Susana Llorens Gumbau Sonia Agut Nieto Rosa Grau Gumbau Marisa Salanova Soria

Universitat laume I

Este trabajo se ha realizado en el marco
del proyecto de investigación
subvencionado por Consellería de
Educación y Ciencia (GV-3268-95):
"Análisis funcional de los puestos de
gestión de organizaciones de servicios
turísticos y su incidencia sobre la calidad
del servicio" Universitat Jaume I de
Castellón y Universitat de València

as organizaciones de servicios de naturaleza turística son de suma importancia para la economía y empleo en España y, de forma especial, en la Comunidad Valenciana (Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana, 1990). Cada vez más, los clientes exigen estándares de calidad y diversidad, lo cual obliga a realizar un esfuerzo de adecuación, modernización y especialización de los negocios turísticos. En este ámbito, la gestión y la dirección de las organizaciones turísticas constituye uno de los aspectos más decisivos para el funcionamiento y la eficacia organizacional. La formación se configura como uno de los factores clave del éxito para la industria turística en las puertas del siglo XXI, ya que permite hacer frente adecuadamente a las demandas de este sector. La figura del gerente de las organizaciones turísticas resulta de suma importáncia 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. En este marco, el objetivo del estudio es analizar la formación que poseen en la actualidad los gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana. Para ello, se utilizarán diversas fuentes de información como grupos de discusión, donde participarán distintos informantes clave y además, se analizará el contenido de los distintos programas de formación de gerentes de organizaciones turísticas que en la actualidad se imparten en España. A partir de análisis se elaborarán indicadores de calidad de la formación del puesto gerencial en este sector.

Sector turístico, gerente, formación.

1. Introducción

El turismo es el complejo de actividad más importante de la economía española. La demanda turística aporta el 9.3% a la formación del Producto Interior Bruto y da empleo a alrededor de un 8% de la población ocupada (entre 1.300.000 y 1.500.000 personas) y aproximadamente a un 6.5% de la población económicamente activa (Zontur, 1997 y Retuerto, 1995). Así, las organizaciones de servicios de naturaleza turística son de suma importancia para la economía y empleo en España y, de forma especial, para la Comunidad Valenciana (Libro Blanco de Turismo de la Comunidad Valenciana, 1990) configurándose esta región como un destino preferente de turistas tanto nacionales como extranjeros.

Además, en un marco de constante desarrollo del sector turístico español y en particular de la Comunidad Valenciana, las estructuras de formación requieren una adaptación a las nuevas circunstancias y demandas. Entre ellas, hay que destacar la creciente demanda de profesionales y técnicos de nivel tanto medio como alto; especializados en procesos de planificación, dirección y gestión en el ámbito turístico (Zontur, 1997).

De hecho, diferentes estudios indican que la calidad y competitividad de la oferta turística no es un problema de atractivos, de demanda o financiación de inversiones, sino fundamentalmente de formación y capacitación de sus recursos humanos (López, 1995, cit. en Llorens y Grau, en prensa). En este sentido, la formación se configura como uno de los factores clave del éxito para la industria turística en las puertas del siglo XXI, ya que es una herramienta básica para hacer frente adecuadamente a las demandas de este sector (Peiró, 1997).

Sin embargo, según señala Torres (cit. en Vera, 1995) la formación turística en España todavía es insuficiente -notable desproporción entre la importancia real del turismo en la economía española y la atención que se dedica al tema- e incompleta -no se cubren las diferentes actividades y funciones turísticas, a pesar de la aparición de oferta en los últimos años. Además, este autor subraya la carencia de una concepción unitaria y de estrategia integrada de la formación turística -no existe una coordinación y conexión entre niveles y ciclos.

Por su parte, Braum (Presidente de Zontur) indica que la formación superior en turismo ha estado marginada hasta fecha muy reciente y que la propia dinámica de crecimiento del sector, sus especiales características (estacionalidad, turnos, etc.), su competitividad basada en

3

precios bajos, etc., ha llevado a no atender suficientemente desde las empresas en general, la formación continua de los trabajadores. Sin produciendo un proceso positivo (Planes de Calidad Hotelera, incremento de la oferta formativa en materia turística y hotelera, etc.). A lacional de Formación Continua a finales del 92 y, especialmente, la creación de FORCEM (Fundación para la Formación Continua) (p. 11, creación de FORCEM (Fundación para la Formación Continua) (p. 11, desarrollando por parte de la Administración y de las entidades dedicadas a la formación (Chacón, 1995).

Susana Llorens Gumbau, Sonia Agut Nieto, Rosa Grau Gumbau, Marisa Salanova Soria

En este sentido, la Ceneralitat Valenciana, en su política de apoyo al turismo valenciano, ha llevado a cabo acciones tendentes a la mejora del nivel de cualificación de los profesionales que trabajan en este sector. Entre estas acciones destacan: el "Premio "Turişme" destinado a año 2000 y la concesión de Becas de investigación para aumentar la especialización de los profesionales en la actividad turística de la comunidad Válenciana. Estas becas están dirigidas a Titulados universitarios, Diplomados en empresas y actividades turísticas, Técnicos en empresas y actividades turísticas, Técnicos profesional superior en turísticas y Titulados en Formación

(urismo rural-, turismo -agente de viajes, animador turístico, auxiliar de congresos, Recursos Humanos y gestión de PYME's-, y finalmente, cursos sobre calidad total, comunicación y toma de decisiones, desarrollo de técnicas empresariales de gestión -análisis patrimonial y econômico, exterior, gestión de stocks, merchandising, vendedor de servicios-, técnicas empresariales para el comercio -comercio de detalle, comercio contabilidad informatizada, perfeccionamiento del secretariado-, informáticas -aplicaciones informáticas de gestión y de oficina, cocina industrial, Jefe de rango y recepcionista-, técnicas empresariales relacionadas con la atención al cliente, ayudante de bar y comedor, Valenciana, se ofertan cursos de hostelería -donde se incluyen temáticas centros. Desde el Instituto de Estudios Turísticos en la Comunidad profesional en el ámbito turístico, que se oferta desde determinados oferta formaliva correspondiente al nivel superior de la formación Además, el interés en la formación profesional, se ve manifestado por la

Del mismo modo, desde el Ministerio de Educación y Ciencia se ofertan un abanico de ciclos formativos de formación profesional de grado superior en hostelería y Turismo. Estos ciclos (de 1400 a 2000 horas de

duración), que se incluyen dentro del Proyecto de Renovación de los Contenidos de Formación Profesional, pretenden cubrir las necesidades de formación correspondientes a niveles de cualificación profesional de los campos de actividad productiva de alojamientos turísticos y no turísticos, tratando de responder a las necesidades de cualificación en el segmento del trabajo técnico de los procesos tecnológicos. Entre estos ciclos formativos de grado superior se incluyen los correspondientes a agencias de viaje -cuyo objetivo es programar, organizar, operar, controlar viajes combinados, vender derechos de uso de servicios turísticos, administrar unidades o departamentos específicos de Agencias de Viajes y participar en el desarrollo de sus programas comerciales-, alojamiento -dirigido a administrar el área de alojamiento, a partir de los objetivos generales del establecimiento, asegurando la acogida y atención del cliente y la correcta prestación de los servicios del área-, información y comercialización turísticas -cuyo objetivo es comercializar destinos turísticos, crear productos turísticos de base territorial, asistir y guiar grupos, y gestionar servicios de información turística-, y por último ofertan, ciclos formativos en restauración administrar establecimientos, áreas o departamentos de restauración, diseñando y comercializando su oferta gastronómica.

En la misma línea, la red de Centros de Turismo para la Cualificación Profesional, se encarga de impartir cursos de formación turística continua y ocupacional, dirigidos a todos los profesionales del sector turístico. Estos cursos giran en torno a las siguientes temáticas: cocina (Cocina de Autor, Salsas frías, Cocina de Pescado y Marisco, Platos populares de las comarcas del interior, Salsas aplicadas al marisco), servicio de restaurante y bar (Protocolo y servicios, Perfeccionamiento de camareros), gestión y dirección (Habilidades directivas, Gestión en Hostelería, Salud laboral, Gestión integral de hoteles, Recursos Humanos para mandos intermedios, Dirección de reuniones, Gestión del tiempo, Motivación del personal), nuevas tecnologías (Nuevas tecnologías en establecimientos rurales, Internet y correo electrónico, Ofimática, Programa Word, Programa Excel), idiomas (Inglés turístico, Francés turístico), calidad de servicio y marketing (Marketing, Protocolo y servicios, Calidad de servicio y atención al cliente, Publicidad, comunicación e imagen en parques recreativos).

De todo esto se desprende la existencia de una importante demanda de profesionales con cualificación adecuada para el buen funcionamiento de las empresas turísticas. Si bien esta demanda se hace patente a todos los niveles o escalafones de la empresa, lo es muy especialmente en los niveles de dirección (Vinssac, 1995).

En este sentido, la figura del gerente de las organizaciones turísticas resulta de suma importancia para el funcionamiento de la empresa (EIESP -European Institute of Education and Social Policy-, 1991; Jurado, 1996; Díaz y Fernández, 1995 y Luque, Ramos, Tordera, Martínez-Tur y Peiró, 1995). De ahí, la necesidad de que su formación sea adecuada para ser eficiente y responder a las exigencias de calidad del servicio y lograr la satisfacción de los usuarios (Llorens y Grau, en prensa).

A pesar de la inversión de tiempo, energía y recursos económicos que las organizaciones destinan a la formación de directivos, existe todavía poca correspondencia entre los requerimientos del puesto directivo y las aproximaciones educativas actuales (Baum, 1991; Hall, 1984 y Wexley y Baldwin, 1986). A esto se une el hecho de que la mayoría de directivos no poseen una formación a nivel específico como estrategia de mejora de la efectividad y competitividad organizacional, a pesar del reconocimiento creciente de la importancia de la formación y educación de este colectivo (Wexley y Latham, 1991 y Tannenbaum y Yukl, 1992, entre otros).

Además, continúa valorándose la experiencia del directivo, de hecho, y tal como señala Wills (1993, cit. en Hooper, 1998), existe una creciente tendencia hacia la formación basada en la experiencia donde el aprendizaje constituye parte natural de la actividad y no es algo que se consigue mediante cursos.

Desde la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, se han desarrollado numerosos estudios en los que se ha pretendido definir lo que debería ser el trabajo directivo y sus características básicas. Esto supone un punto de partida ineludible para diseñar la formación de los gerentes en el ámbito turístico: qué tareas a nivel general debe desempeñar un directivo y por tanto, a qué debería enfrentarse y para qué debe estar preparado (Luque et al., 1995).

Es considerable la cantidad de programas formativos que aparecen dirigidos a este colectivo, pero la escasez de investigación sólida en formación ha sido uno de los defectos más evidentes en este ámbito. La mayoría de los programas de formación no se han probado y, en el mejor de los casos, son de valor incierto (Fiedler, 1996).

En nuestro país, según datos del FORCEM (cit. en Zontur, 1997) del total de personas que participaron en acciones formativas en Hostelería (23.800 personas) en el año 1995, el 4,51% correspondieron a directivos. El porcentaje de personas que en el año 1996 participaron en dichas acciones formativas aumentó considerablemente (71.322)

personas), de ellas el 4,51% también correspondió a directivos.

En este marco, planteamos este estudio cuyo objetivo general es analizar desde un punto de vista descriptivo la formación que poseen en la actualidad los gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana. Para ello, se utilizarán diversas fuentes de información como mesas redondas (planificadores, usuarios, supervisores, gerentes de hoteles y restauración, entre otros) y el contenido de programas de formación de gerentes de organizaciones turísticas que en la actualidad se imparten en España. A partir del análisis de estas fuentes de información se elaborarán los indicadores de calidad de la formación de los directivos de las organizaciones de naturaleza turística.

2. Planteamientos generales del estudio

2.1. Objetivos, diseño y procedimiento

El presente trabajo es una primera fase que se incluye dentro de un proyecto global denominado "Análisis funcional de los puestos de gestión de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia sobre la calidad del servicio", el cuál está siendo desarrollado por la UIPOT (Unidad de Investigación sobre Psicología de las Organizaciones y del Trabajo) de la Universitat de València y por el Área de Psicología social de la Universitat Jaume I. Su finalidad es analizar tres aspectos que se consideran claves para la gestión de los hoteles y restaurantes: el desempeño de los puestos directivos y gerenciales; la calidad de los servicios que se ofrecen en tales organizaciones; y finalmente, la satisfacción que los usuarios del servicio experimentan.

Para ello, este proyecto comprende dos fases: una fase cualitativa mediante la celebración de sesiones de trabajo en grupos de discusión focalizada y otra cuantitativa a través del pase de cuestionarios en 40 organizaciones hoteleras y 40 restaurantes de la Comunidad Valenciana a tres grupos de personas: gerentes, personal del hotel y usuarios del servicio.

En este primer trabajo, nos centramos en el desempeño de los puestos directivos y gerenciales, en concreto en el tema de formación. Así, con el fin de conocer las características que se demandan a los gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana, analizar la oferta formativa existente y elaborar indicadores de calidad de la formación para este colectivo, se ha analizado la información aportada por los distintos grupos de discusión focalizada que se llevaron a cabo durante el año 1997, así como el contenido de los programas de formación de

gerentes de organizaciones turísticas que actualmente se imparten en España. De modo que se puede saber qué se demanda desde el sector y qué se oferta desde las instituciones encargadas de formar a los mencionados directivos.

En este sentido, para realizar el presente estudio se vieron implicados una serie de pasos. En primer lugar, y utilizando un criterio de expertos, se decidió el tipo de informantes que podrían resultar claves para la investigación. Así, se llevaron a cabo un total de 10 grupos de discusión que estaban compuestos por 7 tipos de informantes. Posteriormente, se contactó con las personas o asociaciones que pudiesen formar parte de los grupos mencionados. Y finalmente, el último paso consistió en la realización de las entrevistas. Estas se grabaron en audio con la conformidad de los informantes y, a continuación, se procedió a la transcripción de las mismas.

Por otra parte, se llevó a cabo una búsqueda y puesta en contacto con escuelas de prestigio, tanto públicas como privadas, dedicadas a la formación de directivos, las cuáles proporcionaron información sobre la oferta formativa que actualmente se imparte en estos centros.

2.2. Metodología

La estrategia para la obtención de resultados en este trabajo, ha consistido en la utilización de métodos de investigación cualitativos, mediante el análisis de la información aportada por los distintos grupos de discusión focalizada realizados, así como el estudio de los contenidos de los distintos programas de formación.

2.2.1. Muestra

La muestra del estudio está compuesta por un total de 10 mesas o grupos de discusión y 7 tipos de informantes, seleccionados en función de los siguientes criterios: que tuviesen conocimiento del sector y pudiesen informar sobre la formación de los actuales gerentes de las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana. En este sentido, los 10 grupos de discusión estaban compuestos por los siguientes informantes: representantes de la administración, asociaciones del sector, gerentes de hoteles, gerentes de restaurantes, mandos intermedios, touroperadores, asociaciones de usuarios y representantes sindicales.

Respecto del lugar de celebración de las sesiones grupales, 6 se llevaron a cabo en Valencia y 4 en Castellón.



De esta manera, se realizaron 2 mesas o grupos de discusión con representantes de la administración y asociaciones del sector, gerentes de hoteles y gerentes de restaurantes, respectivamente, tanto en Castellón como en Valencia. Con mandos intermedios se realizó una mesa en Castellón, mientras que en el caso de touroperadores, asociaciones de usuarios y representantes sindicales, se llevó a cabo 1 mesa para cada uno de estos grupos, aunque sólo en Valencia (ver tabla 1)

Tabla 1. Informantes, ubicación y número de grupos de discusión realizados.

INFORMANTES

Informantes	Castellón	Valencia	Nº Mesas
Representantes de la administración, asociaciones del sector, etc.	SÍ -	SÍ	2
Gerentes de hoteles	SÍ	SÍ	· 2
Gerentes de restaurantes	SÍ	SÍ	2
Mandos intermedios ,	SÍ .	NO .	· 1
Touroperadores	NO .	SÍ	1
Asociaciones de usuarios	NO	SÍ	1
Representantes sindicales	NO	SÍ	1
TOTAL	•		10

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis del contenido de la oferta formativa dirigida a gerentes de organizaciones turísticas, se han analizado 10 centros de formación, de los cuáles 7 han sido públicos y 3 de carácter privado, obteniéndose un total de 12 programas formativos.

2.2.2. Técnicas de análisis de datos

Para realizar este análisis del contenido de los grupos de discusión, el propio equipo de investigación elaboró una guía de entrevista semiestructurada. Esta guía permitía recoger información fiable y válida y en ella se detallaban las principales cuestiones de la unidad a explorar así como las directrices, normas de actuación y sugerencias para los entrevistadores, que fueron debidamente entrenados.

Los análisis cualitativos se han realizado a partir de la categorización de la información proporcionada por las entrevistas realizadas. Así, se

elaboraron categorías iniciales a partir de la información obtenida de los grupos de discusión, utilizando una versión interpretativa de la "grounded theory" (Glasser y Strauss, 1967). Una vez elaboradas las categorías, fueron evaluadas por distintos jueces para reestructurar las categorías iniciales. Finalmente, se procedió a la clasificación de la información obtenida sobre la formación de directivos en cada una de

Tabla 2. Categorías obtenidas. **CATEGORÍAS** Definición Categorías Agrupa los aspectos referentes a los nuevos retos, y a la 1. Características foemativas del sector. situación de la formación en el sector. Información referente a las actitudes existentes entre los informantes sobre la formación en general y sobre la formación de directivos, así como los problemas que se asocian ccon la formación y su significado. 2. Actitudes hacia la formación. Permite conocer aspectos de la formación de directivos, como son el tipo de cursos que se imparten, el tipo de 3. Características formación en directivos. formación que existe en la actualidad, el nivel de formación, así como las necesidades formativas. Aspectos que influyen en las actitudes hacia la formación, 4. Aspectos diferenciales. en las características de formación del sector y de los directivos. Fuente: Elaboración Propia.

las categorías finales obtenidas, que se detallan a continuación (tabla 2). La información recogida sobre la formación ofertada, también fue categorizada por los mismos jueces. En un primer análisis se clasificó la información en función de si se trataba de formación profesionalizada (tanto universitaria como privada) o si se trataba de cursos de postgrado o programas de grado superior a los que se tiene acceso a partir de la posesión de algún título de base. A continuación se realizó un análisis del contenido de los distintos programas.

3. Resultados obtenidos

Los resultados que sobre formación de gerentes en organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana se han obtenido, pueden agruparse en dos grandes apartados.

En primer lugar, se presenta el análisis de la información obtenida en los grupos de discusión focalizada, que permite conocer cuál es la formación que realmente poseen los gerentes de organizaciones turísticas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Para favorecer la

comprensión de los datos, se agrupan en cuatro bloques tal y como aparecen en la figura 1: características formativas del sector, actitudes hacia la formación, características de la formación de los directivos y, por último, variables diferenciales.

En segundo lugar, se presenta el análisis de los contenidos de los programas de formación de gerentes de organizaciones turísticas que actualmente se imparten en España. También se ha intentado averiguar si la formación que se requiere para los directivos del sector, es realmente la que se oferta.

Figura 1

ACTITUD HACIA LA FORMACIÓN

CARACTERÍSTICAS FORMATIVAS DEL SECTOR

- · Bajo nivel de formación
- · Experiencia como requisito fundamental
- · Aumento del nivel formativo
- Proliferación de cersos (subvencionados)
- NUEVOS RETOS: profesionalización, formación y adquisición de
- Nuevas competencias

FORMACIÓN

PROBLEMAS

SIGNIFICADOS

- Indispensable
- A más formación actitudes más favorables

FORMACIÓN EN DIRECTIVOS: Aspecto fundamental

- No suficiente preparación
- · Falta de formación del profesorado
- Ausencia prácticas reales
- Falta de adecuación de contenidos
- No análisis de necesidades
- Aprendizaje y promoción
- Afrontamientos retos
- Aumento de sueldo
- Aumento de la calidad
- Competitividad

ASPECTOS DIFERENCIALES

- Tamaño
- Tipo
- Ubicación
- Interlocutores

FORMACIÓN EN DIRECTIVOS

- CURSOS: Atención al cliente, calidad, dirección estratégica
- TIPO: Generalista
- NIVEL: Heterogéneo
- NECESIDADES:
- Habilidades sociales
- Negociación
- Toma de decisiones
- Visión global
- Idiomas

Fuente: Elaboración Propia

3.1. Análisis de los grupos de discusión focalizada

Tal y como se ha indicado, en primer lugar, se exponen los resultados del análisis descriptivo de la formación de los gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana, atendiendo a los cuatro grandes bloques antes mencionados (ver figura 1).

3.1.1. Características formativas del sector

Por lo que se refiere a las características en materia de formación propias del sector turístico de la Comunidad Valenciana, puede decirse que en general, la formación de base de los profesionales es baja. Este resultado puede deberse a la estacionalidad del sector y a sus características particulares.

Además, con respecto al binomio Formación vs. Experiencia los resultados indican que, en general, persiste una altá valoración de la experiencia en el sector frente a la formación. Así, la experiencia se considera un requisito fundamental para la selección de personal en estas organizaciones turísticas.

Sin embargo, se aprecia un aumento progresivo del nivel formativo del sector como consecuencia del incremento del nivel educativo de la población en general. De hecho, los resultados obtenidos muestran una proliferación de cursos de formación a todos los niveles profesionales (directivos, técnicos y personal de base), aunque existe una falta de evaluación de la eficacia de los mismos y su impartición depende más de la existencia de subvenciones que de las necesidades reales de formación.

Finalmente, se manifiestan una serie de retos en el sector turístico que se caracterizan por la necesidad de profesionalización del mismo, necesidad de formación a todos los niveles jerárquicos dentro de la empresa turística y requerimientos de nuevas competencias que permitan el ajuste a los cambios presentes y futuros.

3.1.2. Actitudes hacia la formación

En cuanto al tema de las actitudes que los profesionales del turismo presentan hacia la formación en general, el análisis cualitativo de la información señala que la formación se considera indispensable y fundamental para la adaptación a los continuos y profundos cambios del sector, si bien como antes se ha mencionado, continúa valorándose la experiencia y la posesión de ciertas características de personalidad

como factores determinantes del éxito empresarial.

En esta línea, la mayor parte de los informantes señalan que la formación sirve para aprender y promocionarse, para afrontar los retos continuos del sector, para aumentar el sueldo, para mejorar la calidad del servicio y para competir con otras empresas turísticas.

Además, se destaca que la conducta de formación genera actitudes favorables hacia la misma y que el personal de base suele manifestar actitudes menos favorables hacia la formación. En este sentido, se considera que una estrategia de cara a potenciar la actitud positiva del trabajador hacia la formación, implica el diseño de cursos de corta duración.

En el caso concreto de los directivos, la formación se considera un aspecto fundamental para la buena gestión del establecimiento y la mejora de la calidad del servicio, que permite la adaptación a los cambios económicos, sociales y políticos que tienen lugar en la sociedad actual. De hecho, se destaca la utilidad de una buena escuela, con unos adecuados planes de estudio y con su práctica correspondiente.

3.1.3.1. Características de la formación en directivos

La formación que poseen los directivos de las empresas turísticas según los informantes consultados, se caracteriza por ser de tipo generalista, en el sentido de que debe saber de todo sin ser experto en nada. Además, el nivel de formación suele ser bajo y muy heterogéneo, coincidiendo con lo dicho anteriormente para el sector.

Así, puede señalarse que, de forma general, no existe un perfil normativo, ni una formación reglada ajustada a las características y demandas del puesto de gerente en organizaciones turísticas.

Se indica que existe una gran oferta de cursos de formación continua dirigidos a directivos, entre los que se destacan los relacionados con la atención al cliente, calidad del servicio, control de calidad y dirección estratégica de la empresa. Sin embargo, estos se consideran de baja calidad.

Por otro lado, los análisis realizados muestran una serie de competencias directivas que se consideran indispensables para lograr el éxito profesional, a saber: coordinación, supervisión, selección y capacidad de comunicación a todos los niveles, tanto con subordinados como con clientes del servicio.

Finalmente, se han obtenido una serie de necesidades formativas en los directivos a tenor de la información recogida, que necesitan ser cubiertas para afrontar con éxito los cambios sociales, así como la introducción de nuevas tecnologías y la mejora de los sistemas de control de calidad que tienen lugar en el contexto laboral del turismo. Entre estas necesidades de formación se destacan: habilidades sociales, habilidades de negociación, toma de decisiones, visión global del sector (conocimientos de recursos, aspectos externos al propio negocio, etc.) e idiomas.

3.1.3.2. Problemas relacionados con la formación de directivos

En general, uno de los principales problemas mostrados en este estudio se centra en la existencia de una creencia generalizada de que un buen nivel formativo no implica necesariamente que una persona posea la preparación suficiente y adecuada para desempeñar su puesto de trabajo de manera eficaz.

Otro problema considerado y relacionado con la formación es la baja calidad del profesorado. Así, los resultados muestran que los formadores no están lo suficientemente preparados en las materias que imparten en las acciones formativas dirigidas al colectivo de directivos.

Por otro lado, el contenido de la formación no se ajusta a las demandas del sector. A este problema, se añade el hecho de la existencia de una escasa o nula detección de necesidades formativas, que implica el desarrollo de planes de formación basados en la oferta y no en la demanda o necesidades reales de los directivos. Además, se plantea la necesidad de realizar prácticas reales in situ en empresas del sector para completar una adecuada formación de directivos.

3.1.4. Variables diferenciales

A continuación, y como resultado del análisis, se detallan una serie de variables que modulan los resultados señalados anteriormente, como son: tamaño del establecimiento, tipo de establecimiento, ubicación y nivel formativo de los interlocutores.

En cuanto al tamaño del establecimiento, los resultados indican que a mayor tamaño de la empresa turística, se requieren directivos que posean mayores niveles de formación y experiencia.

El tipo de establecimiento (cadena vs. establecimiento privado-familiar) es otra variable diferencial. Así, se observa que en las cadenas, el

gerente presenta un mayor ajuste a las directrices que marca la empresa, siendo mayor su autonomía en establecimientos privados. Además, las cadenas valoran y requieren gerentes con un nivel formativo mayor, mientras que en las empresas privadas prevalece el criterio de la experiencia sobre la formación.

Por lo que se refiere a la ubicación del establecimiento, los resultados muestran diferencias en la formación requerida por los directivos entre aquellas empresas localizadas en el interior (turismo rural, turismo ecológico), en el litoral (turismo de sol y playa) o en ciudad (turismo de congresos, turismo cultural, etc.), debido a que generan otro tipo de funciones y competencias gerenciales. A pesar de estas diferencias, el interés por la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios es similar independientemente de la localización de las empresas turísticas.

Por último, se observan diferencias en función del nivel formativo del interlocutor de los grupos de discusión focalizada. De manera que, a mayor nivel formativo se encuentran actitudes más favorables hacia la formación en general, y hacia la formación de directivos en particular.

Hasta aquí se han obtenido los resultados referentes a cuáles son las necesidades y expectativas que respecto de la formación de directivos demanda el sector turístico. A continuación, se analizará la oferta formativa de mayor interés existente en nuestro país para este colectivo.

3.2. Análisis de la oferta formativa para gerentes de organizaciones turísticas

Dada la heterogeneidad en los niveles de formación que actualmente poseen los gerentes de las empresas turísticas, a continuación se exponen los resultados del análisis de los programas de formación estudiados, a los que pueden acceder los directivos de las organizaciones turísticas en su desarrollo profesional. Para ello, se han analizado los contenidos propios de los diferentes itinerarios formativos del puesto de gerente: Título de Técnico en empresas y actividades turísticas (TEAT), Diplomatura en empresas y Actividades turísticas (DEAT), Diplomatura en turismo y Cursos de postgrado o programas de grado superior.

Título de Técnico en empresas, y actividades turísticas (TEAT)

Un primer itinerario formativo para el desarrollo de los directivos de empresas turísticas, está conformado por el título de TEAT que, además

de presentar una serie de lagunas formativas, carecía de la consideración de titulación universitaria.

De esta manera, en Octubre de 1995, el Consejo de Universidades aprobó la Diplomatura en Empresas y Actividades Turísticas, substituyendo al obsoleto Título de Técnico en empresas y actividades turísticas que había estado vigente durante 15 años (López, 1995, cit. en Llorens y Grau, en prensa).

Diplomatura en Empresas y Actividades Turísticas

Con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de profesionalización y formación del factor humano propio del sector, y en especial en directivos, surge la nueva titulación de turismo. De esta manera, la formación turística deja de ser una prolongación especializada de una formación general en economía, comercio, etc. y se encamina a la creación de ramales específicamente turísticos en los niveles universitarios y post-universitarios (Retuerto, 1995).

La Universitat Jaume I de Castellón constituye una de las universidades pioneras en implantar esta nueva titulación. Así, es durante el curso académico 1998-1999 cuando comienza su andadura la Diplomatura en Turismo (Llorens y Grau, en prensa). Entre las materias que se consideran fundamentales y que se configuran como troncales y obligatorias en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E.) figuran las siguientes:

En primer curso, las materias troncales incluyen los idiomas (inglés), la gestión y organización de empresas turísticas, contabilidad, marketing turístico, recursos territoriales y patrimonio cultural. Además, son obligatorias la informática, geografía y sociología del turismo, del ocio y de la recreación, y finalmente, el derecho empresarial.

Las asignaturas troncales de segundo curso, hacen referencia a las operaciones y procesos de producción, estructura de mercado, derecho del trabajo y economía del turismo. Como materias obligatorias se incluyen la lengua inglesa, dirección de organizaciones, gestión de calidad, contabilidad, promoción turística, dirección de ventas y atención al cliente, psicología social del turismo, geografía de las regiones turísticas de España, arte y cultura valenciana.

Para tercer curso, las asignaturas sobre legislación turística valenciana, española y comunitaria, una segunda lengua a elegir entre francés y alemán y la realización del practicum, resultan las materiales troncales.

Mientras que la metodología y las técnicas de evaluación de programas constituye la materia obligatoria.

Cursos de postgrado o programas de grado superior

El profesional del turismo puede realizar cursos de postgrado o programas de grado superior, que ofertan las universidades de cara a completar la formación del gerente, y se detallan a continuación.

Un curso que destaca por su tradición es el Curso de Gerencia y Dirección Hotelera de la Universidad Politécnica de Madrid que se ofrece como respuesta a los requerimientos de especialización en tareas de dirección y gestión en establecimientos turísticos (Vera, 1995 y Vinssac, 1995). Este curso de postgrado se estructura en tres fases. La fase 1 incluye contenidos relacionados con los conocimientos teóricos y básicos propios de la especialización, tales como la política y planificación turística, sociología del turismo, estructura, organización y funcionamiento de los servicios del hotel, gestión económico-financiera, marketing, recursos humanos y por ultimo técnicas y tecnologías aplicadas a la gestión hotelera. La impartición de estos contenidos tiene una duración de 500 horas. La fase 2 contempla la realización de prácticas en una empresa hotelera, durante 520 horas. Finalmente, la tercera fase consiste en la elaboración de un estudio de investigación y su posterior defensa.

Además, el potencial gerente de empresas turísticas puede acceder al Diploma Europeo en Gestión Hotelera. El contenido del curso engloba el siguiente programa: cultura europea, management europeo, marketing, economía y derecho europeos, aplicación hotelera, idiomas, stage de prácticas.

Por otra parte, los módulos básicos que se ofrecen en el Postgrado en Gestión y Dirección Turística impartido por la escuela ESADE (Barcelona) son: recursos humanos, derecho turístico, medio ambiente, sistemas de información multimedia, calidad, habilidades directivas y técnicas de negociación (Valls, 1995)

Con tal de mejorar los niveles de planificación y de gerencia de las empresas turísticas se ha diseñado el Master Internacional en Turismo, que se imparte en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las áreas generales del curso son las siguientes: economía, sociología, marketing, contabilidad y derecho. Tiene una duración de 200 horas y un programa compuesto de 4 fases. La primera consta de un módulo general de base con asignaturas relacionadas con la introducción al

turismo, economía, sociología, gestión de recursos humanos, estadística y marketing, entre otras. La segunda fase incluye temáticas relacionadas con la economía turística, contabilidad aplicada a empresas turísticas, publicidad y promoción turística, marketing turístico, sociología del turismo, ordenación turística del territorio, informática y conferencias de expertos. En tercer lugar existe una fase de especialización turística que incluye: dirección estratégica, evaluación de proyectos turísticos, gestión financiera de las empresas de turismo, gestión de previsiones y técnicas de objetivos, marketing específico, procesos informáticos aplicados a la empresa turística y técnicas de investigación. Por último, existe una fase científica con la elaboración de la tesina o de un trabajo de investigación (Chirivella, 1995).

La Universidad de las Islas Baleares oferta el Título Superior de Turismo, cuyas materias básicas son las siguientes: economía, marketing, análisis contable, y gestión estratégica o de calidad referidas a empresas turísticas. Además, aparece un bloque de planificación y análisis geográfico, social, territorial y ambiental del turismo; informática y nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico, gestión de formación y análisis de equipamientos, legislación turística y cuatro materias más dedicadas al perfeccionamiento y especialización en idiomas (Picornell y Sastre, 1995).

Una de las escuelas de negocios del sector turístico de gran prestigio es el Centro de Desarrollo de Altos Estudios Turísticos (C.D.TUR) con sede en Madrid. Este centro ofrece un esquema de desarrollo de Escuela de Negocios orientada a la realidad del Sector Turístico y cuenta con el apoyo y colaboración de instituciones públicas (Ministerio de Comercio y Turismo, Plan Futures), asociaciones profesionales y empresas del sector. Desarrolla su actividad formativa en las áreas de Estudios Superiores y Postgrado, con el objetivo de preparar a los alumnos en puestos de responsabilidad relacionados con la Gestión Empresarial. Esta escuela oferta los dos títulos siguientes: Título de Técnico en Gestión de Alojamientos y Restauración y la Licenciatura en Dirección y Gestión de Empresas Turísticas. Las temáticas propias de la formación de directivos que ofrece C.D.TUR aparecen sintétizadas a continuación.

Para la obtención del Título de Técnico en Gestión de Alojamientos y Restauración, el alumno debe superar tres áreas temáticas. El área entorno incluye dos asignaturas: el turismo y la industria turística, legislación y fiscalidad. La segunda área de conocimiento es la propia de producción e incluye la asignatura de Organización de los servicios hoteleros. Finalmente, la gestión de recursos humanos, marketing y

gestión económico-financiera son los contenidos del área departamental.

Por su parte la Licenciatura en Dirección y Gestión de Empresas Turísticas consta de cuatro años lectivos, siendo los dos primeros comunes y los dos últimos con una parte troncal y tres especialidades en cada una de las áreas de negocio esenciales del sector: gestión de hoteles, gestión de agencias de viaje, y turismo y administraciones públicas. Entre as materias que se consideran de mayor relevancia se encuentran la economía, matemáticas, psicología de las organizaciones, derecho, contabilidad-finanzas, marketing turístico, gestión de recursos humanos, compras, comercio exterior, geografía turística, patrimonio artístico-cultural, informática e inglés, un segundo idioma a elegir entre alemán y francés. Se incluye la realización de cuatro semanas, como mínimo, de prácticas en una empresa turística en cada uno de los cuatro cursos de los que se compone la licenciatura. Además, este título ofrece la opción de cursar las asignaturas propias para la obtención de la especialidad en Gestión de hoteles, a saber: tipología de productos hoteleros, estructura de la oferta hotelera mundial, marketing internacional, gestión de F&B (Economato y Bodega), gestión de alojamientos, dirección, organización y técnicas de venta, y atención al cliente.

El curso de Especialista Internacional en Dirección de Establecimientos Turísticos constituye otra opción más para mejorar la formación de los directivos. Este programa está formado por siete áreas temáticas. El área a la que se dedica una mayor duración (160 h.) es el practicum, que se considera una asignatura obligatoria y es tutelada "in company". En función del criterio de la duración, le sigue en importancia la realización de proyectos de fin de carrera (100 h.), que puede superarse en forma de proyectos empresariales, investigación comercial, análisis departamental, estudio de entornos turísticos o investigaciones en la propia compañía. Otra área a la que se otorga mucha importancia es la referente a las habilidades de gestión genérica. Con una duración de 100 horas, incluye asignaturas relacionadas con las habilidades directivas y técnicas de negociación, habilidades relacionales y de comunicación, inglés de los negocios turísticos e informática. Son 75 horas las que se dedican a los contenidos relacionados con las herramientas de gestión específica, que incluyen la planificación y organización empresarial, gestión de recursos humanos, contabilidad y finanzas, marketing, distribución y venta de productos y servicios. Al área correspondiente a la estructura operativa del sector turístico, se dedican 60 horas y se tratan temas relacionados con las agencias de viaje, alojamientos turísticos, transportes y ecoturismo. La misma

distribución temporal (60 h.) se destina a actividades complementarias tales como seminarios y visitas técnicas. Finalmente, se destinan 40 horas al estudio del entorno y condicionamientos de la actividad turística en la Unión Europea, cuyos contenidos versan sobre el entorno físico y geográfico, infraestructura y medio ambiente, entorno económico, jurídico, institucional y administrativo y mercados turísticos.

En el centro de Altos Estudios Turísticos (OCCITUR) se diseñan seminarios de acuerdo a las necesidades de formación del sector, tanto para directivos como para mandos intermedios (Chacón, 1995). Estos seminarios constan de 5 fases, que se detallan a continuación. La fase 1 incluye el área financiera (plan de marketing, gestión presupuestaria y auditoría) y el área de marketing (sistema de reservas y marketing interno). La fase 2 cubre el área de recursos humanos (dirección y gestión de personal), el control de calidad (calidad de servicio) y el área de restauración (restauración para hoteles). La tercera fase engloba el área de recepción y reservas (organización y, atención al cliente, trabajo en equipo), área de regiduría y gestión de pisos y, por último, el área de comida y bebida (organización en cocina, el maître en su función ejecutiva). El área directiva constituye la fase 4, que trata sobre el empleo efectivo del tiempo, dirección de reuniones y toma de decisiones en grupo, técnicas de negociación y calidad del sistema hotelero. Por último, el área de ventas y formación engloba temáticas relacionadas con las técnicas de venta, campañas de promoción, formación de formadores y marketing telefónico.

A nivel de la Comunidad Valenciana, se destaca el Diploma de especialización profesional universitario de calidad de servicio que se oferta desde la Universidad de Valencia, como estudios propios presentados en la convocatoria 2000/2001.

Por su parte, la Universidad de Alicante ofrece la posibilidad de realizar un Curso de Especialista Universitario en Nuevas Tecnologías y turismo: gestión y distribución de la información turística. Este curso está patrocinado por la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos de Alicante, el Instituto Universitario de Geografía y la Universidad de Alicante. Con un total de 25 créditos, engloba tres bloques temáticos: diseño y gestión de sistemas de información geográfica para la gestión del turismo, confección y publicación de lugares web y, por último, la interacción entre S.I.G. y lugares web para la gestión y promoción del turismo.

Por último, desde el departamento de arte, humanidades y ciencias jurídico-sociales de la Universidad Miguel Hernández de Elche, se oferta el Máster en dirección y gestión de actividades culturales, con un total de 50 créditos.

Estos resultados muestran la existencia de una oferta formativa de calidad que está bastante ajustada a los requerimientos del mercado de trabajo. Dicha oferta formativa presenta, por un lado, una titulación de rango universitario que resulta básica para poder atender de manera adecuada los retos y cambios a los que está o estará sometido el sector en un período de tiempo corto, y por otro, una serie de masters y programas de especialización que actualmente se imparten en España. Es decir, en la actualidad existe una proliferación de cursos a todos los niveles, cuyos contenidos se adecuan a las necesidades reales (idiomas, informática, habilidades sociales, técnicas de negociación, técnicas de toma de decisiones, etc). Todo lo cual se ajusta bastante a las demandas de formación que han aparecido en el análisis de los grupos de discusión, que mostraban las demandas de los directivos del sector turístico de la Comunidad Valenciana. El desajuste puede venir de la sobrevaloración, por parte de los representantes del sector entrevistados, de la experiencia profesional sobre el nivel de titulación.

4. Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se ha realizado un análisis descriptivo de la formación que actualmente poseen los gerentes de las organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana. Para ello, nos hemos basado en la información proporcionada por los participantes de los grupos de discusión focalizada, así como en el análisis de los contenidos de los programas de formación para directivos que actualmente se imparten en España.

El sector turístico constituye la actividad más importante para la economía y empleo en España y en la Comunidad Valenciana (Zontur, 1997). Para hacer frente a las demandas constantes del sector, es necesario el desarrollo de estructuras de formación acordes con las necesidades que presentan las organizaciones turísticas actuales (Peiró, 1997).

En esta línea, uno de los grandes retos del sector turístico es la profesionalización o mejora de la cualificación del factor humano a todos los niveles jerárquicos. Este objetivo es imprescindible en el caso de los gerentes cuyo desempeño resulta crucial para el éxito de la empresa (Zontur, 1997; Llorens y Grau, en prensa; Vinssac, 1995; Jurado, 1996, entre otros).

Así pues, en cuanto al nivel formativo que realmente poseen los directivos de las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana, puede decirse que en general, el nivel formativo es bajo y muy heterogéneo. De hecho, existe una falta de adecuación entre la preparación teórica de los profesionales y las necesidades de la industria actual. Este resultado va en la línea de lo apuntado por Tannenbaum y Yukl (1992) y Wexley y Latham, (1991) en el sentido de que la mayoría de directivos no poseen una formación directiva a nivel formal, a pesar del reconocimiento de la importancia de la formación de directivos para la efectividad y competitividad organizacional.

En cuanto al binomio Formación vs. Experiencia, los resultados indican que, a pesar de la importancia otorgada a la formación, la experiencia y la posesión de ciertas características de personalidad se valoran como indispensables para el éxito profesional. De hecho, existe cierta tendencia a que el perfil del futuro directivo sea una combinación de un alto nivel formativo y una gran experiencia en el sector. Estos resultados van en la línea de lo apuntado por Wills (1993, cit. en Hooper, 1998), el cual señala la creciente tendencia hacia la formación en la experiencia.

A pesar de la existencia de una gran cantidad de cursos de formación continua dirigidos á este colectivo, los informantes señalan la falta de evaluación sobre su eficacia, así como la escasez de evaluación de necesidades formativas y la baja calidad del profesorado que imparte tales cursos. Esta tendencia coincide con otros estudios que indican la falta de evaluación y utilidad de los programas o cursos dirigidos a directivos (Fiedler, 1996).

Por otra parte, hay que tener en cuenta que estos resultados se encuentran modulados por una serie de variables, como son: el tamaño y tipo de establecimiento (cadena, empresa familiar), la ubicación del mismo (rural, litoral, ciudad) y el nivel formativo de los informantes. En cuanto al análisis de la oferta formativa a la que puede acceder el gerente de organizaciones turísticas de cara a completar su formación, se destaca la creación de la Nueva Diplomatura de Turismo que substituye al obsoleto Título de Técnico en empresas de Actividades Turísticas. Además, con tal de alcanzar un mayor grado de especialización, existe una gran oferta de cursos de postgrado o programas de grado superior impartidos en prestigiosas universidades. En este sentido, la Universidad Politécnica de Madrid ofrece el Curso de Gerencia y Dirección Hotelera. Además, desde otras universidades y centros de formación, se oferta el Diploma Europeo en Gestión Hotelera, así como el postgrado en Gestión y Dirección Turística por la escuela ESADE. Por otro lado, el Master Internacional en Turismo es impartido en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria y el Título Superior de Turismo por la Universidad de las Islas Baleares. Desde el Centro de Desarrollo Turístico (C.D.TUR), se ofrece la posibilidad de cursar la Licenciatura en Dirección y Gestión de Empresas Turísticas y el Título de Técnico en Gestión de Alojamientos y Restauración. También, es de destacar el curso de Especialista Internacional en Dirección de Establecimientos Turísticos y los seminarios dirigidos a directivos y mandos intermedios diseñados por OCCITUR. Finalmente, las Universidades Valencianas ofrecen el Diploma de especialización profesional universitario de calidad de servicio (Universidad de Valencia), el curso sobre Nuevas Tecnologías y turismo: gestión y distribución de la información turística (Universidad de Alicante) y el Máster en dirección y gestión de actividades culturales (Universidad Miguel Hernández de Elche).

En general, y a partir de la revisión de los contenidos propios de los distintos itinerarios formativos que actualmente se ofertan a la muestra objeto del estudio, puede decirse que las materias que se consideran de mayor relevancia para la obtención de una formación de calidad ajustada a las necesidades de profesionalización del sector turístico, son las siguientes:

- 1. En primer lugar, se considera imprescindible la realización de prácticas reales en empresas del sector. Del mismo modo, en muchos de los cursos revisados es una condición necesaria para la obtención del título, la realización de un trabajo de investigación o elaboración de una tesina y su posterior defensa.
- 2. Por otra parte, resulta de suma importáncia la posesión de habilidades sociales y directivas como las técnicas de negociación, habilidades relacionales y de comunicación, empleo efectivo del tiempo, dirección de reuniones y toma de decisiones en grupo, técnicas de venta y atención al cliente, etc.
- 3. La gestión de la calidad constituye también un tema esencial en los contenidos formativos del gerente, así como todas las temáticas relacionadas con la gestión económico-financiera (contabilidad, economía, estadística, matemáticas, fiscalidad), la dirección de empresas turísticas (dirección estratégica, evaluación de proyectos, etc.) y la gestión de los recursos humanos.
- 4. El derecho y la legislación turística constituyen áreas de gran importancia para la formación de los directivos, al igual que los

contenidos propios de la geografía (recursos territoriales y patrimonio artístico-cultural, arte y cultura, política y planificación, medio ambiente, etc.) y de la sociología.

5. Finalmente, hay que destacar, de forma más proactiva, la necesidad del perfeccionamiento de idiomas extranjeros como el inglés y el francés o el alemán y el dominio de la informática (tecnologías aplicadas a la gestión hotelera, sistema de reservas, etc.) y del marketing (plan de marketing, marketing interno, publicidad y promoción turística, marketing internacional y marketing telefónico, entre otras).

La oferta de formación continua no es evaluada de manera demasiado positiva por los interlocutores principalmente por lo que se refiere a la calidad de los formadores y al ajuste entre lo que demanda el sector y lo que ofrece esta formación.

En cambio, los programas de formación profesionalizada, tanto de primer ciclo universitario como los postgrados y masters, son adecuados y ajustados a lo demandado por los interlocutores del sector, existiendo centros de reconocido prestigio. Sin embargo, parece que no están al alcance de los potenciales usuarios.

En otro orden de cosas, y dado que la formación continua presenta distintos problemas, se han elaborado criterios generales o indicadores de calidad de la formación de los directivos de empresas turísticas de la Comunidad Valenciana. Así, para que la formación de las personas que han desempeñado este decisivo rol sea de calidad, los programas formativos deben considerar algunos aspectos básicos.

En líneas generales, la formación de los directivos debe considerarse como una formación continua y proactiva, que permita afrontar los cambios que van a tener lugar en el sector. Es por eso, por lo que las acciones formativas orientadas al desarrollo de este colectivo deberían incluirse dentro del plan global de la organización turística, como un proceso permanente y con vistas de futuro.

Por otro lado, las actividades o programas formativos de calidad deben atender a los problemas y necesidades reales del mundo del turismo, lo que implica la satisfacción de determinadas carencias de tipo técnico propias del gerente, así como el desarrollo de competencias personales. En esta línea, resulta imprescindible implicar a las competencias del directivo, en el sentido de que se trata de saber hacer y hacer bien a poder ser a la primera:

Se destaca la importancia de avanzar en conocimientos y/o habilidades que permitan la evolución constante del sector turístico, con el fin de poder hacer frente al gran reto de profesionalización del sector y mejora de la calidad del servicio. Esto implica la realización de estancias en prácticas en empresas dada la importancia otorgada por las organizaciones turísticas a la experiencia profesional del directivo.

Respecto a los contenidos que resultan indispensables en cualquier programa formativo dirigido a los gerentes de las organizaciones turísticas, deben girar en torno a grandes temáticas, como son: las habilidades sociales y directivas, la gestión de la calidad, economía y finanzas, dirección de empresas turísticas, gestión de los recursos humanos, derecho y legislación turística, geografía, psicología social y sociología, perfeccionamiento de idiomas, informática y marketing.

Además, y en la medida de lo posible, un indicador de calidad de la oferta formativa implica la eliminación de barreras que impidan la utilización de la capacidad del directivo (cultura corporativa, conflictos persona-organización, etc.) y que, por tanto, permitan la transferencia al lugar de trabajo de lo aprendido en el contexto de formación.

Por último, al finalizar la actividad formativa, es necesario la realización de una adecuada evaluación de la efectividad de la formación recibida, aspecto que hay que cuidar, con tal de realizar las modificaciones pertinentes que mejoren el éxito de la formación de los directivos de empresas turísticas de la Comunidad Valenciana y se ajusten a las demandas que en materia de formación se exigen en este sector.

Gomo ha podido apreciarse a lo largo de este trabajo, la preocupación por la profesionalización de los directivos del sector turístico, constituye un importante reto para la industria turística. Por tanto, no es de extrañar el interés que muestran al respecto las Instituciones públicas (Administración, Ayuntamiento, Sindicatos, etc.) y empresas privadas, de cara a la mejora de la cualificación y de las competencias gerenciales en las organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana.

La formación está considerada como una estrategia que puede ayudar a la mejora de la gestión de los directivos. Pero no es útil todo tipo de formación, sino aquella que se dé con las suficientes garantías de calidad, para lograr la satisfacción de los usuarios del servicio y mantener la competitividad empresarial (Llorens y Grau, en prensa).

Referencias bibliográficas

Baum, T. (1991) "The U.S. and the U.K.: Comparing Expectations of Management Trainees", THE CORNELL H.R.A. QUARTERLY, 1991 (Agosto), pp.79-84.

Chacón, V. (1995). "La formación turística desde la óptica empresarial", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 129-137.

Chirivella, M. (1995) "La experiencia en España de un postgrado de ámbito internacional", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 27-43.

Díaz, F.M. y Fernández, C. (1995) "Un análists crítico de los requerimientos formativos en la implantación de actividades de turismo rural", PAPERS DE TURISME, 1995 (19) pp. 93-100.

European Institute of Education and Social Policy (eiesp) (1991) "La Formación de Profesionales en la Industria Turística Europea", PAPERS DE TURISME, 1991 (7), pp. 57-70.

Fiedler, F.E. (1996) "Research on Leadership Selection and Training: On View of the Future", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 1996 (41), pp. 241-250.

Glasser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative reséarch, Chicago, Aldine.

Hall, R.H. (1984) Organizaciones: Estructura y Procesos, Prentice Hall Hispanoamericana, México

Hooper, E. (1998) "La competencia, la capacidad y la formación en los programas de formación profesional en dirección empresarial", TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST 1998 (10 de mayo), pp. 76-82.

Jurado, E. (1996) "Carencias en el sector turístico", GESTIÓN & FORMACIÓN, El País.

Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana (1990) Consellería de Industria, Comercio y Turismo, Valencia

Llorens, S. y Grau, R. (en prensa) El sector turístico de Castellón y Provincia: Un análisis de las necesidades formativas, Servei de publicacions de la Excma. Diputación de Castellón. Luque, O.; Ramos, J., Tordera, N, Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (1995)
"Aportaciones a la formación en gestión turística desde la psicología del
-trabajo y las organizaciones", ESTUDIOS-TURÍSTICOS, 1995 (128), pp.
177-191.

Peiró, J.M. (1997) "La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: Condiciones y Contingencias", REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. ECONOMIA Y SOCIOLOGIA, 1997 (1), pp. 115-128.

Picornell, C. y Sastre, F. (1995) "El título superior de turismo de la Universidad de las Islas Baleares. Gestación y resultados de la primera promoción de titulados", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 63-70.

Retuerto, E. (1995) "La formación profesional para el sector turístico en la Unión Europea", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 117-121.

Tannenbaum; S.I.; Yukl, G. (1992) "Training and Development in Work Organizations", ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 1992 (43), pp. 399-441.

Valls, J.F. (1995) "El papel de los centros privados en la formación turística", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 23-26.

Vera, J.F. (1995) "Los estudios de postgrado sobre turismo en España", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 11-21.

Vinssac, V. (1995) "Un postgrado específico: el curso superior sobre gerencia y dirección hotelera de la Universidad Politécnica de Madrid", ESTUDIOS TURÍSTICOS, 1995 (128), pp. 45-53.

Wexley, K.N. y Baldwin, T.T. (1986) "Posttraining strategies for facilitating positive transfer: an empirical exploration", ACADEMICAL MANAGEMENT JOURNAL, 1986 (29), pp. 503-520.

Wexley, K.N. y Latham, G. (1991) Developing and Training Human Resources in Organizations, Glenview, ILLINOIS, Scott-Foresman.

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