



PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN INSTALACIONES HOTELERAS

Resumen / Abstract

Como respuesta a la necesidad de divulgación y adaptación a las condiciones específicas de la realidad empresarial cubana, en todos los sectores de la economía y en particular en el turismo, que se ha convertido en un sector clave, este artículo presenta un procedimiento para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras, que incorpora tendencias actuales en este campo e integra un conjunto de técnicas y herramientas para la planeación y organización de la formación, así como algunos indicadores para evaluar el impacto del proceso formativo. Finalmente, se exponen los resultados generales obtenidos de su implementación en una muestra de instalaciones hoteleras de la Cadena ISLAZUL. Por su carácter general, el procedimiento es aplicable para la gestión de la formación en otras organizaciones productivas y de servicio.

At the last years of XX century, the success's executive recognize the principal roll of training a enterprise management, due to the relation between training and competitiveness is very recognized. Approaches and procedures from management of human resources formation are showed in specialized bibliography, but its aren't completely implemented in our organizations. The adaptation and implementation of this procedure is necessary at our organizations and tourist installations particularly, because the tourist sector is key. This paper show procedure from management of human resources formation in tourist installations, which integrate the tools up to date in order to planig, organization and evaluation this activity. Finally are showed some experiences about this application at ISLAZUL tourist installations sample. Another services or productivity organizations can applicant this procedure.

Palabras clave/ Key words

Gestión de recursos humanos, formación

Human resources management, training

INTRODUCCIÓN

El **turismo** es considerado como un **sector prioritario** en muchos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, por su potencial de generar importantes ingresos en divisas, empleo y contribuir al producto interno bruto (PIB). Este sector, en el año 2000, representaba prácticamente el 12 % del PIB a nivel mundial. ¹ Cuba no constituye una excepción en este sentido, inclusive este sector se ha convertido en el más importante de la economía del país, proyectándose continuar su crecimiento pero cada vez con mayor eficiencia. Para lograr el aumento de la **competitividad** de las instalaciones turísticas se requiere del diseño e implementación de un sistema de gestión de recursos humanos (SGRH), que propicie una labor de excelencia del personal que allí labora. ²

En el SGRH la **formación** es una actividad clave decisiva, su desarrollo efectivo decide la supervivencia de la organización. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido. ³ Los grandes retos a los que se enfrenta e

Clara Elena Marrero Fornaris,
Ingeniera Industrial, Máster en
Gestión de Recursos Humanos,
Profesora Auxiliar, Departamento de
Ingeniería Industrial, Universidad de
Holguín, Oscar Lucero Moya, Cuba
e-mail: cmarrero@uho.edu.cu

sector turístico a medio y largo plazo están provocados fundamentalmente por los **cambios** en los sistemas y niveles de **competencias**, por ello, la formación es necesaria para que los **conocimientos**, **habilidades** y **actitudes** respondan a las circunstancias o requerimientos de cada momento. En este orden, el sistema de gerencia hotelera debe **evolucionar** de los esquemas radicales hacia los sistemas gerenciales más modernos, sin embargo, su implementación implica transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones y por tanto, en los **procedimientos** que deben utilizarse, particularmente en lo relacionado con la **formación** de los recursos humanos (RR HH), que permita los cambios necesarios en el aprendizaje individual y organizacional, para dar respuesta a las exigencias de las instalaciones y su entorno.

A su vez, en el marco del proceso de **perfeccionamiento empresarial** que se desarrolla en Cuba en varios sectores, entre ellos el de turismo, este procedimiento constituye una respuesta a la necesidad de modernizar el sistema de **formación** de dirigentes y trabajadores. Por su **carácter generalizable** puede aplicarse al proceso de formación de otras organizaciones tanto productivas como de servicios, realizando las adecuaciones correspondientes.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Sobre la base de una amplia revisión de la literatura especializada⁴⁻¹⁰ se conformó un procedimiento de gestión para la formación; adaptado a los requerimientos del personal de las instalaciones hoteleras, que ofrece cómo desarrollar en la práctica esta actividad clave. Este procedimiento se caracteriza por ser **estratégico**, con enfoque de proceso, participativo, integral, pertinente, flexible y permanente o continuo, acorde a las exigencias actuales.

La aplicación del procedimiento requiere de un proceso de involucramiento inicial con la finalidad de lograr el compromiso de los implicados: en primer lugar la alta gerencia, mandos superiores, mandos medios, especialistas del área de recursos humanos y trabajadores. Es necesario la definición de la estrategia y objetivos de la instalación, así como su derivación a cada una de las áreas, lo que permite vincular la formación del personal a las necesidades de la instalación.

El procedimiento propuesto abarca cuatro etapas y un conjunto de pasos en varias de las etapas.

Etapa I: Diagnóstico de la formación

Objetivo: Detectar los problemas actuales del proceso formativo y la previsión de los mismos en el plazo a que se refiere el plan de formación.

El diagnóstico de la formación incluye el análisis y la valoración de la planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación. Las técnicas principales a utilizar en esta fase de diagnóstico son: Revisión de documentos y análisis crítico, fundamentalmente del plan de formación, de las técnicas de determinación de necesidades formativas que se utilizan, de los perfiles de competencia (si existen), del control de cumplimiento del plan de formación, de las evaluaciones del desempeño y

quejas de clientes en su interrelación con el plan formativo, así como entrevistas y encuestas, entre otras.

Etapa II. Planificación de la formación

Objetivo: Diseñar el plan de formación en el plazo previsto acorde a la estrategia de la instalación y los problemas detectados en el diagnóstico.

II.1 Proyección estratégica de la formación.

Se debe partir de la estrategia de gestión de recursos humanos (GRH) enmarcada en la estrategia general; de ahí la necesidad que estén definidas a nivel de la instalación y su derivación a cada una de las áreas. El análisis de las estrategias a estos niveles permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno. Sobre esta base y teniendo en cuenta los problemas detectados en el diagnóstico, se procede a realizar la proyección de la formación, para ello se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance. Las técnicas a utilizar son, fundamentalmente, la revisión de documentos, técnicas de trabajo en grupo y entrevistas.

Luego se procede a la proyección táctica, seleccionándose la(s) estrategia(s) a lograr, la materialización concreta la constituye la proyección del plan anual de formación, que se logra con el desarrollo de los siguientes pasos de esta etapa.

II.2 Detección de las necesidades de formación

Las necesidades formativas pueden ser funcionales, individuales y organizacionales.¹¹ A estas últimas se hizo referencia en el paso anterior, por lo que se profundizará en las dos primeras.

II.2.1 Análisis ocupacional (perfil de competencias deseado)

Se debe partir del perfil de competencias, si no existe o tiene limitaciones, se procederá a su diseño o perfeccionamiento respectivamente, para lo cual se recomienda, entre otros, el método de expertos.¹⁰ Esto es básico, por ser el punto de partida para la detección de las necesidades funcionales o asociadas a los requerimientos del puesto.

II.2.2 Análisis del potencial humano (perfil de competencias real)

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el nivel de competencias real de los ocupantes de los puestos. Para ello se utilizan entrevistas al jefe inmediato superior, colegas, la revisión de documentos (evaluaciones del desempeño), cuestionarios de determinación de necesidades de formación (DNF) para trabajadores y dirigentes, opinión de clientes, entre otras técnicas. Es importante profundizar en este paso para detectar tanto las necesidades formativas funcionales como las individuales.

Una vez detectadas las necesidades de formación a todos los niveles y teniendo en cuenta los criterios de prioridad de la instalación se procede a la selección de aquellas sobre la base de las cuales se va a concretar el plan de formación.

II.3 Definición de los objetivos formativos. Estos se definen acorde con las necesidades formativas priorizadas

II.4 Concreción de los programas de formación, acciones formativas y cursos

II.5 Elaboración del presupuesto

Etapa III. Organización y ejecución de la formación

Objetivo: Organizar y ejecutar los programas y acciones previstas en el plan de formación

III.1 Selección de formadores y alumnos

III.2 Definición de elementos organizativos: lugar, frecuencia, modalidad, horario, etcétera.

III.3 Programación temporal de las acciones formativas

III.4 Ejecución de la formación

Etapa IV: Evaluación y seguimiento de la formación

Objetivo: Evaluar la gestión de la formación en la instalación para comprobar si se obtienen los resultados esperados.

Debe destacarse que esta etapa no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo formativo, ya que la evaluación es sistemática.

IV.1 Determinación y análisis de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia de la formación

Atendiendo a la carencia de instrumentos que permiten desarrollar esta importante etapa, se proponen un conjunto de indicadores agrupados en:

- **Indicadores de efectividad:** Miden el grado en que se cumple lo establecido en el plan de formación en cuanto a acciones formativas, participantes y otros.

- **Indicadores de eficacia:** Miden el grado en que la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de sus clientes, que incluyen: personal a quien va dirigida la formación o **clientes internos**, la propia **instalación** donde labora este personal y los **clientes externos** que reciben el servicio y son la razón de ser de la organización.

- **Indicadores de eficiencia:** Miden el grado en que se utilizan los recursos asignados a la formación.

- Para cada grupo se definieron los indicadores que lo integran, su expresión de cálculo, objetivo, sistema de recopilación y procesamiento de la información, niveles de referencia, periodicidad y responsabilidad.¹² A continuación se relacionan los indicadores propuestos en cada grupo:

Indicadores de efectividad

- Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF).
- Nivel de cumplimiento de participantes (NCP).
- Nivel de participación en la formación (NPF).

Indicadores de eficacia

- Frecuencia relativa de las perspectivas de capacitación en ascenso (FRPCA).

- Nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec).
- Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado (NsDprof).

- Nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl).

- Nivel de competencias (NCo):

- a) Nivel de competencias del trabajador i (NCo ti).

- b) Nivel de competencias del puesto j (NCo pj).

- c) Nivel de competencias promedio del área K (NCoPrAk).

- d) Nivel de competencias promedio de las áreas (NCoPrA).

- Tasa de polivalencia:

- a) Tasa de polivalencia del trabajador i (TPOLti).

- b) Tasa de polivalencia del puesto j (TPOLpj).

- c) Tasa de polivalencia del área k (TPOLAk).

- d) Tasa de polivalencia promedio de las áreas (TPOLprA)

- Nivel de calidad de los resultados de la evaluación de desempeño (NCED).

- Índice de satisfacción del cliente (Iscl).

- Indicadores económicos: Productividad, ingresos, costos ganancia, costo por peso y utilidades.

- Perfil de la organización que aprende.^{10,12,13}

- Otros indicadores de resultados del área y de la instalación, implicados, así como un proceso de formación inicial con vistas a la implementación del procedimiento descrito.

Los resultados de este proceso no fueron iguales en las diferentes instalaciones y áreas, lo que estuvo influenciado en gran medida por las concepciones de sus directivos acerca de la formación, así como por el nivel educacional de los trabajadores, aspectos que incidencia en la cultura formativa existente.

Indicadores de eficiencia

- Nivel de ejecución del presupuesto de formación (NePres)

- Gasto de formación por peso de ingreso (GFI).

- Proporción de los gastos de formación dentro de los costos totales (GFCT).

- Otros acorde con las características de cada área.

Se realizan también valoraciones cualitativas, teniendo en cuenta que los efectos de la formación son muy amplios.

IV. 2 Seguimiento de la formación

Garantiza el carácter cíclico y el enfoque de mejora continua del proceso de formación.

RESULTADOS GENERALES EN INSTALACIONES HOTELERAS DE ISLAZUL

El procedimiento se ha aplicado en instalaciones de varias cadenas. Para ejemplificar, a continuación se muestran los resultados generales obtenidos en una muestra de instalaciones de la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba.

La aplicación del procedimiento en estas instalaciones se inició en 1997, con la realización de un proceso de involucramiento que abarcó todos los niveles (consejo de dirección de la instalación, directivos de las áreas y trabajadores) e incluyó varias sesiones de trabajo en grupo para lograr el compromiso de los implicados, así como un proceso de formación inicial con vistas a la implementación del procedimiento descrito. Los resultados de este proceso no fueron iguales en las diferentes instalaciones y áreas, lo que estuvo influenciado en gran medida por las concepciones de sus directivos acerca de la formación así como por el nivel educacional de los trabajadores, aspectos que inciden en la cultura existente.

Etapa I: Diagnóstico de la formación

Los principales problemas detectados al iniciar la aplicación del procedimiento en las instalaciones estudiadas se resumen de la siguiente forma:

- En la mayoría de las áreas de estas instalaciones se confeccionaba el plan de formación anualmente, a partir de las solicitudes de sus directivos, sin embargo, no se desarrollaban análisis objetivos para la detección de necesidades formativas del personal. Además, los calificadores de cargo existentes eran de perfil estrecho y tenían el enfoque tradicional, se comenzaba a trabajar en la elaboración de los perfiles, por lo que la realización de este trabajo constituyó un aporte en este orden.

- Las acciones de formación se centraban fundamentalmente en dirigentes y técnicos, y en una medida más limitada para el resto del personal. Esto se corroboró con los resultados de la encuesta de perspectiva, donde hubo coincidencia en el comportamiento favorable de las expectativas de formación de los directivos y técnicos, sin embargo, en los restantes trabajadores estas expectativas tienen tendencia negativa, con una frecuencia relativa en ascenso (FRPCA) que oscilaba entre el 27 % y el 48 %, predominando el escalón más veces marcado el -3 (mínimo). De ahí que entre el 37 % y el 54 % del personal en las instalaciones analizadas no conocían el plan de capacitación.

- Generalmente las evaluaciones del desempeño no se utilizaban para la detección de necesidades de formación y muy pocas veces se evaluaba el impacto de la formación recibida en el desempeño.

- No se realizaba la evaluación del potencial humano lo que influía negativamente en el proceso de formación al no valorarse el potencial de desarrollo futuro del individuo, limitando la correcta planeación de la carrera en beneficio del desarrollo individual de las personas y de las instalaciones.

- No existencia de un inventario automatizado de personal que facilitará la toma de decisiones en el campo de la GRH en general y la formación en particular.

- Ejecución de las acciones formativas planificadas entre el 30 % y 91 %, con un cumplimiento de los participantes previstos entre 70 % y 88 %.

- La evaluación de la formación se centraba esencialmente en el cumplimiento de las actividades de formación y en algunos casos la valoración de la satisfacción de los participantes. Esto puso de manifiesto la carencia de un sistema de evaluación de la formación que valore integralmente sus beneficios.

Etapa II: Planificación de la formación

Para cada instalación, tomando como base la estrategia general y su derivación a cada área, se definieron los objetivos estratégicos para la formación del personal, así como las estrategias para alcanzarlas, las que se concretaron en los planes anuales de formación. Estos planes se confeccionaron siguiendo los pasos establecidos, lo que permitió su elaboración sobre la base de la detección objetiva de necesidades formativas (funcionales, individuales y organizacionales) en cada una de

las instalaciones objeto de estudio, para lo cual se confeccionaron o perfeccionaron, según el caso, los perfiles en cada puesto o cargo. Todo ello permitió planificar la formación sobre bases reales en correspondencia con la estrategia de la instalación.

Etapa III. Organización y ejecución de la formación

Se definieron las peculiaridades organizativas para cada programa y acción formativa planificada y se ejecutaron las mismas.

Etapa IV. Evaluación y seguimiento de la formación

Para evaluar el impacto del proceso formativo, se analizaron los resultados obtenidos en el 2001 con respecto a 1997 cuando se inició la aplicación del procedimiento. El cálculo y análisis de los indicadores propuestos, antes y después de la aplicación, así como la valoración general integral, permitieron demostrar el mejoramiento logrado en la formación del personal en las instalaciones objeto de aplicación y los efectos positivos resultantes. Entre los resultados generales logrados se destacan:

- Evolución satisfactoria de los indicadores de efectividad, con un aumento entre el 9 % y 20 % en el nivel de cumplimiento del plan formativo y un incremento entre el 11 % y 28 % en la participación en la formación.

- Incremento de los resultados de los indicadores de eficacia, resaltando el aumento de los niveles de competencia promedio de las instalaciones entre el 23 % y 28 % y el crecimiento del nivel de polivalencia promedio entre el 42 % y 49 %, esto incidió favorablemente en el mejoramiento del índice de satisfacción del cliente que alcanzó un valor promedio de 4,3 en las instalaciones objeto de estudio (en una escala de 5), superior al 3,7 obtenido inicialmente, observándose una disminución del 20 % al 26 % de las quejas de clientes asociadas a carencias formativas. También resultó favorable la evolución de otros indicadores de salida a nivel individual, de área y de las instalaciones. Sin lugar a dudas en esto ha tenido una incidencia importante la formación del personal, sobre la base de las necesidades formativas acorde a las exigencias de la planeación estratégica de la instalación.

- Mejoramiento de los indicadores de eficiencia de la formación, lo que indica un uso más racional de los recursos asignados a esta actividad.

El análisis realizado permite afirmar que son satisfactorios los resultados logrados con la implementación del procedimiento, lo que ha permitido potenciar la formación como actividad clave en el diseño e implementación del sistema de GRH. Esto a su vez se corresponde con las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla actualmente en entidades del MINTUR.

Se destaca que este procedimiento posee carácter generalizable, lo que se demuestra con las aplicaciones desarrolladas en entidades de otros organismos como MES, MINCIN, MITRANS y MININT.^{14, 15}

CONCLUSIONES

1. La formación constituye una variable estratégica fundamental para el logro de la ventaja competitiva en las organizaciones, con particular énfasis en las instalaciones hoteleras donde los retos que enfrentan a mediano y largo plazo están provocados por los cambios en los sistemas y niveles de competencias.

2. En la literatura especializada se muestran enfoques y procedimientos para la gestión de la formación, sin embargo, aunque se reconoce su importancia aún no constituyen una práctica frecuente en las organizaciones cubanas, lo que pone de manifiesto la necesidad de su divulgación y adaptación a las condiciones específicas de nuestra realidad empresarial, en todos los sectores de la economía y en particular en el turismo que se ha convertido en un sector clave.

3. Se conformó un procedimiento para la gestión de la formación de los RRHH, que permite la planeación, organización y evaluación de la formación, sobre la base de la detección de necesidades reales, garantizando que el proceso formativo responda a los objetivos y estrategias de la instalación.

4. La aplicación del procedimiento en una muestra de instalaciones de la cadena ISLAZUL ha sido satisfactoria, lo que se evidencia en el mejoramiento de la efectividad, eficacia y eficiencia del proceso formativo en estas instalaciones, que incluye su impacto favorable en los resultados individuales, organizacionales y de la sociedad representada por los clientes. ☐

REFERENCIAS

1. **LAGE, CARLOS:** "Reunión Nacional de Entidades Turísticas", Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, junio/2000, Ciudad de La Habana, 2000.
2. *Sistema de gestión de recursos humanos para el sector de turismo en Cuba*, MINTUR, Ciudad de La Habana, diciembre, 1998
3. **CUESTA, A.:** *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 1999.
4. **BEER, M. et al.:** *Gestión de recursos humanos. Texto y casos*, Ed. Ministerio del Trabajo, Madrid, 1989.
5. **CHIAVENATO, I.:** *Administración de recursos humanos*, Editorial Altos, México, 1990.
6. **HARPER Y LYNCH:** *Formación y comunicación en la empresa. Manuales de recursos humanos*, Editora Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
7. **LAPEÑA, A.:** *La formación continua de los trabajadores. Manual del formador*, 539 pp., Ed. Equipo IFES, España, 1995.
8. **SILICEO, A.:** *Capacitación y desarrollo de personal*, 208 pp., Ed. LIMUSA SA, Noriega Editores, México, 1996.
9. *Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Ciudad de La Habana, 1999.

10. **CUESTA, A.:** *Gestión por competencias*, 93 pp., Ed. Academia. Ciudad de La Habana, 2001.
11. **FLEITAS, S. Y M. FERREIRA:** "Estrategias de la actividad de posgrado para la elevación de la productividad de conocimiento," *Revista Cubana de Educación Superior* Vol. XXI, No. 2, pp. 111-120, Ciudad de La Habana, 2001.
12. **MARRERO, C.:** "Diseño de una tecnología de gestión para la formación en entidades hoteleras. Aplicación en la Cadena ISLAZUL", Tesis presentada en predefensa en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 101 pp., ISPJAE, 2001.
13. **GARVIN, et al.:** "Aprender a aprender", *Revista HSM Management*, Sao Paulo. No. 9, Año 2, Año, pp. 66-72, Sao Paulo, 1998.
14. **MARRERO, C.:** "Procedimiento de gestión de la formación de los recursos humanos", Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos 106 pp., ISPJAE, Ciudad de La Habana, 1996
15. **MARRERO, C.:** "Un nuevo enfoque para la gestión de la formación de los RRHH, en entidades ferroviarias, experiencias en la Unidad Básica FERROCUBA de la provincia Holguín" Ponencia presentada en el XX Congreso Panamericano de Ferrocarriles, Ciudad de La Habana, 2000.

EDICIONES-IMPRESA CUJAE

