

## EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL NIVEL GERENCIAL

### Un ejemplo de la región de Antalya, Turquía

A.Akin Aksu\*  
Universidad Akdeniz  
Antalya – Turquía

**Resumen:** La prestación de un servicio cara a cara y la capacidad de generar empleo, determinó que en el sector turismo aumentase la preocupación por las personas que se desempeñan en la actividad. Sin importar los métodos de trabajo y los niveles tecnológicos, la productividad en el sector servicios esta determinada básicamente por los empleados. El objetivo de este estudio fue obtener información sobre las habilidades con que cuentan los gerentes del departamento de Recursos Humanos de los hoteles cinco estrellas de Antalya, Turquía para asistirlos en la determinación de sus necesidades.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, hoteles, gerentes de RR.HH.

**Abstract:** How Human Resource Managers of 5 Star Hotels Evaluate their Self-Development Needs. A Research in the Region of Antalya, Turkey. Man to man service and labour intensive aspects are forcing a greater focus on the human element of the tourism sector. Whatever the work methods and technology levels may be, the work force mainly determines the productivity of the service sectors. This research aims to obtain information about the applications of human resource managers in the Antalya region of Turkey and to help them in evaluating their development needs. Sampled human resource managers generally state the subjects as difficult like relations with the trade union, persuading boss/partner/management, career planning/promotion, defining development needs of personnel, giving advice to personnel and giving priority to their self-development.

**KEY WORDS:** tourism, hotels, human resource managers.

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de la gestión de recursos humanos es utilizarlos de manera eficiente. Para lograrlo es importante considerar la calidad y cantidad de recursos humanos.

Desde una perspectiva amplia, la gestión del personal se integra a todas las etapas de empleo que van desde la búsqueda hasta el despido (SABU 2000). Si lograr el éxito en todas las etapas de la gestión es el objetivo, las mejores condiciones de trabajo deben ser definidas e integradas a la empresa.

---

\* Doctor en Formación para la Gestión Turística. Actualmente se desempeña como docente en la Universidad Akdeniz, Escuela de Gestión en Turismo y Hotelería. E-mail: <aakinaksu@yahoo.com>

Para aumentar la calidad es necesario darle mayor valor al factor humano (Türkel 1998). Tomar en cuenta las necesidades del personal para lograr el éxito empresarial resulta en una ventaja competitiva necesaria frente a las actuales condiciones de competencia (Enz-Siguaw 2000:48). Al comparar el pasado con el presente se observa que se está dando mayor importancia a la gestión de los recursos humanos (en particular en el largo plazo) y que el papel de esta gestión está cambiando los bienes y servicios del proceso de planificación (Noe *et al.* 1996).

El enfoque de la gestión de recursos humanos incluye a todos los niveles de gestión, desde mayor nivel gerencial hasta el más abajo. También comprende a los empleados potenciales que se encuentran fuera del establecimiento (Kaynak *et al.* 1998).

Actualmente, la mayoría de los establecimientos están de acuerdo respecto a la importancia estratégica de la gestión del personal que se basa principalmente en el factor humano. La productividad del empleado, su beneficio y su satisfacción son todos temas importantes. La gestión de recursos humanos agregó nuevas prácticas sobre información en el área administrativa (FINDIK 2000). Durante el período de transición que parte de la gestión del personal a gestión de los recursos humanos es posible observar tres periodos:

- 1) Modelo tradicional de gestión
- 2) Modelo de las relaciones humanas
- 3) Modelo de gestión de recursos humanos

En el modelo tradicional de gestión, las expectativas se limitaban a la obediencia y el control del personal. En el modelo de las relaciones humanas se daba un valor real a los trabajadores en su condición de seres humanos y en sus decisiones mientras que en el modelo de gestión de recursos humanos se da mayor importancia al potencial de los empleados, al autocontrol y a tomar siempre en cuenta sus opiniones (SABUN 2000).

Beneficiar, orientar y motivar a los empleados es una de las importantes responsabilidades de la gestión. En el enfoque tradicional el nivel de responsabilidad cambia según la posición de los gerentes en la empresa, pero bajo la perspectiva de la gestión de recursos humanos todos los gerentes tienen la misma responsabilidad sin importar la posición que ocupan (AYKAK 1999).

## **PAPEL Y DESARROLLO DE LAS NECESIDADES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN HOTELES**

Cuando se conocen las obligaciones relativas a los bienes y servicios, es posible comprender la forma en que la evaluación de los clientes afecta directamente al negocio

hotelero. En otras palabras, los clientes comparan la calidad y cantidad de los bienes y servicios posibles de consumir antes de realizar la compra. Los conocimientos de estas expectativas pueden resultar en una satisfacción para ambas partes. Cuando se brindan a los consumidores los bienes y servicios de la calidad esperada se observa el papel vital que juegan los recursos humanos. Una situación similar puede ser vista en los hoteles en áreas tales como selección de personal, pago de haberes, evaluación de desempeño, planificación de la capacitación y aspectos relacionados con la motivación. Actualmente, la importancia de quienes gestionan recursos humanos va más allá, en particular en las políticas de empleo, en asesoramiento, planificación y control de las funciones. Obligaciones legales y empleo de personal calificado por un periodo extenso han duplicado la importancia de los gestores de recursos humanos en hoteles (Drummond 1990).

Con el objeto de permitir al personal del hotel resolver sus problemas, las funciones esperadas del gerente de recursos humanos son: planificar, analizar, reclutar, orientar, capacitar, aplicar medidas disciplinarias, asesorar, desarrollar, evaluar el desempeño, las obligaciones legales y relaciones con los gremios (Tanke 1990). Aceptar el desarrollo junto al personal del hotel trae consigo el éxito empresarial. Tratar con el personal del hotel hace necesario una considerable información y habilidades técnicas. Con el objeto de lograr éxito, los gerentes de recursos humanos deben cooperar con todos los departamentos del hotel (Ersen 1997).

## **CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO**

El estudio tuvo dos objetivos:

- 1) Obtener información sobre el enfoque que utilizan los gerentes de recursos humanos en su gestión de recursos.
- 2) Ayudar a los gerentes de recursos humanos evaluar sus necesidades de crecimiento.

Los sujetos de estudio fueron los gerentes de recursos humanos de los hoteles cinco estrellas que operan en la región de Antalya, Turquía. Mediante un cuestionario, este estudio cubrió 32 de los 64 hoteles cinco estrellas de la ciudad. Los tópicos incluidos en el cuestionario fueron: análisis, aplicación, evaluación, crecimiento personal, obligaciones administrativas, costos, comunicación y desarrollo del personal.

El cuestionario aplicado a los gerentes de recursos humanos fue obtenido del Programa de Transferencia de Conocimientos del Departamento de Energía de la oficina Carlsbad, de los E.E.U.U. Para la evaluación estadística se utilizó el programa SPSS. El estudio se llevó a cabo entre el 15 de marzo y el 30 de abril de 2001. La evaluación del cuestionario se dividió en dos partes:

1) Evaluación general de los hoteles de la muestra a través de los resultados y gráficos del cuestionario.

2) Compilación estadística basada en puntuaciones

El cuestionario incluía 8 temas diferentes. Para cada tema se establecieron tres diferentes grupos de puntuaciones (dificultad, importancia y frecuencia). A cada grupo se le asignó una puntuación de 1 a 5. Al hacer el cálculo para cada tarea se agregó una puntuación a la dificultad, importancia y frecuencia que luego fue dividida por el número de tareas en cada tema. Los resultados fueron evaluados en una tabla de puntuación, a saber:

Puntuación de 3 – 7: No es necesaria capacitación o desarrollo formal

Puntuación de 8 – 11: Se requiere de un entrenamiento y desarrollo formal inicial

Puntuación de 12 – 15: Se hace obligatoria una capacitación y desarrollo formal

## RESULTADOS GENERALES

De las 44 preguntas del cuestionario se hará referencia continuación solamente a las que muestran los resultados más importantes.

### Aspectos generales

❖ El 43,3% de los evaluados definen mensualmente las necesidades de entrenamiento; el 30%, lo hace anualmente; y el 16, 7%, semanalmente. Un 63,3% consideran que este tema es sencillo y el 93,5% afirmó que es importante. Las técnicas de entrenamiento tanto fuera del trabajo como en el lugar que se desarrollan las tareas pueden ser útiles para brindar información teórica y práctica que permitan un mejor ejercicio profesional. La capacitación aumenta la moral, la lealtad hacia el hotel, confianza en sí mismo y hace más atractivo el empleo.

◆ El 55,2% de los entrevistados definen anualmente reglamentaciones y políticas de recursos humanos. El 34,5%, lo hace mensualmente; y el 6,9%, lo hace diariamente. Un 60,7% de los gerentes lo considera un tema sencillo, y el 90% afirmó que es una tarea importante. La definición de políticas y reglamentaciones sobre una base anual es el procedimiento normal.

❖ El 37,5% de los encuestados analiza sus relaciones con los sindicatos anualmente; el 31,2% lo hace mensualmente; y el 25% no la hace debido a que sus respectivos hoteles no se están afiliados a ninguna organización de trabajadores. El 77,8% de los gerentes de recursos humanos afirmaron que este esto es un tema delicado, y el 84,2% lo consideró importante.

Cuando se trata de defender los derechos del personal es frecuente que surjan conflictos entre los sindicatos y los gerentes de los hoteles.

### **Gestión del personal**

◆ El 30,8% de los entrevistados controla en una base diaria y anual la gestión del jefe/socio en solicitudes de recursos humanos. El 23,1% lo hace mensualmente. El 62,1% lo considera un tema delicado y el 90,3% está de acuerdo que es importante. En la toma de decisiones, el primer y principal paso debe ser recibir el apoyo de la gestión jefe/socio. Para los hoteles de la muestra no hay muchas dudas al respecto, ya que el 30,8% monitorea la gestión del jefe/socio sobre una base diaria. Normalmente se puede considerar este aspecto como una cuestión de largo plazo.

❖ El 44% de los entrevistados analiza mensualmente las solicitudes del personal; el 36% lo hace diariamente; y el 12% lo hace anualmente. El 72% de los evaluados afirmó que es un tema sencillo y el 90% lo consideró importante. Nuevamente, al trasladar a la práctica las decisiones, el segundo paso debe consistir en sugerir al empleado que acepte esas decisiones.

◆ El 59,3% de los evaluados promueven anualmente la planificación/promoción de su personal; el 29,6% lo hace mensualmente; y el 11,1% diariamente. El 53,6% lo consideró un tema delicado y un 90% lo consideró importante. La planificación de las carreras y la promoción son temas importantes para la creación de empleo en el corto, mediano y largo plazo; también incide en la creación de lealtad hacia el hotel. La planificación/promoción debe ser pensada en un período mínimo de seis meses a un año.

❖ Con relación a la pregunta que se refería al seguro del personal, el 62,5% de los entrevistados manifestó mantener contactos mensualmente con la respectiva compañía de seguros; para el 11,5% esta relación es diaria; y para el 3,8% es anual. El 75,9% de los evaluados señaló que es una tarea sencilla, y el 90,3% dijo que es importante.

### **Evaluación del desempeño**

◆ El 48,1% de los entrevistados evalúa mensualmente el desempeño del personal; el 37% lo hace anualmente; y el 11,1, lo hace semanalmente. El 57,1% afirmó que esto es sencillo y el 90,3% dijo que es importante. La evaluación del desempeño permite obtener información sobre el personal al igual que estar al tanto de sus sugerencias. La evaluación del desempeño debería hacerse una o dos veces al año.

❖ La formación del personal es evaluada mensualmente por el 58, % de los entrevistados. El 8,3% lo hace anualmente; y el 8,3%, semanalmente. El 76% de los encuestados señaló que es una tarea sencilla; y el 89,3% afirmó que es importante. La evaluación de la formación es

tan importante como la asignación de recursos para la capacitación. Los resultados de la formación pueden ser útiles para definir los métodos, herramientas y formadores del futuro próximo.

- ◆ El 53,8% de los entrevistados prepara mensualmente estadísticas sobre ausentismo /rotación del personal; el 38,5% lo hace diariamente; y el 3,9%, anualmente. El 70,4% señaló que es sencillo y, el 89,3%, que es importante. Las estadísticas brindan información útil sobre costos de personal, planificación, lealtad y otros problemas. Además de esta información, entrevistas y cuestionarios de solicitudes de empleo pueden brindar datos valiosos.

### **Desarrollo del personal**

- ❖ Las necesidades de desarrollo del personal son definidas mensualmente por el 60,7% de los entrevistados; el 21,4 lo hace anualmente; y el 10,7%, semanalmente. El 42,8% señaló que es un tema sencillo y el 92,6% mencionó que es importante. Definir las necesidades de desarrollo apoyará el desempeño del personal en el futuro y es conveniente hacerlos en períodos que no superen los seis meses a un año.

- ◆ El 51,9% de los entrevistados informa al personal el resultado de su desempeño; el 29,6% lo hace anualmente; y el 11,1% realiza sobre una base semanal. El 75,8% señaló que es una tarea sencilla; y el 93,1% manifestó que es importante. La retroalimentación en materia de desempeño brinda información sobre los aportes y conocimiento del empleado; por lo tanto, el gerente debe orientar al personal y brindarle los consejos necesarios.

- ❖ El 65,4% de los encuestados mantienen relaciones con las escuelas de formación sobre una base anual; el 26,9% lo hace mensualmente; y el 7,7% respondió “nunca”. El 86,2% señaló que este es un tema sencillo y el 90,6% lo consideró importante. Las escuelas donde se brinda formación en el rubor hotelero son importantes para combinar la teoría con la práctica. Con el objeto de mejorar las expectativas de los gerentes, las escuelas deben adecuar sus métodos y sus programas, al igual que buscar intensificar el diálogo con el sector empresarial.

### **Tareas administrativas**

- ◆ El 54,2% de los entrevistados asesora mensualmente al personal respecto a asuntos laborales /privados; el 16,7% lo hace diariamente y el 12,5% lo hace sobre una base tantos semanal como anual. Un 77,1% de los gerentes manifestó que es una tarea sencilla y el 90,3% la consideró importante. Es sumamente positivo observar que hay un elevado porcentaje de gerentes de recursos humanos que se preocupan por los asuntos personales laborales /privados de sus empleados.

❖ El 40% de los encuestados no tiene inconvenientes en tratar en forma personal a las personas de bajo desempeño; el 28% lo hace semanalmente; y, el 24%, mensualmente. El 51,7% afirmó que se trata de un tema sencillo, mientras que el 90,6% dijo que es un asunto importante. No sólo es necesario definir el desempeño elevado sino que también se debe tener en cuenta las razones por las cuales existe un bajo desempeño y tomar las precauciones necesarias para encontrar una solución a este problema y lograr motivar al personal cuya forma de realizar las tareas no alcanza los estándares deseados.

◆ Las expectativas relacionadas con la gestión gerencial son explicadas al personal por el 48,1% de los entrevistados. El 25,9% lo hace semanalmente; y el 18,5% lo hace diariamente. Un 71,4% lo consideró una tarea sencilla y el 87,1% señaló que es importante. El explicar las expectativas que se tienen con relación al desempeño Explicar las expectativas que se tiene respecto a los logros de la gestión gerencia apoya las motivaciones del personal. Además de dar explicaciones también se debe dar un incentivo social y económico al equipo de trabajo.

### **Comunicación**

❖ El 37,5% de los entrevistados recibe mensualmente respuestas de sus jefes /socios /gerentes; el 25% las recibe diariamente y el 16,7% anualmente. Un 61,5% considera que es un tema difícil y el 89,7% afirmó que es importante. Este tipo de retroalimentación o *Feedback* supone tomar algunas precauciones.

◆ Según el 28% de los encuestados, existe retroalimentación entre jefes /socios /gerentes sobre una base anual. Para el 20%, este tipo de comunicación existe todos los meses y semanas; mientras que es diario para el 16% los entrevistados. Para el 40,7% es una tarea sencilla y el 89,7% la define como importante. Con el objeto de establecer diferentes tareas el personal jerárquico necesita estar en permanente contacto con sus gerentes de recursos humanos.

### **Auto desarrollo**

❖ La utilización de las nuevas tecnologías que comprenden la familiarización con las computadoras, Internet, Intranet y correo electrónico son buenos ejemplos de las posibilidades con que cuentan los gerentes de recursos humanos y demostrar interés por ese tema hace al desempeño profesional jerárquico. En este estudio, el 88,5 % de los entrevistados se valen de las nuevas tecnologías sobre una base diaria. El 7,7 % señaló que se vale de las mismas sólo semanalmente; y el 3,8% manifestó que nunca las usas. El 82,2% manifestó que es una tarea sencilla y el 90% lo consideró importante. En términos generales se puede afirmar que la evaluación del desempeño es inversamente proporcional a la jerarquía ya que en los niveles personales no se puede observar con frecuencia.

♦ El 23,1% de los entrevistados pueden dedicarle semanalmente tiempo a su propio crecimiento; y el 19,2% dan prioridad a este tema en una base diaria y anual. En cambio, un 34,6% de los encuestados jamás se interesan por este tema; el 75% señalaron que es algo delicado y el 98,3% dijo que no es importante.

### Informes

❖ El 44,4% de los entrevistados preparan mensualmente reportes para sus jefes /socios/ gerentes; un 22,2% lo hace anualmente y el 18,5% lo hace diariamente. Un 57,1% señaló que es un tema sencillo y el 90% lo consideró importante.

### COMPILACIÓN DE ESTADÍSTICAS MEDIANTE PUNTAJES

El puntaje para cada tarea por tema es la siguiente

<b>Dificultad</b>	<b>Importancia</b>	<b>Frecuencia</b>
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	D S M A N
		D = Diario: 1
		S = Semanal: 2
		M = Mensual: 3
		A = Anual: 4
		N = Nunca:5

Para cada dificultad, importancia y frecuencia se agregó puntaje que se dividió por el número de tareas. El puntaje para la muestra de gerentes de recursos humanos fue el siguiente:

Análisis .....	9,19
Gestión de personal .....	8,88
Evaluación de desempeño .....	8,94
Desarrollo del personal .....	8,52
Tareas administrativas .....	8,07
Informes .....	9,26
Comunicación .....	8,49
Auto desarrollo .....	8,45



## COMENTARIO FINAL

En función de los resultados obtenidos se puede señalar lo siguiente:

1) Los gerentes de recursos humanos entrevistados (con alto puntaje) señalaron que todas las preguntas del cuestionario fueron importantes. Manifestaron que en la mayoría de los casos los temas sobre los que se preguntó no presentan dificultades excepto en lo que respecta a las relaciones con los sindicatos, persuadir a los jefes /socios / gerentes, planificación /promoción de las carreras, establecer las necesidades de desarrollo del personal, aconsejar al personal, recibir retroalimentación de y brindar feedback a los jefes /socios /gerentes y, finalmente, dar prioridad a los temas relacionados con el auto-desarrollo.

2) Se podría hacer sugerencias a los entrevistados relacionadas con la definición de necesidades de capacitación, políticas y reglamentación de recursos humanos y planificación de las carreras en el largo plazo (mínimo 6 meses hasta un año).

3) Como una evaluación general se puede señalar que los gerentes de recursos humanos de la muestra constituyen un buen ejemplo de la aproximación hacia la capacitación, planificación de las carreras, evaluación de desempeño, retroalimentación respecto a la expectativas y evaluación del desempeño.

4) El puntaje de los gerentes de recursos humanos se encuentra entre el 8,07 y 9,26. Según la tabla de puntaje utilizada para el cuestionario, sería de gran utilidad brindar un entrenamiento formal inicial y posibilidades de desarrollo a los gerentes de recursos humanos entrevistados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Aykaç, B.**

1999 *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayın, Ankara

**Drummond, K.E.**

1990 *Human resource management for the hospitality industry*. Van Nostrand Reinhold, New York

**Enz, C. A. y Siguaw, J. A.**

2000 *Best practices in human resources*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(1):48

**Ersen, H.**

1997 *Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi verimli ve etkin olmanın yolu*. *Sim Matbaacılık, İstanbul*

**Fındıkçı, İ.**

2000 İnsan kaynakları yönetimi. Alfa Basım, İstanbul

**Kaynak, T. ve diğerleri.**

1998 İnsan kaynakları yönetimi. Dönence Basım, İstanbul

**Noe, R.A. ve diğerleri.**

1996 Human resource management gaining a competitive advantage. Irwin/McGraw-Hill, Boston

**Sabuncuoğlu, Z.**

2000 İnsan kaynakları yönetimi. Ezgi Kitabevi, Bursa

**Tanke, M.L.**

1990 Human resources management for the hospitality industry. Delmar Publishers, New York

**Turizm Bakanlığı.**

1998 Turizm istatistikleri, Ankara

**Türkel, A.U.**

1998 İşletme yöneticileri için toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları. Türkmen Kitabevi, İstanbul

**Türkiye Otel Lokanta Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası.**

1993 Turizm işçisi ve turizmde verimlilik. Oleyis :10

Recibido el 04 de junio de 2002

Correcciones recibidas el 16 de agosto de 2002

Aceptado el 19 de agosto de 2002

Arbitrado anónimamente

Traducido del inglés