

La Formación de Profesionales en la Industria Turística Europea

*European Institute of Education and Social Policy (EIESP)

El mayor reto para la industria turística europea tal vez se encuentre en la gestión de los recursos humanos: debe proporcionarse a la industria un flujo constante de personal que traiga consigo talento, capacitación, conocimiento e ideas. La adecuada enseñanza y formación del personal que entra en el mundo laboral de la industria del turismo y los viajes resulta esencial para la misma. La industria y las autoridades competentes deben trabajar juntos para alcanzar este objetivo.

*estudio encargado por la Fundación American Express (Documento cedido por World Travel and Tourism Council).

1. El Estudio del EIESP

1.1. Introducción

Este estudio se basa en una encuesta sobre la experiencia y la práctica de la industria turística efectuada por el European Institute of Education and Social Policy (EIESP) en París. La encuesta fue complementada con trabajo de gabinete y con discusiones generales con asociaciones internacionales, empresas particulares y personalidades clave en el campo del turismo.

La industria turística contrata una amplia gama de profesionales y comprende puestos de trabajo altamente técnicos y especializados, tales como pilotos de aviación o técnicos informáticos, así como tareas que requieren capacitaciones técnicas y generales para la prestación de «servicios». Este estudio centra su atención en el segundo grupo. Tres son sus objetivos:

- Subrayar los aspectos más importantes relacionados con el desarrollo de los recursos humanos en la industria turística europea.
- Analizar el potencial de los sistemas educativos y de formación para abordar dichos aspectos.
- Identificar los medios con los que la industria puede contribuir a la mejora de la efectividad de la enseñanza y la formación en materia de turismo.

Tomando como base las relaciones comerciales de American Express, el EIESP distribuyó un cuestionario a unas 35 empresas de ocho países de la Europa Occidental. El equipo que llevó a cabo el estudio se entrevistó asimismo con los responsables de formación y recursos humanos de tales empresas para obtener detalles sobre problemas y programas en materia de recursos humanos.

Las empresas participantes representan a los siguientes sectores de la industria:

Alojamiento: Hoteles, centros de recreo y poblaciones

turísticas

Sector Viajes: Agencias de viajes y tour operadores

Información Turística: Oficinas nacionales de turismo y centros locales de información

Transportes: Compañías aéreas, de ferrocarriles, de alquiler de vehículos y marítimas.

1.2. Puestos clave y cualificaciones

Los principales puestos de trabajo de los que se ocupó la encuesta se encuadran dentro de tres categorías generales: gerencia, supervisión y contacto con el público.

Las necesidades en materia de recursos humanos de esta industria son cambiantes, debido a las cambiantes exigencias de la clientela y a los cambios estructurales dentro de la propia industria. Como consecuencia, las características del puesto de trabajo descritas por los encuestados para definir los puestos clave evolucionan constantemente.

1.2.1. Gerencia

Los directores generales de los hoteles, por ejemplo, ya no son considerados por los participantes en la encuesta como simples «buenos anfitriones». Deben ser jefes de equipo con sólidas cualificaciones técnicas y financieras, capaces de asumir una amplia gama de responsabilidades que va desde la formación interna al desarrollo de las relaciones entre el personal y la clientela.

La flexibilidad es otra de las cualidades fundamentales que deben reunir los gerentes en todos los sectores de la industria, tal como afirman los participantes en la encuesta. Un profundo conocimiento de todos los departamentos resulta esencial. Asimismo necesitan dominar lenguas extranjeras, abordar las operaciones comerciales de forma multicultural y tener la capacidad de superar situaciones de máxima tensión.

En todos los sectores entrevistados, la promoción interna constituye todavía el camino más común hacia la gerencia. La mujer cuenta con escasa

participación en los puestos directivos, a pesar de representar un alto porcentaje en el conjunto del personal, y el número de mujeres en puestos clave varía considerablemente de una empresa a otra.

1.2.2. Supervisión

Este tipo de personal supervisa o dirige a otros empleados dentro de una organización, asume múltiples tareas y con frecuencia debe dirigirse a sí mismo. Según los encuestados, casi todos los puestos de supervisión exigen especialización en áreas tales como servicios financieros y contables, restauración o ventas y marketing. Las cualificaciones necesarias pueden obtenerse a través del trabajo día a día o, con mayor frecuencia, se contrata al personal con las características y la experiencia necesarias.

Las ventas y el marketing se consideran cada vez funciones más importantes en el actual entorno competitivo, especialmente desde que las grandes compañías están descentralizando sus operaciones de venta y marketing.

Además de la especialización, los encuestados entienden, por otra parte, que ahora más que nunca resulta necesario que el personal supervisor cuente con conocimientos generales sobre la gestión de la empresa y la plantilla, capacidad de organización, creatividad y aptitudes para relacionarse y comunicarse con la clientela, incluyendo el dominio de idiomas.

1.2.3. Contacto con el público

Los empleados que trabajan a este nivel, tales como recepcionistas de hotel, personal de mostrador y ventas en las agencias de viajes y tour operadores, camareros y tripulaciones de vuelo, etc., deben desempeñar tareas específicas y con frecuencia tienen contacto directo con la clientela. La mayoría de ellos acceden por primera vez a un puesto de trabajo, contando con escasa cualificación y formación previa al comienzo de su labor.

En cualquier caso, las cualificaciones que según los encuestados son deseables para un puesto de trabajo que suponga contacto con el público, son

a menudo más numerosas y variadas que las de gerencia.

El personal en contacto con el público se supone que debe ser agradable, comunicativo y con un profundo dominio de idiomas en la mayoría de los casos. Algunas compañías exigen además aptitudes administrativas y organizativas, así como un buen nivel en el manejo de ordenadores.

En algunos sectores, tales como centros de recreo o poblaciones turísticas, se exige que el personal sea capaz de responder a peticiones, tanto individuales como colectivas, organizando actividades de entretenimiento y otros programas de animación.

El personal del mostrador de ventas, por ejemplo, necesita grandes conocimientos de geografía, tarifas y normativa de aviación civil. Los encargados de las ventas por teléfono deben contar con técnicas telefónicas eficientes y agradables a la vez.

Incluso el papel que desempeña el personal de mantenimiento y limpieza parece adquirir mayor importancia. Del personal de mantenimiento, por ejemplo, se espera no solamente que sepan cambiar bombillas o llevar a cabo otra serie de simples tareas sino que deben ser capaces de vigilar la maquinaria y las instalaciones manteniendo en todo momento los niveles de calidad.

1.3. Cambios en las necesidades de contratación

Un hecho que se observó con claridad a través de la encuesta del EIESP y de la investigación posterior, consiste en que es cada vez mayor el número y variedad de las cualificaciones que se exigen para los distintos puestos de trabajo. Por ejemplo, los viajeros son cada vez más sofisticados en cuanto a sus exigencias en los viajes y buscan cada vez más el asesoramiento de «consultores» en viajes, y no sólo la información básica que facilitan los encargados del mostrador de ventas. Quieren que se les faciliten las mejores ofertas o que se les diseñen

los itinerarios de sus vacaciones a medida de sus necesidades particulares.

Esto viene a añadir una carga sobre el propio personal, ya que éste debe contar con un mayor grado de conocimiento general. El personal de hoteles, oficinas de información turística, tour operadores y agencias de viajes tiene hoy en día un mayor acceso a la información lo que les ayuda a desempeñar sus tareas de forma más eficaz. Pero la tecnología incrementa al mismo tiempo la complejidad de sus puestos de trabajo. Y los empresarios por su parte reconocen que no siempre están dispuestos a implantar programas de formación o a pagar más por las cualificaciones adicionales.

La falta de perspectivas de formación y profesionalidad es una de las razones que explican por qué la industria tiene tantas dificultades a la hora de captar licenciados superiores con cualificaciones empresariales o estudios sobre gestión de empresas. Son demasiadas las compañías que no han adaptado sus técnicas de captación de personal o el diseño de puestos de trabajo a fin de atraer a licenciados con estudios de tres o cinco años de enseñanza superior.

La renovación de la plantilla es generalmente muy elevada en los niveles inferiores a la gerencia, lo cual conlleva constantes problemas de captación de personal. Sin embargo, las compañías que planificaron cuidadosamente sus estrategias de captación y formación de personal manifiestan que mejoraron considerablemente sus niveles de retención del personal.

Además, algunas compañías destacan por la profesionalidad de sus programas generales de captación y formación continua del personal a todos los niveles. Entre ellas se encuentran algunas de las principales cadenas hoteleras, el Club Méditerranée y Eurodisneyland.

1.4. Programas educativos con reconocimiento oficial

¿De quién depende la responsabilidad de garantizar una adecuada educación y formación para los que

acceden por primera vez a este mundo laboral, o para aquéllos que ya trabajan en la industria turística? ¿Recae esta carga en los sistemas educativos y en el profesorado, o en la propia industria? ¿Qué opina la industria de la calidad del personal que capta?

Según los encuestados, parece existir una falta de coherencia en los sistemas educativos con reconocimiento oficial en Europa, tanto en el sector público como en el privado. Y lo que es más, los niveles de formación en turismo para la gente joven parecen variar enormemente de una institución a otra.

La encuesta analiza tres niveles básicos de programas de formación, como son:

- * Empleados cualificados
- * Técnicos y supervisores
- * Gerentes de línea

A todos los niveles, según los encuestados, los programas para hoteles y restauración proporcionan la mejor y más amplia gama de cursos de formación profesional, cubriendo tanto las opciones de jornada completa como a tiempo parcial. Tales programas suelen incluir prácticas de aprendizaje u otras formas de adquirir experiencia práctica. Pero los cursos siguen variando enormemente de un país a otro, tanto en diversidad como en nivel.

El sector de viajes resulta el peor atendido en cuanto a la disponibilidad inmediata de cursos de formación normalizada. La industria reconoce ser en gran medida culpable de ello al no haber definido claramente sus necesidades. Los cursos de formación profesional se encuentran con frecuencia mal adaptados a las necesidades reales y se han quedado atrás en un entorno en constante evolución.

Una de las principales inadaptaciones de estos programas consiste en que no faciliten la suficiente formación práctica. Sin embargo, los encuestados señalan algunas otras importantes lagunas. La formación en cuanto a idiomas no cuenta con la suficiente prioridad. A los estudiantes no se les imparten, en el mejor de los

casos, los suficientes conocimientos informáticos a nivel de usuario al igual que las cualificaciones en cuanto a las relaciones interpersonales y con la clientela no reciben la atención que merecen.

Los sistemas reconocidos oficialmente de algunos países se consideran mucho mejores que los de otros. Alemania es un caso claro, donde el «sistema dual» —que combina experiencia práctica con cursos teóricos y viene gestionado y administrado por las cámaras locales de comercio— ha demostrado haber incrementado la productividad y los niveles de retención del personal.

Uno de los puntos sobre el que más se insistió en las discusiones fue el hecho de que los cursos de gestión de hoteles aceptan, en general, demasiados alumnos. Estos estudiantes cuentan con escasas salidas profesionales y, en la mayoría de los casos, ni siquiera están capacitados para desempeñar tales puestos de trabajo. En opinión de los encuestados, estos estudiantes deberían ser reconducidos a otros sectores operativos cualificados donde existe mayor oferta de empleo. Esto es aplicable asimismo, aun cuando en menor grado, a otros sectores de la industria.

Parte del problema parece radicar en una inadecuada, o inexistente, información tutelar sobre carreras profesionales en las escuelas de turismo. Por otra parte nos encontramos con una escasez de cursos de formación profesional para puestos operativos cualificados.

Una fuente de debate y desacuerdo radica en la necesidad de formación general básica frente a formación especializada. La opinión de la industria en la actualidad parece decantarse hacia la primera de ambas opciones. Existe la creencia de que la gente joven con formación general básica está en condiciones de comprender mejor la empresa y trabajar de forma más efectiva en equipo. Dado que a la vez una formación más general permite una mayor flexibilidad del personal, se dice asimismo que resulta más improbable que abandonen la empresa.

Todavía persiste cierta ambivalencia en cuanto al papel que desempeña la educación. Son muchos los que siguen creyendo que no resulta esencial para el conocimiento de una profesión y que la única forma de ascender radica en la adquisición de experiencia práctica mediante el día a día.

1.5. Formación interna

La razón obvia para organizar programas de formación interna, de acuerdo con los encuestados, se encuentra en la falta de disponibilidad de candidatos cualificados en el mercado. Ello puede atribuirse a las lagunas de los sistemas de educación y formación establecidos.

Las cadenas hoteleras y los principales grupos en otros sectores de la industria del turismo cuentan con sus propias escuelas, al igual que las compañías aéreas. Muchos de ellos envían a su propio personal a cursos periódicos de reciclaje a fin de actualizar sus cualificaciones en áreas clave tales como ventas y marketing, sistemas de reservas informatizados, idiomas extranjeros o gestión financiera. Los centros de recreo cuentan con sus propios cursos locales o llevan a cabo programas de formación en el puesto de trabajo. En las empresas más grandes, parece concederse prioridad al personal existente frente a los nuevos candidatos, especialmente por lo que respecta a la formación para obtener cualificaciones específicas o perfeccionar el puesto de trabajo.

Algunas compañías animan a su personal a que realicen cursos nocturnos o a tiempo parcial en escuelas e instituciones locales, o incluso cursos por correspondencia. Un ejemplo de ello se encuentra en el programa de la Agencia IATA/UFTAA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo/Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes) para su personal, programa que se lleva a cabo en agencias de viajes aprobadas por la IATA. De hecho, éste constituye un raro ejemplo de colaboración intersectorial.

Parece que tan sólo las empresas más grandes han estructurado programas de formación interna basados en Análisis de Necesidades de Formación sistemáticos. Al parecer resulta

mucho más frecuente entre las empresas más pequeñas organizar cursos en cuanto surge la necesidad, generalmente en el último minuto.

Por último, aunque obviamente existen excepciones a la regla, los encuestados manifestaron que la igualdad de oportunidades en cuanto a formación y desarrollo profesional no es todavía una realidad en la Europa Occidental. La dirección de empresas continúa siendo en gran medida patrimonio masculino y ciertos puestos de trabajo conllevan connotaciones tanto étnicas como sexistas.

1.6. Conclusiones

a) Inadecuación de la enseñanza y la formación oficiales

Una de las principales razones que explican las dificultades de la industria en cuanto a la captación y retención de personal, con la posible excepción de los sectores hoteleros y de restauración, radica en la inadecuación de los sistemas oficiales de enseñanza y formación. Ello resulta ser especialmente cierto en los tramos inferiores de la escala laboral, donde el bajo nivel de formación oficial contribuye al bajo status social de este tipo de puestos de trabajo en la industria.

b) Cursos mal adaptados a las necesidades de la industria

Existe un número claramente significativo de buenas escuelas e instituciones. Pero los cursos oficiales están con frecuencia mal adaptados a las necesidades de la industria. Esta descoordinación se intensifica a medida que va cambiando el entorno del mercado. Ello se debe a la creciente internacionalización de la industria y a las cambiantes exigencias de la clientela.

c) Falta de formación práctica y de cursos para trabajadores a tiempo parcial y reciclaje

La principal laguna parece ser la falta, o cuando menos inadecuación, de experiencia profesional práctica como parte de los cursos de formación profesional.

No se ha prestado la suficiente atención a la formación de trabajadores a tiempo parcial o al reciclaje, como es el caso de las mujeres con hijos que inician su carrera profesional en un momento posterior de su vida.

d) Falta de reconocimiento de las cualificaciones a nivel europeo

Tampoco se ha prestado demasiada atención hasta la fecha al reconocimiento regional de las cualificaciones nacionales de los distintos países europeos. Ello resulta sorprendente, dada la creciente movilidad de la mano de obra en las inmediaciones del Acta Unica Europea. Supone además un enorme obstáculo tanto para la industria como para los estudiantes a jornada completa o a tiempo parcial quienes confían en aprovechar las ventajas que ofrece la nueva Europa.

e) Estudiantes desilusionados

El profesorado puede hacer creer a los estudiantes que, una vez terminados sus estudios, van a estar en condiciones de encontrar trabajos interesantes y de promocionarse en las carreras por ellos elegidas. Esto produce cierta desorientación cuando lo cierto es que las cualificaciones recibidas no parecen tener demasiado sentido para la industria, al menos por lo que se refiere a gente joven que entra a trabajar en contacto con el público y en niveles operativos.

f) La industria como culpable

Gran parte de la culpa de las actuales inadecuaciones en cuanto a enseñanza y formación radica en la propia industria. Al parecer existe todavía cierta filosofía que considera a la industria turística como un caso especial en la cual la experiencia del día a día resulta mucho más importante que cualquier tipo de cualificación oficial.

g) Escasa coordinación con el profesorado

No parece que la industria haya realizado grandes esfuerzos para colaborar con el profesorado e involucrarse en el diseño de

programas y en su desarrollo.

h) Falta de inversiones en formación especialmente en el sector viajes

Las inversiones llevadas a cabo en enseñanza y formación son generalmente inadecuadas. Muchas empresas ni siquiera se dan cuenta de lo que gastan, dado que la formación constituye con frecuencia una actividad descentralizada que se delega a cada departamento, sin que trascienda a la dirección o al centro de la empresa.

Con la excepción de la mayor agencia minorista europea y de los grupos de tour operadores, el sector viajes parece que haya invertido menos en formación que otros sectores y tampoco cuenta con estrategias de formación claramente definidas.

i) Insuficientes análisis de necesidades de formación

La industria no destaca precisamente por efectuar Análisis de Necesidades de Formación sistemáticos o, de nuevo con la excepción de las grandes compañías, por efectuar evaluaciones periódicas de su personal como parte habitual de sus programas de formación interna.

Muchas empresas están más preocupadas con sus necesidades inmediatas de captación de personal y no parecen dar demasiada importancia a las inversiones en formación a largo plazo. No existen demasiadas oportunidades de aprendizaje o perfeccionamiento en el puesto de trabajo, excepto en las grandes compañías.

j) La formación cuesta tiempo y dinero

Son todavía demasiadas las empresas que creen que el coste de enviar a sus empleados a intercambios, o stages, al extranjero resulta demasiado alto en términos de tiempo y de desajustes en la rutina diaria. Las empresas que están dispuestas a afrontar tales costes, como medio de motivar al personal y de mejorar los niveles de retención del mismo y de eficacia, no siempre encuentran fácil la

organización de dichos stages, como han descubierto los hoteles que participan en el programa de intercambios Hotrec (Confederación de Hoteles y Restaurantes de la Comunidad Europea).

k) Perpetuación de la desprestigiada imagen de la industria

Si los asesores profesionales en las escuelas secundarias con frecuencia dan una pobre imagen de la industria, la razón se encuentra en gran medida en la falta de involucración de la misma en educación y formación. Los métodos de captación a nivel de primeros empleos tienden a basarse en estándares más bien superficiales. Y la publicidad de convocatorias resulta a menudo insuficientemente detallada y dirigida como para atraer el necesario interés.

2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones han sido redactadas tras una minuciosa consideración de los resultados de la encuesta, tanto a través de las entrevistas como de las respuestas al cuestionario, reforzados por las discusiones con fuentes adicionales de la industria.

2.1. La calidad es la clave

La calidad del servicio que se presta al cliente parece ser la clave para el éxito futuro de la industria. Pero dicha calidad vendrá determinada por la calidad del personal que la industria sea capaz de atraer y la calidad de la formación continuada que se le facilite.

2.2. «Carreras profesionales» en lugar de «empleos»

La potencial captación de personal nuevo, especialmente por lo que respecta a la gente joven, depende de la publicidad que se dé a la multitud de oportunidades que existen de hacer carrera profesional en la industria turística. Ello puede conseguirse de varias maneras.

a) Incremento del proselitismo y la publicidad

Una inversión colectiva por parte de la industria en campañas de publicidad y proselitismo en diversos medios de comunicación mejoraría la imagen que el público tiene del turismo y los viajes como carrera profesional válida, especialmente por su gran potencial de captación de gente joven.

El mantenimiento de una mejor comunicación con profesores y asesores profesionales en las escuelas secundarias, con la ayuda de medios audiovisuales y otros materiales de presentación a través de diferentes sistemas de comunicación, subrayaría la variedad de oportunidades en cuanto a carreras profesionales intersectoriales con las que cuenta la industria turística, no superada por otras industrias.

b) Definición clara de las posibilidades de carreras profesionales

Las posibilidades de hacer carrera profesional en turismo deberían definirse claramente a todos los niveles de forma que los aspirantes potenciales supieran de antemano hasta dónde pueden llegar a través de la educación y la formación. Si las cualificaciones tuvieran algún sentido para la industria, podría resultar más fácil marcarse objetivos individuales alcanzables.

Los diferentes sectores de la industria turística deberían considerarse como partes separadas de una industria unificada, y no como industrias individuales. Con ello aumentarían las oportunidades de cambiar de un sector a otro, así como de una ocupación a otra.

c) Utilización de fuentes alternativas de personal

Deben diseñarse cursos especiales para mujeres en situación de reciclarse en el mundo laboral

Incluso si vuelven al mundo laboral para trabajar a tiempo parcial, muchas mujeres están interesadas en desarrollar nuevas carreras. En los próximos años resultará

crucial prestar atención a las mujeres en situación de reciclarse a fin de evitar la simple suplantación de la cada vez menor cantera de jóvenes trabajadores mal pagados por una cantera de mujeres mal pagadas. Las oportunidades de trabajo a tiempo parcial de personas retiradas deberían ser igualmente mayores.

d) Mejor uso de los recursos humanos disponibles

Un mejor uso de los recursos humanos disponibles, a través de personal multifuncional y de la posibilidad de compartir puestos de trabajo, ayudaría a paliar la escasez de personal.

2.3. Mejora de los niveles de retención del personal

La capacidad de retener al personal depende en gran parte de una cuidadosa selección como primera medida. Si el personal disfruta con su trabajo, transmitirá a su vez esa sensación a la clientela.

a) Motivación

A fin de generar entusiasmo en el personal y garantizar altos niveles de servicio a la clientela, la formación debe ir dirigida al cliente mediante un compromiso sin reservas con la calidad. El personal debe ser consciente de lo importante que resulta la satisfacción del cliente a efectos de mantener y desarrollar el negocio, obtener mayores beneficios y, en consecuencia, mejorar la remuneración propia.

La motivación del personal puede conseguirse también por vías diferentes. Es necesario estimular a los individuos, ofreciéndoles retos

y permitiéndoles libertad de expresión. Deben transmitírseles responsabilidades lo antes posible, exigiéndoles a la vez resultados. Deben introducirse programas de productividad, a la vez que sistemas de beneficios y remuneraciones que recompensen la buena actuación individual, el trabajo en equipo y la iniciativa.

b) Consideración del coste de renovación del personal

La industria necesita considerar seriamente el coste de un alto índice de renovación del personal y sus implicaciones para el futuro. Al igual que las carreras profesionales, los niveles salariales deben definirse con mayor claridad de forma que el personal pueda fijarse sus propios objetivos.

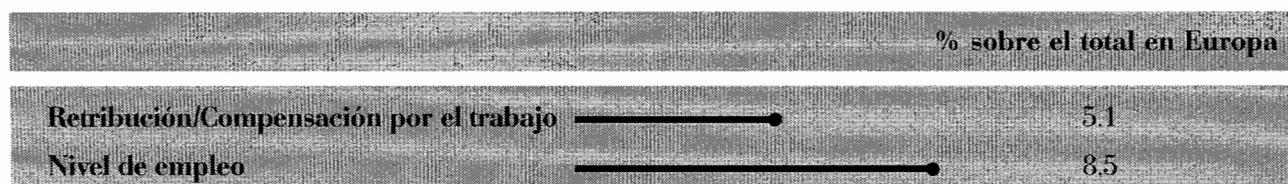
2.4. Mejor coordinación con el profesorado

La industria debería participar más intensamente en la definición y desarrollo de los programas oficiales, manteniendo a los educadores constantemente informados acerca de sus cambiantes necesidades.

Aunque muchos en la industria mantienen que la experiencia práctica adquirida día a día resulta mucho más importante que las cualificaciones oficiales, deberían reconocerse las ventajas de una buena formación básica.

Todos los programas oficiales de formación profesional deberían incluir experiencia laboral práctica, así como cursos sobre idiomas e informática.

Gráfico 1: Retribución y Puestos de Trabajo en la Industria Turística



2.5. Formación en el puesto de trabajo

Los Análisis de Necesidades de Formación, así como el control continuo de las necesidades, ayudarían a garantizar un programa activo de gestión de los recursos humanos.

La formación interna puede ser muy variada, desde programas de enseñanza en equipo a los programas de aprendizaje controlado.

Finalmente, pueden ponerse a disposición del personal cursos optativos, de forma que éste pueda mejorar sus conocimientos y cualificaciones técnicas y perfeccionarse en su puesto de trabajo.

2.6. Eliminación de trabas a la movilidad laboral

La industria debería advertir de forma activa a las autoridades competentes y a la Comisión de las Comunidades Europeas sobre la importancia de la movilidad laboral en la nueva Europa. Las cuestiones que deben abordarse en el presente momento son las siguientes:

- Convalidación o reconocimiento de las cualificaciones nacionales en toda Europa. Ello aumentaría el atractivo de la industria sobre los candidatos potenciales. Los estudiantes de un centro de enseñanza o formación profesional reconocido oficialmente deberían poder cambiar de un país a otro a mitad de sus estudios convalidando la parte ya cursada.
- Estatus legal de los estudiantes de formación profesional no residentes en estados miembros de la Comunidad Europea. Aunque las restricciones a la movilidad de estudiantes de formación profesional residentes en la CE destinados temporalmente en otros estados de la Comunidad, desaparecerán automáticamente tras 1992, debería crearse un estatus especial para los residentes en ciertos estados no comunitarios, como es el caso de la EFTA (Asociación Europea para el Libre Comercio) y de Europa Central y del Este.

2.7. Plan de actuación colectiva para la educación y la formación

Los diferentes sectores de la industria turística forman parte de una sola industria. Cada estado miembro de la CE —por supuesto, en la Gran Europa— forma parte de una región. Resulta esencial el diálogo continuo, tanto a nivel nacional como regional, entre los diferentes sectores de la industria y entre la industria, el profesorado y las autoridades competentes.

Se necesita un organismo regional de turismo que controle las necesidades de personal y el desarrollo de una actuación estratégica para la educación y la formación profesional en turismo y viajes en Europa. Esto podría activarse a nivel de asociaciones de la industria, o a través del World Travel and Tourism Council.

3. Iniciativas Recientes sobre Educación y Formación

- a) El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) ha llevado a cabo una comparación preliminar de la formación profesional en los niveles operativos cualificados de hoteles, restaurantes y otras empresas de restauración en los países de la CE. Esta es la primera etapa en el desarrollo de un registro de puestos de trabajo comparables y de cualificaciones profesionales. En la actualidad está a punto de finalizar un estudio similar para la totalidad de la industria turística europea.
- b) American Express efectuó recientemente un proceso de selección dirigido a mujeres y a trabajadores de edad, comprendidos entre 30 y 50 años y mayores de 50. Ello conllevó publicidad dirigida, teniendo en cuenta la experiencia profesional y las circunstancias personales de los candidatos, e impartiendo los cursos de formación adecuados.
- c) Trusthouse Forte cuenta con un programa de formación conocido con el nombre de

- «Oportunidades» orientado a los jóvenes que dejan el colegio con o sin cualificaciones y que desean entrar en la industria hotelera para una amplia gama de ocupaciones. La formación se lleva a cabo en el puesto de trabajo o en días concretos, y en todos los casos existen posibilidades de promoción una vez se han completado los cursos y obtenido las cualificaciones.
- d) Con el fin de promover la responsabilidad en equipo, Center Parcs ofrece a todo su personal un curso de formación de cuatro a siete días de duración haciendo especial hincapié en la hospitalidad, las ventas, la eficiencia y la calidad. La formación se lleva a cabo a través de seminarios y reuniones organizadas con grupos homogéneos. Todo ello se complementa con una variedad de actividades motivadoras, tales como excelentes premios.
- e) «Las Personas Son Lo Que Importa» es un programa con mucho éxito desarrollado por una importante firma consultora, TMI, y que ha sido experimentado por un cierto número de empresas de la industria turística. Está orientado a crear un clima positivo y una cultura de empresa, valorando enormemente los esfuerzos individuales para aumentar la satisfacción del cliente por medio de su propia actitud y de su capacidad de relacionarse.
- f) Los Países Bajos han establecido recientemente un organismo de formación profesional bipartito, que aúna a la industria y al Ministerio de Educación y Ciencia para desarrollar sistemas educativos en turismo y viajes.
- g) El primer programa desarrollado por la industria en el Reino Unido orientado al GCSE –el examen tipo para estudiantes entre 15 y 16 años de edad– ha sido patrocinado por American Express, Trusthouse Forte, el International Leisure Group y las autoridades turísticas británicas.
- h) Avis Europa ha confeccionado materiales autodidactas para la formación en informática. Al proporcionar 40 horas de prácticas con ordenador bajo la supervisión de los gerentes que están en contacto con el público, el programa permite a los individuos aprender a su propio ritmo e incluye asesoramiento incorporado.
- i) En Francia se ha creado recientemente el Instituto Europeo de Gestión Turística (IEGT) para impartir un curso intensivo de un año de duración que cubre múltiples disciplinas con las que los directivos deben estar hoy en día familiarizados. Entre los accionistas de este nuevo proyecto se incluyen representantes de la industria tales como Accor, American Express, la Caisse de Dépôts et Consignations y el Groupe des Hotels Concorde et Campanile.
- j) Ciertas organizaciones internacionales en materia de turismo y viajes están avanzando en cuanto a su participación en temas de educación y formación. Las más activas son la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo), la IHA (Asociación Internacional de Hoteles) y su afiliada en la Comunidad Europea, Hotrec (Confederación de Hoteles y Restaurantes de la CE), la UFTAA (Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes) y la ECTAA (Asociación de Agencias de Viajes de la CE).

4. La Industria Turística Europea

Cualquier análisis en materia de recursos humanos debe considerarse en el contexto de la dimensión y la importancia de la industria turística tanto como creadora de empleo como uno de los principales pilares de la economía europea.

4.1. Impacto económico

Pocas industrias ejercen un impacto tan penetrante en sus comunidades locales como el

turismo y los viajes. Su contribución al crecimiento económico europeo y mundial es enorme, tanto si se mide en términos de total facturación, como en valor añadido, inversiones de capital, recaudación de impuestos o empleo.

Según el Informe Anual para 1991 del WTTC *Turismo y Viajes en la Economía Mundial*:

- El turismo constituye la mayor industria en Europa –emplea a cerca de 35 millones de personas, o a un 8.5% de la población activa total de Europa.
- El turismo ingresa más de 1.2 billones de dólares al año por ventas en Europa, o un 5.7% del Producto Nacional Bruto.
- El turismo representa un 13% del gasto personal total en Europa, o cerca de 740 mil millones de dólares.
- El turismo contribuye con alrededor de 33.5 mil millones de dólares en impuestos indirectos, o el 5.4% del total en Europa.
- El turismo invierte más de 167 mil millones de dólares en nuevas instalaciones y equipos fijos, o el 7.6% de la inversión total en capital en

Europa.

- El turismo generó alrededor de 104 mil millones de dólares por ingresos de viajes internacionales para Europa en 1990 (estimación de la OCDE), incrementando la cifra de 101 mil millones en 1989.
- Europa cuenta con siete de los diez países del mundo con mayores ingresos por turismo.

4.2. Tendencias del mercado de viajes

- Europa atrae cerca del 63% mundial de las llegadas de pasajeros internacionales, aunque su cuota relativa en el turismo mundial ha descendido desde los años setenta.
- A pesar de la Crisis del Golfo y la recesión económica en muchos de los principales mercados durante el segundo semestre de 1990, las llegadas internacionales a Europa se incrementaron en un estimado 4.8% respecto al año anterior.
- El mayor crecimiento se ha producido en la Europa Central y del Este. Los destinos mediterráneos perdieron cuota de mercado, principalmente debido a una continua caída

Gráfico 2: Contribución de la Industria Turística en 1989

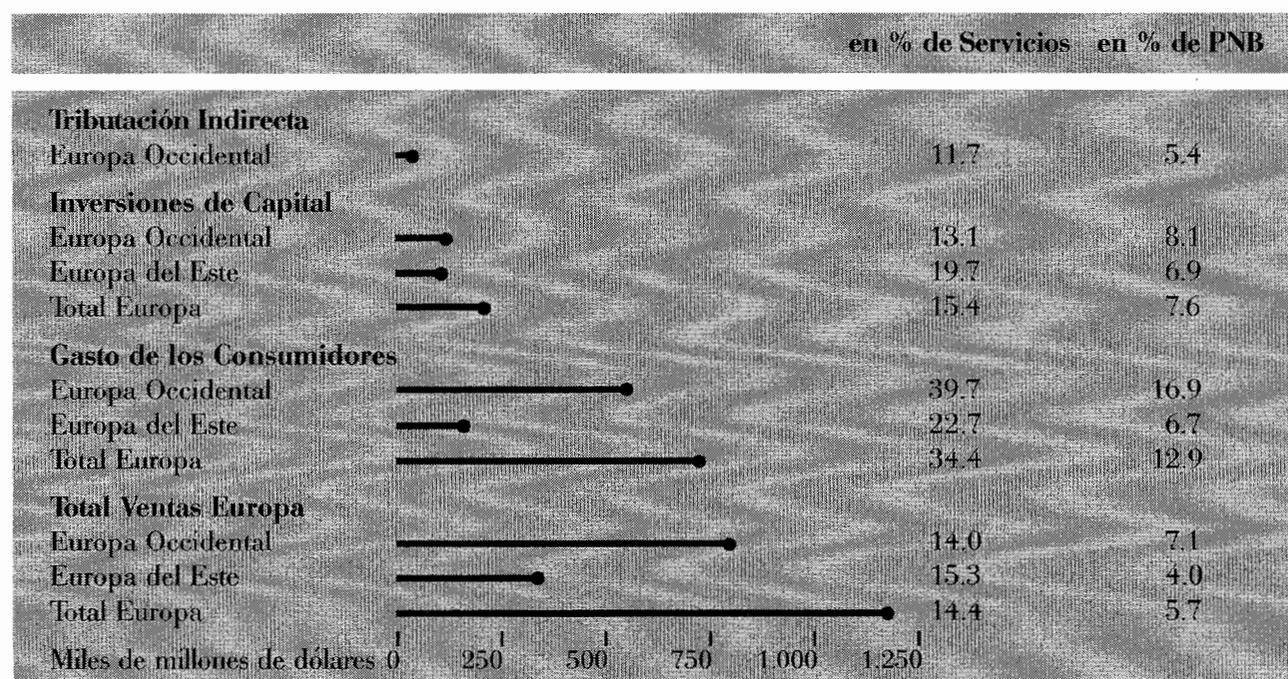
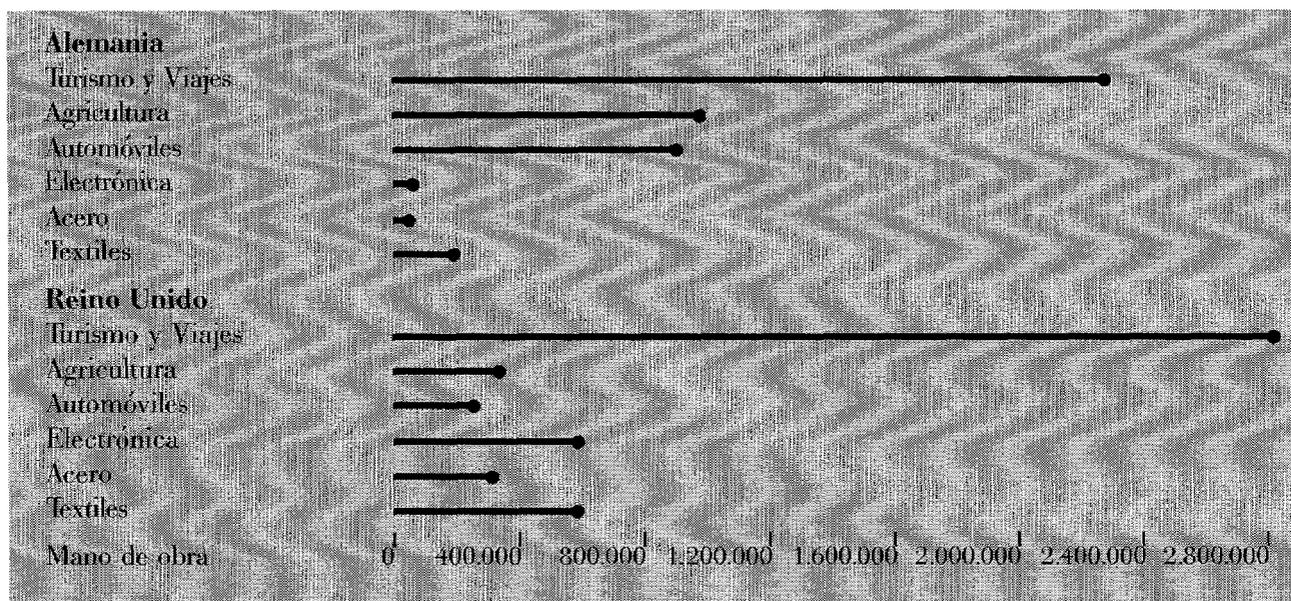


Gráfico 3: La Industria turística como generadora de empleo en 1989



de la demanda del mercado de paquetes de vacaciones en el Norte de Europa.

4.3. Perspectivas futuras

La Guerra del Golfo y el temor a los atentados terroristas tuvieron un serio impacto sobre la industria turística en los dos primeros meses de 1991. El retorno a niveles de crecimiento previos a la Crisis del Golfo podría ser muy lento en muchos de los principales mercados. Pero no hay motivo para dudar de las perspectivas del turismo y los viajes a largo plazo.

El Mercado Unico Europeo tras 1992 y el relanzamiento de la Europa Central y del Este estimularán el comercio internacional y los viajes de negocios.

La cada vez mayor disponibilidad de tiempo de ocio –en combinación con la creciente afluencia, cambios en las estructuras de población y cambios sociales tales como nuevos valores, estilos de vida y expectativas– están convirtiendo los viajes de placer en algo cada vez más prioritario y menos lujoso.

La batalla por los ingresos es probable que se endurezca mucho más durante la década de los

noventa. Nuevos y florecientes destinos rivalizarán con Europa para conseguir su propia cuota de mercado en el turismo mundial. La liberalización del transporte aéreo podría generar más vuelos y tarifas más competitivas a destinos exóticos fuera de Europa.

Los ciudadanos de la Europa Occidental son cada vez más conscientes de los problemas que atañen al medio ambiente y buscan constantemente destinos turísticos en estado puro y sin contaminación. Además, son cada vez menos partidarios de perder calidad a cambio de bajos precios, incluso en los extremos inferiores del mercado.

Esta exigencia de mejora de la calidad es aplicable no sólo al producto turístico sino también al servicio al cliente. Ello provocará una mayor presión a la mano de obra de la industria turística y una competitividad más intensa dentro de la propia industria.

A fin de mantener su cuota en el turismo mundial, Europa debe ofrecer productos turísticos de alta calidad y servicios adaptados a una demanda de mercado y a unas expectativas cambiantes. Una mano de obra bien preparada

y bien formada es esencial para el éxito de esta estrategia.

4.4. El factor humano

Con la excepción del sector de las líneas aéreas y de unas pocas compañías multinacionales y cadenas hoteleras, la industria del turismo y los viajes en Europa ha estado tradicionalmente formada por pequeñas empresas y establecimientos. Esta estructura está cambiando ahora rápidamente, al consolidarse el sector anticipándose al periodo posterior al Mercado Unico Europeo de 1992.

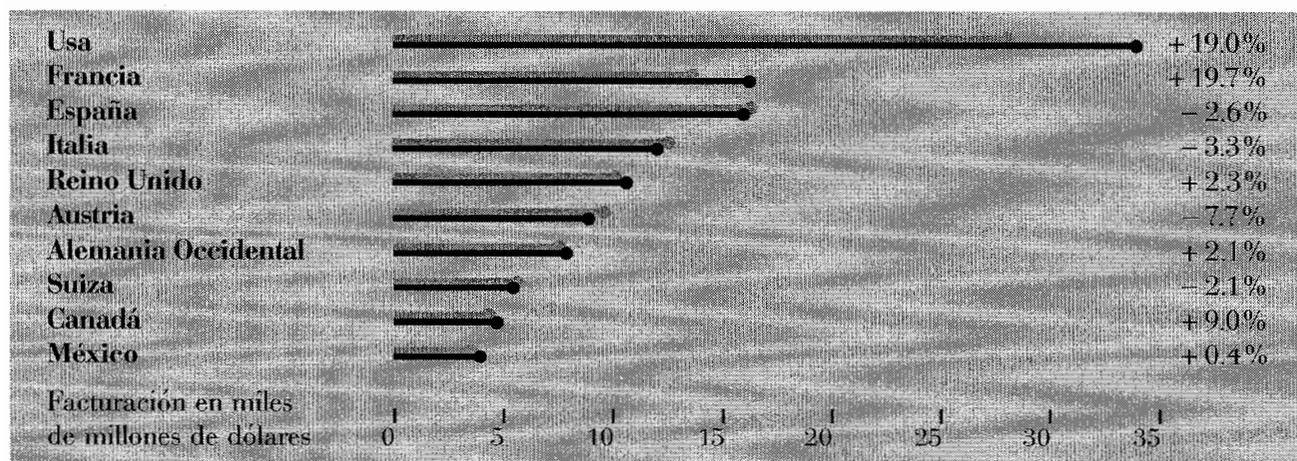
Un sector único y las fusiones, adquisiciones y asociaciones intersectoriales –tanto a nivel nacional como internacional– van a producir una mayor integración vertical y una mayor integración horizontal de las principales compañías europeas. Tal desarrollo, a su vez, crea una necesidad incluso mayor de mano de obra bien formada, profesional y versátil.

Pero la población europea está decreciendo. Para el año 2000, el 50% de la mano de obra de la Europa Occidental serán mujeres y más del 50% tendrá más de 45 años. Incluso hoy en día, la industria cuenta con una gran proporción de jóvenes, mujeres y empleados a tiempo parcial.

La industria turística constituye un importante punto de entrada al mundo laboral para muchos trabajadores que lo hacen por primera vez, los cuales se sienten con frecuencia seducidos por la atractiva imagen del turismo. Pero esta misma gente a menudo abandona la industria tras unos pocos años, desencantados por sus largos y antisociales horarios de trabajo, bajos salarios y perspectivas limitadas de formación y carrera profesional. La industria no podrá permitirse estas pérdidas mucho más tiempo.

Uno de los grandes problemas radica en que la política seguida por la industria en materia de empleo ha estado tradicionalmente más preocupada por la gestión de la mano de obra que por su desarrollo. Como consecuencia, existe una creciente escasez de personal cualificado en todos los sectores del turismo, y los sistemas educativos y de formación se encuentran con frecuencia mal adaptados a las necesidades de la industria. La escasez de cualificación podría verse agravada por la movilidad laboral que permitirá el Mercado Unico Europeo.

Gráfico 4: Los Diez Países con Mayores Ingresos por Turismo



Fuente: OCDE/WTO

Las cifras han sido redondeadas lo cual puede ocasionar ciertas distorsiones
1988 — y 1989 —

5. Conclusión

Los Hechos

- * La industria turística constituye la mayor industria tanto en Europa como en el resto del mundo y las perspectivas de crecimiento son optimistas.
- * La creciente competitividad en el desarrollo de nuevos destinos hará cada vez más difícil el que Europa pueda mantener su cuota de mercado en el turismo mundial. La consolidación del sector junto con otros cambios en las condiciones del mercado aumentarán las necesidades de servicios de calidad prestados por una mano de obra altamente formada, profesional y versátil.
- * La población europea está decreciendo y se producen grandes renovaciones de personal en la industria como consecuencia del deterioro de su imagen. Este proceso conlleva una creciente escasez de personal cualificado en todos los campos.
- * Los centros de enseñanza con reconocimiento oficial y la formación profesional se encuentran a menudo mal adaptados a las necesidades de la industria. Las carreras profesionales no están claramente definidas. Todos estos factores contribuyen al bajo nivel de calidad de las carreras profesionales en la industria turística.

Los Objetivos

- * Corresponde a la industria establecer la coordinación con el profesorado para garantizar que los centros de enseñanza con reconocimiento oficial y la formación profesional se adapten mejor a las cambiantes necesidades del mercado. Debe concederse mayor importancia a los cursos prácticos y a la enseñanza de informática e idiomas.
- * El sector debe colaborar con las autoridades competentes y con el profesorado para conseguir el reconocimiento regional de cualificaciones nacionales y para eliminar las trabas a la movilidad del personal.
- * El sector debe llevar a cabo mayores inversiones en educación y formación para elevar la calidad del servicio al cliente. Asimismo, debe evaluarse

cuidadosamente el coste real de las grandes renovaciones de personal.

- * Debe crearse un organismo regional que agrupe a los representantes de la industria, al profesorado y a las autoridades competentes, a fin de diseñar un plan estratégico de actuación para la enseñanza y la formación profesional en Europa en la industria turística.