



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural

ISSN: 1695-7121

info@pasosonline.org

Universidad de La Laguna  
España

Silva Peralta, Yamila Fernanda; Pensado, Carmen Rafaela  
Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la  
psicología de los RRHH  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 8, núm. 1, 2010, pp. 13-30  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88112836002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH

**Yamila Fernanda Silva Peralta<sup>†</sup>**

Universidad de Barcelona (España)

**Carmen Rafaela Pensado<sup>‡</sup>**

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

---

**Resumen:** Se presenta un estudio descriptivo bibliométrico en el que se analiza la literatura científica sobre evaluación del desempeño y formación en el sector turístico desde la Psicología de los RRHH. Se han encontrado sólo 26 documentos científicos sobre esta temática entre los años 1982-2008. Más del 50% de los documentos se concentran entre los años 2004 y 2008. Son 44 los autores que han escrito estos documentos, en general sólo han publicado una vez. Más del 30% de los autores provienen de universidades norteamericanas. El análisis temático permitió clasificar el contenido en tres niveles: individual, organizacional y del sector turístico. Los documentos enfatizan en el ajuste de las políticas de RRHH a la realidad organizacional para sobrevivir y desarrollarse en el largo plazo.

**Palabras clave:** Sector turístico; Psicología de los RRHH; Evaluación del desempeño; Formación.

---

**Abstract:** A descriptive bibliometric study is presented in which it is analysed the scientific literature about performance evaluation and training in tourism sector regarding HR Psychology perspective. 26 scientific documents were found about this topic between 1982-2008 years. More than the 50% of the documents are concentrated between 2004-2008 years. 44 authors have written these documents, in general they only have published one time. More than the 30% of the authors become from North American universities. The thematic analysis permitted to classify the content in three levels: individual, organizational and regarding the tourism sector. Documents emphasized the balance between HR policies and organizational reality to survive and to develop during the long term.

**Keywords:** Tourism sector; HR psychology; Performance evaluation; Training.

---

---

<sup>†</sup> Yamila Fernanda Silva Peralta. Master en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los RRHH. Doctoranda en el Programa "Psicología de los RRHH" de la Universidad de Barcelona. Docente en Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Atlántida Argentina. yamilasilvaperalta@gmail.com.

<sup>‡</sup> Carmen Rafaela Pensado. Lic. Administración de Empresas y Lic en Psicología. Docente en Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Atlántida Argentina y Universidad CAECE. pensadocarmen@yahoo.com.ar

## Introducción

La tendencia hegemónica del siglo XX era comprender el turismo como una industria indisolublemente ligada al consumo masivo, desarrollada a gran escala, como una actividad empresarial y/o de mercado. Actualmente, el turismo transita un cambio de paradigma: de turismo de masas a un turismo alternativo, artesanal, “a medida”. Si comparamos ambos paradigmas encontramos diferencias clave: el turismo industrial es estacional, intensivo y masivo, mientras que el turismo artesanal sería, en cambio, personalizado y debería ser permanente (Guitelman, 1997). El trato humano es irremplazable y justamente el turismo posibilita ese intercambio, la “artesanía del trato” trabaja con la palabra, la mirada, los gestos mutuos en función de una circunstancia de encuentro. Pero este “trato artesanal” requiere un aprendizaje, un entrenamiento, una evaluación de los recursos humanos (en adelante RRHH) en la empresa.

En las empresas de servicios en general y en las prestadoras de servicios turísticos en particular, sus integrantes (en todos los niveles jerárquicos) constituyen un factor crítico en la prestación del servicio, son las personas quienes en definitiva producen y reproducen la calidad—no calidad del servicio y el éxito-fracaso de la empresa. En la presentación de un “servicio cara a cara”, como el que prestan las empresas de este sector, cobran relevancia factores tanto intra como interpersonales: la motivación, la percepción, la atención, la actitud, el aprendizaje, la comunicación, el manejo eficiente de los conflictos, la empatía, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la identificación y compromiso con la marca, etc. En este marco, lo principal será el trabajo con los RRHH ya que son la base, la cara visible de la organización, receptores de conflictivas tanto internas como externas.

Almeida, Redín y Castilla (2006) plantean que un problema del que puede adolecer el sector turístico es la falta de formación especializada en todos los niveles de la empresa. Cada trabajador debería conocer bien su trabajo, para ello la empresa debería tener un programa de formación para los

trabajadores novatos, planificar sesiones de aprendizaje antes del lanzamiento de nuevos servicios, dar formación sobre la calidad y sus implicaciones y realizar todas las acciones necesarias para que se cumpla el principio expuesto. González y Talón (2003) también coinciden en este aspecto, cuando señalan que la formación es una de las grandes carencias del sector turístico. Blasco, Bachs, Bancells y Vives (2006) agregan que la formación de los RRHH debe no sólo contemplar la transmisión de conocimientos técnicos necesarios, sino las actitudes y maneras propias de ser y hacer de los miembros de la organización.

La empresa turística se enfrenta con el desafío de la transformación para poder ser competitiva, situación que obliga a adecuar los procesos de trabajo y las competencias de los trabajadores. Desde esta investigación se proponen dos herramientas importantes (alineadas entre sí) para optimizar los RRHH en las empresas turísticas: la evaluación del desempeño y la formación. Un óptimo diseño e implementación de instrumentos de evaluación del desempeño que efectivamente permitan detectar necesidades reales de formación, como también el diseño, implementación y evaluación de programas de formación apropiados al grupo humano de cada empresa, redundarán en la calidad del servicio prestado.

Interesa conocer qué se ha escrito desde la Psicología de los RRHH, con esta mirada se indagaron investigaciones previas sobre desempeño y formación en el sector turístico en bases de datos científicas de Psicología y se analizaron las características de esta literatura.

## Marco teórico

### La evaluación del desempeño

El *desempeño* se refiere a la contribución de los miembros a las metas de la organización, se mide en relación con las especificaciones del puesto, no se analiza la persona en el vacío sino en relación con su puesto, implica una evaluación relativa y no absoluta (Chiavenato, 2000). Pueden señalarse dos características del desempeño: (a) el desempeño es conducta pero no todo tipo de conducta, incluye sólo aquellas conductas relevantes para las metas de la

organización (un tema controvertido es quién decide qué conductas son relevantes o contribuyen a la consecución de dichas metas) y (b) el desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma. Según Peiró (1996) un buen desempeño es aquel que no sólo cumple con las obligaciones del rol (intra-rol) sino que además se compromete de forma espontánea en conductas extra-rol beneficiosas para la organización.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática del ejercicio efectivo del rol de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los RRHH en la empresa (Chiavenato, 2000), siendo éste su propósito básico. Para que sean eficaces las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en la actividad del hombre en el trabajo, su esfuerzo activo y comprometido en su contribución al logro de las metas organizacionales y no sólo en sus características de personalidad.

Según González (2000), la evaluación del desempeño tiene como finalidad: mejorar la calidad de gestión de la empresa en su conjunto, formular la opinión que se tiene de las personas, detectar necesidades de formación individuales y globales, optimizar los recursos, administrar la política salarial, elaborar programas de planeamiento y desarrollo de carrera congruentes con los planes de crecimiento de la empresa, determinar la conveniencia de rotaciones, promociones y eventuales desvinculaciones, entre otros. Según Aquino, Vola, Arecco y Aquino (1996) este instrumento permite: (1) chequear el grado de acierto de las acciones llevadas a cabo, permite conocer la eficacia de la unidad en cuestión, (2) establecer criterios para la toma de decisiones, (3) saber cuáles son las acciones que permiten alcanzar los resultados previstos, (4) reunir pautas que permitan mejorar los resultados a futuro y (5) lograr eficiencia y eficacia. Para Werther & Davis (1991) un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de gestión de los recursos humanos ya que personas que se desempeñan de manera insuficiente

pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y formación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. En síntesis, los autores previos coinciden en que la evaluación del desempeño es un instrumento que permite detectar áreas de mejora y relevar necesidades de formación.

Constantemente se evalúa el trabajo de los demás de manera informal, en otras palabras, la evaluación del desempeño existió siempre, pero no siempre fue un proceso sistematizado. La ventaja de la sistematización es que reduce la subjetividad y promueve la discusión, a partir de instalar parámetros compartidos (González, 2000). Según Andersen (1999) la evaluación del desempeño sistematizada debería implicar permanencia, regularidad, registro de los datos, utilización de un instrumento y criterios comunes. Los indicadores de desempeño deberían ser dinámicos, simples, cercanos a las operaciones y coherentes con la estrategia empresarial. Si no se cuenta con este tipo de indicadores la empresa no podrá implementar estrategias a largo plazo. Los sistemas más actuales de medición del desempeño fijan su atención en la gente, los procesos y la organización de una empresa y no sólo en los datos financieros.

A pesar de ello, por más rigurosidad que presente el diseño e implementación de la evaluación del desempeño no se logra la eliminación completa de la subjetividad (por tratarse de una persona que evalúa a otra). En este proceso evaluador se emite siempre un juicio de valor sobre el desempeño del evaluado. En la mayor parte de las organizaciones el directivo es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Pero, la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del superior respecto al comportamiento funcional del subordinado sino que es necesario profundizar, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto-evaluación teniendo en cuenta parámetros establecidos. Las políticas de evaluación del desempeño deberían contemplar criterios que incluyan la participación del evaluado en el

proceso de evaluación como un sujeto clave-activo y no como pasivo. Si las políticas contemplan esta perspectiva, en las prácticas el evaluado jugaría un rol de auto-evaluado y podría confrontar y consensuar con su evaluador compatibilizando objetivos que se irían construyendo y re-construyendo entre los mismos sujetos del propio proceso de evaluación. De este proceso de construcción y re-construcción, de dialogo, de ajuste y de consenso, emergerían las reales necesidades de formación que, adecuadamente relevadas y plasmadas en un diagnóstico de necesidades de formación permitirían a los Responsables de RRHH tomar decisiones también más ajustadas sobre: qué, quiénes, cuándo, cómo formar, cuánto y dónde formar.

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más o sostenerlo. Actualmente, los sistemas de evaluación que implican la participación de los directivos y los supervisores de línea media tienen mayor aceptación y por lo tanto son los más utilizados en las empresas. Una innovación reciente es la *evaluación de 360°*, según la cual cada trabajador es evaluado por los miembros de su entorno laboral, esto significa que cualquier persona con la que interaccione participa en la evaluación de su desempeño, reflejando los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona (Edwards & Ewen, 1997).

Es común encontrar que al aplicar la evaluación del desempeño ni evaluadores ni evaluados se comprometen activamente con su éxito. La valoración del trabajador no debería reducirse a su desempeño material y cuantitativo (práctica corriente en muchas empresas). Dice González (2000) que los evaluadores consideran la evaluación del desempeño como una carga adicional que termina convirtiéndose en un procedimiento burocrático, inútil y engorroso. Los evaluados vinculan a la evaluación del desempeño con la posibilidad de incentivos por mérito, sin consecuencias económicas la evaluación se vacía de contenido.

Toda empresa debería establecer políticas claras de evaluación de desempeño que refieran a criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos huma-

nos (Chiavenato, 2000), debería definir el conjunto de atributos que los recursos humanos deben tener para cumplir la visión estratégica a la que aspira la empresa. Corresponderá a los niveles de dirección y/o conducción estratégica de la organización la responsabilidad especificar estos criterios necesarios para alcanzar el éxito. Y no bastará con definirlos, éstos deberán ser utilizadas como guía u orientación en el proceso de búsqueda y selección de candidatos para cobertura de puestos, en el proceso de evaluación periódica del desempeño de los integrantes de la organización y en los procesos de formación, con énfasis en la minimización de la brecha entre los valores de competencias deseados y los valores de competencias reales.

Algunas de las competencias que hoy día se evalúan en empresas turísticas son: orientación al cliente, adaptabilidad, tolerancia a la presión, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, autonomía, dinamismo, responsabilidad y capacidad de aprendizaje. Para González y Talon (2003) las siguientes competencias son relevantes en una empresa turística: adecuada formación técnica, capacidad de análisis y toma de decisiones, dotes de comunicación y relación, liderazgo y fidelización del cliente.

“¿En qué debo formar a mis empleados o colaboradores?” Esta es una pregunta que se repite constantemente entre los empresarios que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización. En el mejor de los casos, los empresarios interrogan a sus colaboradores para tratar de identificar tales necesidades de formación. Lamentablemente, una de las más frecuentes prácticas es creer en la intuición y solicitar o contratar el servicio de formación que parecería ser útil para los propósitos de desarrollo organizacional. En otras ocasiones, se practica el modelo de “oferta de formación”, es decir, el Responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Según Aquino et al. (1996) y Blake (1997) la *formación* es toda actividad que se realiza en una organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud, los conocimientos y/o las habilidades de su

personal. Es hacer que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto. La formación es la transmisión de conocimientos y habilidades organizada (es decir, uniforme y planificada, teniendo en cuenta las necesidades de formación de la empresa y de la persona) y evaluable (ya que toda formación deberá basarse en una evaluación del proyecto de inversión: relación costo - beneficio).

Jiménez (1996) opina que la formación continua en el trabajo tiene como objetivos el ajuste, la adaptación y/o la disminución de las distancias entre las competencias del obrero, las demandas del mercado y de las posiciones de trabajo. Otros autores (Pineda, 1995; Münch, 1996; Lapeña y González, 1998) describen los objetivos de la formación continua de la siguiente forma: ayudar al trabajador a aprender la ejecución correcta de las tareas; promover flexibilidad y capacidad de adaptación a las demandas cambiantes de la organización, ofrecer la posibilidad para la mejora y promoción, permitir la innovación, anticiparse a los problemas, promover el desarrollo profesional, aumentar la motivación de los trabajadores, aumentar la productividad de la compañía, reducir controles y supervisión directa y, por consiguiente, los costos. Craig y Bittel (1991) agregan como finalidad de la formación que las personas (independientemente de su lugar en la jerarquía) pueden y quieren hacer un buen trabajo, y lo harán si tienen la oportunidad. Esa oportunidad se dará si la empresa prevé la necesidad de optimizar conocimientos, habilidades o actitudes, al hacerlo la empresa mejora su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Edwards & Ewen (1997) plantean como finalidades de la formación los siguientes: (a) concienciar a los hombres y mujeres de empresas de la necesidad de una modificación de actitudes y comportamientos ante una sociedad en permanente proceso de cambio y (b) actualizar los conocimientos profesionales (formación permanente) ante el dinamismo de las empresas que exigen una renovación profesional constante.

Araluce Letamendía (2001) afirma que es responsabilidad principal de la dirección de la empresa dedicar tiempo y esfuerzo a la formación de las personas. En un primer

momento para iniciarles en su puesto de trabajo, proporcionándoles conocimientos específicos e información sobre la empresa. Desde un punto de vista práctico, muchas veces estos conocimientos se los proporcionan las personas que trabajan a su lado y que además deben facilitar el desempeño de la tarea a las personas de nueva incorporación. A la vez, permanentemente, hay que facilitar la adaptación, la puesta al día de conocimientos teóricos y el aprendizaje de nuevos conocimientos.

Los contenidos de la formación según Aquino et al. (1996) y Blake (1997) son: (a) *los conocimientos*: ideas, principios, técnicas derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales; (b) *las habilidades*, capacidades actuales de tipo cognitivo, que consisten en la facilidad de realizar una tarea u operación dentro de estándares de eficiencia y eficacia y (c) *las actitudes*, marcos de referencia predominantemente emocionales que condicionan la conducta y predisponen a la acción, las actitudes son condicionantes importantísimos de la forma en que la acción se desarrolla y, por lo tanto, de su calidad. La formación de RRHH debería implementar técnicas enfocadas a la obtención de conocimientos, habilidades, desarrollo y cambio de actitudes para resolver problemáticas que permitan mejorar el desempeño de los individuos y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

A fin de verificar el éxito de un programa de formación, los Responsables de RRHH deberían insistir en la evaluación sistemática del mismo, en primer lugar es necesario establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de formación.

Diversos modelos de evaluación de la formación han sido propuestos (Day, Arthur y Gettman, 2001; Tracey, Hinkin, Tannenbaum y Mathieu, 2001; Kraiger, Ford y Salas, 1993; Kraiger, 2002), sin embargo el modelo más utilizado es el de Kirkpatrick's (1996) quien plantea 4 niveles, considerados para Winfred, Winston, Eden y Bell, 2003) como diferentes operacionalizaciones de la efectividad de la formación. Estos niveles son: (1) *reacciones*, cómo han vivido la experiencia los formandos (Twitchell, Holton, & Trott, 2001; Sugrue & Rivera, 2005; Morgan & Casper, 2000), (2) *aprendi-*

zaje de conocimientos, habilidades y actitudes, (3) *transferencia* del aprendizaje al puesto de trabajo o los cambios en el desempeño del formando (Arthur, Bennett, Stanush y McNelly, 1998; Fecteau, Dobbins, Russell, Ladd y Kudisch, 1995; Quiñones, 1995) y (4) *resultados organizacionales* (Kraiger, 2002; Brown, 2005) como la productividad y la rentabilidad.

Varias investigaciones postulan las características del formador y la interacción formador-formando como dimensiones claves que influyen en las reacciones y aprendizaje de los formandos (Colquitt, LePine y Noe, 2000; Sitzmann, Casper, Brown y Ely, 2008). Para otros investigadores los recursos tecnológicos utilizados participan como moderadores en el proceso de formar (Sitzmann, Kraiger, Stewart y Wisher, 2006; Brown & Ford, 2002; Ainley, Hidi y Berndorff, 2002) ya que influyen en el aprendizaje y el rol de los formadores. Mitnik, Coria y García Goette (2006) plantean que la eficacia en la formación es la transferencia al formando de competencia previstas por el formador diferenciando un contexto de transmisión y contexto de uso de las competencias.

La acción de los ejecutivos y directivos de empresas se debería centrar en (Ayala & Vicente, 1994): elaborar un proyecto formativo común que sea expresión de la voluntad colectiva; fomentar la capacidad creativa, la imaginación, las ideas audaces e innovadoras; fomentar el diálogo continuo, expresando sugerencias y críticas; enfatizar en las relaciones y trabajos grupales; realizar una conducción democratizada, que aproveche el potencial de los empleados (muchas buenas ideas vienen desde abajo); comunicar fluida y rápidamente a todos sus miembros la información y las decisiones importantes de la empresa.

El propósito de toda acción de formación es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. La formación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. La formación que pueda surgir del diagnóstico de necesidades, previa evaluación del desempeño, se convierte en una inversión directa que incrementa la rentabilidad de la empresa y enriquece el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

bros.

## Método

Esta investigación tiene como objetivo general realizar una aproximación a la literatura, que se ha escrito desde la Psicología de los RRHH, sobre evaluación del desempeño y formación en empresas turísticas. Para cumplir con este objetivo se ha desarrollado un estudio descriptivo bibliométrico orientado a conocer y analizar la productividad científica y de los autores, así como el contenido temático.

Si bien la búsqueda de documentos científicos fue realizada en cuatro bases de datos de Psicología: PsycINFO, PsycARTICLES, PsycCRITIQUES y Psychology and Behavioral Sciences Collection, sólo se han encontrado documentos que cumplan con los criterios de selección establecidos en la base de datos PsycINFO y en Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Se han considerado 3 criterios para la elección de las bases de datos: (1) la accesibilidad material; (2) la amplitud de años que sean considerados en la base de datos; (3) y el hecho de que se trate de una base de datos de Psicología ya que interesa indagar qué se ha escrito desde la disciplina Psicología sobre la evaluación del desempeño y la formación en el sector turístico.

El primer criterio de selección consideró todos los documentos que poseían al menos alguno de los descriptores relacionados al sector turístico: *Tourism, Hospitality Industry, Vacationing y Traveling*, 1650 documentos quedaron en esta primera selección. El segundo criterio aplicado permitió seleccionar los documentos según su pertenencia a los códigos de clasificación relacionados a la Psicología de los RRHH, estos códigos son los siguientes: *Industrial & Organizational Psychology* (3600), *Occupational Interests & Guidance* (3610), *Personnel Management & Selection & Training* (3620), *Personnel Evaluation & Job Performance* (3630), *Management & Management Training* (3640), *Personnel Attitudes & Job Satisfaction* (3650), *Organizational Behavior* (3660) y *Working Conditions & Industrial Safety* (3670). Con el segundo criterio de selección la muestra de documentos se redujo a 183. Finalmente, se aplicó el tercer criterio que implicaba la

inclusión o bien del descriptor *Performance* (Desempeño) o bien del descriptor *Training* (Formación) ya que son los temas específicos de esta investigación. La muestra quedó reducida a 26 documentos científicos. Sólo 1 de ellos pertenece a la Base de Datos *Psychology and Behavioral Sciences Collection* y 25 pertenecen a la Base de Datos *PsycINFO*.

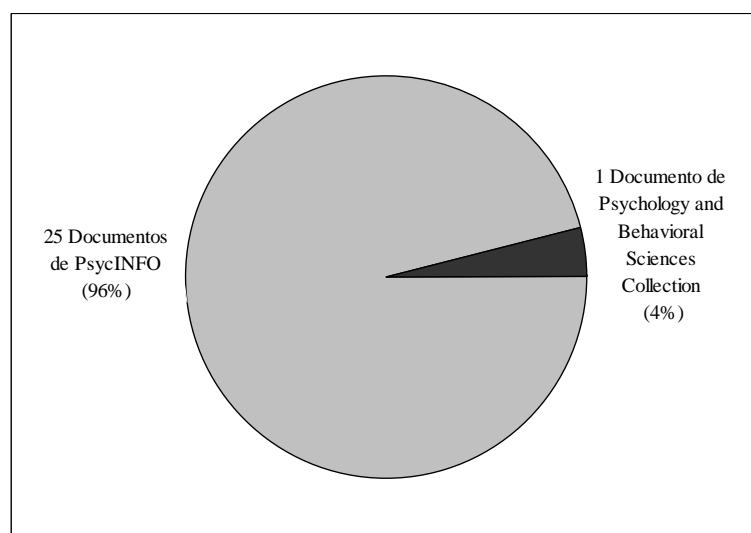


Figura 1. Clasificación de los documentos según la Base de Datos de procedencia.

De cada documento se consideraron los campos: *Author(s)*, *Source*, *Keywords*, *Abstract*, *Subjects* y *Methodology*. Para el análisis del contenido temático se consideraron los descriptores, las palabras clave y los abstracts de cada documento.

Se utilizaron los programas: FileMaker Pro 4.0 para la organización de los documentos en un fichero personal y SPSS (versión 11.0) y Microsoft Excel (2007) para la elaboración de tablas y gráficos y la presentación de resultados finales.

## Resultados

Esta distribución de los 26 documentos encontrados se extiende entre los años 1982 y 2008. Más del 50% de estas publicaciones se concentran entre los años 2004 y 2008.

Según la Tabla 2 los documentos se han publicado en 12 fuentes diferentes de las que *Internacional Journal of Hospitality Management* es la más recurrente, le sigue con 5 ocurrencias la fuente *Dissertation Abstracts Internacional* y luego con 3 ocu-

rrencias las fuentes *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* y *Education & Training*. La fuente *Tourism Management* aparece 2 veces y finalmente *Annals of Tourism Research*, *Counselling Psychology Quarterly*, *Event Management*, *Journal of Service Research*, *Journal of Small Business Management*, *Organizational Dynamics* y *Tourist Studies* sólo tienen una ocurrencia. Cómo puede observarse se trata de fuentes muy relacionadas al sector pero con escasa publicaciones en el tema de esta investigación.

El 50% son estudios empíricos cuantitativos, 6 documentos no explicitan su metodología, 3 documentos sólo especifican que se trata de un estudio empírico sin dar más detalles, 2 publicaciones son de tipo cualitativas y, un documento es cuanti y cualitativa y un documento es un estudio de caso.

Años publicación	F	%	% acum.
2008	3	11,54	11,54
2007	4	15,38	26,92
2006	3	11,54	38,46
2005	3	11,54	50,00
2004	2	7,69	57,69
2003	1	3,85	61,54
2001	1	3,85	65,38
2000	1	3,85	69,23
1999	2	7,69	76,92
1997	1	3,85	80,77
1996	2	7,69	88,46
1995	1	3,85	92,31
1989	1	3,85	96,15
1982	1	3,85	100
Total	26	100	

Tabla 1. Años de publicación de los documentos.



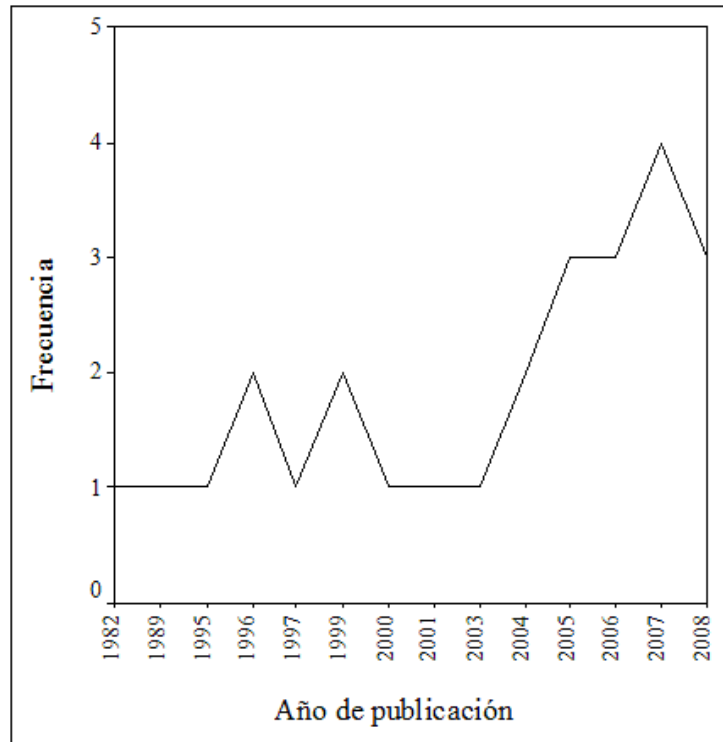


Figura 2. Años de publicación de los documentos.

Fuentes	F	%	% acum.
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	6	23,08	23,08
<i>Dissertation Abstracts International</i>	5	19,23	42,31
<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	3	11,54	53,85
<i>Education &amp; Training</i>	3	11,54	65,38
<i>Tourism Management</i>	2	7,69	73,08
<i>Annals of Tourism Research</i>	1	3,85	76,92
<i>Counselling Psychology Quarterly</i>	1	3,85	80,77
<i>Event Management</i>	1	3,85	84,62
<i>Journal of Service Research</i>	1	3,85	88,46
<i>Journal of Small Business Management</i>	1	3,85	92,31
<i>Organizational Dynamics</i>	1	3,85	96,15
<i>Tourist Studies</i>	1	3,85	100
Total	26	100	

Tabla 2. Fuentes en las que se han publicado los documentos.

Metodología	F	%	% acum.
<i>Empirical Study; Quantitative Study</i>	13	50,00	50,00
<i>No specification</i>	6	23,08	73,08
<i>Empirical Study</i>	3	11,54	84,62
<i>Empirical Study; Qualitative Study</i>	2	7,69	92,31
<i>Empirical Study; Qualitative Study; Quantitative Study</i>	1	3,85	96,15
<i>Nonclinical Case Study</i>	1	3,85	100
Total	26	100	

Tabla 3. Tipos de metodología utilizada en los estudios..

**Análisis de los autores**

Son 46 las firmas que se han encontrado en los 26 documentos analizados. Estas firmas hacen referencia a 44 autores diferentes ya que dos de ellos son autores en dos publicaciones diferentes, ellos son:

Buhalis y Peters. Este dato da cuenta de una inexistente trayectoria o continuidad de los investigadores en el campo de estudio ya que publican una vez y luego no continúan con la temática.

Documentos firmados por autor	F	%
2 documentos	2	4,54
1 documento	42	95,46
Total	44	100

Tabla 4. Documentos firmados por los autores.

Autores	F
Buhalis, D.	2
Peters, M.	2
Sturman, M. C.	1
Tews, M. J.	1
Tracey, J. B.	1
La Lopa, J. M.	1
Ogaard, T.	1
Gomez, M.	1
Gupta, S.	1

McLaughlin, E.	1
Kim, H. J.	1
Shin, K. H.	1
Umbreit, W. T.	1
Huang, X.	1
Iun, J.	1
Alleyne, P.	1
Doherty, L.	1
Greenidge, D.	1
Haber, S.	1
Reichel, A.	1
Yang, J.	1
Weaver, A.	1
Murphy, A.	1
Coviello, N.	1
Hamilton, K.	1
Winklhofer, H.	1
Larsen, J.	1
Van Deusen, Ch.	1
Pansiri, J.	1
Stevens, P. J.	1
Causin, G.	1
Furnham, A.	1
Formica, S.	1
Mules, T.	1
Ford, R. C.	1
Heaton, Ch. P.	1
Cannon, D. F.	1
Harris, K. J.	1
Mulcahy, J. D.	1
Liu, A.	1

Wall, G.	1
Christou, E.	1
Eaton, J.	1
Collins, C.	1
Total	46

Tabla 5. Autores que han publicado sobre “Desempeño” y “Formación” en el sector turístico.

Son 32 las instituciones diferentes que se han identificado en este estudio. De los 26 documentos 3 autores no han identificado la institución de procedencia. Casi la totalidad de los autores provienen de universidades. La Universidad de Cornell es la más frecuente, le sigue la Universidad de Surrey. En tercer lugar existen un conjunto de universidades con dos recurrencias cada una, ellas son: la Universidad Ben-Gurion, la Universidad Politécnica de Hong

Kong, la Universidad del Estado de Michigan, la Universidad de Innsbruck, la Universidad de West Indies, y la Universidad del Estado de Washington. El resto de las instituciones tienen una única ocurrencia. Dentro de las instituciones se incluye una Escuela de Hotelería (*Shannon Coll of Hotel Management*) y un Instituto Tecnológico (*Technological Education Institute of Thessaloniki*).

Institución de procedencia de los autores	F	%	% acum.
Sin especificar	3	6,52	6,52
<i>Cornell University</i>	4	8,70	15,22
<i>University of Surrey</i>	3	6,52	21,74
<i>Ben-Gurion University</i>	2	4,35	26,09
<i>Hong Kong Polytechnic University</i>	2	4,35	30,43
<i>Michigan State University</i>	2	4,35	34,78
<i>University of Innsbruck</i>	2	4,35	39,13
<i>University of the West Indies</i>	2	4,35	43,48
<i>Washington State University</i>	2	4,35	47,83
Otras con F < 2	24	52,17	100
Total (N=32)	46	100	

Tabla 6. Instituciones de procedencia de los autores analizados.

Según la Tabla 7 los autores proceden de 16 países diferentes, siendo Estados Unidos el país con mayor ocurrencia en la literatura analizada (acumula más del 30% de los autores). Reino Unido tiene 3 ocurrencias. Otros países tienen 2 ocurrencias: Austr-

lia, Austria, Canadá, Inglaterra, Hong Kong, Israel, Nueva Zelanda, Taiwán, Unión de los Emiratos Árabes e India. Finalmente, Grecia, Irlanda, Corea y Noruega sólo se aparecen una vez.

País de procedencia de los autores	F	%	% acum.
Sin especificar	3	6,52	6,52
<i>United States</i>	16	34,78	41,30
<i>United Kingdom</i>	3	6,52	47,83
<i>Australia</i>	2	4,35	52,17
<i>Austria</i>	2	4,35	56,52
<i>Canada</i>	2	4,35	60,87
<i>England</i>	2	4,35	65,22
<i>Hong Kong</i>	2	4,35	69,57
<i>Israel</i>	2	4,35	73,91
<i>New Zealand</i>	2	4,35	78,26
<i>Taiwan</i>	2	4,35	82,61
<i>United Arab Emirates</i>	2	4,35	86,96
<i>West Indies</i>	2	4,35	91,30
Otros con F < 2	4	8,69	100
Total (N=16)	46	100	

Tabla 7. Países de procedencia de los autores analizados.

### Análisis temático

De los 26 documentos encontrados todos presentan alguno de los descriptores relacionados al sector turístico, éstos son: *Tourism*, *Hospitality Industry*, *Traveling* y *Vacationing*. Sólo 11 documentos aparecieron con alguno de los descriptores anteriores más el descriptor *Training* (Formación). A su vez, 13 documentos presentaron alguno de los descriptores relacionados al sector turístico más el descriptor *Performance* (Desempeño). Y sólo 2 documentos incluyen los descriptores de turismo y ambos descriptores *Training* y *Performance*.

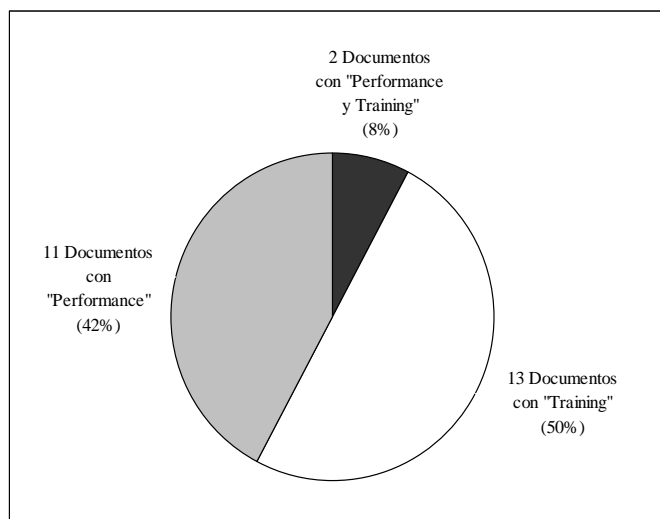


Figura 3. Clasificación de documentos según descriptores.

En la Tabla 8 se muestra la ubicación de los 26 documentos según los sub-sectores a los que hacen referencia. De los documentos que incluyen el descriptor “Desempeño” hay 7 que pertenecen al sub-sector “Hotelería”, 2 que no especifican sub-sector y el resto son documentos que refieren a los sub-sectores “Gastronomía”, “Transporte” y “Hotelería y Transporte”. Mientras que los documentos que incluyen al descriptor

“Formación”, 6 de ellos no especifican sub-sector, 2 son del sub-sector “Hotelería” y el resto refieren individualmente a los sub-sectores “Eventos”, “Gastronomía” y “Hotelería y Gastronomía”.

Finalmente, de los documentos que incluyeron ambos descriptores “Desempeño” y “Formación” simultáneamente 1 documento refiere al sub-sector “Gastronomía” y otro refiere al sub-sector “Hotelería

Descriptores	Sub-sector	F	%
Desempeño	Hotelería	7	26,92
Desempeño	Sector Turismo (sin especificar sub-sector)	2	7,69
Desempeño	Gastronomía	1	3,85
Desempeño	Hotelería y Transporte	1	3,85
Desempeño	Transporte aéreos	1	3,85
Desempeño	Transporte en crucero	1	3,85
Formación	Sector Turismo (sin especificar sub-sector)	6	23,08
Formación	Hotelería	2	7,69
Formación	Eventos	1	3,85
Formación	Gastronomía	1	3,85
Formación	Hotelería y Gastronomía	1	3,85
Desempeño y Formación	Gastronomía	1	3,85
Desempeño y Formación	Hotelería	1	3,85
Total		26	100

Tabla 8. Clasificación de los documentos analizados según los descriptores principales y según la referencia a un sub-sector de turismo.

En general cuando los autores analizan desempeño pueden hacer referencia a diferentes niveles de desempeño. Desde una perspectiva sistémica de la organización es posible hablar de desempeño individual (en el puesto de trabajo), desempeño grupal y desempeño organizacional. De los documentos analizados que incluyan como descriptores “Performance” (Desempeño) o “Performance” y “Training” (Desempeño y Formación) sólo 4 se refieren al desempeño individual, 9 documentos hacen referencia al desempeño organizacional de las empresas en el sector turístico y 1 documento incluye los distintos niveles de desempeño

(individual, grupal y organizacional) como se muestra en la Figura 4.

La Tabla 9 incluye las palabras clave de los 26 artículos analizados. Son 120 las palabras clave encontradas en los 26 documentos y han sido agrupadas según se refieran a un nivel individual, organizacional o sectorial. En el “Nivel individual” fueron incluidas aquellas palabras clave que se relacionan a las características socio-demográficas de los trabajadores (edad y género), competencias de los trabajadores (habilidades, conocimientos y actitudes), desempeño, personalidad y percepciones de los empleados. En el “Nivel organizacional”

aparecen categorías relacionadas con las características del trabajo en estas empresas, dimensiones organizacionales, procesos de formación, dirección, tecnología, satis-

facción del cliente y marketing. Finalmente, en el “Nivel sectorial” se incluyeron las categorías específicas: industria de la hospitalidad, trabajador de la hospitalidad.

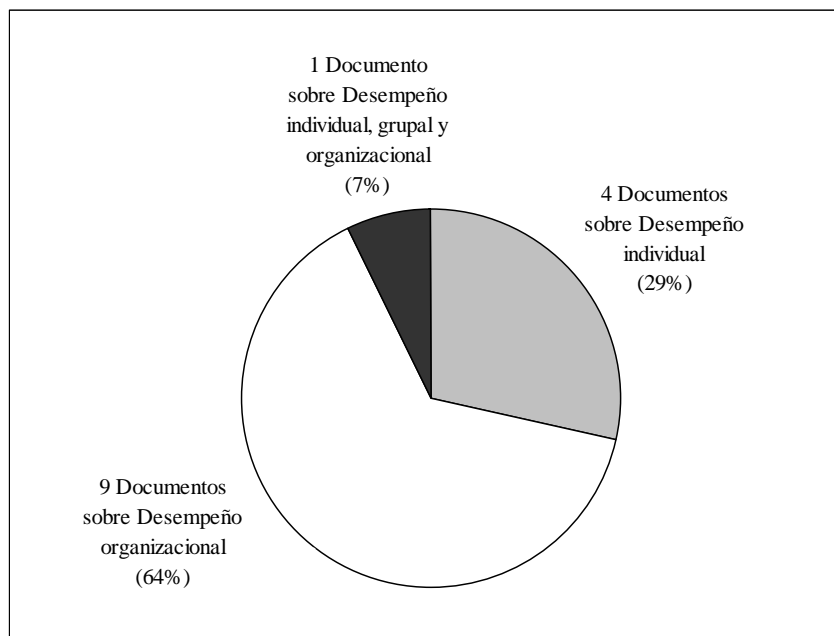


Figura 4. Clasificación de documentos según el nivel de desempeño al que hacen referencia.

Categorías generales	Categorías específicas	F	%	% acum.
Nivel individual	Competencies	4	3,33	3,33
	Performance	4	3,33	6,66
	Employee demographical characteristics	3	2,50	9,16
	Personality	2	1,67	10,83
	Perceptions	1	0,83	11,66
Nivel organizacional	Organizational dimensions	26	21,67	33,33
	Training process	17	14,17	47,50
	Job characteristics	8	6,67	54,16
	Management	7	5,83	60,00
	Client satisfaction	6	5,00	65,00
	Technology	3	2,50	67,50
	Marketing	2	1,67	69,16
Nivel sectorial	Hospitality industry	29	24,17	93,33
	Hospitality operators	9	7,50	100
Total		120	100	100

Tabla 9. Clasificación de las palabras clave de los documentos.

La categoría que acumula mayor número de palabras clave es *Hospitality industry* con 29 palabras clave (casi el 25%), algunas de ellas son: *accommodation sector, cruise ship service, events industry, extensive travel, family hotel businesses, hospitality, hospitality industry, hotel industry, international transfer, medium-sized tourist enterprises, partner characteristics, service industry, small ventures, tourism, tourism industry, tourism policy y travel sector*.

En segundo lugar se encuentra la categoría *Organizacional dimensions* con 26 palabras clave, se incluyen entre estas: *alliance partners, business performance, business processes, business types, constructs of exploration and exploitation, cultural sensitization, firm performance, organizational behavior, organizational commitment, organizational effectiveness, organizational knowledge sharing, organizational learning, organizational performance, organizational practice, performative metaphors, restaurant performance, small service firms, small-to-medium enterprises, social relations, strategic alliance performance y strategy*.

En tercer lugar estaría la categoría *Training process* con 17 palabras clave: *education & training infrastructure, European educational structure, graduate trainees, implications for continuing management education, management training, preference for humanist vs behaviorist learning style, social skills training, specific educational need, tourism academia, tourism education, tourism programs, training, training methods, training need, training programs effectiveness y training strategies*.

El análisis de los *abstracts* ha permitido inferir las políticas y prácticas necesarias que deberían considerarse desde el área de RRHH para optimizar los procesos de evaluación y formación. Así es posible identificar como ideas clave extraídas que (a) las políticas de RRHH deberían estar ajustadas a la realidad organizacional evitando la extrapolación de políticas de las grandes empresas a las empresas pequeñas y medianas y fundamentándose en las necesidades reales, cultura y valores de la organización, (b) las políticas de formación y evaluación deberían estar orientadas a: la gestión

del riesgo, aspectos inter y trans-culturales y a la incorporación de nuevas tecnologías, todo ello con miras facilitar la adaptación de las organizaciones al actual contexto para mejorar el desempeño organizacional, sobrevivir y desarrollarse en el largo plazo.

## Conclusiones

La vertiginosa apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. Se ha buscado la excelencia mediante la inversión en entrenamiento, formación y desarrollo de las personas. De nada sirve promover estos cambios si no se cuenta con una formación orientadora, motivadora y participativa de los principales agentes de esas transformaciones. Tampoco sirve de nada entrenar, formar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación de desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas. La evaluación de desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo, aprovechar las fortalezas e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones según sean las áreas de mejora. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, a la empresa como totalidad. La Psicología de los RRHH cuenta, en este marco, con la evaluación del desempeño como instrumento eficaz para detectar las reales necesidades de formación del personal de la empresa hotelera y así poder optimizar la relación entre el cliente externo/huésped y el cliente interno/trabajador y entre el cliente interno/trabajador y la empresa.

Este estudio ha puesto en evidencia que la evaluación del desempeño y formación de los RRHH en el sector turístico sería un tema escasamente abordado en bases de datos de la disciplina Psicología, sólo se han encontrado 26 documentos científicos sobre formación y desempeño distribuidos en 26 años, se infiere un promedio de 1 artículo por año. Casi el 40% de los documentos son investigaciones en el sub-sector "Hotelería". Los autores, en gran parte procedentes de universidades norteamericanas, no han demostrado tener continuidad en esta



temática específica ya que en general sólo han publicado un único documento.

Se han considerado diferentes niveles de análisis en la literatura, lo cual connota un interés “sistémico” en el desempeño. Coincidiendo con Según Werther & Davis (1991), Aquino, et al. (1996) y González (2000) la evaluación del desempeño tiene como finalidad: mejorar la calidad de gestión de la empresa en su conjunto, para mejorar “el conjunto” es necesario considerar en el análisis cada una de las partes. En el “Nivel individual” fueron incluidas palabras clave que se relacionan con los niveles de formación planteados por los autores Aquino et al. (1996) y Blake (1997): los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Y los niveles de evaluación de la formación planteados por Kirkpatrick’s (1996): reacciones, aprendizaje y transferencia.

El análisis temático se enfatiza la necesidad de construir políticas de formación y evaluación que alineen las necesidades organizacionales y el contexto en el que están inmersas las empresas. Siguiendo a Chiavenato (2000) toda empresa debería establecer políticas claras que refieran a criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos para cumplir la visión estratégica a la que aspira la empresa.

Esperamos alentar a mayores publicaciones en la temática con el presente estudio.

### Limitaciones de este estudio

Es necesario reconocer que este estudio estuvo orientado a identificar las contribuciones de la Psicología de los RRHH en el sector turístico desde un punto de vista documental, sin descartar que sería necesario en un futuro una investigación mayor orientada a evaluar en profundidad la puesta en marcha de intervenciones concretas en el área de evaluación y formación de RRHH, desde la Psicología como desde otras disciplinas afines. A la vez, pueden reconocerse como limitaciones (1) el sesgo muestral ya que la estrategia de búsqueda de datos condiciona los resultados obtenidos, la probabilidad de que el artículo sea publicado depende de la significación de los resultados y de los criterios de clasificación

de la Bases de Datos y (2) el sesgo de pérdida de información: ya que no se cuenta con el artículo completo en la mayoría de los casos, el resumen presenta limitaciones y los descriptores y palabras clave son otra fuente de sesgo.

### Bibliografía

- Ainley, M., Hidi, S., y Berndorff, D.  
2002 “Interest, learning, and the psychological processes that mediate their relationship”. *Journal of Educational Psychology*, 94: 545–561.
- Almeida, M., Redín Barcos, L., y Castilla J.  
2006. *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Síntesis: Madrid.
- Andersen, A.  
1999 *El Management en el Siglo XXI*. Ediciones Buenos Aires: Granica.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., y Aquino, G.  
1996 *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.
- Araluce Letamendia, M.  
2001 *Empresas de Restauración Alimentaria. Un sistema de gestión Global*. Díaz de Santos: Madrid.
- Arthur, W., Bennett, W., Stanush, P. y McNelly, T.  
1998 “Factors that influence skill decay and retention: A quantitative review and analysis”. *Human Performance*, 11: 57–101.
- Ayala, J., y Vicente, M.  
1994 “Capacitación y Desarrollo de Personal”. En *Enfoques y Estrategias para el Desarrollo del Turismo*. Facultad de Ciencias Económicas. Trelew: Universidad Nacional de la Patagonia.
- Blake, O.  
1997 *La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Blasco, A., Bachs, J., Bancellis, J., y Vives, R.  
2006 *Manual de Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración*. Síntesis: Madrid.
- Brown, K.  
2005 “Examining the structure and neurological network of training reactions:

- A closer look at "smile sheets". *Journal of Applied Psychology*, 90: 991-1001.
- Brown, K. y Ford, J.  
2002 "Using computer technology in training: Building an infrastructure for active learning". In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* (pp. 192-233). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I.  
2000. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc. Graw- Hill.
- Colquitt, J., LePine, J. y Noe, R.  
2000 "Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research". *Journal of Applied Psychology*, 85: 678-707.
- Craig, R., y Bittel, L.  
1991 *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México: Diana S.A.
- Day, E. A., Arthur, W., Jr., y Gettman, D.  
2001 "Knowledge structures and the acquisition of a complex skill". *Journal of Applied Psychology*, 86: 1022-1033.
- Edwards, M., y Ewen, A.  
1997 *360° Feedback*. Nueva York: American Management Association.
- Edwards Deming, W.  
1989 *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos: Madrid.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. y Kudisch, J.  
1995 "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer". *Journal of Management*, 21: 1-25.
- González, A.  
2000 "Evaluación de Desempeño, la Controversia sin Fin". *Actualidad Psicológica*, 274: 23-25.
- González, L., y Talón, F.  
2003. *Dirección Hotelera*. Síntesis: Madrid.
- Guitelman, J.  
1997 *Los Artesanos del Trato. Nuevos Trabajadores del Turismo*. Buenos Aires: Comisión de Investigaciones Científicas.
- Jiménez Jiménez, B.  
1996 Los formadores. *Educación*, 20, 13-27.
- Kirkpatrick, D.  
1996 "Evaluation". In R. Craig (Ed.), *The ASTD training and development handbook* (pp. 294-312). New York: McGraw-Hill.
- Kraiger, K., Ford, J. K., y Salas, E.  
1993 "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 78: 311-328.
- Kraiger, K.  
2002 "Decision-based evaluation". In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* (pp. 331-375). Mahwah, NJ: Jossey-Bass.
- Lapeña, A., y González, M.  
1998 *La formación continua de los trabajadores. Manual del formador*. Madrid: Instituto de Formación y Estudios Sociales.
- Mitnik, Coria y García Goette  
2006 "Reconstruyendo las esperanzas: la calidad de la capacitación". En: Mitnik, F. (Coord.) *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Morgan, R. y Casper, W.  
2000 "Examining the factor structure of participant reactions to training: A multidimensional approach". *Human Resource Development Quarterly*, 11: 301-317.
- Münch, J.  
1996 "La formación profesional continua en los países de la Unión Europea. Diversidad de funciones y problemas especiales". *Revista Europea de Formación Profesional*, 7: 3-7.
- Peiró, J.  
1996 *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pineda, P.  
1995 *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Barcelona.
- Quiñones, M.  
1995 "Pretraining context effects: Training assignment as feedback". *Journal of Applied Psychology*, 80: 226-238.
- Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., y Wisher, R.  
2006 "The comparative effectiveness of Web-based and classroom instruction: A

- metaanalysis". *Personnel Psychology*, 59: 623-664.
- Sitzmann, T., Casper, W., Brown, K., y Ely, K.  
2008 "A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions". *Journal of Applied Psychology*, 93: 280-295.
- Sugrue, B., y Rivera, R.  
2005 *State of the industry: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance*. Alexandria, VA: ASTD.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., y Mathieu, J. E.  
2001 "The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes". *Human Resource Development Quarterly*, 12: 5-23.
- Twitchell, S., Holton, E. F., y Trott, J. R.  
2001 "Technical training evaluation practices in the United States". *Performance Improvement Quarterly*, 13: 84-109.
- Werther, W., y Davis, K.  
1991 *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Winfred, A., Winston, B, Edens, P., y Bell, S.  
2003 "Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features". *Journal of Applied Psychology*, 88: 234-245.

Recibido: 25/08/2009  
Reenviado: 21/10/2009  
Aceptado: 01/11/2009  
Sometido a evaluación por pares anónimos