resultado ha generado en sus desempeños en cuanto a la prestación sus servicios.

Ofrecer recomendaciones para el mejoramiento de los programas de capacitación laboral que ofrece el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, como mecanismo de fortalecimiento en la prestación del servicio.

Justificación

Para la organización del Hotel Las Américas, los empleados son su más valioso recurso y, por ello, se busca que estos desarrollen en la organización su talento predominante y que con ello puedan ayudar a construir agradables y felices ambientes de trabajo. De hecho, en cierta medida, la construcción de dichos ambientes para Jaramillo (2018) depende en gran medida de los procesos de selección, inducción y entrenamiento, los cuales conllevan a permear la cultura de la felicidad en todas las áreas de la empresa, aumentar la productividad, fortalecer el clima laboral y que se trabaje con amor” (p. 11).

En tal virtud, el desarrollo de la monografía resultará relevante para la Gerencia de Operaciones del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, porque a partir de los resultados que se obtengan, estará en la capacidad de resolver una inquietud latente que desde hace algún tiempo ha manifestado la Junta de Socios del Hotel Las Américas sobre cuáles han sido los efectos que ha dejado la estructura actual del programa de capacitaciones, teniendo en cuenta que el presupuesto para el mismo se ha incrementado en 10.8% para el 2017 respecto al año inmediatamente anterior cuando la inversión fue de \$252 millones de pesos, 11,3% para el año 2018 y 12,9% para el 2019, sin que a la fecha se tenga un informe sobre la satisfacción de los empleados respecto a la formación que han venido recibiendo, así como la utilidad de cada uno de los cursos brindados para mejorar el desarrollo de sus tareas asignadas y su relación con la satisfacción de clientes, huéspedes e invitados que han hecho uso de los servicios de dicha unidad de negocios (Ver Anexo 2).

En consecuencia, resulta pertinente adelantar el estudio que se propone porque la metodología utilizada serviría para innovar en la creación y validación de un nuevo instrumento de recolección de información, que bien puede ser una encuesta para medir la satisfacción de los

empleados con los cursos de capacitación impartidos por la empresa, con la cual se lograrían obtener interesantes hallazgos que a su vez pueden ser replicados y extendidos al Hotel Las Américas, haciendo más eficientes y enriqueciendo así las metodologías de trabajo que hasta el momento se han venido utilizando.

En ese sentido, se espera que los resultados que se desprendan de la monografía, le permitan a la Gerencia de Operaciones del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, adelantar valiosos y oportunos ajustes a los programas de capacitación orientándolos al mejoramiento de las competencias y las capacidades del personal y darlos a conocer tanto a la Gerencia General como a la Oficina de Talento Humano del hotel. Por consiguiente, se prevé un incremento de los índices de productividad de los equipos de trabajo, lo cual redundará positivamente sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

Por otra parte, los empleados del Centro de Convenciones se verán beneficiados directamente con los resultados de la investigación, teniendo en cuenta que, al ajustarse los programas de capacitación, bien sea potencializando los existentes o diseñando novedosas propuestas acordes a las expectativas de los clientes y las tendencias en organización de eventos que muy seguramente podrían conllevar a una diferenciación competitiva que le permita a la marca generar una posición única y exclusiva en el mercado.

Marco referencial

Estado del arte

En la búsqueda de referentes académicos relacionados con el tema de capacitación laboral, fue necesario la revisión sistemática de bases de datos científicas para localizar antecedentes de investigaciones, similares o relacionados, que permitirán la compilación de resultados de otros estudios hasta identificar su estado de desarrollo más avanzado para la generación de nuevo conocimiento.

El primero de los referentes encontrados fue el de Urzúa y Puentes (2015), quienes adelantaron una revisión detallada de doscientos quince (215) experiencias de evaluación de programas de capacitación con resultado de impacto sobre la base de un amplio conjunto de variables laborales en distintos países. Llegando a la conclusión de que la evidencia internacional no es concluyente sobre la efectividad de los programas de capacitación sobre el desempeño laboral de quienes son partícipes de ellos. Cabe anotar, que dicho resultado es reconocido en la literatura por algunos autores como Heckman, Lalonde y Smith (1999) y Kluve y Schmidt (2002), fundamentalmente por dos situaciones muy peculiares, la primera, porque existe una considerable heterogeneidad en las características de los programas en lo concerniente a su diseño, implementación y objetivos, y, la segunda, por las diferencias en los datos y en las metodologías de evaluación utilizadas.

No obstante, advierten que tal situación no debe desincentivar el desarrollo de programas de capacitación, sino que, por el contrario, lo que indica es que existe una necesidad de que las iniciativas a desarrollar reúnan en su diseño una instancia de evaluación en la que se tomen en cuenta cada una de las ventajas competitivas, como la inversión requerida e incluyan programas pilotos.

En tal virtud, la importancia de llevar a cabo un análisis de la inversión requerida una práctica estándar es una de las conclusiones más elocuentes que se pueden evidenciar luego de analizar minuciosamente la literatura existente. En otras palabras, si se desea diseñar un programa de capacitación, el primer aspecto a tener en cuenta será el de suministrar información clara los costos que implica su puesta en marcha y la cuantificación en dinero de sus beneficios. Otro de los hallazgos más destacados de esta investigación es que hace énfasis en precisar el grupo objetivo al que irán dirigidos los cursos, toda vez que dos iniciativas que en el papel se muestran idénticas, pueden manifestar efectos distintos dependiendo al tipo de empleados y/o colaboradores a los que va dirigido.

Un segundo estudio encontrado fue el de Ruddy (2017) quien desarrolló una evaluación sobre el impacto en la capacitación de recursos humanos, identificando cuáles eran las dificultades de tipo metodológico y estructural que encontraban los jefes de talento humano y formadores para determinar los beneficios de estas en las organizaciones. El trabajo se centró en realizar un registro de esas experiencias, analizando la forma como algunas empresas planteaban técnicas y métodos para conocer la contribución de los diferentes cursos de formación del personal en una mejora de su desempeño, sumados a un aumento de la productividad de las mismas. En esencia, el trabajo revela la poca efectividad que tienen los modelos teóricos para ofrecer explicaciones acerca de lo sucede en las empresas, dado que cuando se desea poner en práctica las sugerencias de los especialistas una vez finalizado el diagnóstico, muchas veces el aporte no es significativo, no concuerda con los problemas que hay superar, teniendo en cuenta que no explican la manera de adquirir los nuevos hábitos que invitan a adoptar.

Lo interesante de este estudio es que advierte sobre la existencia una distancia entre la teoría y la práctica, lo que permitirá generar un nuevo enfoque que tenga en cuenta la complejidad de la

relación entre la enseñanza y el aprendizaje en las empresas no se oriente exclusivamente a la pretensión de medir como única vía para recopilar información sobre los efectos de las capacitaciones, así como la puesta en marcha de complejos mecanismos que muchas veces no se acomodan al quehacer y las tareas de los trabajadores. En tal virtud, la autora de dicha investigación plantee caminos adecuados, como lo describe ella misma, para solucionar la distancia entre los marcos teóricos y las necesidades de muchas empresas a través de metodologías comparativas, es decir con base en información existente de su gestión organizacional.

Un tercer estudio encontrado fue el de Coronado (2016), quien desarrolló una evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del Estado de Lara (Venezuela). Para ello, necesitó recolectar datos de modo suficiente y confiable mediante la revisión de documentos perteneciente a la operación de la empresa ENELBAR acerca de los planes de capacitación ejecutados durante los años 2000, 2001 y 2002, a través de los siguientes soportes: presupuestos, plan de capacitación, reportes contables, reporte de ejecución de capacitación, los cuales fueron sintetizados en cédulas de trabajo que permitieron aprovechar la información necesaria para el objeto de estudio, así como aplicar el cálculo y posterior análisis de los indicadores de gestión en lo concerniente a establecer fortalezas y debilidades. Los hallazgos del trabajo permitieron establecer que el departamento de Talento Humano de la compañía, presentaba las mismas fallas que, casualmente, mencionaba Ruty (2017), toda vez que el modelo teórico utilizado resultaba ineficiente para ofrecer explicaciones sobre cómo debían capacitar a los trabajadores mediante directrices sencillas de ejecutar para el logro de los objetivos organizacionales que, hasta ese momento, les venían siendo esquivos de lograr en algunos aspectos, sobre todo cuando la

organización hacia esfuerzos mancomunados por convertir a sus colaboradores en un recursos estratégico que les permitiera resolver situaciones que no tenía una respuesta obvia y que debían abordarse con un toque de proactividad y recursividad.

Finalmente, se encontró el estudio de Ariza (2019), quien desarrolló una investigación tendiente a evaluar el impacto de la capacitación en el Hotel Coral Azul de la ciudad de Maracaibo, teniendo como punto de partida un diagnóstico previo realizado en dicho establecimiento que permitió establecer que sus directivos desconocen el efecto de la capacitación impartida en el desempeño individual de los colaboradores y en los resultados organizacionales, así como el hecho de que la organización no posee un procedimiento de evaluación de impacto de la capacitación por lo que carecen de indicadores relacionado con la satisfacción de los huéspedes, el número de peticiones quejas y reclamos durante un periodo o simplemente, contar con un instrumento de recolección de información tipo cuestionario para evaluar el proceso de capacitación desde la satisfacción de los empleados, que a grosso modo terminó siendo el objetivo que persiguió esta investigación.

Este fue un trabajo de tipo descriptivo, con un enfoque mixto que empleó un cuestionario estructurado y estandarizado, compuesto por cinco dimensiones y 22 atributos encaminados a analizar qué tan útiles y eficaces eran los cursos de entrenamiento y capacitación dictados por el hotel durante el último año.

Dentro de los principales resultados de la aplicación reflejan deficiencias en la planificación y ejecución de la capacitación, por lo que se proyectaron acciones de mejora para erradicar las deficiencias y favorecer la retroalimentación. Los hallazgos de la evaluación del impacto referentes al aprendizaje, transferencia de los conocimientos y resultados demostraron que los trabajadores capacitados aprendieron y desarrollaron habilidades y competencias que una vez

aplicadas a sus puestos de trabajo influyó positivamente en los resultados organizacionales en el periodo estudiado, especialmente en la satisfacción de los huéspedes y la disminución de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

Marco teórico

Concepto de estrategia de capacitación

En el mundo empresarial de la actualidad se reconoce al capital humano como el activo más importante de las organizaciones. Es por eso que muchas empresas se preocupan con disponer de profesionales altamente competentes y preparados para asumir los desafíos y retos a los que se ven enfrentadas constantemente. Para Tobón (2006) los programas de capacitación,

“engloban una intervención en el campo del proceso de competencias laborales que se considera clave por cuanto permite la organización, el desarrollo de habilidades en los trabajadores que garantizan el desempeño eficiente en sus puestos laborales, trayendo beneficios para las organizaciones como en lo relacionado con un aumento de la productividad y la calidad del trabajo, un incremento de la rentabilidad y con una disminución de la necesidad de supervisión” (p. 72).

En relación a esta postura Rodríguez, Jiménez y Díaz (2008) enfatiza que, dentro de los grandes efectos que los líderes de gestión humana buscan obtener afanosamente con dichos programas es el de “aumentar la productividad, retener talentos y fortalecer el clima laboral. Fundamentalmente, conseguir ambientes de trabajo agradables y felices desde una perspectiva humana para fortalecer el desarrollo personal y el clima organizacional” (p. 32). Prueba de ello la refrenda Robles (2018) cuando advierte que la formación no es un proceso que concluya con un título universitario y, que:

“en un mundo tan competitivo como el de hoy, es fundamental continuar acumulando conocimientos para crecer profesionalmente, y las empresas deben jugar un rol decisivo al respecto, puesto que los trabajadores que reciben capacitación son más felices en el desempeño de sus labores” (p. 53).

No obstante, pese a los beneficios y/o ventajas competitivas que se logran en cuanto a productividad y fortalecimiento del clima laboral, Hay autores como Chiavenato (2004) aclara que “implica un proceso que debe ser aplicado de manera organizada y sistemática si se desea que los empleados desarrollen competencias en función de los objetivos misionales” (p. X). Incluso, es válido anotar que, paralelamente, este autor también habla de que el eje central de cualquier programa de capacitación es la de fomentar el desarrollo de los colaboradores basándose en un aprovechamiento máximo de las habilidades del trabajador, el perfeccionamiento de sus métodos de trabajo y herramientas, para mejorar su productividad a través de tareas conocidas o nuevas funciones al interior de la empresa.

Según Cuesta (2016), actualmente muchas organizaciones ya no se plantean si es válido o no capacitar laboralmente a sus empleados, como hace unos años, sosteniendo que “a pesar de ello, aún existen quienes consideran que ese dinero es un gasto sin sentido, y no lo ven como una inversión a largo plazo que beneficiará no solamente a la empresa sino también a sus trabajadores” (p. 45). Respecto a esta idea, hay autores como Abdala (2017) que ofrecen una explicación bastante generalizada sobre lo que sucede con este tipo de empresas, indicando que “son organizaciones que aún consideran que es suficiente contratar a excelentes profesionales de reconocidas universidades” (p. 129). Sin embargo, esto no es suficiente debido a la velocidad tan vertiginosa con que avanzan los conocimientos y la tecnología, los cuales son capaces de

dejarlos obsoletos incluso en meses, especialmente por cuestiones de desconocimiento sobre lo que acontece en materia de adelantos en el sector.

En síntesis, la capacitación laboral para Abarca (2016) viene a ser tan necesaria y asertiva como una buena selección de personal, teniendo en cuenta que “su función es mejorar el presente de la organización con miras a construir un futuro haciendo especial énfasis en la superación personal” (p. 348). Dicha función juega en favor de colaboradores y de empresarios. Así lo sugiere Alemán y Gómez (2011) al decir que:

“del lado de los colaboradores y/o empleados, porque les permite hacer frente a requerimientos cada vez más complejos de la tecnología y a mayores responsabilidades dentro del ámbito laboral. Y de los empresarios, porque así cuenta con el personal idóneo en el puesto correspondiente, con el beneficio de un alto rendimiento productivo” (p. 51).

En virtud de esta situación, se vuelve importante la planificación idónea del elemento humano, fortalecida con una política de capacitación permanente del personal. Y, en este sentido, se vuelve fundamental que sean el personal directivo los primeros interesados en capacitarse y capacitar a sus subordinados (Castañeda, 2014, p. 16). De este modo se estimula y motiva a los colaboradores para que estén a la altura de los cambios constantes, por su propia autoestima y la de la empresa.

El ser humano como principal ventaja competitiva de las compañías en el futuro

El talento humano hoy más que nunca es indispensable para que las empresas del actual siglo logren el tan anhelado éxito en los negocios. Entendiéndose el concepto de éxito en los negocios, como la capacidad de la organización para penetrar en un mercado, posicionarse y ser reconocido por el prestigio de los productos o servicios que ofrece, siendo paralelamente rentable, con un talento humano motivado, comprometido con los objetivos y metas corporativos

y capaz de ofrecer lo mejor de sus destrezas y conocimientos en procura de maximizar la ganancia de los socios. Esta tendencia, que de acuerdo a lo sugerido por Huete y Pérez (2003) “continuará fortaleciéndose en los años venideros, a tal punto que aquellas compañías que desarrollen la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias de personas, son las que a fin de cuentas lograrán posicionarse delante de sus competidores” (p. 161). Por consiguiente, la gestión organizacional está llamada a ver en conjunto el aspecto humano de sí misma, ya que sin importar que la tecnología avance a pasos agigantados, siempre se requerirá del factor humano, de la gente que trabaja, que soluciona, que aprende y que evoluciona a diario, de manera que propicie empleados altamente competentes que no le teman al cambio.

Tales estrategias de personas, por lo general se basan actualmente en la adopción de los principios de la Teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. A esta conclusión ha llegado Marín (2006) luego de descubrir que “una organización orientada a aumentar el grado de eficiencia y productividad con la que comúnmente opera, deberá adoptar una estrategia se apoye en el aprovechamiento del desempeño de su equipo de colaboradores” (p. 140). Para ello, es sumamente importante que la organización lleve a cabo una buena selección de personal, prestando especial atención a los aspectos psicológicos de los postulantes antes de ingresar a la misma, ya que al contar con un equipo de trabajo capaz y sensible a la aportación de valor que la empresa necesita, se les suma una propuesta afín a sus expectativas, por lo que el resultado no puede ser otro que la obtención de economía de lealtad, es decir, donde se puedan construir y mantener relaciones rentables con los clientes.

En tal virtud, Chiavenato (2008) complementa esta idea indicando que “con la internacionalización de las economías, muchos negocios en su afán de conseguir ser más productivos, han sido testigos de la ventaja competitiva más importante se origina en el equipo

de trabajo que forman parte de ellos” (p. 9). No en vano, una de las más grandes preocupaciones de las empresas del presente siglo se ha venido enfocando en la necesidad de reducir la enorme brecha que existe entre lo que se enseña en la Academia y los conocimientos que exigen las empresas para poder construir verdaderas ventajas competitivas alrededor de la contratación de trabajadores talentosos. Prueba de esta situación la revela Muñoz (2012) cuando señala que “cada vez más son más frecuentes los casos donde el diploma que certifica un título académico no es prenda de garantía para beneficiarse de un desempeño altamente productivo” (p. 54). De esta manera, el ideal que se debe perseguir se centra en la necesidad de contratar personas capaces que posean la capacidad de buscar soluciones a cuestiones que no son obvias o en su defecto, que se ignora por completo su existencia.

En consecuencia, es pertinente que el reclutamiento y selección de personal se haga con base en las competencias laborales deseadas y dejar en un plano secundario las certificaciones y los títulos profesionales, porque a fin de cuentas no son concluyentes para garantizar un sobresaliente desempeño en un contexto laboral. Un ejemplo que refrenda esta postura posición, la ofrece Bock (2015), vicepresidente de Recursos Humanos de Google, el cual revela que:

“contratar a un empleado tomando como criterio base sus títulos y sus notas en la universidad es un gravísimo error, teniendo en cuenta que esta condición no guarda ninguna relación con la habilidad para desempeñar tareas en una empresa, porque las habilidades que se exigen en la universidad son muy diferentes” (p.82).

Para el gigante informático la universidad es considerada como un entorno artificial, una burbuja que premia a unos y a otros en función de unos criterios que nada tienen que ver con lo que se pide en el entorno laboral. Por consiguiente, Bock (2015) enfatiza que sus reclutadores son tajantes al afirmar que “el criterio más importante que tienen en cuenta para hacer una

contratación, está relacionado directamente con la valoración de las competencias laborales. Esto es, la capacidad de las personas para averiguar cosas, para descubrir la solución a problemas que no tienen una respuesta obvia” (p. 85).

Así las cosas, es claro que este nuevo paradigma aplicado en las organizaciones, se relaciona estrechamente con la Teoría de las Relaciones Humanas en la medida en que previamente se está intentando establecer el nivel de competencia y de eficiencia de un aspirante mediante pruebas psicológicas que revelan muchos rasgos de su personalidad, incluyendo su pensamiento lógico para desarrollar procedimientos resolutivos y argumentar o plantear explicaciones a situaciones inéditas. Básicamente, se está dejando a un lado la *Empresa científica* de Taylor, que de acuerdo a Hernández-Palma (2011) “se centraba en la observación de los acontecimientos en la producción, la investigación y análisis de las actividades y tareas llevadas a cabo al interior de las empresas, como el estudio de tiempos y movimientos” (p. 41). La razón es casi obvia, puesto que este enfoque no estimula la capacidad de innovación del trabajador al asignarle un plan de trabajo controlado previo de la producción.

En ese sentido, la recomendación que enseña Google es contundente y, curiosamente realza lo referido por Chiavenato (2008) en relación a que “los procesos de selección de personal deben enfocarse en las capacidades y/o habilidades que desean las organizaciones, ya que, al ser ubicadas, definidas, clasificadas y figuradas en un mapa, estas se convierten en el criterio estándar para la comparación de varios candidatos” (p. 146). Lo que en resumidas cuentas tiende a resumirse en la necesidad de disponer de un grupo de candidatos bastante amplio y altamente calificado para hacerles frente a las vacantes disponibles, como el escenario idóneo de cualquier proceso de selección.

Bajo este orden de ideas, está el convencimiento de que una forma bastante acertada de llevar a cabo un proceso de selección de personal, está en función de valorar la capacidad resolutoria de un empleado. Dicha valoración se realiza actualmente mediante el uso de una entrevista conductual estructurada, con criterios previamente establecidos que permitan conocer la manera en que el candidato haya resuelto o podría resolver determinados problemas inherentes a un puesto de trabajo. Por ejemplo, si se formula una pregunta como: ¿Cuál es la situación más difícil que te ha tocado resolver durante tu desempeño laboral en su antiguo empleo?, es probable que el entrevistador pueda determinar el grado de dificultad de las complejidades a las que se ha visto enfrentado, la solución creativa que se le ocurrió para abordar el problema y los hechos que considera embarazosos. En atención este argumento, Díaz-García (2013) asegura que “la valía del ser humano, en el nuevo orden laboral y productivo que evidencia en muchos escenarios organizacionales se ha convertido, sin lugar a dudas, en la piedra angular de cualquier gestión organizacional que esté orientada a desarrollar ventajas competitivas” (p. 46).

La valía del hombre según Marín (2006) ha dejado de ser calificada en función del resultado de una fórmula matemática que resulte lo más favorable posible a los intereses de una organización, “todo lo contrario; se le ha dado un realce importantísimo a su condición en el marco de las estrategias de personas que se vienen implementando para posicionarse por delante de la competencia” (p. 140). Esta es una denotación bastante cercana a la concepción del ser humano asumido por el señalado sistema de Elton Mayo, que surge de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo a los cuales los empleados debían someterse obligatoriamente en la administración científica de Taylor.

Para Chiavenato (2008) “Elton Mayo estudió a la organización como un todo armónico de personas, haciendo especial énfasis en la autonomía, la confianza y el empoderamiento de estas

para poder alcanzar una eficacia total en la producción” (p. 18). En tal virtud, se infiere que detrás de este telón fondo se escondía el vivo interés de aumentar la rentabilidad del negocio tal como sucedía con las teorías de la administración que le precedieron, pero a través de una buena gestión organizacional que gire alrededor de acciones que busquen mejorar su productividad y competitividad, evitando llegar al extremo de explotar a los trabajadores. Arquímedes popularizó la idea de que con un buen punto de apoyo se podía mover el mundo. El punto de apoyo que se necesita para empujar a las organizaciones hacia la consecución de ventajas competitivas viene dado según Díaz-García (2013) “por el equilibrio personal de su base de empleados, en conjunción con sus actitudes y su sistema de valores y creencias, el cual depende de una adecuada gestión organizacional que priorice sus necesidades emocionales y las dinámicas de integración social” (p. 49).

De esta forma, se considera que la gestión organizacional de la actualidad encierra enormes dificultades a la hora de evaluar las competencias de un candidato para un puesto de trabajo específico, sobre todo cuando se intenta mapear estos atributos durante el desarrollo de una entrevista. No obstante, si hay algo que puede resultar provechoso para aumentar el grado de fiabilidad de las entrevistas, y radica en trabajar sobre el diseño y/o perfeccionamiento de nuevos mecanismos o instrumentos basados en las experiencias de grandes empresas como Google, que están a la vanguardia en la evaluación por competencias en sus procesos de selección de personal. Así mismo, la gestión organizacional está, en primer lugar, en saber atraer a aquellas personas cuyo perfil se adecue lo más posible a los requerimientos del puesto en cuestión. Pero también debe esforzarse en potenciar y mejorar cada una de sus destrezas para que la contribución sea la mayor posible y, en consecuencia, estas se sientan más cómodas con la labor asignada.

A tal efecto, Nevado y López (2002) recomiendan la aplicación en conjunto de algunas prácticas fundamentales para una óptima gestión organizacional, tales como “el trabajo en equipo, el uso de incentivos para aumentar la productividad laboral y el reclutamiento selectivo, puesto la forma de dirigir a los empleados encierra un impacto considerable en la rentabilidad de las organizaciones, toda vez que la función del talento humano crea valor económico” (p. 88). Sin embargo, De Cuesta (2016) enfatiza que “muchas empresas le están restando la debida atención a esta situación, lo cual se evidencia en que cuando se necesitan reducir costos y gastos, la primera acción a la que acuden es el recorte de personal, seguida por la tercerización laboral a través de bolsas de empleo y la reestructuración de la escala salarial (reducción de salarios) para los nuevos empleados (p. 43).

En particular, la adopción de estas prácticas conlleva a que con el tiempo las organizaciones abusen -inconscientemente- de ellas, al punto de utilizarlas en detrimento de la productividad, conllevando a un aumento de la desmotivación económica, reduciendo el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados a ofrecer su mejor esfuerzo para el mejoramiento de la organización. Por tanto, si hay un conjunto de variables que potencializan al talento humano en la organización, estas tienen que ver con la estimulación de un comportamiento específico, así como lo señalaba Chiavenato (2004), al decir que “este puede ser causado por estímulos internos o externos”.

Dicho comportamiento, en el contexto laboral, puede potencializarse ofreciendo buenos ingresos para atraer a los mejores empleados, vinculando solo a los que demuestren mayor capacidad resolutive para conseguir un desempeño excelente que redunde en la rentabilidad de la compañía, así como el fomento de la innovación en las labores para que estos contribuyan mediante sus ideas y creatividad a buscar soluciones para situaciones o necesidades que no

tienen una respuesta obvia. Así mismo, el compromiso social y el equilibrio entre vida y trabajo se ha convertido en un asunto estratégico de las empresas en el mundo, confirma Conde (2010), indicando que “es uno de los nuevos recursos que está utilizando la gestión organizacional para reclutar y motivar. Para ello, no solo se han dado a la tarea de introducir novedosos indicadores de satisfacción laboral, sino que también evalúan las competencias de felicidad” (p. 23).

Básicamente, se está hablando de compañías que integran el pensamiento humanista en el corazón de su gestión organizacional, enfocando su interés en el ser humano como eje de su éxito empresarial a largo plazo, siempre y cuando logren convertirse en espacios con sentido para la opción de empleo de mucha gente con talento. De esta manera, todos sus empleados tendrán la posibilidad de enrolarse con todo su talento, experiencia y conocimientos en el puesto de trabajo adecuado. Las personas con talento se mantienen en una constante disputa para tener calidad de vida y no fracasar. Es por ello que una gestión organizacional que asuma responsabilidad en el más amplio sentido de la palabra, ayuda a generar espacios donde la gente puede ser más feliz. Por el contrario, las organizaciones que trabajan bajo presión o incluso escenarios de incertidumbre, tienden a desaprovechar el talento que poseen sus empleados.

En términos generales, es claro que no existe la empresa feliz. Como tampoco existe un mundo feliz. Pero, lo cierto de toso este asunto es que es que el futuro es del humanismo empresarial; es decir, la gestión organizacional humanista y ética. Porque las organizaciones sostenibles, que integran estrategias de personas basadas en los principios de la Teoría de las relaciones humanas para cuidar a sus empleados y consolidarse a largo plazo, según Escobar (2005) “venden y son la nueva razón económica en el nuevo mercado moral en un interesante intento que algunos se atreven a llamar como romanticismo social, pero que el fondo se trata es de ser eficaces para ganar en productividad” (p. 67).

Actualmente, no es descabellado afirmar que el mundo ha sido testigo del auge que ha tenido en los últimos años la condición de empresa sostenible, donde cada vez son más los clientes que solo consumen productos amigables con el medio ambiente, que a su vez provengan de empresas con conciencia ecológica y social, que emplee a mujeres y que apueste por plantillas plurales. Prácticamente, el *Homo Economicus* del que tanto habla la escuela neoclásica de economía para modelizar el comportamiento humano, no solo busca elevados beneficios o precios bajos, sino que es parte de una economía en la que según Tobón (2006) “cada vez importan más la comunicación, las ideas y los valores sociales. Antes las personas se limitaban a sobrevivir, no consumían. Pero en los últimos 50 años, el cliente es el rey y, el consumo, el motor de la modernidad” (p. 24). Así pues, quienes aún persistan en crear empresas enfocadas en la cosificación del ser humano, sin adoptar una postura de responsabilidad social se equivocan, ya que sin conciencia no puede haber calidad de la cultura empresarial.

Definición del capital humano y su importancia

Cuando se cuenta con una buena capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los mercados alrededor del globo, es cuando realmente se puede hablar de una verdadera competitividad en el contexto internacional, la cual solo es posible cuando se dispone de todo ese acervo de conocimientos y destrezas inherentes a cada miembro de la organización y que son usados en el desarrollo de las operaciones diarias.

A ese cúmulo de conocimientos y destrezas es lo que comúnmente se conoce como capital humano. Este es un concepto que en la opinión de Sen (1998), lo define como:

“El factor de producción más importante para cualquier organización que desee generar ventajas competitivas, puesto que el valor agregado que se desprende del conocimiento, las

experiencias y la formación académica propias de cada persona vinculada laboralmente, resultan determinantes para la actividad económica” (p. 15).

Este concepto, en términos más simples, menciona tácitamente que el capital humano es en esencia un “insumo” indispensable para la operación exitosa de cualquier compañía, en el cual han intervenido una serie de variables que son propias de la acción de cada individuo, teniendo en cuenta que detrás de él se esconde la inversión en dinero, tiempo y esfuerzo que ha hecho para apropiarse de una serie de habilidades para poder articularse en el mercado laboral y que lo vuelven gratamente apetecido por organizaciones que le apuestan a ser altamente productivas contratando a los mejores prospectos.

Cuando una empresa es consciente de la importancia de su capital humano, Romero (2009) explica que:

“Rara vez se permite prescindir de él, sobre todo porque sabe que tiene a su disposición el talento de un equipo de personas que, al ponerlas a trabajar armoniosamente en la ejecución de sus procesos misionales, crean un efecto inevitable de progreso, ligado específicamente a la generación de ingresos y condiciones de bienestar” (p. 40).

Así pues, desde el momento en que un candidato se presenta a un proceso de selección de personal, de inmediato la empresa, por intermedio del departamento de talento humano, descubre un valor intrínseco en cada aspirante, el cual se ve reflejado bien sea en su currículum, en las pruebas psicotécnicas, en el análisis de antecedentes o, incluso en la misma entrevista donde se le evalúa su perfil psicológico y se determinan algunas circunstancias sociales, económicas, personales, entre otras, con las cuales se juzga el potencial que está en capacidad de aportar con sus habilidades humanas.

En ese sentido, Aronson (2007) reflexiona diciendo que la responsabilidad de que un individuo ‘mejore’ como capital humano es compartida entre este y las organizaciones “por un lado, le corresponde al primero invertir en su formación académica para tener posibilidades de insertarse laboralmente, mientras que es deber del segundo capacitarlo en los temas que considere pertinentes para elevar su productividad” (p. 11).

En contraste, Madrigal (2009) complementa la anterior reflexión asegurando que el mejoramiento de un individuo como capital humano, es decir, desde el punto de vista de sus competencias, “no obedecen a mejores tiempos pasados donde las condiciones políticas, sociales, económicas o culturales favorecían directamente a una generación, sino a un proceso personal, a un deseo sustentado en los medios necesarios para mantener escalar una posición social en la pirámide” (p. 73). No obstante, hay que ver también, que la “cantidad” de educación en los tiempos actuales, queda siempre relegada por la “calidad”. Así lo sostiene Becker (2002) “en el siglo XX las organizaciones le daban mayor relevancia a la educación de las personas, actualmente sigue siendo importante, pero es mucho más la capacidad de adaptación al entorno laboral, como una virtud que no se aprende en la Academia” (p. 28).

Sobre las capacidades del Talento humano y la Competitividad de las empresas

Actualmente, la competitividad empresarial, entendida por Díaz (2003) como “el esfuerzo que una organización se impone a sí misma para mejorar sus indicadores de eficiencia y productividad con el fin de cumplir con los objetivos misionales frente a sus competidores” (p. 8). Es un fenómeno que ha venido tomando fuerza desde que los negocios locales o nacionales pudieron transformarse fácilmente en negocios globales. Esa situación para Labarca (2007) “ha conllevado a que muchas empresas ejerzan presión en sus colaboradores para ser más competitivas, propiciando con ello una optimización en la gestión de los recursos, especialmente

del talento humano a través de los planes capacitación laboral, puesto que se requiere mayor flexibilidad y desdoblamiento antes que la especialización” (p. 170).

A todo esto, Cano (2018) advierte que hay un hecho muy importante que debe adicionársele y que ha venido transformado la forma de concebir las operaciones, el cual “tiene que ver con el avance que muestran las tecnologías digitales en la potencialización de la competitividad empresarial y el aprovechamiento de cada una de las oportunidades que brindan los mercados” (p. 502). No obstante, dichas tecnologías ameritan que a las personas se les faculte en el uso de las mismas y, es ahí donde Escobar (2005) asegura que “es necesario diseñar y/o ajustar los planes de capacitación a las necesidades y recursos disponibles sin perder de vista elementos claves de la filosofía corporativa como la misión y la visión” (p. 12).

Al respecto, Vásquez (2015) señala que, independientemente sea cual fuese el sector productivo al que una organización pertenezca, absolutamente todas están llamadas a seguir fortaleciendo las capacidades del talento humano como medida para mejorar el clima organizacional y de fortalecer paralelamente las destrezas si se desean desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es por ello, que cuando hoy se habla de fortalecer capacidades del talento humano, resulta prácticamente ineludible dejar de pensar en y los procesos de selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de aquellos candidatos que le pueden ser provechosos para generarle valor a las empresas. Por consiguiente, Parra y Rodríguez (2015) indican que no es ninguna casualidad que “la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de los objetivos, se oriente a ver en conjunto, el aspecto humano de sí misma, ya que sin importar que la tecnología avance a pasos agigantados, siempre se requerirá del factor humano” (p. 136), de la gente, que trabaja, que se capacita, que soluciona y que aprende, que es y que evoluciona a

diario, de manera que propicie empleados altamente competentes y que no le teman al cambio”.

En relación a esta variable, Peña-Cabrera (2002) anota un dato interesante al decir que:

“las empresas de la actualidad, son muy distintas a las empresas del ayer, pues la capacitación laboral se ha convertido en un factor primordial para mejorar permanentemente la calidad de los productos y servicios, proveyendo diversidad de beneficios relacionados con el desempeño de sus colaboradores, por lo que resulta importante que las actualizaciones se dinamicen y concuerden con las distintas tareas y formas de trabajo” (p. 52).

Bien diseñados e implementados, los planes de capacitación pueden transformarse fácilmente en una ventaja competitiva para lograr los objetivos corporativos de las empresas farmacéuticas (Fernández, Ramírez y Díaz, 2008, p. 37). Sin embargo, Raudales (2014) enfatiza que “para llevarlos a cabo con éxito requiere de un adecuado manejo, donde el área de Talento Humano entra a jugar un rol decisivo por el hecho de que cualquier modificación que se intente llevar a cabo, incide directamente en la rentabilidad de las empresas (p. 39)”.

Bajo este escenario, es donde se debe procurar que las personas se involucren desde el principio en las empresas, que perciban la sensación de que son parte del cambio y que trabajen en conjunto para lograr los nuevos objetivos que se han trazado. Por consiguiente, Marín (2006) enfatiza en que la capacitación laboral es clave para el perfeccionamiento técnico de los empleados para que estos tengan un desempeño eficaz en su quehacer diario, logrando paulatinamente el logro de resultados de calidad basado en un óptimo desempeño y en un perfil acorde a las necesidades del entorno.

Para nadie es un secreto que en el mundo actual las tecnologías digitales están transformando todos los sectores de actividad, incluyendo el sector de eventos corporativos. En consecuencia, Meza y Pacheco (2007) argumentan que:

“de puertas adentro, las compañías que se mantienen vigentes en este mercado, son aquellas que saben que para obtener una ventaja competitiva es fundamental desarrollar la capacidad de aprendizaje de su gente y alentar a sus miembros a pensar, a innovar, colaborar, hablar con franqueza, mejorar sus capacidades y asumir un compromiso personal con el futuro colectivo de la firma a largo plazo” (p. 162).

Por otra parte, tampoco hay que olvidar que las organizaciones que se preocupan por la ética, la confianza, la ciudadanía, e incluso por el significado y la espiritualidad en el lugar de trabajo, se desempeñan mejor en el mercado que las que solo se preocupan por generar ingresos. Así lo concibe Huete y Pérez (2003) cuando menciona que “cultivar relaciones de largo aliento con los clientes, ser conscientes de sus necesidades y recordar que ellos están primero, es algo que se logra con la implementación de modelos de gestión por competencias, complementados con planes formativos y de capacitación” (p.263).

En síntesis, Perozo (2004) puntualiza que los planes de capacitación deben trascender más allá del simple hecho de contar con mecanismos para detectar necesidades de formación y salir a impartir los cursos. Hay es que empezar a concebirlas como una agrupación robusta de metas, políticas, reglas y asignaciones de tareas necesarios para mejorar su rendimiento, consolidar su compromiso con una organización que le aprecia, le entiende y le valora y generar efectos positivos sobre la calidad con que se ofrecen productos y/o servicios.

Esencialmente, Rojas (2019) quien se han dedicado a estudiar durante los últimos años el referente de la capacitación laboral, afirma que “para lograr una ventaja competitiva al interior de las organizaciones, la clave consiste en garantizar procesos de formación efectivos que

impacten activamente en los equipos de trabajo, resolviendo básicamente cuatro nuevos desafíos: efectividad, interacción, personalización y movilización (p. 164)”.

Tabla 1. Principales desafíos de las empresas en materia de capacitación laboral

1. Efectividad	2. Interacción	3. Personalización	4. Movilidad
<p>El primer desafío es que los cursos sean efectivos. Traducido al lenguaje de una empresa, implica que ayuden a las compañías a obtener los resultados macros que se han puesto a principios de año.</p> <p>Algunas organizaciones capacitan por capacitar, pero no relacionan sus procesos de formación con los resultados de la empresa. Hay que crear instrumentos que permitan medir los resultados, para poder focalizar y concentrar esfuerzos en lo que funciona.</p>	<p>Los cursos online suelen ser muy, muy, muy aburridos. Es por eso que menos del 2% de las personas que se inscriben en un curso, lo terminan. No hay compromiso. Las plataformas de última generación, como Wormhole Campus, están totalmente dedicadas a crear un aprendizaje en VIVO, al que nosotros llamamos Live Learning, por su capacidad de interactuar en tiempo real.</p> <p>En este sentido, para poder generar compromiso por parte de los equipos corporativos en un proceso de capacitación, es necesario incorporar videoconferencias, redes sociales y tecnologías móviles, para crear experiencias que se centran en el contenido, en las personas y en sus interacciones; poniendo el foco en la mejora de los resultados.</p>	<p>Un proceso de capacitación efectivo hoy tiene que contemplar a la personalización y la flexibilidad en el acceso al conocimiento, como dos pilares centrales de la ecuación. No todos los miembros de un equipo incorporan conocimientos y competencias de la misma manera y en el mismo plazo de tiempo. Cada persona tiene sus propios ritmos.</p> <p>Lo importante es que los equipos se actualicen adecuadamente y se entrenen para poder mejorar sus desempeños, alcanzar mayores resultados e incentivar su propio desarrollo profesional y el de las empresas para las que trabajan. El objetivo no es impartir una capacitación, sino que esa capacitación sea efectiva e impacte de manera apropiada en el trabajador y la compañía.</p>	<p>Hoy no es posible planificar un proyecto de e-learning sin incorporar altos niveles de movilidad y ubicuidad. La capacidad de acceder desde múltiples dispositivos móviles a un proceso formativo, y a las plataformas y herramientas tecnológicas que le dan soporte, es vital. Hoy la comunicación y el consumo de información es eminentemente móvil, y la capacitación online tiene que concebirse de esta manera.</p> <p>Para una organización hoy es vital poder ofrecer la posibilidad de acceder a los contenidos de capacitación a través de múltiples dispositivos móviles, durante la jornada laboral, en un viaje o desde la tranquilidad del hogar, justo en el momento exacto en el que se necesita acceder a un conocimiento, o en el instante en el que se puede invertir tiempo para adquirir una habilidad o competencia, sin importar el horario o lugar donde se encuentre la persona.</p>

Fuente: Rojas, J. (2019). El capital intelectual y el conocimiento: generando ventajas competitivas en las empresas. En: *Revista Sinergia*, 1(5), 160-168.

Bajo este orden de ideas, Cantillo *et. al.* (2018) concluye que “es menester de los gerentes de talento humano concientizar a los directivos de las organizaciones que las inversiones en capacitación laboral constituyen una puerta de entrada hacia el conocimiento, la calidad y rentabilidad del trabajo, el mejoramiento continuo y la innovación, como elementos sustanciales para que alcancen sus objetivos (p. 9).

Metodología

Enfoque de la investigación

El enfoque de la monografía fue de corte cuantitativo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) “implica la recolección y el análisis de magnitudes numéricas mediante herramientas estadísticas, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 21). Para ello, se utilizaron criterios de credibilidad expresados en el análisis de informes históricos de gestión del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, comprobando la calidad y coherencia de los mismos y realizando inferencias lógicas de hechos y acontecimientos relacionados entre sí en el periodo 2017 – 2019, junto con la asociación o relación entre variables cuantificadas provenientes de datos representables mediante distintos modelos matemáticos.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que lo referido por Pupo (2018) al respecto, de que es aquella que “se orienta a describir una situación, acontecimiento o problema concreto en función de sus características, particularidades o atributos sin entrar a esclarecer las causas que lo originaron o que consecuencias trae consigo” (p. 52).

Delimitación espacial y temporal

Delimitación espacial

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas ubicadas en la Zona Norte de la ciudad de Cartagena de Indias, Anillo Vial, Sector Cielo Mar.

Delimitación temporal

El periodo de tiempo que toma en cuenta el estudio, corresponde a los años 2017, 2018 y 2019, para llevar a cabo el análisis de los programas de capacitación laboral dirigidos a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y su contribución a la organización.

Fuentes de información

Fuentes de información primarias

Se llevaron a cabo encuestas a colaboradores del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas para determinar la satisfacción de estos respecto a los cursos de capacitación que han recibido en el periodo 2017-2019, teniendo en cuenta que no existían datos previos en los cuales basarse.

Fuentes de información secundarias

Se trabajará con documentación emitida por el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en lo concerniente a informes de gestión, resultados de encuestas de satisfacción de clientes, calidad del servicio y evaluación de desempeño, así como estadísticas PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias), presupuestos de capacitación, planes de capacitación, reportes contables, reportes de ejecución de las capacitaciones, informes de evaluación de desempeño, informes sobre la satisfacción de los clientes, diagnósticos sobre la calidad del servicio, artículos de prensa y revistas del sector servicios que contengan información relevante sobre la unidad de análisis.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas a emplear

Encuesta. Se aplicó una encuesta estructurada y estandarizada con opción múltiple de respuesta a los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas con el fin de conocer el grado de satisfacción de estos con los cursos de capacitación que ha recibido durante el periodo 2017 – 2019.

Revisión documental. Consistió en la observación, reconocimiento, escrutinio, registro y análisis de la información física y digital producida por la empresa durante los años 2017, 2018 y 2019 que contenga información acerca de los programas de capacitación desarrollados durante el periodo de estudio, al igual que mediciones sobre resultados de ventas, costos de operación, satisfacción de empleados y clientes, el cumplimiento de objetivos propuestos y el número de quejas reclamos.

Instrumento

En concordancia con las técnicas sugeridas, como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario para el caso de las encuestas y fichas impresas para registrar información precisa contenida en cada uno de la documentación consultada.

Población y muestra

Población

El conjunto poblacional estuvo conformado por los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas.

Determinación de la muestra

En atención a que la población objeto de estudio proyecto estuvo compuesto por el número total de empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, equivalente a setenta y dos (72) colaboradores, se aplicó la siguiente fórmula sugerida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) para el cálculo de poblaciones finitas la cual se aplica cuando se conoce el tamaño de la población” (p. 174):

$$n = \frac{Z^2NPQ}{Z^2PQ + (N-1)e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = población objeto de estudio (72 colaboradores)

Z = (1,96) El valor de Z para un nivel de confianza de 95%

e = (0,5 % o 5%) Margen de error de muestreo

p = (0,5 o 50%*) Proporción de colaboradores satisfechos con los cursos de capacitación

q = (0,5 o 50%) Proporción de colaboradores insatisfechos con los cursos de capacitación

Al desarrollar la fórmula se obtuvo que:

$$n = \frac{(1,96)^2 (72)(0,5)(0,5)}{(1,96)^2 (0,5)(0,5) + (72 - 1) (0,05)^2} = 60$$

$$n = 60$$

Análisis e interpretación de datos

Para la redacción de los capítulos de la monografía se utilizó un procesador de textos con el cual se organizarán y se relacionarán las anotaciones más importantes contenidas en las fichas

bibliográficas, de tal forma que cada una de las referencias vayan encajando de acuerdo a los objetivos propuestos. Así mismo, una vez puesto en práctica el instrumento de recolección de datos, la información obtenida fue organizada, categorizada, analizada e interpretada por las investigadoras, basándose en la pericia y la suspicacia de estos para descubrir patrones y temas comunes entre diferentes registros, experiencias y documentos que, a su vez, permitieron encasillar actitudes, acontecimientos y puntos de vista en el contexto trabajado.

Identificación de los programas de capacitación que se ofrecieron al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas durante el periodo 2017 – 2019

Aspectos generales del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas

El Centro de Convenciones Cartagena Las Américas (CCCLA) está ubicado en el sector La Boquilla al norte de Cartagena de Indias, frente al Mar Caribe, a 10 minutos de la ciudad amurallada y a 5 minutos del Aeropuerto Rafael Núñez, el cual ofrece 6.356 metros cuadrados de espacio flexible y confortable que se adaptan a las necesidades específicas de cada evento cuya capacidad le permite albergar alrededor de 900 hasta 5.000 invitados distribuidos en varios tipos de escenarios: el Salón Nueva Granada, el Pabellón La Santa María, la Plaza Mayor y la Plaza de la Independencia, además de los portales y jardines.



Figura 1. Centro de Convenciones Cartagena Las Américas

Tabla 2. Capacidad del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas

Salón / Espacio	Ancho	Largo	Alto	Máxima capacidad
	metros	metros	metros	personas
Nueva Granada Completo	50,17	92,1	7	4000
Medio Nueva Granada	26	37,4	7	2000
Pabellón Santa María	18	56	10	2500
Pabellón La Niña	16	51	4,5	1500
Plaza Mayor	32	56	-	2000
Plaza Independencia	60	40	-	5000
La Proa	12	15	3,7	120
Nuevo Horizonte 1 y 2	4,9	11,7	3	100
Portal 1	6,9	27,2	2,9	-
Portal 2	7,1	55,9	5	-
Portal 4	6,9	46,7	5	-
Salón del Virrey 1	4	7	4,8	12
Salón del Virrey 2	4	7	4,8	12

Fuente: Hotel Las Américas.

Cursos de capacitación identificados en el Centro de Convenciones Las Américas

De acuerdo con Aronson (2007) “el recurso humano, hoy más que nunca, es indispensable para que las empresas puedan tener un reconocimiento de su marca y sus productos y aumenten su nivel competitividad” (p. 16). Sobre todo, porque como lo explica Nevado y López (2002) ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos cuando se aprovechan de manera sistemática la suma de las habilidades, capacidades, ideas, actitudes y experiencias de las personas que forman parte de una organización, para lograr los objetivos de la misma.

Tal aprovechamiento solo es posible según Rojas y Medina (2012) “cuando los empleados cuentan con nuevas herramientas o nuevos conocimientos que deben asimilar para desempeñar mejor su labor” (p. 33). Un ejemplo de ello lo ofrece Coronado (2016) “cuando entre la década de ochenta y la primera del siglo XXI, irrumpieron con fuerza las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el ámbito empresarial y estas debieron ser conocidas por los empleados” (p. 179). Desde ese momento, la gran mayoría de los empresarios y grandes

hombres de negocios entendieron que, ante este tipo de novedades, era necesario guiar al personal para que pudieran entenderlas y sacarles el máximo provecho.

Desde la perspectiva de Fernández, Ramírez, y Díaz (2008). “surgió entonces la necesidad de identificar las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados con el fin de implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo, aumentar la productividad y facilitar el logro de los objetivos” (p. 35). Fue el inicio de una era que, para Peláez (2019) aún sigue vigente, donde las capacitaciones pasaron a ser una de las inversiones más rentables para las empresas, al menos para aquellas que son conscientes de que con un buen aprovechamiento del capital humano se puede generar un aumento de la productividad y la calidad del trabajo, un incremento en la rentabilidad y una comprensión y adopción eficaz de las políticas y objetivos misionales.

En la actualidad, según lo expresado por Moreno y Godoy (2008), “las capacitaciones se han venido generando a partir de las necesidades, falencias e intereses que presentan las empresas” (p. 9). Incluso, advierte que cada una refleja una realidad completamente distinta, única, que necesita ser evaluada detenidamente antes de iniciar un plan de entrenamiento a la ligera solo porque la competencia lo hace. Para ello, Martínez, Pinzón y Velásquez (2015) sugiere que “inicialmente es importante indagar las demandas del mercado laboral para conocer si la labor que desarrollan los miembros de una organización se encuentran en línea con las tendencias, de manera que se pueda innovar con nuevos conocimientos” (p. 80). En tal virtud, cuando se tienen en cuenta los aprendizajes y el crecimiento del personal, al tener un entrenamiento común y compartir conocimientos y experiencias de manera coordinada y coherente, Martínez (2004) asegura que “se genera un mejor ambiente laboral y se fortalece la cultura organizacional, se

optimizan los índices de productividad, se retienen a los buenos elementos y se evitan rotaciones de personal” (p.26).

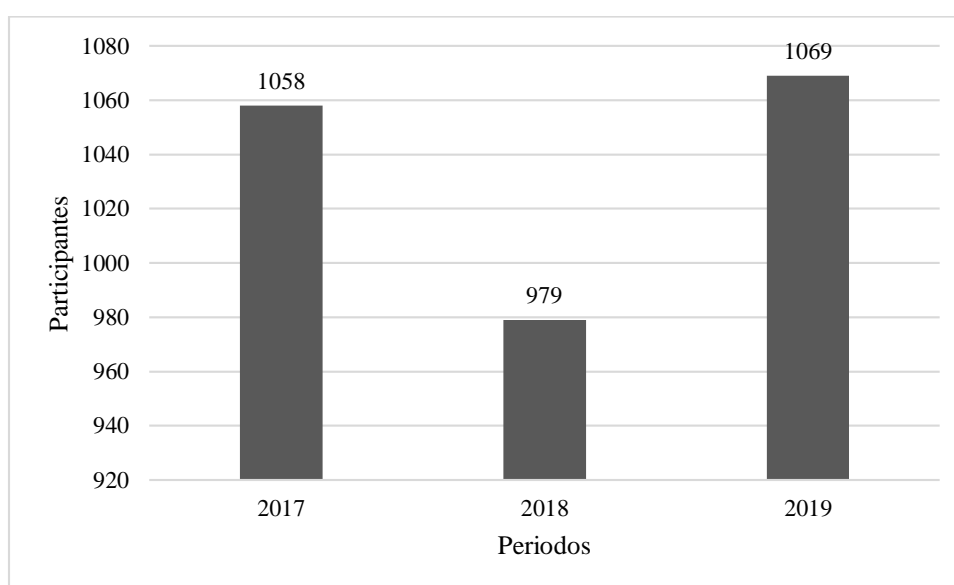
Como nada es estático en el mundo, es de suma importancia para una unidad de negocios como el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, identificar la idoneidad de sus programas de capacitación y establecer si estos ameritan actualizaciones o reemplazos de forma periódica para evitar desfases que lejos de aportar, harán que la organización en general pierda competitividad y productividad. Ese es el propósito de este capítulo; identificar los programas de capacitación que se han ofrecido al personal durante el periodo 2017 – 2019 y establecer posteriormente si existe una relación directa con algunos indicadores de calidad y productividad que se manejan internamente.

En el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, el plan de capacitación se confecciona a partir de mesas de trabajo que se llevan a cabo entre los directivos del Hotel Las Américas, el Gerente de operaciones del centro de convenciones y el responsable de la cartera de Talento Humano. Básicamente. Se habla entonces de espacios de concertación donde el plan de capacitación tiene muy en cuenta la opinión de cada participante, a los cuales se les da la oportunidad de sugerir el tipo, la frecuencia y la intensidad de los entrenamientos que el personal necesita para mejorar su desempeño.

En este orden de ideas, durante los últimos tres años, el plan estratégico de capacitación del Hotel Las Américas para todas sus unidades de negocios, haciendo especial énfasis en el Centro de Convenciones, ha estado orientado a solventar las expectativas, necesidades y prioridades que, con base en las recomendaciones de las mesas de trabajo, requieren los empleados para tener un desempeño altamente productivo y añadirles valor a la gran variedad de productos y servicios que ofrece la compañía.

En consecuencia, para lograr una plena identificación de los programas de capacitación que se ofrecen al personal de trabajo, se llevó a cabo una revisión documental de las actas de dichas mesas de trabajo, donde se obtuvieron los siguientes hallazgos:

En total han sido veintinueve (29) cursos y/o talleres dictados por año y 1.035 entrenamientos impartidos en promedio, con una tasa de cumplimiento de 100% para los tres periodos de estudio. (Ver Gráfica 1).



Gráfica 1. Entrenamientos impartidos por año en el CCCLA

Fuente: Hotel Las Américas.

Las capacitaciones abarcan a una amplia baraja de temas, los cuales se pueden encasillar en tres categorías, tales como: 1) Entrenamientos específicos del cargo, 2) Seguridad y Salud en el Trabajo y 3) Calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios, donde los principales talleres que se han llevado durante el periodo 2017 – 2019 son los siguientes:

Cursos de entrenamientos específicos del cargo

Inducción general. Consiste en dar la bienvenida a los nuevos colaboradores e informarle todo lo relacionado con el centro de convenciones.

Duración: 2 horas

Dirigido a: nuevos colaboradores

Frecuencia: bimensual

Objetivo: presentar información general de la empresa y crear un vínculo de compromiso y motivación para que puedan desarrollar una mayor seguridad al momento de realizar su trabajo de una manera más autónoma.

Socialización del personal del Centro de Convenciones. Consiste en hacer un recorrido y presentar a todo el equipo del centro de convenciones con el que las personas ingresando estarán trabajando.

Duración: 1 hora

Dirigido a: nuevos colaboradores

Frecuencia: bimensual

Objetivo: evitar que los nuevos empleados pierdan tiempo tratando de averiguar por sí mismos los procesos internos y el personal involucrado en los mismos.

Socialización de la política de presentación personal. Consiste en socializar y recordar cómo debe el personal venir presentado y como debe estar durante su turno de trabajo.

Duración: 30 minutos

Dirigido a: nuevos colaboradores

Frecuencia: bimensual

Objetivo: propiciar imagen cuidada, aspecto saludable y profesional del personal frente a compañeros de trabajo y clientes externos.

Entrenamiento específico al cargo. Consiste en dar a conocer cuáles y como serán sus funciones a través de un entrenamiento estructurado, para así presentar el mejor de los servicios.

Duración: 30 minutos

Dirigido a: nuevos colaboradores

Frecuencia: al momento del ingreso a la empresa

Objetivo: establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.

Talleres de liderazgo. Es un curso enfocado a fomentar la actitud proactiva dentro de los diferentes grupos de trabajo del Centro de Convenciones, estableciendo diferentes roles reales de la plantilla, potencializando las habilidades de los colaboradores y mejorando las relaciones entre estos.

Duración: 1 hora

Dirigido a: colaboradores de todas las áreas previa invitación personalizada

Frecuencia: bimensual

Objetivo: establecer actitudes favorables de los empleados hacia la institución, sus políticas y su personal y conseguir que estos se sientan escuchados.

Proceso de limpieza en áreas. Es una capacitación orientada al personal de ama de llaves orientado a brindar pautas para que conozcan cómo mantener en perfecto estado todas las áreas del Centro de Convenciones Las Américas. Para ello, deberá. llevar un riguroso control de todo lo relativo a la limpieza y mantenimiento de las mismas, áreas públicas y salones del lugar.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal de ama de llaves del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones.

Frecuencia: trimestral

Objetivo: brindar pautas aplicables a la limpieza e higienización de los salones, pabellones y zonas comunes que maneja el centro de convenciones.

Foro de sostenibilidad. Es un encuentro donde se discute la forma como se puede aumentar la eficiencia en el uso del agua, la energía y los materiales hacia la economía circular que se da tanto en el hotel como en el centro de convenciones.

Duración: 4 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: semestral

Objetivo: concientizar a los empleados sobre la forma como pueden contribuir a mejorar el desempeño ambiental del hotel, a partir de su encadenamiento productivo con proveedores y clientes, fortaleciendo las capacidades del mismo en la gestión de los productos y su ciclo de vida.

Socialización de las buenas prácticas sostenibles. Consiste en dar a conocer a todos los empleados, la forma debida del uso de los recursos naturales y disposición correcta de residuos en el centro de convenciones antes, durante y después de los eventos realizados en el centro.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: proporciona las habilidades y conocimientos necesarios para implementar un sistema de gestión de residuos eficaz.

Protección de fauna y flora. Este curso forma parte del programa de sostenibilidad del centro de convenciones y consiste en dar a conocer los empleados el funcionamiento y cumplimiento de la legislación que en materia de sustentabilidad ambiental para la protección de ecosistemas está obligado a cumplir.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: capacitar a los empleados del centro de convenciones en el manejo de conceptos fundamentales de la custodia de los ecosistemas que se encuentran a su alrededor

Capacitación en prácticas no discriminatorias. Este curso forma parte del programa de sostenibilidad del centro de convenciones, el cual consiste en dar a conocer los empleados la importancia de la no discriminación en términos generales, dentro y fuera del centro de la empresa.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: fomentar la igualdad, la tolerancia, la solidaridad y el respeto hacia todas personas. Concienciar a los empleados sobre el problema que suponen hoy el día la discriminación, el racismo y la xenofobia.

Cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo

Brigadas de primeros auxilios. Capacitación que ofrece pautas a los empleados para que aprendan a actuar correctamente ante una situación de emergencia o accidente en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas.

Duración: 2 horas

Dirigido a: brigadistas

Frecuencia: semestral

Objetivo: dar a conocer a los brigadistas una serie de actividades y comportamientos antes, durante y después de una emergencia que amerite la prestación de los primeros auxilios dentro de las instalaciones del hotel a huéspedes y/o empleados.

Plan de Emergencia. Capacitación que ofrece pautas a los empleados para que aprendan a actuar correctamente ante una situación de emergencia o accidente en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas.

Duración: 2 horas

Dirigido a: equipo de situaciones especiales

Frecuencia: anual

Objetivo: dar a conocer a los empleados el contenido del manual referente a los diferentes medios técnicos tendientes a reducir los eventos adversos que puedan surgir de una emergencia al interior del centro de convenciones o del hotel.

Entrenamiento brigadas de emergencia (contra incendio). Capacitar a los colaboradores del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones para una adecuada respuesta interna en la prevención, atención de emergencias; practicas contra incendio, aplicación de los primeros auxilios para la estabilización del paciente y métodos de evacuación efectiva de edificaciones.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones

Frecuencia: semestral

Objetivo: reconocer, prevenir e identificar los riesgos de incendio de las diferentes áreas del hotel y el centro de convenciones y promover la sensibilización de los empleados sobre la pertinencia de reducir los riesgos latentes que pueden poner en riesgo la vida de ellos mismos, invitados y huéspedes.

Trabajo en alturas. Certificar al personal en trabajo en altura, así como en cualquier actividad o desplazamiento que este realice mientras está expuesto a un riesgo de caída de distinto nivel, cuya diferencia de cota sea aproximadamente igual o mayor a 1.5 metros con respecto del plano horizontal inferior más próximo.

Duración: 40 horas

Dirigido a: personal de mantenimiento del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores que realizan labores a más de 1,5 metros.

Manejo seguro de productos químicos. Curso orientado a desarrollar competencias especiales al personal de mantenimiento para manipular de manera segura gran variedad de productos químicos utilizados en labores de aseo y desinfección; lectura de hojas de seguridad, interpretar e identificar rombo de seguridad de las sustancias manipuladas, elementos de protección personal adecuados para la manipulación segura de las sustancias, medios de almacenamiento, transporte y procedimientos en caso de emergencia.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal de servicios generales

Frecuencia: semestral

Objetivo: abordar los fundamentos conceptuales más importantes relacionados con la manipulación de sustancias químicas.

Capacitación en el Sistema globalmente armonizado para la clasificación y etiquetado de productos químicos. Curso orientado a garantizar que los colaboradores conozcan el nuevo sistema e identifiquen plenamente los peligros que implica la manipulación de diferentes productos químicos utilizados en el hotel y el centro de convenciones, en todo lo relacionado a definiciones, antecedentes, alcance del sistema, etiquetas de productos químicos, fichas de datos de seguridad.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal de servicios generales

Frecuencia: semestral

Objetivo: abordar los fundamentos conceptuales más importantes relacionados con la manipulación de sustancias químicas.

Prevención de accidentes, actos y condiciones inseguras. Actividades teórico-prácticas enfocadas a reducir los accidentes de trabajo y mejorar los indicadores de siniestralidad.

Duración: 2 horas

Dirigido a: brigadistas.

Frecuencia: semestral

Objetivo: dar a conocer los diferentes factores que inciden en los accidentes labores y las diferentes técnicas para prevenirlos.

Capacitación de manejo y transporte seguro de carga e higiene postural. Actividades teórico-prácticas enfocadas a reducir los accidentes de trabajo y mejorar los indicadores de siniestralidad.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: semestral

Objetivo: informar y formar a los trabajadores en la manipulación tanto manual como mecánica de las cargas.

Preparación simulacro. Entrenamiento que les revela a los trabajadores de la empresa lo que tiene que hacer en caso de que se produzca una contingencia y haya que evacuar el centro de convenciones.

Duración: 2 horas

Dirigido a: brigadistas

Frecuencia: semestral

Objetivo: brindar preparación técnica para simulacros de evacuación del Centro de Convenciones.

Capacitación en el correcto uso de los Elementos de Protección Personal (EPP). Curso destinado a establecer los lineamientos para la identificación de las necesidades, suministro, uso, mantenimiento, inspección y almacenamiento de los elementos de protección personal (EPP), de tal forma que asegure la protección del trabajador, minimizando los posibles efectos de los riesgos presentes en el sitio de trabajo.

Duración: 4 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: que los participantes comprendan e internalicen la importancia del uso de los EPP; adquieran conceptos fundamentales sobre la utilización de los EPP; distingan e identifiquen los distintos tipos de protección adecuada para cada parte del cuerpo; puedan reconocer los factores de riesgo de su actividad y seguir medidas de prevención.

Cursos de calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios

Entrenamiento de la política de calidad. Consiste en dar a conocer y retroalimentar todo lo relacionado a la política de calidad, sus objetivos y demás y como cada quien desde su cargo aporta al alcance de esta.

Duración: 30 minutos

Dirigido a: a los nuevos colaboradores

Frecuencia: bimensual

Objetivo: generar un marco de referencia para establecer, además de revisar, todos los objetivos que el Hotel Las Américas se propone conseguir en materia de calidad.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Capacitar a los colaboradores del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones para una adecuada respuesta interna en la prevención, atención de emergencias; practicas contra incendio, aplicación de los primeros auxilios para la estabilización del paciente y métodos de evacuación efectiva de edificaciones.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones

Frecuencia: anual

Objetivo: garantizar que los productos sean fabricados en condiciones sanitarias adecuadas, minimizando los riesgos inherentes a la producción y distribución, logrando de este modo productos aptos para el consumo por parte de huéspedes e invitados.

Capacitación en sitios turísticos. Es importante que cada uno de nuestros colaboradores tenga pleno conocimiento de los sitios turístico de la ciudad, toda vez que los asistentes a cada uno de los eventos que se realizan en el centro de convenciones pueden requerir de esta información.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: anual

Objetivo: capacitar a los colaboradores en la planificación, promoción e información de los lugares históricos y sitios de interés que se encuentran en la base territorial de la ciudad, el Departamento y la Región Caribe, para que puedan asistir y guiar asertivamente a turistas e invitados.

Manejo de situaciones especiales. Como su nombre lo indica, es un entrenamiento que se les da a aquellos empleados que tiene una alta interacción con el cliente, para que sepan cómo deben actuar ante cualquier evento adverso (hurto, violencia, accidente o emergencia).

Duración: 2 horas

Dirigido a: equipo de situaciones especiales

Frecuencia: semestral

Objetivo: ofrecer entrenamientos continuos para el fortalecimiento de conocimientos prácticos de notificación de emergencias y el manejo de acontecimientos o hechos que requieren una alta dosis de empatía y capacidad de respuesta.

Protocolo y organización de eventos. Brindar conceptos teórico-prácticos a los colaboradores del hotel y el centro de convenciones en la formulación, planeación, montaje, desarrollo y evaluación de diversos eventos y certámenes.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada. Prioridad al servicio.

Frecuencia: trimestral

Objetivo: ofrecer entrenamientos continuos para el fortalecimiento de conocimientos prácticos que rigen la celebración de los eventos sociales y actos de carácter privado que se llevan a cabo en las instalaciones del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones.

Comunicación post-convenciones. Brindar conceptos teórico-prácticos a los colaboradores del hotel y el centro de convenciones, de manera que puedan recopilar todas las experiencias destacablemente sucedidas durante un evento y aquellos aspectos por mejorar, creando contenido de calidad, fácilmente compartible, que coadyuven a aumentar la calidad de los servicios ofrecidos.

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada. Prioridad al servicio.

Frecuencia: trimestral

Objetivo: ofrecer técnicas para aprovechar el contenido generado en cada uno de los eventos realizados, los cuales pueden utilizarse dentro de una estrategia de marketing de contenidos, que consiste en detectar las necesidades de información de los clientes y entregársela de manera relevante y en el formato adecuado para así generar contactos, ventas, negocios o mejorar las relaciones internas.

Mesa y bar. Formar a un personal capacitado y competente en el campo de la gastronomía, con mentalidad empresarial, criterios humanos y técnicos, con capacidades para ejecutar procesos básicos en la prestación del servicio gastronómico y el suministro higienizado al área de alimentos y bebidas tanto del hotel como del centro de convenciones.

Duración: 2 horas

Dirigido a: servicio de F&B

Frecuencia: anual

Objetivo: entrenamiento practico dirigido a afianzar estándares de etiqueta y protocolo para la atención de eventos y banquetes, servicio de mesa y bar y restaurantes.

Capacitación en idioma inglés. Son cursos se realizan con el objetivo de que los empleados conozcan la forma de dar respuesta a requerimientos de los clientes de habla inglesa que participan en eventos de orden nacional e internacional en el centro de convenciones.

Duración: 40 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: cuatrimestral

Objetivo: desarrolle habilidades de recepción oral y escrita, producción oral y escrita e interacción oral y escrita para lograr una competencia comunicativa en inglés satisfactoria con los clientes y con ello, pueda el colaborador interactuar en diversos escenarios.

Manejo y uso del Desfibrilador Externo Automático (DEA) y Primer respondiente.

Curso orientado a establecer los lineamientos relacionados con la capacitación, el entrenamiento y la certificación en el uso del Desfibrilador Externo Automático (DEA).

Duración: 2 horas

Dirigido a: personal del Hotel Las Américas y el Centro de Convenciones previa invitación personalizada.

Frecuencia: semestral

Objetivo: responder de manera oportuna a las víctimas de enfermedad, accidentes de tránsito, traumatismos o paros cardiorrespiratorios que requieran atención médica de urgencias, contando con personal con entrenamiento básico donde haya alta afluencia de público.

Tabla 3. Cursos de capacitación identificados en el CCCLA, 2017 – 2019

Cursos de entrenamientos específicos para el cargo		2017				2018				2019			
		N° de encuentros	Participantes	Meta de participantes	% de participación	N° de encuentros	Participantes	Meta de participantes	% de participación	N° de encuentros	Participantes	Meta de participantes	% de participación
1	Inducción general	6	12	12	100%	6	20	20	100%	6	24	24	100%
2	Socialización del personal del centro	6	12	12	100%	6	20	20	100%	6	24	24	100%
3	Socialización de la política de presentación personal	6	12	12	100%	6	20	20	100%	6	24	24	100%
4	Entrenamiento Específico al cargo	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
5	Talleres de Liderazgo	6	20	20	100%	6	22	22	100%	6	30	30	100%
6	Proceso de limpieza de áreas	4	20	20	100%	4	25	25	100%	4	30	30	100%
7	Foro de sostenibilidad	2	50	50	100%	2	45	45	100%	2	42	42	100%
8	Socialización buenas practicas sostenibles	1	50	50	100%	1	30	30	100%	1	42	42	100%
9	Protección de Fauna y Flora	1	50	50	100%	1	30	30	100%	1	42	42	100%
10	Capacitación en prácticas no discriminatorias	1	50	50	100%	1	30	30	100%	1	42	42	100%
Cursos de seguridad y salud en el trabajo													
11	Brigadas de primeros auxilios	2	50	50	100%	2	45	45	100%	2	42	42	100%
12	Plan de Emergencia	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
13	Brigadas de Emergencia (Contra incendio)	2	20	20	100%	2	15	15	100%	2	30	30	100%

14	Certificación de Trabajo en Alturas	1	50	50	100%	1	30	30	100%	1	42	42	100%
15	Capacitación Manejo Seguro de Productos Químicos	2	45	45	100%	2	40	40	100%	2	42	42	100%
16	SGA clasificación y etiquetado de productos químicos	2	45	45	100%	2	40	40	100%	2	42	42	100%
17	Prevención de accidentes, actos y condiciones inseguras	4	20	20	100%	4	25	25	100%	4	38	38	100%
18	Manejo y Transporte Seguro de Carga e Higiene postural	2	30	30	100%	2	42	42	100%	2	45	45	100%
19	Preparación simulacro	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
20	Correcto uso de EPP	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
Cursos de calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios													
21	Entrenamiento de la política de calidad	6	12	12	100%	6	20	20	100%	6	24	24	100%
22	Buena Prácticas de Manufactura (BPM)	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
23	Capacitación en sitios turísticos	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	42	42	100%
24	Capacitación en situaciones especiales	2	50	50	100%	2	45	45	100%	2	42	42	100%
25	Protocolo y organización de eventos	4	30	30	100%	4	25	25	100%	4	42	42	100%
26	Comunicación post conventions	4	25	25	100%	4	30	30	100%	4	28	28	100%
27	Curso de Mesa y Bar	1	50	50	100%	1	45	45	100%	1	36	36	100%
28	Capacitación de Ingles	3	15	15	100%	3	20	20	100%	3	22	22	100%
29	Manejo y uso del DEA y Primer respondiente	3	40	40	100%	3	45	45	100%	3	42	42	100%
Total colaboradores capacitados			1058			979				1069			

Fuente: Hotel Las Américas. A corte 31 de diciembre de 2019.

La capacitación en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de cada colaborador de la plantilla. Por consiguiente, es fundamental la forma sistemática como se encuentra actualmente estructurado el programa de capacitaciones, teniendo en cuenta que es evidenciable la definición de necesidades muy puntuales de las habilidades, técnicas y conocimientos que los empleados deben poseer a través de tres grandes categorías de entrenamiento, ya que así se evita el desperdicio de recursos que son relevantes para las metas de dicho programa.

Análisis de los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas realizadas al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y qué resultado ha generado en sus desempeños en cuanto a la prestación sus servicios.

Para lograr un análisis fiable, preciso y apegado a la realidad sobre los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas, se llevó a cabo una revisión de los informes de gestión desarrollados por el área de talento humano del Hotel Las Américas durante el periodo 2017-2019, donde se consignan las metas y/o efectos esperados de los cursos de capacitación implementados, en los cuales se puede observar el grado de cumplimiento de los mismos.

Así mismo, también fue necesario conocer el alcance de la respuesta operativa que los cursos de capacitación han tenido durante el periodo estudiado (2017-2019) desde la perspectiva de uno de sus principales grupos de interés: los empleados del Centro de Convenciones, para ir en consonancia con lo señalado por Muñoz (2012) al revelar que la intención fundamental de las capacitaciones “es que los colaboradores se encuentren a la altura de las expectativas y necesidades que las organizaciones en función del logro de los objetivos empresariales y la satisfacción de sus stakeholders” (p. 26). En consecuencia, los efectos de las capacitaciones se terminaron contrastando con las derivaciones o resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario estructurado que se aplicó a sesenta (60) empleados, los cuales mostraron el valor agregado de las capacitaciones a través de la percepción que estos tuvieron sobre la utilidad del entrenamiento que han recibido en el desarrollo de sus labores a lo largo de los tres últimos años.

De esta manera, los resultados obtenidos dan cuenta de un diálogo sincero y bastante productivo con este grupo de personas que muy seguramente ayudará a perfeccionar el actual programa de capacitación del hotel, anticipándose a posibles riesgos, la reducción de costos y el cumplimiento de las expectativas que se tengan desde la oficina de talento humano, mediante el

diseño y adopción de nuevos cursos de entrenamiento o el reajuste y enriquecimiento de los mismos.

Finalmente, la revisión de los informes de gestión junto con el desarrollo de este trabajo de campo se complementó con la realización de un diagnóstico operativo con el cual se buscó determinar qué tan eficaces han sido algunos de los principales procesos del hotel, en atención a que estos son ejecutados por colaboradores que, de una u otra forma, se encuentran en contacto con los clientes y que al momento de ingresar a laborar en el Centro de Convenciones han recibido entrenamiento para desempeñar el cargo, así como cursos de capacitación para elevar su productividad, lo cual se ve reflejado en su desempeño como en la calidad del servicio.

Efectos de las capacitaciones en el personal del Centro de Convenciones a partir de los informes de gestión del área de Talento Humano del Hotel Las Américas

Los informes de gestión del área de talento humano del Hotel Las Américas revelan que, los colaboradores comparten la idea que al culminarlos obtienen un efecto preciso que les permite tener un buen desempeño ejerciendo las funciones de su cargo, el cual se ve reflejado en los resultados de la evaluación de desempeño.

Tales resultados se consolidan anualmente y se derivan de un proceso evaluativo adelantado por la compañía, el cual tiene en cuenta una autoevaluación expresada en porcentaje de los trabajadores y una evaluación de las distintas jefaturas que al final de ponderan y se obtiene el grado de efectividad de las estrategias de capacitación.

De esta manera, en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, desde el año 2017 ha venido pensando en este mecanismo para determinar los efectos de los diferentes talleres, charlas y cursos sobre el desempeño de los empleados en el marco de sus funciones, destacándose que en el 2018 la meta fijada pasó del 85% al 86%, la cual se amplió en un punto porcentual,

mientras que en el 2019 el nivel de desempeño fue mucho más exigente fijándose en 87%, logrando igualarla sin problemas.

En síntesis, lo que a juicio del área de Talento Humano del Hotel Las Américas es que las estrategias de capacitación si están surtiendo el efecto deseado, puesto que el desempeño mostrado por los empleados es el que se espera, teniendo en cuenta que este ha sido consecuente con el objetivo de cada estrategia diseñada.

Actualmente, de acuerdo a información revelada por dicha oficina, algunos de los resultados más relevantes obtenidos en cada curso de capacitación se resumen en la siguiente Tabla.

Tabla 4. Principales efectos obtenidos de los cursos de entrenamientos específicos para el cargo

Nombre curso capacitación		Periodo 2017 - 2019
		Principales efectos obtenidos
1	Inducción general	Mejoramiento del clima organizacional y mayor integración de las fuerza de trabajo.
2	Socialización del personal del centro de convenciones	Mejoramiento del clima organizacional y mayor integración de las fuerza de trabajo.
3	Socialización de la política de presentación personal	La presentación personal de un colaborados es para el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas un aspecto sumamente importante. Sobre todo, porque actualmente se ha logrado consolidar una imagen cuidada, aspecto saludable y profesional en cada uno de ellos, lo cual le ha asegurado un mayor atractivo y productividad durante el periodo de estudio.
4	Entrenamiento específico al cargo	El Centro de Convenciones registra un alto grado de satisfacción de los empleados con el clima laboral, evidenciándose hechos concretos de liderazgo horizontal, orientación a la resolución de conflictos y la mediación.
5	Talleres de liderazgo	Este curso ha permitido un incremento en la productividad de los empleados del Centro de Convenciones
6	Proceso de limpieza de áreas	Este curso de entrenamiento ha ayudado a reflejar una buena imagen del Centro de Convenciones a través de la generación de ambientes más agradables, seguros y placenteros, fomentando en los colaboradores hábitos positivos que también son usados fuera del ámbito laboral según manifiestan estos, favoreciendo una cultura de seguridad en las instalaciones.
6	Disposición de residuos	Con este curso el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas ha podido garantizar la gestión integral de los residuos generados en sus instalaciones y en el marco de los diferentes eventos, desde su generación hasta su disposición final, de acuerdo con la normatividad ambiental legal vigente y los compromisos ambientales de la gerencia
8	Socialización buenas practicas sostenibles	Al igual que el curso de Protección de fauna y flora, este entrenamiento ha ayudado a afianzar el cumplimiento de planes y acciones que en materia de RSE adelanta el Hotel Las Américas, las cuales tienen que ver con el cuidado de zonas verdes y la protección de ecosistemas

9	Protección de fauna y flora	Este curso ha ayudado a afianzar el cumplimiento de planes y acciones que en materia de RSE adelanta el Hotel Las Américas, las cuales tienen que ver con el cuidado de zonas verdes y la protección de ecosistemas.
10	Capacitación en prácticas no discriminatorias	Mejoramiento del clima organizacional y mayor integración de la fuerza de trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el Hotel Las Américas.

Tabla 5. Principales efectos obtenidos de los cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo

Nombre curso capacitación		Período 2017 - 2019
		Principales efectos obtenidos
11	Brigadas de primeros auxilios	Respuestas efectivas por parte del personal del Centro de Convenciones ante diferentes casos de primeros auxilios que se han presentado en el marco de diferentes eventos llevados a cabo.
12	Plan de emergencia	Para la Oficina de Talento Humano del hotel, este curso ha contribuido a la obtención de grandes efectos como son: el mejoramiento de la capacidad de respuesta y reacción del personal en la prestación de primeros auxilios, la disminución de la vulnerabilidad ante cualquier emergencia presentada por contar con personal entrenado y la garantía de tener un ambiente laboral más tranquilos y confiables.
13	Brigadas de emergencia (Contra incendio)	Reducción a cero (0) incidentes los casos de conato de incendios al interior del hotel.
14	Certificación de trabajo en alturas	Gracias a la formación y capacitación teórica práctica en materia de seguridad que se brinda a los empleados de mantenimiento del Centro de Convenciones, se ha logrado capacitar exitosamente en cuanto al uso responsable y adecuado de los medios de protección, que tienen como fin anular los riesgos relacionados en el trabajo de alturas en el cual es de suma importancia al momento de llevar a cabo trabajos verticales. Se habla de una capacitación exitosa dado que en el periodo 2017-2019 no se han presentado accidentes laborales relacionados con esta actividad.
15	Manejo Seguro de productos químicos	Durante el periodo 2017 – 2019 se ha reducido el riesgo en la manipulación de productos químicos a tal punto que no se registraron accidentes laborales.
16	SGA clasificación y etiquetado de productos químicos	En estos momentos, el Centro de Convenciones cuenta con personal ampliamente capacitado para hacer una adecuada lectura de etiquetas de productos químicos, lo que ha permitido reducir riesgos que puedan afectar la salud o el medio ambiente en la utilización y almacenaje de los mismos, pues su uso responsable es primordial para prevenir accidentes o situaciones potencialmente peligrosas.
17	Prevención de accidentes, actos y condiciones inseguras	El índice de accidentalidad en el periodo 2017-2019 ha promediado un 3%, lo cual es satisfactorio pero lo ideal es alcanzar una tasa de 0 accidentes en el Centro de Convenciones. Cabe anotar, que este indicador se obtiene dividiendo el total de accidentados en los últimos 12 meses por el número de trabajadores acumulados en 12 meses, multiplicando el cociente por 100.
18	Manejo y transporte seguro de carga e higiene postural	En la actualidad, la tasa de accidentalidad derivada de cualquier operación de transporte o sujeción de una carga por parte de uno o varios trabajadores, como el levantamiento, la colocación, el empuje, la tracción o el desplazamiento, ha sido relativamente baja.
19	Normas de seguridad	La principal ventaja que se ha obtenido con este entrenamiento ha sido la reducción de aquellos riesgos laborales que puedan llegar a causar daños

		en los trabajadores.
20	Correcto uso de EPP	Si bien es cierto que, por sí mismos, los EPP no eliminan los riesgos y peligros en los espacios de trabajo, lo cierto es que han protegido al personal del Centro de Convenciones llegar a disminuir ostensiblemente la gravedad de las lesiones en cada uno de los accidentes laborales presentados.

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el Hotel Las Américas.

Tabla 6. Principales efectos obtenidos de los cursos de calidad para la prestación de servicios hoteleros y eventos varios

Nombre curso capacitación		Periodo 2017 - 2019
		Principales efectos obtenidos
21	Entrenamiento de la política de calidad	La Oficina de Talento Humano reporta un aumento de la eficiencia de los empleados, gracias a que siguen pautas claras y definidas a la hora de llevar a cabo sus labores asignadas con una alta motivación y satisfacción, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.
22	Buena prácticas de manufactura (BPM)	Este curso de entrenamiento ha contribuido al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inoocuos al interior del Centro de Convenciones para el consumo por parte de clientes e invitados.
23	Capacitación en sitios turísticos	Desde la perspectiva de los clientes e invitados del Centro de Convenciones, el que los empleados cuenten con capacitación en sitios turísticos, a la empresa le ha permitido dar un salto de calidad del servicio que ofrece. Sobre todo, porque marca la diferencia entre una buena y mala experiencia al visitar la ciudad.
24	Capacitación en situaciones especiales	Durante el periodo 2017-2019 la respuesta por parte del personal del Centro de Convenciones en cada uno de los eventos ha sido notablemente positiva, teniendo en cuenta que frente a situaciones de conflicto que ameritan un manejo especial, la atención fue la adecuada para resolverlos o subsanarlos satisfactoriamente.
25	Protocolo y organización de eventos	El diseño y planificación de la agenda logística de los eventos en el Centro de Convenciones ha permitido reducir los costes de diversas funcionalidades en un 10% entre los años 2017 y 2019.
26	Comunicación post-convenciones	Se ha logrado una retención del 95% de los clientes han adquirido con anterioridad alguno de nuestros productos o servicios del centro de convenciones, situación que ha conllevado a recabar información muy valiosa de importantes clientes fidelizados que la competencia desconoce, colocándolo en una situación ventajosa.
27	Curso de mesa y bar	Este curso le ha permitido al Centro de Convenciones llevar a cabo montajes del área de servicio de acuerdo con la programación establecida de los eventos y el servicio de comedor según los procedimientos y protocolos dictados, lo cual se ve reflejado en la satisfacción de los clientes.

28	Capacitación de ingles	Gracias a este curso de entrenamiento, el 90% de los colaboradores del Centro de Convenciones cuentan con los conocimientos necesarios de inglés para dar la bienvenida a un nuevo cliente, realizar gestiones para la organización de un evento, cambiar reservas eventos, o simplemente servirles un refresco requiere que un invitado o cliente pueda expresarse en su propio idioma.
29	Manejo y uso del DEA y primer respondiente	Actualmente el Centro de Convenciones cuenta con personal ampliamente capacitado sobre lo que hay que hacer en caso de presentarse una contingencia.

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el Hotel Las Américas.

Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados para conocer su percepción acerca de los cursos de capacitación que han recibido durante el periodo 2017 - 2019

Los grupos de interés constituyen conjuntos de personas que dentro cualquier organización que tienen motivaciones, objetivos, intenciones y expectativas propias, de tal manera que la conquista de estos, está vinculada con la actuación de la empresa.

En consecuencia, al hacer referencia al ámbito de actuación del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, es claro que este depende en gran medida de la buena labor que realicen sus colaboradores al interrelacionarse con clientes, invitados y proveedores, para la cual se vale del desarrollo de programas de capacitación orientado al cumplimiento de una filosofía de servicio y unos parámetros de calidad que los socios de la cadena hotelera exigen para todas sus franquicias.

Por tanto, el análisis de los cursos de capacitación del talento humano del Centro de Convenciones como mecanismo de contribución a la competitividad de la empresa, resultaba incompleto si no se complementaba con la opinión de los principales involucrados: los empleados. Especialmente, porque los hallazgos que se desprenden de las encuestas, permitieron evaluar de la satisfacción de estos en relación con el entrenamiento y la formación impartida.

Para ello, el instrumento de verificación utilizado se confeccionó alrededor de seis (6) parámetros de evaluación, constituidos veinte (20) declaraciones o atributos alusivos a situaciones o comportamientos dados en el marco de los cursos de capacitación impartidos, los cuales debía ser respondido con la ayuda de una escala de Likert de cinco puntos. Sobre ella, el usuario debía situar el grado de acuerdo o desacuerdo para cada una de ella como se muestra a continuación:

Tabla 7. Escala de medida utilizada para responder el cuestionario

Puntuación	1	2	3	4	5
Significado	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Indiferente (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)

Fuente: elaboración propia.

Al final se ponderaron todas las respuestas ofrecidas por los encuestados y se sacaba un promedio general que iba de 1 a 5 puntos, siendo 1 el indicador que mostraba un grado de desacuerdo total con la afirmación formulada y, 5, correspondía a un grado de acuerdo a plenitud.

En la Tabla 8, se pueden observar el número de parámetros utilizados para conocer la opinión de los colaboradores del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y el puntaje o promedio en función de cada uno de ellos. De esta manera, se utilizaron 3 atributos para evaluar la satisfacción de los participantes con los *Contenidos de los cursos*, 5 atributos para los *Capacitadores*, 3 atributos para la *Metodología utilizada*, 3 atributos para la *Organización del evento*, 3 atributos para la *Satisfacción respecto a la capacitación* y 3 atributos para indagar sobre el *Aprendizaje*.

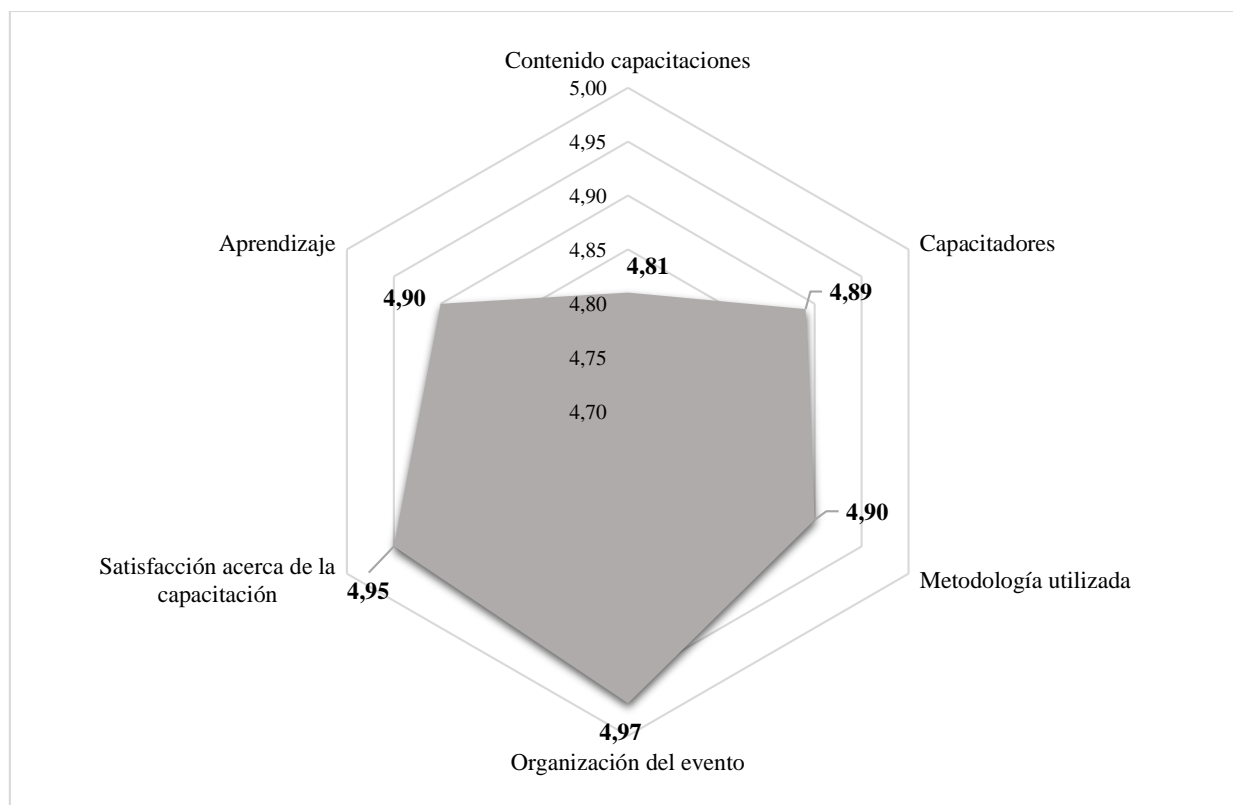
En este orden de ideas, para una mejor visualización de los promedios obtenidos se optó por utilizar un gráfico radial en atención a que los resultados de cada uno de los parámetros utilizados no eran directamente comparables, pero se podían categorizar como ejes e integrarlos en una única figura para determinar qué tan satisfechos estaban los empleados con los cursos de capacitación que habían recibido durante el periodo 2017 – 2019.

Básicamente, la figura radial resultante en este caso fue un hexágono (Gráfica 1), cuya figura interna resultante se dio cuando se graficaron cada uno de los promedios globales de cada cuestionario y posteriormente se unieron con una línea.

En términos generales, la Gráfica 2 muestra la situación general del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas en términos de satisfacción del personal con las capacitaciones para dar una respuesta estratégica en el desarrollo de su actividad económica: cuanto más se acerca la figura obtenida al borde del hexágono, indica una mayor satisfacción de los colaboradores con los cursos recibidos.

De esta forma, de acuerdo a los resultados que se observan en dicha figura, se logró evidenciar que el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas muestra notables avances frente a su programa de capacitación implementado en el periodo 2017 – 2019. No obstante, hay que anotar que, si bien sus cursos han tenido buena acogida por su pertinencia, existen detalles muy mínimos que hay que ajustar pero que de ninguna manera afectan la calidad de la formación que ofrecen.

Para una mejor comprensión y detalle de los resultados, se recomienda observar siguientes representaciones de datos que se muestran a continuación.



Gráfica 2. Hexágono de visualización satisfacción empleados respecto a las capacitaciones

Fuente: elaborado con base en los resultados de las encuestas.

En términos generales, los colaboradores del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas están muy de acuerdo en que el contenido de los cursos de capacitación es idóneo, útil, que aborda temas necesarios para lograr un buen desempeño de forma profunda, al igual que el tiempo de duración del entrenamiento.

El desempeño de los capacitadores también es muy notable, al demostrar que poseen un amplio dominio del tema impartido, presentándolo de forma clara y precisa y manteniendo el interés de los participantes todo el tiempo.

Sobre la metodología utilizada se pudo comprobar que correspondió a los objetivos y contenidos de la capacitación, que la organización de cada uno de los eventos siempre estuvo a la altura de las expectativas y que la satisfacción de los empleados fue sobresaliente.

Tabla 8. Resultados encuesta evaluación de satisfacción para capacitaciones

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	ESCALA DE PERCEPCIÓN					N° Encuestados (E)	Subtotal (S)	Promedio por atributo (P)
	1	2	3	4	5			
	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	NI en desacuerdo NI de acuerdo	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)			
CONTENIDOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	Frecuencias absolutas							
a. Profundidad de los contenidos	0	0	0	16	44	60	284	4,73
b. El tiempo de duración de la capacitación es conveniente	0	0	0	8	52	60	292	4,87
c. Contenidos y temáticas acordes a la necesidades del Centro de Convenciones	0	0	0	11	49	60	289	4,82
CALIFICACIÓN CONTENIDOS								4,81
CAPACITADORES	(MED)	(ED)	(I)	(DA)	(MDA)	E	S	P
a. Conocimiento y amplio dominio del tema tratado	0	0	0	5	55	60	295	4,92
b. Dan respuesta a las diferentes solicitudes	0	0	0	8	52	60	292	4,87
c. Manejan un lenguaje fácil comprensión	0	0	0	7	53	60	293	4,88
e. Presentan los contenidos de forma clara y precisa	0	0	0	6	54	60	294	4,90
f. Cumplen con los tema tratados para la capacitación que está dictando	0	0	0	6	54	60	294	4,90
h. Mantuvieron el interés de los participantes	0	0	0	8	52	60	292	4,87
CAPACITADORES								4,89
METODOLOGÍA UTILIZADA	(MED)	(ED)	(I)	(DA)	(MDA)	E	S	P
a. La metodología correspondió a los objetivos y contenidos de la capacitación	0	0	0	4	56	60	296	4,93
b. Los recursos pedagógicos utilizados fueron efectivos para el aprendizaje	0	0	0	7	53	60	293	4,88
c. Hubo una secuencia ordenada del temario expuesto.	0	0	0	7	53	60	293	4,88
METODOLOGÍA UTILIZADA								4,90
ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	(MED)	(ED)	(I)	(DA)	(MDA)	E	S	P
a. El funcionamiento de los medios técnicos (ayudas audiovisuales, Videobeam, etc.) fue el requerido.	0	0	0	0	60	60	300	5,00
b. Convocatoria (la selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con antelación suficiente).	0	0	0	6	54	60	294	4,90
c. Lugar de realización del evento es adecuado y confortable	0	0	0	0	60	60	300	5,00
ORGANIZACIÓN DEL EVENTO								4,97
SATISFACCIÓN ACERCA DE LA CAPACITACIÓN	(MED)	(ED)	(I)	(DA)	(MDA)	E	S	P
a. La capacitación facilita el desempeño en el puesto de trabajo	0	0	0	3	57	60	297	4,95
b. La capacitación realizada fue de gran interés y utilidad	0	0	0	4	56	60	296	4,93
c. La capacitación aportó conocimientos nuevos.	0	0	0	2	58	60	298	4,97
SATISFACCIÓN ACERCA DE LA CAPACITACIÓN								4,95
APRENDIZAJE	(MED)	(ED)	(I)	(DA)	(MDA)	E	S	P
a. Las expectativas de aprendizaje se cumplieron con el curso	0	0	0	4	56	60	296	4,93
b. Se puede aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo	0	0	0	8	52	60	292	4,87
c. Considera que debe reforzar lo aprendido en el curso	0	0	0	6	54	60	294	4,90
SATISFACCIÓN ACERCA DE LA CAPACITACIÓN								4,90
PONDERACIÓN GENERAL EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN PARA CAPACITACIONES								4,90

Fuente: encuesta propia.

Diagnóstico operativo para determinar la efectividad de las capacitaciones

Satisfacción de clientes del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas

El análisis que se obtiene de la Tabla 7 y la Gráfica 3, es que la satisfacción de los clientes durante el periodo 2017 – 2019, presenta es sobresaliente, teniendo en cuenta que al promediar las valoraciones que se han dado mes a mes, el resultado global es una calificación de 4,73. Sin duda alguna un hecho que permite inferir que dicha unidad de negocios del Hotel Las Américas cuenta con fuertes atributos generadores valor no solo en su infraestructura a través de las amenidades que tiene para ofrecer, sino también en un capital humano al que se la ha invertido tiempo y dinero para que adopten la filosofía de servicio y la promesa de venta de la empresa y se conviertan en agentes de la misma frente a los clientes.

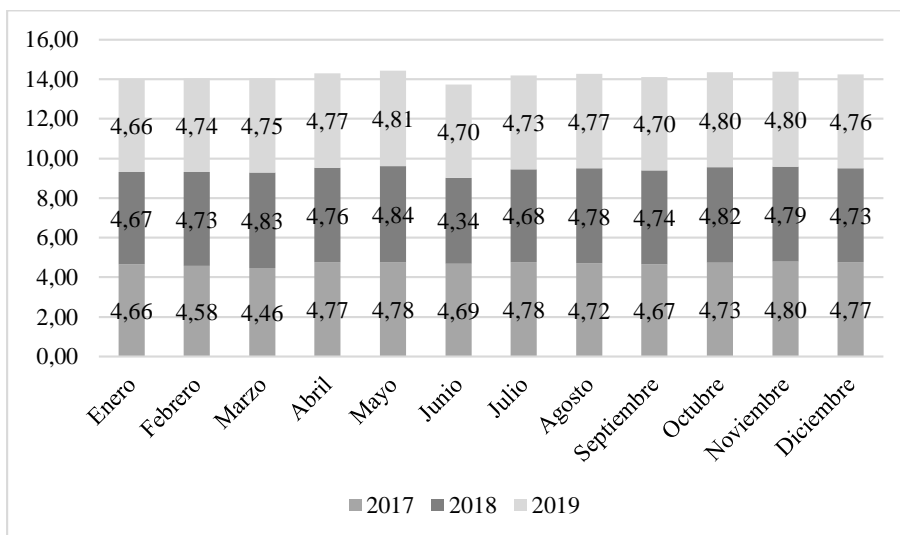
Tabla 9. Satisfacción de clientes del Centro de Convenciones, 2017 - 2019

Meses	2017	2018	2019	Promedio por mes
	Promedio			
Enero	4,66	4,67	4,66	4,66
Febrero	4,58	4,73	4,74	4,68
Marzo	4,46	4,83	4,75	4,68
Abril	4,77	4,76	4,77	4,77
Mayo	4,78	4,84	4,81	4,81
Junio	4,69	4,34	4,70	4,58
Julio	4,78	4,68	4,73	4,73
Agosto	4,72	4,78	4,77	4,76
Septiembre	4,67	4,74	4,70	4,70
Octubre	4,73	4,82	4,80	4,78
Noviembre	4,80	4,79	4,80	4,80
Diciembre	4,77	4,73	4,76	4,75
Total	4,70	4,73	4,75	4,73

Fuente: elaboración propia con base en informes suministrado por el Hotel Las Américas

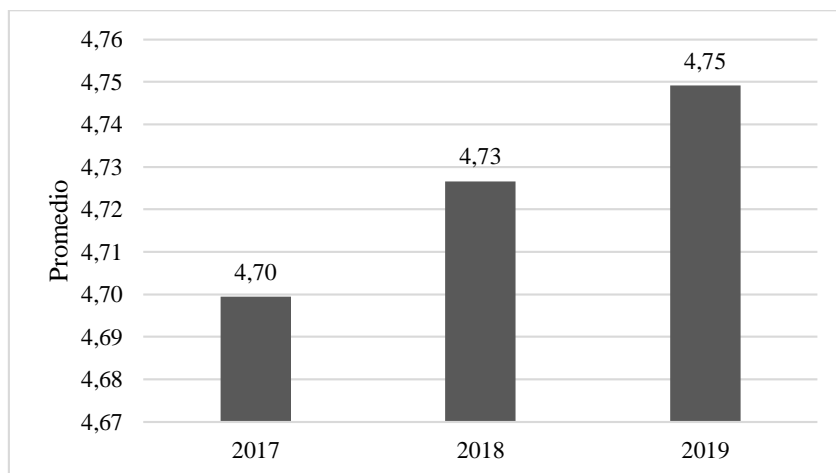
Otro análisis que se deriva al analizar los datos de la Tabla 7 y las Gráficas 3 y 4, es que la satisfacción de los clientes con los eventos realizados en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas ha mostrado un interesante incremento al pasar de ponderación de 4,70 en 2017 a

4,75 puntos sobre 5.0 en 2019. Dicha situación permite inferir que la percepción de la calidad satisface las necesidades del cliente siendo superior a sus expectativas, lo cual proporciona una mayor lealtad y menores costes para la organización. Cabe anotar entonces, que estos clientes son fieles a la marca y pueden llegar a actuar como evangelizadores de otros potenciales clientes.



Gráfica 3. Satisfacción del cliente respecto a los eventos realizados en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas mes a mes, periodo 2017 – 2019

Fuente: Hotel Las Américas



Gráfica 4. Satisfacción del cliente del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas respecto a los eventos realizados, periodo 2017 - 2019

Fuente: Hotel Las Américas

Gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), periodo 2017 – 2019. En el mundo hotelero es bien sabido que los clientes constituyen la razón de ser de los establecimientos de alojamiento turístico, ya que la filosofía que maneja, así como las amenidades, los elementos tangibles del servicio y demás elementos que integran una propuesta de valor, surgen a partir de la identificación una problemática, una expectativa o necesidad insatisfecha en el mercado o alguna que conviene intervenir para mejorar su calidad de acuerdo a los gustos y preferencias cada día más cambiantes de los turistas que buscan sentirse bien atendidos.

No obstante, solo basta con que un empleado ignore el manual de procesos y procedimientos en su interacción con el cliente para que inmediatamente se genere una reacción favorable o desfavorable en este para que se anime a elevar una petición, queja, reclamo o sugerencia a la gerencia del hotel que, al final del mes o del año, se convierta en un valioso indicador sobre dos aspectos fundamentales: 1) La calidad del servicio y 2) Los efectos de las capacitaciones, el entrenamiento corporativo en los empleados.

De acuerdo a esta idea, si se toma el promedio anual de PQRS que los clientes del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas han elevado, éstas equivalen a 10 y se divide entre el promedio anual de clientes atendidos, que es igual a 104, se obtienen que el 9,62% de estos han dado a conocer sus inquietudes y manifestaciones para fortalecer el servicio y por ende afinar el objeto del plan de capacitaciones que ofrece.

A decir verdad, una tasa de 9,62% de PQRS lo que revela también, es que el 90,38% de los clientes del Centro de Convenciones se encuentran satisfechos con los servicios que recibieron del hotel durante su estadía. Ahora bien, no hay que olvidar que, dentro de las PQRS, las quejas, los reclamos y las sugerencias representan inconformidades, contrariedades y propuestas para el

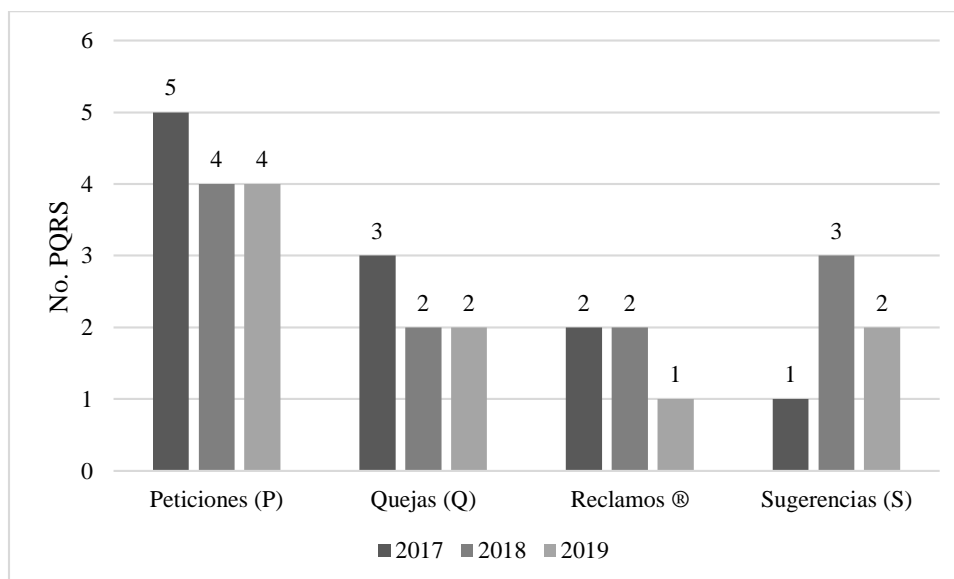
mejoramiento respectivamente, por lo que las inquietudes y manifestaciones que tienen los clientes para que la empresa como tal, tenga la oportunidad de fortalecer sus servicios y seguir en el camino hacia la excelencia operativa. En tal virtud, si toman en cuenta estas tres variables, al ser claras insatisfacciones de insatisfacción con el servicio ofrecido, se tiene una tasa 5,77%.

En la Tabla 8 y la Gráfica 5 se puede apreciar de detalle cómo ha sido la gestión histórica de las PQRS en el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas.

Tabla 10. Gestión histórica PQRS Centro de Convenciones Las Américas, periodo 2017 - 2019

Meses	Año			Promedio anual
	2017	2018	2019	
Peticiones (P)	5	4	4	4
Quejas (Q)	3	2	2	2
Reclamos ®	2	2	1	2
Sugerencias (S)	1	3	2	2
Total PQRS por año	11	11	9	10

Fuente: elaboración propia con base en informes suministrado por el Hotel Las Américas.



Gráfica 5. Gestión histórica PQRS Centro de Convenciones Las Américas, 2017 - 2019

Fuente: elaboración propia con base en informes suministrado por el Hotel Las Américas.

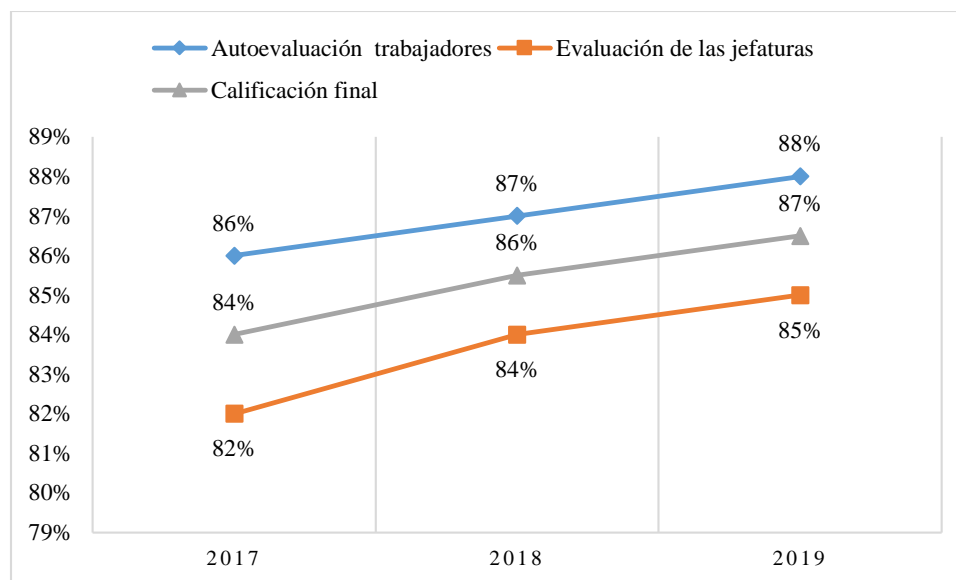
Evaluación de desempeño, periodo 2017 – 2019

Siendo la evaluación del desempeño laboral una herramienta que permite la valoración objetiva de la conducta laboral de los empleados de una empresa y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y, dado que el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas cuenta con un sistema propio de evaluación, se procedió a examinar los informes de los años 2017, 2018 y 2019, evidenciándose que el desempeño global de los empleados promedió una calificación de 85% sobre 100%, lo cual permite inferir que el nivel de cumplimiento es destacado y llena en gran medida las expectativas de los socios de la compañía, aunque es bueno anotar que existen cuestiones muy puntuales que se deben ajustar en para lograr la excelencia en el servicio (Ver Tabla 9, Gráfica 6).

Tabla 11. Evaluación desempeño empleados Centro de Convenciones Las Américas, 2017 - 2019

Tipo de evaluación	Año			Promedio anual
	2017	2018	2019	
Autoevaluación trabajadores	86%	87%	88%	87%
Evaluación de las jefaturas	82%	84%	85%	84%
Calificación final	84%	86%	87%	85%
Promedio	85%			85%

Fuente: elaboración propia con base en informes suministrado por el Hotel Las Américas.



Gráfica 6. Evaluación desempeño empleados CC Las Américas, 2017 - 2019

Fuente: elaboración propia con base en informes suministrado por el Hotel Las Américas

Recomendaciones para el mejoramiento de los programas de capacitación laboral que ofrece el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, como mecanismo de fortalecimiento en la prestación del servicio

En la actualidad, los programas de capacitación laboral son concebidos como un elemento primordial de cualquier empresa exitosa. Cano (2018), por ejemplo, señala que “todas las organizaciones en el mundo están casi que obligadas a contar con la mejor plantilla de profesionales, apoyarles en su desarrollo y facilitarles las herramientas y habilidades necesarias para lograr un desempeño óptimo” (p. 502). De hecho, esto es una realidad indiscutible en los tiempos de transformaciones e innovaciones tecnológicas que la sociedad presencia a diario.

Diseñar o mejorar un programa de capacitación laboral no es una tarea fácil. Así lo señala Castañeda (2014) cuando hace referencia al proceso de identificar necesidades o un objetivo empresarial al que se desea contribuir, el cual “debe ser el principio y el fin de todo programa de capacitación de personal; suceda lo que suceda, el líder de gestión humana de la actualidad jamás

debe olvidar que la prioridad siempre debe ser la de responder a dicha necesidad y poyar la consecución de esos objetivos de negocio” (p. 15).

Consecuente con la anterior opinión, Fernández, Ramírez y Díaz (2008) ofrecen una complementación interesante al indicar que:

“para lograr un mejoramiento eficaz de un programa de capacitación de personal en marcha, se recomienda partir de los resultados un diagnostico organizacional que incluya indicadores de gestión sobre la calidad del servicio, desempeño laboral y el grado de satisfacción o complacencia de los empleados con los cursos y/o entrenamientos que haya recibido durante un periodo determinado” (p. 37).

Dicho en otras palabras, para este autor, es vital correlacionar no solo la satisfacción de los empleados con el enteramiento impartido con la empresa, sino que también hay que hacerlo con el desempeño que han tenido y la calidad del servicio de la empresa reflejado en el grado de satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que el buen desempeño de un colaborador es consecuencia, en parte, de las capacitaciones que recibe por parte de su empleador, el cual incide notoriamente en la productividad de la empresa, en la buena atención que se les ofrece a los clientes y en la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen en el portafolio de las empresas. De hecho, para el mismo Fernández, Ramírez y Díaz (2008) “la agrupación de estas variables redundante en la satisfacción de clientes y usuarios de un servicio o producto particular y en una fuerza laboral feliz” (p. 38).

Al mejorar o perfeccionar un plan o programa de capacitación laboral, Guiñazú (2004). asegura que “es posible conseguir atacar las deficiencias operativas dentro de la organización, logrando mejores resultados en función de obtener más ventas, más clientes, mayor

productividad y menos gastos, mientras se atrae y retiene el talento, se mejora el ambiente laboral y se asegura que los empleados sigan progresando en sus carreras” (p. 112).

En atención a este orden de ideas, para el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, el plan de capacitación y desarrollo del talento humano, durante el periodo 2017 – 2019 ha constituido un instrumento que determina las prioridades de capacitación de sus colaboradores.

De hecho, desde la Oficina de Talento Humano del Hotel Las Américas, que es el área encargada de coordinada de diseñar, implementar y dirigir los diferentes programas de formación y entrenamiento para los empleados del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, los considera como un proceso educacional de carácter estratégico aplicados en conjunto de forma sistémica y organizada de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del personal para desarrollar una labor más productiva que responda directamente a la consecución de las metas y objetivos misionales.

A través de estos programas, el personal adquiere y pone en práctica habilidades, destrezas, experiencias y conocimientos específicos inherentes al trabajo y, por los resultados que se obtuvieron respecto a los efectos que la organización espera generar con ellos, es claro que transforman sus actitudes frente a aspectos de la empresa, el cargo y el clima laboral.

Como elemento clave del proceso de desarrollo del talento humano, los cursos de capacitación impartidos al personal del Centro de Convenciones durante el periodo 2017 – 2019 han implicado, por un lado, una secesión definida de condiciones y etapas encaminadas a lograr la integración del trabajador a su puesto en la mencionada unidad de negocio, el incremento y mantenimiento de su productividad y eficacia, así como su autorrealización personal y laboral en la compañía. Y, por otro una compilación de técnicas, métodos y recursos para el desarrollo de

estrategias y la ejecución de acciones muy puntuales de la organización para su óptimo funcionamiento.

En consecuencia, los cursos de capacitación han constituido para el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas una pieza de engranaje clave para que cada colaborador que allí presta servicios, lo haga ofreciendo lo mejor de sí, teniendo en cuenta que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo porque contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Bajo este orden de ideas, a pesar de que los resultados obtenidos con el cuestionario aplicada dan cuenta de una alta satisfacción de los colaboradores con la actual estructura de capacitaciones y que los efectos que saltan a la vista son los esperados, bien sea por el sobresaliente nivel de desempeño obtenido durante el periodo de estudio, el cual se ve reflejado en un altísimo grado de satisfacción de los clientes y en un bajo índice de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, es conveniente aclarar que existen recomendaciones muy puntuales no están de más ser tenidas en cuenta para seguir avanzando en el perfeccionamiento de la filosofía de servicio, las cuales se exponen a continuación:

En primer lugar, se considera necesario que desde la Oficina de Talento humano del Hotel Las Américas se empiece a pensar en el diseño de programas y/o cursos de capacitación correctiva, es decir, aquella que está orientada a solucionar inconvenientes o falencias en el desempeño como parte del proceso de mejora continua de la organización. En consecuencia, su fuente original de información son los informes de evaluación de desempeño elaborados anualmente por la empresa, pero también sería bueno que se adelantaran estudios de diagnóstico de necesidades encaminados a identificar cuáles son factibles de solución por intermedio de acciones de capacitación y entrenamiento.

En segundo lugar, se recomienda avanzar en el diseño y posterior implementación de capacitaciones para el desarrollo de carrera, las cuales se asemejan a las capacitaciones preventivas, con la diferencia de que se enfocan a facilitar que los colaboradores del Centro de Convenciones puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones al interior del mismo, que demanden mayores exigencias y responsabilidades. Con este tipo de capacitaciones lo que se busca es mantener o elevar la productividad y la motivación de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Conclusiones

Luego de desarrollar cada uno de los tres capítulos que conforman el estudio, se concluye entonces lo siguiente teniendo en cuenta cada objetivo específico propuesto:

Objetivo 1: identificar los programas de capacitación que se ofrecieron al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas durante el periodo 2017 – 2019.

El programa de capacitación del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, compuesto por veintinueve (29) cursos, los cuales fueron impartidos durante el periodo 2017-2019, son el resultado de una serie de mesas de trabajo que se llevan a cabo entre los directivos del Hotel Las Américas, el Gerente de Operaciones del centro de convenciones y el responsable de la cartera de Talento Humano. Básicamente. A la fecha, anualmente se imparten 1.35 entrenamientos en promedio con una tasa de participación del 100%, es decir, que la meta de cursos y talleres a dictar siempre e cumple.

Se habla entonces de espacios de concertación donde el programa de capacitación se confecciona a partir de las necesidades, falencias e intereses que presentan las empresas, las cuales estuvieron relacionadas fundamentalmente con tres tipos de temáticas tales como: *Entrenamientos específicos para el cargo* como es el caso de los cursos de inducción general, socialización del personal del centro, y las reuniones pre-eventos y post-convenciones por citar solo algunos de los más importantes, seguidos por los cursos enfocados a reforzar la *Seguridad y Salud en el Trabajo* donde sobresalen las brigadas de emergencia, brigadas de primeros auxilios, plan de emergencia, normas de seguridad, manejo y uso del DEA y Primer respondiente, manejo y transporte seguro de carga e higiene postural y correcto uso de EPP entre otros, y, finalmente se encuentran los *Programas de formación en materia de calidad* para la prestación de servicios hoteleros como mesa y bar, capacitación en sitios turísticos, buenas prácticas de manufactura,

talleres de liderazgo, capacitación en prácticas no discriminatorias, capacitación en inglés y capacitación en situaciones especiales entre otros de gran importancia.

El 66% de los cursos, es decir, 19 en total, han sido diseñados con intensidad de 2 horas, otros son de 30 minutos, 60 minutos para los entrenamientos específicos para el cargo y hasta de 40 horas para aquellos son para la formación en materia de calidad, donde algunos son dirigidos a cierto tipo de empleados talentosos con previa invitación personalizada, teniendo en cuenta la empresa toma muy en serio la idea de conservar y cultivar un capital humano, por lo que trabaja arduamente en la estrategia de ver como dichos elementos se convierten en un replicador de experiencias frente a sus compañeros de trabajo o con personal a su cargo. No en vano, este tipo de invitaciones generalmente se le envían a cierto tipo de colaboradores destacados por su promedio en la evaluación de desempeño o por su amplia trayectoria en la empresa.

Objetivo 2: Analizar los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas realizadas al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas y que resultado ha generado en sus desempeños en cuanto a la prestación sus servicios.

Dentro de los principales efectos de las capacitaciones, se concluye que evidentemente hubo una preparación exitosa del personal para la ejecución eficaz de las responsabilidades que asumen en sus puestos de trabajo.

Sobre todo, porque los colaboradores encuestados comparten la idea que, al culminar cada curso o taller de formación dictado por la empresa, obtienen un efecto preciso que les permite tener un buen desempeño ejerciendo las funciones de su cargo, el cual se ve reflejado en los resultados de la evaluación de desempeño, la cual ha promediado un 85% de rendimiento durante el periodo 2017-2019, mostrando un aumento de tres puntos porcentuales al pasar de 84% en 2017 a 87% en 2019.

No obstante, tal rendimiento sobresaliente del personal redundando en un bajo volumen de PQRS y una alta satisfacción de los clientes encuestados durante el periodo de estudio en función de los eventos realizados, toda vez que resulta evidente que la calidad de los servicios que ofrece el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, depende de la calidad de su personal por intermedio de una excelente atención personalizada que, muchas veces, se anticipa a las necesidades y expectativas de los clientes. Fundamentalmente, porque la empresa a través de las reuniones pre-eventos y post-conventions, permite forjar no solo una idea de los deseos de estos sino también recopilar todas las experiencias sucedidas durante un evento y aquellos aspectos por mejorar.

Una muestra de que los cursos de capacitación en mención han surtido un efecto satisfactorio se refleja en el hecho de que la empresa ha logrado retener al 95% de los clientes que han adquirido con anterioridad alguno de sus productos o, situación que ha conllevado a recabar información muy valiosa de importantes clientes fidelizados que la competencia desconoce, colocándolo en una situación ventajosa.

Así mismo, tampoco es casualidad que durante los tres últimos años el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas reporte respuestas efectivas por parte de su personal ante diferentes casos de primeros auxilios que se han presentado en el marco de diferentes eventos llevados a cabo, incidentes los casos de conato de incendios, la reducción el riesgo en la manipulación de productos químicos a tal punto que no se registraron accidentes laborales, gracias a las amplias capacidades de este para hacer una adecuada lectura de etiquetas de productos químicos, así como el uso adecuado de Elementos de Protección Personal, permitiéndole reducir riesgos que puedan atentar contra su integridad física.

En ese sentido, cabe anotar que efectivamente, los cursos de capacitación propiciaron una modificación positiva de las actitudes de los colaboradores, contribuyendo con ello a consolidar un clima de trabajo satisfactorio que, de una u otra forma, incrementaron la motivación de los colaboradores, haciéndolo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivo 3: Ofrecer recomendaciones para el mejoramiento de los programas de capacitación laboral que ofrece el Centro de Convenciones Cartagena Las Américas, como mecanismo de fortalecimiento en la prestación del servicio.

Básicamente, los resultados obtenidos en el análisis de los efectos de las capacitaciones del Hotel Las Américas realizadas al personal del Centro de Convenciones Cartagena Las Américas al personal del Centro de Convenciones son bastante sobresaliente, por lo que las recomendaciones se centraron en la necesidad de implementar dos tipos de capacitaciones para el perfeccionamiento de su actual estructura; la primera, de tipo correctivo, orientada a solucionar inconvenientes o falencias en el desempeño como parte del proceso de mejora continua de la organización y, la segunda, avanzar en el diseño y posterior implementación de capacitaciones para el desarrollo de carrera, destinadas a facilitar que los colaboradores del Centro de Convenciones puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones al interior del mismo, que demanden mayores exigencias y responsabilidades.

Por otra parte, en atención al objetivo general perseguido con el estudio, se concluye que el programa de capacitación que el Hotel Las Américas tiene establecido para el Centro de Convenciones, garantiza en parte el éxito de este último como unidad de negocio, gracias a que cuenta con una plantilla de colaboradores comprometidos y motivados con su labor, cuyos efectos se ven reflejados en los altos índices de la evaluación de desempeño, satisfacción de clientes, el bajo volumen de quejas y reclamos que, en resumidas cuentas, se traducen en un buen nivel de productividad y competitividad para seguir ofreciendo servicios de calidad.

Así mismo, es bueno aclarar que desde la Gerencia General del Hotel Las Américas y la Gerencia de Operaciones del Centro de Convenciones resaltan la capacitación como una inversión para su capital humano, dejando en desuso la anticuada y errónea concepción de que era improductivo y costoso plantear el entrenamiento de los individuos que trabajan en la empresa. Al respecto, Ariza (2019) menciona que la capacitación se forja como una respuesta consciente a la falta de personal calificado en el mercado laboral, así como al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al exigente desafío que tiene cada colaborador de sentirse autorrealizado y feliz con su trabajo.

Referencias bibliográficas

- Abarca, Y. (2016). Procesos de capacitación ayudados por TIC en el ámbito laboral. *Revista de Lenguas Modernas*, N.º 25, 2016, pp. 343-354.
- Abdala, E. (2017). Experiencias de capacitación laboral de jóvenes en América Latina. *Revista Última Década*, 9 (14), 113-135.
- Alemán, L. y Gómez, M. (2011). *Administración de proyectos de capacitación basados en tecnología*. México: ITESM.
- Ariza, A. (2019). *Evaluación del impacto de la capacitación en el hotel Coral Azul*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Aronson, P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en Humanidades*, vol. VIII, núm. 16, 2007, pp. 9-26.
- Becker, G. (2002) La Inversión en Talento como Valor de Futuro. Capital Humano. *Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*. Año 2, No. 153. pp. 26-29.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona: Editorial Conecta.
- Cano, G. (2018). Las TICs en las empresas, evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. En: *Dominio de las Ciencias*, Vol. 4, N.º. 1, 2018, págs. 499-510.
- Castañeda, M. (2014). Concepción metodológica para renovar la capacitación empresarial. Aproximación. *Revista Órbita Científica*, N.º 76, vol. 20, La Habana, pp. 11-21.
- Conde, L. (2010). La empresa feliz. *Revista Decisión*, edición septiembre No. 25, 2010. pp. 22-24.
- Coronado, I. (2016). Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del Estado Lara. En: *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, vol. 3, núm. 2, mayo-agosto, 2006, pp. 176-188.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Díaz-García, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 45-57.

- Díaz, I. (2003). Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? *Economía y Desarrollo*. V.132 n.1. 2003.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*. No. 96, Julio - septiembre de 2005, pp. 21-55.
- Fernández, C., Ramírez, M., & Díaz V. (2008). La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones turísticas. *Retos Turísticos*, 7 (3), 34-38.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Palma (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, Vol. 9, No. 1, enero-junio de 2011, pp. 38-51
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, vol. 7, núm. 12, junio, 2004, pp. 103-116.
- Huete, L. y Pérez, A. (2003). *Clienting, marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Barcelona: Deusto.
- Heckman, J., Lalonde, R. y Smith, J. (1999). The economics and econometrics of active labour market programs, in (O. Ashenfelter and D. Card, eds), *Handbook of Labour Economics*, Volume 3A. pp. 1865–2095, Amsterdam and New York: Elsevier
- Jaramillo, A. (2018). Capacitación en Gerencia de la Felicidad. *Revista: Capacitación e Innovación*, Vol. 3 (2018), pp. 10-15.
- Kluve, J. y Schmidt, C. (2002). Can training and employment subsidies combat European unemployment? *Economic Policy*, vol. 35, pp. 40–48.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial *Omnia*, vol. 13, núm. 2, 2007, pp. 158-184.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135-156.
- Maetsu, E. y Gastaldi, P. (2018). El informe Petras veinte años después: padres, hijos y nietos en una sociedad dual. En: *Encrucijadas, Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 15 (2018).
- Martín, E. 2018. Juventud y educación: cuestión de clase, *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 15: r1501.

- Madrigal, E. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 2, núm. 3, enero-junio, 2009, pp. 65-81.
- Martínez, F. (2004). Gestión y creación del conocimiento. *Revista Innovar*, 14 (23) (2004), pp. 14-29.
- Martínez, C., Pinzón, A. y Velásquez, E. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, vol. 78, pp. 74-91.
- Méndez, E. (2003). El dinero utilizado en capacitación ¿es o un gasto o una inversión? *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc* vol.11 n.1 San José Jan. 2003.
- Meza, J. y Pacheco, C. (2007). La e-Capacitación: Estrategia Competitiva del siglo XXI. *Revista Panorama Administrativo*, Año 1 No. 2 enero-junio 2007.
- Moreno, F. y Godoy, E. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Septiembre 2008. 3(2), pp. 1-11.
- Muñoz, L. (2012). Enfoque por competencias y mercado de trabajo. nuevas tendencias para la educación universitaria. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 1-30.
- Nevado, D. y López, V. (2002). *El capital intelectual, valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall.
- Parra, C. y Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. En: *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143.
- Peláez, J. (2019). *La nueva gestión humana, como liderar el cambio en un mundo empresarial con marea emocional*. España: Caligrama Editorial.
- Perozo, M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. X, núm. 2, julio-diciembre, 2004, pp. 117-129.
- Pupo, A. (2018) *El proyecto de grado explicado con plastilina*. Bogotá: autores-editores.
- Rodríguez, J., Ramírez, M. y Díaz, V. (2008). Efectos olvidados en las relaciones de causalidad de las acciones del sistema de capacitación en las organizaciones empresariales. En: *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 5, 9-48.

- Robles, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. En: *Revista Tecnología en Marcha*, (4), 51-59.
- Rojas, J. (2019). El capital intelectual y el conocimiento: generando ventajas competitivas en las empresas. En: *Revista Sinergia*, 1(5), 160-168.
- Rojas, M y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogotá. Ediciones de la U.
- Romero, E. (2009). Identificación y medición del capital intelectual en los grandes supermercados de la ciudad de Cartagena: caso del Almacén Éxito. (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena – Colombia.
- Rutty, M, (2017), *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Urzúa, S. y Puentes, E. (2015). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. Banco Interamericano de Desarrollo, Unidad de Mercados Laborales del Sector Social (SCL-LMK), Notas Técnicas # IDB-TN-268.
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. En: *Cuadernos de Economía*, Vol. XVII, n. 29, Bogotá, 1998, pp. 67-72. Recuperado de:
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-CapitalHumanoYCapacidadHumana-4934956.pdf
- Tobón, S. (2006). En: *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

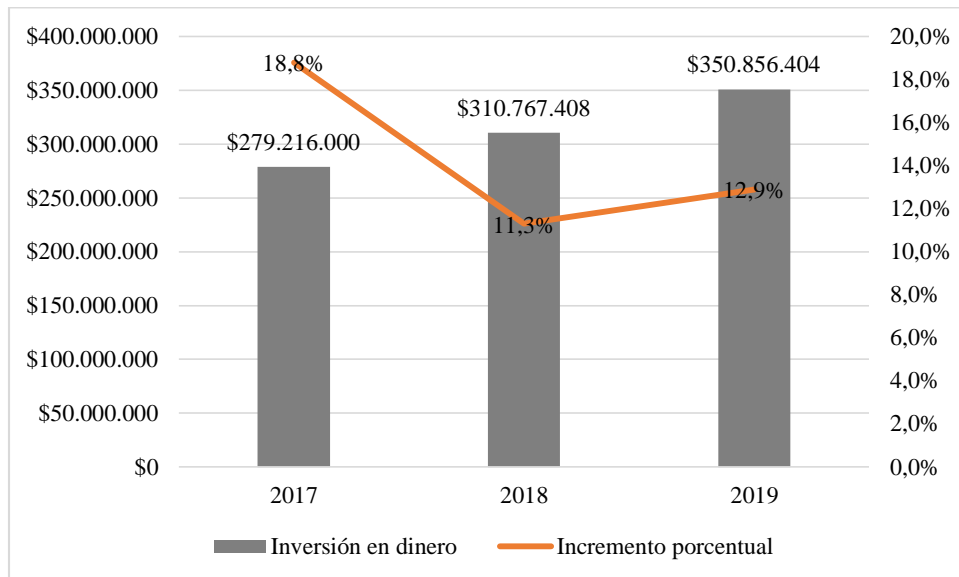
ANEXOS

Anexo I. Cuestionario aplicado a los empleados del Centro de Convenciones Las Américas

DIMENSIONES EVALUADAS Instrucciones: marque con un X la respuesta que considere pertinente	ESCALA DE PERCEPCIÓN				
	1	2	3	4	5
CONTENIDOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. Profundidad de los contenidos					
b. El tiempo de duración de la capacitación es conveniente					
c. Contenidos y temáticas acordes a la necesidades del Centro de Convenciones					
CAPACITADORES	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. Conocimiento y amplio dominio del tema tratado					
b. Dan respuesta a las diferentes solicitudes					
c. Manejan un lenguaje fácil comprensión					
e. Presentan los contenidos de forma clara y precisa					
f. Cumplen con los tema tratados para la capacitación que está dictando					
h. Mantuvieron el interés de los participantes					
METODOLOGÍA UTILIZADA	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. La metodología correspondió a los objetivos y contenidos de la capacitación					
b. Los recursos pedagógicos utilizados fueron efectivos para el aprendizaje					
c. Hubo una secuencia ordenada del temario expuesto.					
ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. El funcionamiento de los medios técnicos (ayudas audiovisuales, video bean, etc) fue el requerido.					
b. Convocatoria (la selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con antelación suficiente).					
c. Lugar de realización del evento es adecuado y confortable					
SATISFACCIÓN ACERCA DE LA CAPACITACIÓN	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. La capacitación facilita el desempeño en el puesto de trabajo					
b. La capacitación realizada fue de gran interés y utilidad					
c. La capacitación aportó conocimientos nuevos.					
APRENDIZAJE	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Ni en desacuerdo Ni de a acuerdo (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
a. Las expectativas de aprendizaje se cumplieron con el curso					
b. Se puede aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo					
c. Considera que debe reforzar lo aprendido en el curso					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. *Incremento de la inversión en el programa de capacitación del Hotel Las Américas en los últimos años*



Fuente: Hotel Las Américas.