ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS DE GERENTES DEL SECTOR TURÍSTICO: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA

Núm. 10/2000

ROSA GRAU GUMBAU
MARISA SALANOVA SORIA
SONIA AGUT NIETO
SUSANA LLORENS GUMBAU

Departamento Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I

E-mail rgrau@psi.uji.es

Extracto:

LAS organizaciones de servicios de naturaleza turística son de suma importancia para la economía española y en concreto también para el desarrollo socioeconómico de la Comunidad Valenciana. Los usuarios de estos servicios exigen de forma creciente mayores estándares de calidad, lo que obliga al negocio turístico a realizar un importante esfuerzo de adecuación, modernización y especialización. En este contexto, la figura del gerente de las organizaciones turísticas resulta de suma importancia para el funcionamiento de la empresa, de ahí la necesidad de que su formación sea adecuada para desempeñar su puesto de trabajo y responder eficazmente a las exigencias de calidad del servicio y satisfacción de los usuarios. Sin embargo, la formación de los gerentes no es siempre la adecuada y, en muchas ocasiones, no se analiza exactamente qué actividades formativas necesitan estos gerentes para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo y ofrecer un servicio de calidad.

Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar las necesidades de formación de los gerentes del sector turístico de la Comunidad Valenciana. Se ha utilizado como metodología el análisis cualitativo de la información obtenida en cuatro grupos de discusión, conformados por expertos del sector y gerentes de hoteles y restaurantes. Los resultados ponen de manifiesto la existencia de importantes necesidades de formación en los gerentes, tanto para realizar adecuadamente las tareas de su puesto actual, como para afrontar de forma óptima los cambios que pueden darse en dicho puesto en el futuro. Este estudio presenta como innovación el uso de una metodología cualitativa como herramienta útil para diagnosticar necesidades formativas a distintos niveles de análisis.

Palabras clave: Necesidades de formación, gerentes, turismo, grupos de discusión.

Sumario:

I. Introducción.

II. Metodología.

1. Muestra.
2. Instrumentos.
3. Técnicas de análisis de datos.

III. Resultados.

1. Categorización inicial.
2. Necesidades formativas.

2.1. Necesidades de formación percibidas.
2.2. Necesidades de formación derivadas del «desajuste» entre los tres niveles analizados.
2.3. Necesidades de formación derivadas de los cambios y retos del sector.

IV. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación: «Análisis funcional de los puestos de gestión de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia sobre la calidad del servicio» que está siendo desarrollado por la UIPOT (Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo) de la Facultad de Psicología de la Universitat de Valencia y la Universitat Jaume I de Castellón.

I. INTRODUCCIÓN

La industria turística está considerada como una de las principales creadoras de riqueza y empleo en España (Generalitat Valenciana, 1990). En los últimos años ha experimentado un crecimiento, en términos cuantitativos y cualitativos, importante que se ha visto acompañado por un aumento en el nivel de exigencia de calidad por parte del mercado. Este sector da empleo a un 8 por 100 de la población ocupada, al mismo tiempo es un factor indispensable en la estabilización de los saldos externos por cuenta corriente, configurándose como el principal suministrador de divisas (ZONTUR, 1997). En la Comunidad Valenciana el modelo turístico dominante está constituido por el atractivo de los recursos naturales, fundamentalmente el así llamado «sol y playa». Sin embargo, existen esfuerzos por potenciar la complementariedad turística entre las áreas costeras y las del interior que poseen enormes potencialidades turísticas.

Este complejo sector turístico se halla afectado por cambios culturales, sociológicos y económicos y también por la competitividad de un entorno en transformación constante, lo que ha dado lugar a una configuración de una demanda heterogénea ligada a una alta exigencia de oferta complementaria de calidad. Todos estos aspectos junto con la aparición de un alto nivel estructural, la globalización de los mercados y la terciarización de la economía confieren relevancia al tema de la exigencia de una adecuada formación de los profesionales del sector.

Existen diferentes estudios en los que se indica que la calidad y competitividad de la oferta turística no es problema de atractivos, de demanda o financiación de inversiones, sino fundamentalmente de formación y capacitación de los recursos humanos. La formación en el sector turístico ha sido abordada desde distintas aproximaciones. Así, de los resultados de un estudio previo realizado en el marco de este proyecto de investigación sobre las características de formación del sector turístico, se concluye que la formación de base es baja; existe una alta valoración de la experiencia (considerada fundamental para la selección de personal); es evidente la falta de adecuación entre la preparación teórica de los profesionales y las necesidades de la industria actual; es escasa la especialización de los recursos humanos cuya presencia en la industria turística es estacional; el nivel educativo a nivel gerencial y técnico es inadecuado; y por último, se está produciendo una proliferación de cursos de formación a todos los niveles, pero falta una evaluación de la eficacia de los mismos, debido muchas veces, al carácter estacional de este sector (LLORENS, AGUT, GRAU y SALANOVA, 1997).

Por otra parte, la formación reglada en el sector turístico está sufriendo cambios fundamentales, como lo demuestra la aprobación en octubre de 1995 de una Diplomatura de Turismo por parte del Consejo de Universidades. Este título ha sustituido al anterior de Técnico en Actividades Turísticas (TEAT), el cual además de presentar una serie de lagunas, carecía de la consideración de titulación universitaria. La nueva titulación intenta dar respuesta a la necesidad de profesionalización y de formación del personal a todos los niveles y en especial en gerentes.

En la literatura sobre formación en las organizaciones se acepta de manera generalizada la importancia de la realización de un adecuado análisis de necesidades formativas (TANNENBAUM y YUKL, 1992). De hecho, un análisis apropiado de necesidades de formación ayuda a desarrollar objetivos instruccionales y criterios de formación y se considera como el primer paso del desarrollo sistemático de un programa de formación. Así pues, parece obvio que un uso adecuado de los recursos de la formación requiere un cuidadoso análisis para determinar dónde se necesitan los cambios, y si la formación puede cumplir con las exigencias que en un momento dado se plantean en una organización.

El modelo de análisis de necesidades formativas más generalizado continúa siendo el de MCGEHEE y THAYER (1961). Desde este modelo se considera que las necesidades de formación deben realizarse desde tres niveles: organizacional, tareas e individual. El análisis organizacional considera que la formación debe estar unida a la estrategia organizacional e implica la determinación de dónde y cuándo la organización necesita realizar formación. Sin embargo, más tarde GOLDSTEIN (1991, 1993) ha reconceptualizado el análisis organizacional hacia el examen de los componentes que determinan la transferencia de la formación a la organización (metas organizacionales a corto y a largo plazo, los recursos de la organización, el clima de transferencia y la implicación y el compromiso de la dirección en el programa de formación).

El análisis de tareas, por su parte, determina lo que se debe realizar para desempeñar el trabajo de forma eficaz. Este tipo de análisis identifica la naturaleza de las tareas que deben ser realizadas en el puesto de trabajo y también los conocimientos, las destrezas y las habilidades necesarias para poder llevar a cabo estas tareas. Así pues, el objetivo del análisis de tarea es identificar qué se requiere enseñar en los programas de formación. La realización de un adecuado análisis de tareas se fundamenta en que cada vez más los cambios tecnológicos rápidos pueden modificar los requisitos de las tareas, lo cual a su vez puede influir en el conocimiento, las habilidades y las destrezas requeridas. Por ejemplo, los cambios tecnológicos en los puestos de trabajo han aumentado las exigencias de competencias cognitivas (HESKETH y BOCHNER, 1993).

El último paso del modelo de análisis de necesidades de formación es el análisis de la persona. El objetivo de este análisis consiste en identificar quién necesita formación y qué formación necesita. La persona que se forma debe reunir una serie de condiciones referidas a implicación, actitud hacia la formación, conocimientos previos y motivación hacia la formación. TANNENBAUM y YUKL (1992) señalan que un análisis individual inadecuado puede conducir a una formación con un nivel inadecuado o dirigida a las personas equivocadas.

Por último, y pese a la importancia del puesto gerente para el buen funcionamiento de la organización, la mayoría de programas formativos destinados a ellos son de valor incierto y, en la mayoría de los casos, no se realiza previamente una evaluación formal y estructurada de sus necesidades formativas. Así, en un estudio realizado por SAARI, JOHNSON, MCLAUGHLIN y ZIMMERLE (1988): aparece que sólo un 27 por 100 de las empresas (en general las de mayor tamaño) tienen procedimientos para determinar las necesidades de formación de sus gerentes. Pese a la escasez de estudios sobre el tema, existen algunas investigaciones relevantes. THARENOU (1991) presenta una serie de dimensiones en las que los gerentes necesitan formación: dirección general (dirección de personal, liderazgo, comunicación, autodesarrollo, planificación, control y organización de destrezas), planificación financiera (planificación financiera, microordenadores), control financiero (control financiero, *cost accounting*) y dirección de contratos (dirección de contratos y relaciones públicas). Por su parte, SAARI y otros (1988) apuntan una serie de áreas que necesitan más atención de cara al futuro: planificación estratégica, dirección de personal, márketing, ética, finanzas, informática y temas de ámbito internacional.

En suma, los estudios sobre análisis de necesidades de formación en gerentes son escasos y en el ámbito turístico son prácticamente inexistentes. Ahora bien, hay que tener en cuenta, como señala THARENOU (1991) que el estudio de necesidades formativas de los gerentes es más difícil que el de otros puestos debido a la complejidad del trabajo gerente y a la trascendencia que éste tiene para la organización. En este marco, el objetivo del presente trabajo es analizar las necesidades de formación de los gerentes del sector turístico de la Comunidad Valenciana, de acuerdo con el modelo teórico de análisis de necesidades formativas en tres niveles: organización-tarea-persona. Para ello, se va a utilizar como procedimiento el análisis cualitativo de la información procedente de cuatro grupos de discusión donde han participado expertos del sector y gerentes de hoteles y de restaurantes.

II. METODOLOGÍA

1. Muestra.

Se llevaron a cabo cuatro grupos de discusión (*focus group*) durante el primer semestre de 1997. Los participantes en cada grupo de discusión fueron seleccionados en función de los siguientes criterios: nivel de conocimiento experto del sector y representatividad de distintos sectores: representantes de la administración pública (2 grupos de discusión), gerentes de hoteles (1 grupo) y gerentes de restaurantes (1 grupo).

2. Instrumentos.

El propio equipo de investigación ha elaborado una guía de entrevista semiestructurada que ha permitido recoger información fiable y válida. En dicha guía, se detallan las principales cuestiones a explorar, así como las directrices, normas de actuación y sugerencias para los mismos. La guía

de entrevista incluye tres apartados relacionados con los tres aspectos clave para la gestión de las organizaciones turísticas: el desempeño del puesto gerente, la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción de los usuarios con el servicio. Los entrevistadores han sido debidamente entrenados de forma previa [1].

3. Técnicas de análisis de datos.

Los análisis cualitativos se han realizado a partir de la categorización de la información proporcionada por las entrevistas grupales realizadas. Se han elaborado categorías iniciales a partir de la información obtenida de los grupos de discusión, utilizando una versión interpretativa del «*Grounded Theory*» (GLASSER y STRAUSS, 1967). Una vez elaboradas las categorías, éstas se han evaluado por cuatro jueces para reestructurar las categorías iniciales. Finalmente, se ha procedido a la clasificación de la información obtenida sobre la formación de gerentes en cada una de las categorías finales obtenidas, que se detallan a continuación (véase **tabla 1**).

TABLA 1. Categorías obtenidas a partir de los análisis iniciales.

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN
1. Análisis sectorial/organizacional	Información referente a los retos y características del sector turístico, todo lo cual puede repercutir en donde y cuando se necesita
2. Análisis del puesto	Permite conocer la naturaleza de las tareas implicadas en el puesto de gerente de organizaciones turísticas, así como los conocimientos, habilidades y destrezas implicadas.
3. Análisis de la persona	Quién necesita formación y qué tipo de formación requiere.
4. Aspectos diferenciales	Aspectos que influyen en las características de formación del sector y de los gerentes.

FUENTE: *Elaboración propia.*

[1] El lector interesado en esta guía, puede solicitarla a la primera autora de este artículo.

La segunda categoría se refiere al **análisis de tarea**, concretada en conocer la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo en el puesto de gerente de organizaciones turísticas, así como los conocimientos, habilidades y destrezas implicadas (GOLDSTEIN, 1991, 1993). En primer lugar, se ha analizado la información referente a las tareas del gerente que los tres bloques de interlocutores coinciden en señalar. Éstas se han agrupado en dos conjuntos (*clusters*) de tareas: tareas internas relacionadas con la propia organización y los empleados y, en segundo lugar, tareas relacionadas con los clientes y proveedores. En concreto, el primer *cluster* engloba las siguientes tareas: regir la política económica, reduciendo costes y haciendo una previsión de la actuación en situaciones de crisis; realizar estudios de mercado y gestionar la calidad, dirigir el equipo del personal del hotel, cuidar la satisfacción de las necesidades del equipo, la gestión de los recursos humanos (selección, formación, supervisión y evaluación del rendimiento), la motivación del personal, la resolución de conflictos, coordinar los distintos departamentos y, por último, definir y cumplir objetivos. Las tareas incluidas en el segundo conjunto son: gestionar la cartera de clientes, satisfacer sus necesidades con un trato personalizado, captar clientes (visitas a empresas, instituciones, etc.), atender personalmente a los clientes y proveedores, gestionar quejas y reclamaciones de los clientes y controlar las medidas de seguridad del establecimiento.

Ahora bien, los diferentes interlocutores no sólo han hecho mención de las diferentes tareas que un gerente debe realizar, sino también han subrayado la existencia de importantes *competencias* que estos gerentes deben poseer para desempeñar adecuadamente tales tareas. En concreto, las competencias se han agrupado en estas categorías: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas. En concreto, los resultados obtenidos señalan que los directivos deben poseer un conocimiento profundo del sector, del mercado, del producto y de los clientes, así como de su establecimiento y del entorno en el que se ubica la empresa. El conocimiento de idiomas, informática, y la gestión de los recursos humanos resulta también esencial. En cuanto a las habilidades y destrezas destacan las siguientes: capacidad de coordinación, de liderazgo, de toma de decisiones, saber comunicarse, capacidad de relación interpersonal y social, saber adaptarse al cambio, facilitar un adecuado clima laboral y capacidad de tolerancia al estrés. Por último, deben poseer actitudes favorables hacia el trabajo, el negocio, las personas y el grupo en el que se encuentra inmerso.

La tercera y última categoría lo constituye el **análisis de la persona** (quién debe formarse y qué tipo de formación debe recibir). Antes de presentar las características identificadas, hay que destacar las dificultades encontradas en la realización de este análisis. El primer problema se basa en diferenciar lo que realmente hace el gerente, de lo que en realidad debería hacer. De hecho, los propios gerentes tienen dificultad a la hora de informar de las tareas que realmente hacen en su trabajo diario y de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que realmente poseen y, por tanto, prefieren hacer referencia a lo que deberían hacer y poseer. Otra dificultad, reside en que el análisis no se basa en una única persona, sino en todo un colectivo. A pesar de estas limi-

Una vez realizada esta primera categorización, se ha procedido a un segundo análisis cualitativo para averiguar los desajustes entre la información recogida referente a los dos primeros niveles (análisis sectorial/organizacional y análisis del puesto) y el análisis de la persona, es decir, entre la información referente a cuál debe ser el desempeño de los gerentes y cuál es en realidad.

III. RESULTADOS

Tal y como se ha indicado, en primer lugar se presentan los resultados del análisis cualitativo de la información (categorización inicial) teniendo en cuenta las categorías incluidas en la tabla anterior y en segundo lugar, las necesidades formativas de los gerentes que han sido detectadas.

1. Categorización inicial.

Como se ha indicado, la primera categoría del análisis realizado se refiere al **análisis sectorial/organizacional**, donde se ha recogido información sobre: retos y características del sector turístico valenciano, en función de la zona geográfica que se considere. En concreto, los informantes han puesto de manifiesto la existencia de retos distintos en cada una de estas zonas porque el producto turístico que se oferta es distinto. Así, se indica que no es lo mismo el tema de creación de una red de alojamientos en las comarcas del interior que en las zonas donde hay una sobresaturación de oferta de plazas hoteleras, como podría ser el caso de algunas ciudades costeras (p.ej., Benidorm). No obstante, se ha señalado por los distintos interlocutores la necesidad de lograr un turismo de mayor calidad, en todos los niveles. Lo cual también implica la necesidad de implantación de sistemas y/o certificaciones de calidad reconocidas.

En este ámbito de la calidad, se ha destacado la importancia de incidir en que el turismo está implicado en el sector servicios, por lo que la calidad no debe ser algo instantáneo y que, además, está estrechamente relacionada con el nivel de satisfacción de los clientes. Directamente vinculada a la calidad surge la necesidad de promover una oferta turística diferenciada, que teniendo en cuenta los recursos evite el turismo masivo y desarrolle una cultura del turismo. La creación de una cultura del turismo implica la adopción de actitudes más favorables hacia el turismo por parte de todos los estamentos implicados. La calidad también conlleva el aumento de la oferta complementaria (infraestructuras de ocio, campos de golf, puertos deportivos, etc.) y el aumento de infraestructura de hoteles de las categorías más elevadas.

En cuanto a la formación, los retos que tiene planteados el sector se refieren a la necesidad de incorporar la formación dentro de la política de la empresa, incrementar la fluidez turística (evitar la estacionalidad) y conseguir la profesionalización de los gerentes.

2.1. Necesidades de formación percibidas.

La principal necesidad formativa percibida por los interlocutores de los grupos de discusión se refiere a que el gerente del sector turístico, al igual que en otros sectores, debe adquirir una sólida formación («superformado», «superhombre» «ejecutivos de alto standing» «super-ejecutivo»). Esta formación debe ser generalista, indicando que el gerente debe conocer todos los departamentos del establecimiento («persona que tiene que saberlo todo»). En esta línea, también se ha insistido en la necesidad de formación humanista. La formación técnica se supone que la poseen y se indica que las escuelas de formación existentes en España forman de manera adecuada en todos los aspectos técnicos, pero no así en los aspectos considerados más humanistas. Esta formación humanista se concreta en conocimientos de Psicología y Sociología que capaciten al gerente para comprender a la persona. Otro aspecto considerado fundamental es el conocimiento del entorno. Se indica que la formación en aspectos internos ya la tienen, sin embargo necesita formación en aspectos externos (p.ej., conocimiento de la oferta turística complementaria).

Los gerentes también necesitan formación respecto a conocimiento de los clientes y de sus necesidades (indican textualmente que *«no es lo mismo atender a un polaco que a un gallego»*). De hecho, plantean que la calidad se centra cada vez más en un servicio adecuado al cliente. Esta atención adecuada a los clientes demanda ciertas habilidades sociales que muchas veces se dan por supuestas pero que no siempre se poseen. Así, señalan de forma textual que: *«Muchas veces creemos que tenemos mano izquierda pero no la tenemos, tenemos que pulirla»*. Este punto implica también la necesidad de un cambio de actitudes, lo cual ha sido señalado para justamente lograr la calidad del servicio. Así, a este respecto comentan textualmente: *«...no solamente es la calidad de ese café sino cómo se prepara ese café cómo se sirve ese café y al menos qué actitud se muestra hacia el cliente», «estar convencido de lo importante que es la calidad»*.

Respecto a las necesidades percibidas en relación a las personas que trabajan en el hotel, puestas de manifiesto por los propios gerentes de restaurantes y hoteles, se han concretado en primer lugar en la necesidad de saber trabajar en equipo. En segundo lugar, se considera importante que el gerente gestione de manera adecuada los recursos humanos del hotel (selección de personal o entender cuáles son las necesidades de los trabajadores). En este ámbito también se ha señalado la necesidad de formación en técnicas de liderazgo, por el rol de líder que tiene dentro del establecimiento turístico.

2.2. Necesidades de formación derivadas del «desajuste» entre los tres niveles analizados.

Como ya se ha indicado, las necesidades de formación incluidas en este apartado son inferidas de los desajustes encontrados entre la información recogida en el análisis sectorial/organizacional, análisis de tarea y de la persona. Del primer nivel de análisis se desprende que la formación de

taciones los resultados se han agrupado en tres ámbitos: tareas que habitualmente realiza el gerente, competencias requeridas para el buen desempeño de su puesto y, por último, motivación hacia la formación y *trainability*.

En primer lugar, en cuanto a las tareas que realiza el gerente con mayor frecuencia en su puesto de trabajo destacan las siguientes: contactar y negociar con los proveedores; gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes, así como resolver los posibles conflictos entre los trabajadores, en definitiva, hacer funcionar en condiciones normales todos los departamentos del establecimiento.

El análisis de competencias realizado indica que la formación de los gerentes del sector turístico es en general bajo, aunque existen diferencias en función del tamaño del establecimiento y de su ubicación. Así, los gerentes de los establecimientos más grandes tienen por lo general un nivel de formación mayor, sobre todo si pertenecen a cadenas hoteleras. La propia ubicación del establecimiento también tiene importancia, dado que los gerentes de los establecimientos de zonas rurales tienen un nivel de formación más bajo. Además, los gerentes están más centrados en aspectos tangibles de rentabilidad que en aspectos no tangibles como la satisfacción, la calidad o la formación. Respecto a los conocimientos sobre calidad se indica que a pesar de su interés, existe una falta de convencimiento en los sistemas estandarizados. En esta línea, tratan de ver cómo está el mercado y qué demanda, intentando a la vez materializar las ideas y los objetivos marcados por la empresa.

A este nivel de análisis es esencial también considerar aspectos actitudinales. En este sentido, la información obtenida sobre las actitudes de los gerentes hacia la formación indica que por lo general son positivas y señalan la importancia de la actitud de la propia empresa hacia la formación. Se han encontrado diferencias en función de la edad, de manera que los interlocutores más mayores defienden la experiencia por encima de la formación. También se ha podido comprobar que los interlocutores de mayor nivel educativo valoran en mayor medida la realización de formación continua.

2. Necesidades formativas.

Las necesidades formativas encontradas se han agrupado en tres bloques. En un primer bloque aparecen las necesidades denominadas percibidas, que son necesidades formativas expresadas de manera directa por los interlocutores, indicando qué formación requieren los directivos del sector turístico. En un segundo bloque aparecen las necesidades derivadas del desajuste entre la información recogida en los niveles sectorial/organizacional, puesto y persona (es decir, desajuste entre la información referente a cuál debía ser el desempeño de los gerentes y cuál es en realidad) Además, se han considerado aspectos diferenciales, cadena o establecimiento independiente, restaurante u hotel y ubicación del establecimiento.

los gerentes no está por lo general integrada en el plan estratégico de la empresa (a excepción de algunas cadenas de establecimientos), por lo que es necesario que se integre y se relacione con los objetivos y la misión de la organización. En los establecimientos de las zonas rurales (turismo de interior) se centran las mayores necesidades de formación de los gerentes dado que se dice que su nivel es el más bajo. En estas zonas se requiere mayor formación en idiomas y habilidades sociales, por el trato más directo y personalizado con los clientes que los gerentes de los grandes hoteles de la costa o los de la ciudad.

En cuanto a los desajustes encontrados en relación a las tareas se desprende que los gerentes presentan demandan formación en aspectos internos tales como gestión de la calidad y conocimientos sobre motivación del personal del establecimiento. La gestión por objetivos también aparece como necesaria en la gestión y no aparece entre la práctica habitual de los gerentes, por lo que también es una necesidad formativa.

Respecto a la relación con los clientes y proveedores, las necesidades encontradas se centran en mejorar la relación y captación de los clientes (técnicas de márketing) y se han detectado necesidades de formación en temas relacionados con medidas de seguridad del hotel. Finalmente, en relación a las competencias requeridas, los gerentes del sector turísticos precisan de un mayor conocimiento sobre cómo organizar de manera más adecuada el trabajo, mejorar sus conocimientos en idiomas e informática, desarrollar habilidades de comunicación y fomentar actitudes favorables hacia el negocio y las personas (tanto de dentro del establecimiento como de fuera).

2.3. Necesidades de formación derivadas de los cambios y retos del sector.

Entre las necesidades derivadas de los cambios y retos del sector previsible en los próximos años, lo primero que destaca es la necesidad de que los gerentes se formen de manera continuada puesto que constantemente aparecen cambios lo cual puede llevarles a tener carencias formativas. Así, de forma textual afirman que: *«el gerente debe estar continuamente formándose porque de forma continua salen cosas nuevas»* *«...el mercado evoluciona muy rápido»*. Otra necesidad se refiere a la profesionalización del directivo como consecuencia de la expansión y el aumento de la competitividad del sector.

Otra demanda se refiere a formación en nuevos productos y servicios, así como en oferta complementaria (gastronomía, rutas culturales, conocimiento del entorno,...) para tratar de ampliar la oferta y evitar la estacionalidad del sector en la Comunidad Valenciana. Estos aspectos requieren de establecimientos turísticos diferenciados que puedan ofrecer alternativas atractivas a los turistas y responder a sus variadas necesidades de los turistas. Sin embargo, los gerentes están más centrados en aspectos internos y de rentabilidad inmediatos.

La formación en estándares de calidad también se considera necesaria, puesto que el boom turístico de los años setenta ha dado paso a otra época en la que se exige calidad en el servicio. Por su parte, los cambios sociales tales como captación y atención a clientes no habituales implica la necesidad de aumentar el conocimiento en estudios de mercado y en idiomas, así como desarrollar actitudes favorables a la aceptación de las diferencias culturales.

IV. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido analizar las necesidades de formación de los gerentes del sector turístico de la Comunidad Valenciana, de acuerdo con el modelo teórico de análisis de necesidades formativas en tres niveles: organización-tarea-persona. Para ello, se ha utilizado como procedimiento el análisis cualitativo de la información procedente de cuatro grupos de discusión donde han participado expertos del sector y gerentes de hoteles y de restaurantes.

Los resultados obtenidos muestran la existencia de tres tipos diferenciados de necesidades formativas de los gerentes de este sector: necesidades percibidas, necesidades derivadas del desajuste y, por último, necesidades derivadas de los cambios y retos del sector. En primer lugar, los distintos interlocutores coinciden en señalar la necesidad de que los gerentes complementen su formación en tres *clusters*. Un primer *cluster* hace referencia al desarrollo integral del gerente, en el que destacan aspectos tales como necesidad de formación permanente de alto nivel, que sea generalista y humanista. El segundo *cluster* se refiere a aspectos relacionados con el entorno, como el conocimiento de la oferta turística complementaria. Y el tercero se refiere a aspectos internos, como atención al cliente (conocimiento, trato y captación del cliente).

El segundo tipo de necesidades formativas, se derivan del desajuste entre la información del análisis sectorial, organizacional y del puesto y del análisis de la persona. En concreto, el análisis sectorial y organizacional ha puesto de manifiesto una formación diferencial en función del tamaño, tipo y ubicación del establecimiento, existiendo más necesidades formativas en: las zonas rurales, los establecimientos dedicados a la restauración y hoteles independientes de pequeño tamaño. Respecto a los desajustes encontrados el primer *cluster* se relaciona con aspectos internos de la organización como gestión de la calidad y de los recursos humanos. El segundo *cluster* se refiere a las relaciones con los clientes externos (usuarios y proveedores). Es relevante hacer hincapié en la alta coincidencia entre las necesidades percibidas y las derivadas del desajuste, poniendo de manifiesto que en nuestro caso, las percepciones se ajustan en buena medida a las necesidades obtenidas en base a los supuestos del modelo teórico.

En cuanto a las necesidades formativas derivadas de los cambios y retos del sector, cabe señalar que están guiadas por un interés en ofrecer un turismo adaptado a las exigencias de los nuevos mercados y que se concreta en ofrecer un turismo de calidad, diversificando la oferta para adaptarse de manera diferenciada los distintos tipos de clientes. En definitiva, la mejora de la calidad del servicio es entendida como un factor clave de éxito empresarial.

Otros resultados previos muestran que las áreas de gestión relacionadas con el trabajo del directivo de empresas de servicios son: dirección estratégica, dirección de operaciones, dirección de recursos humanos, márketing y calidad. MARTÍNEZ (1993) con una muestra de directivos españoles concluye que este colectivo precisa de una formación generalista y global, visión de equipo, capacidad de comunicación y funciones de liderazgo.

Es interesante destacar que los diversos informantes coinciden en delimitar el perfil del gerente de organizaciones turísticas. Este perfil estaría determinado por el tipo y tamaño del establecimiento que se considere. Así, se distingue entre hoteles y restaurantes; hoteles de cadena - hoteles independientes. En general, este perfil respondería a diferentes rasgos. En primer lugar, estarían los estudios universitarios que proporcionen conocimientos técnicos (informática, idiomas, márketing, sistemas de calidad, etc.) y formación humanística (Psicología, Sociología, Comunicación, etc.). En segundo lugar, se consideran unos conocimientos específicos del sector (conocimiento del territorio, oferta complementaria, productos, etc.). Por último, se valoran las habilidades y destrezas relacionadas con el trato y la interacción con otros.

Por otra parte, también queremos señalar algunas limitaciones de nuestro estudio. En primer lugar, el modelo teórico sobre análisis de necesidades formativas en tres niveles (organización, tarea y persona) de MCGEHEE y THAYER (1961) y reconceptualizado por GOLDSTEIN (1991, 1993) puede ser excesivamente amplio para ser abordado desde un planteamiento cualitativo. No obstante, ello se complementa con la riqueza de la información obtenida tras su análisis. En segundo lugar, hay que hacer mención de la enorme dificultad en inferir desajustes entre los análisis sectorial, organizacional y del puesto y el análisis de la persona. Esto se debe a que en muchas ocasiones, los interlocutores expresan la importancia de que un gerente esté formado en una determinada temática (análisis del puesto), pero no informan de si realmente el gerente posee conocimientos, destrezas y habilidades en esa cuestión (análisis de la persona). Como consecuencia, es difícil detectar un posible desajuste. Por último, están las limitaciones inherentes a la técnica del grupo de discusión, como son: el bajo control por parte de los entrevistadores de la interacción grupal, la dificultad que entraña analizar los comentarios de los informantes dentro de su contexto, y por último, aspectos relacionados con la deseabilidad social por parte de los informantes (KRUEGER, 1991). No obstante, esta dificultad puede solventarse en gran parte con una adecuada «formación» de los coordinadores de los grupos de discusión.

Por último, hay que destacar el carácter innovador de este tipo de estudio, pues son escasas las investigaciones sobre análisis de necesidades formativas en directivos utilizando como técnica de recogida de datos el grupo de discusión; y además, no se ha encontrado ningún estudio de carácter cualitativo en el que se aplique este modelo de análisis de necesidades. Además, la información recabada en los diferentes grupos de discusión no sólo ha permitido conocer las necesidades formativas de los gerentes, sino que ha proporcionado información muy rica sobre las características del sector, su problemática y retos futuros, resaltando así su validez de contenido.

BIBLIOGRAFÍA

GENERALITAT VALENCIANA CONSELLERIA D'INDUSTRIA, COMERÇ I TURISME (1990): *Libro blanco de turismo de la Comunidad Valenciana*. Valencia, ITVA.

GLASSER, B. G. y STRAUSS, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Ed. Aldine.

GOLDSTEIN, I. L. (1993): *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation*. (3.ª edición), Pacific Grove, CA, Ed. Brooks/Coole.

GOLDSTEIN, I. L. (1991): «Training in Work Organizations» en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M.; eds.), California, Ed. Consulting Psychologists Press, Inc., vol. 2, págs. 507-620.

GRAU, R.; HERNÁNDEZ, E.; SALANOVA, M. y PEIRÓ, J. M. (1995): «La Mejora de la Cualificación Profesional: Atribución de Problemas y Características Organizacionales», *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, vol. 11, págs. 19-33.

HESKETH, B. y BOCHNER, S. (1993): «Technological change in a multicultural contest: Implications for training and career planning» en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M.; eds.), Palo Alto: CA, Ed. *Consulting Psychologists Press*. Vol. 4, págs. 191-238. 2.ª ed.

KRUEGER, R. A. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*, Madrid, Ed. Pirámide.

LLORENS, S.; AGUT, S.; GRAU, R. y SALANOVA, M. (1997): *Análisis descriptivo de la formación de gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana*, Trabajo presentado en el Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián, octubre.

MARTÍNEZ, M. (1993): «El perfil del directivo en la empresa española del futuro» en *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (MUNDUATE, L. y BARÓN, M.; comps.), Madrid, págs. 33-42.

McGEHEE, W. y THAYER, P. W. (1961): *Training in Bussines and Industry*, New York, Ed. Wiley.

SAARI, L. M.; JOHNSON, T. R.; MCLAUGHLIN, S. D. y ZIMMERLE, D. M. (1988): «A survey of management training and education practices in U.S. companies», *Personnel Psychology*, 41, págs. 731-743.

TANNENBAUM, S. I. y YUKL, G. (1992): «Training and Development in Work Organizations», *Annual Review Psychology*, vol. 42, págs. 399-441.

THARENOU, P. (1991): «Managers' Training Needs and Preferred Training Strategies», *Journal of Management Development*, vol. 10, n.º 5, págs. 46-59.

ZONTUR (Agrupación hotelera de las zonas turísticas de España) (1997): *La formación continua en la hostelería turística española*. Madrid.