

MODELO DE FORMACIÓN, SIMBIOSIS DE TEORÍA Y DE PRÁCTICA: EL CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA

JAN HUYGEN, ANDRÉ MATTIO, CLAUDIO ZUCCO, CHRISTIAN KAMMER, PHILIPPE DELAQUIS
(CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA)

JAN HUYGER

es SECRETARIO GENERAL DEL CIG

ANDRÉ MATTIO

es PROFESOR DE MÁRKETING Y DE ECONOMÍA POLÍTICA EN EL CIG

CLAUDIO ZUCCO

es PROFESOR DE TURISMO EN EL CIG

CHRISTIAN KAMMER

es PROFESOR DE HOSTELERÍA Y RESPONSABLE DE LAS PRÁCTICAS EN EL CIG

PHILIPPE DELAQUIS

es RESPONSABLE DEL SERVICIO-ASESORAMIENTO EN EL CIG

PAPERS DE TURISME 12, pp. 65-83, 1993 R E S U M E N

T HIS ARTICLE IS AN APPROACH TO THE TOURISM education model of the Centre International de Glion (CIG) in Switzerland. The CIG is an organization, recognized worldwide, which aims to educate the future leaders and managers of the international tourism industry. The paper begins with some thoughts regarding the actual situation of the tourism industry and its short term development trends. It explains how the CIG has understood these trends and the way in which it has adapted its educational programmes in order to adjust them to the realities of the industry. Within the different programmes of the CIG, which are described in the article, the following stand out: "Tourism and the Third world", cooperation with the Swiss tourist information offices, practical programmes which are based on defining the common ground between traditional education

E L PRESENTE TRABAJO ES UN ACERCAMIENTO AL modelo de formación turística del Centro Internacional de Glion, en Suiza, centro reconocido a nivel mundial, contempla entre sus objetivos la formación de futuros dirigentes y ejecutivos para las industrias internacionales de la hostelería, la restauración y el turismo en general. Comenzando con una reflexión sobre la situación de la actividad turística en la actualidad y las tendencias de desarrollo a corto plazo, se explica cómo el CIG ha sabido entender estas tendencias y la forma en que ha adaptado sus programas de formación para adecuarlos a las necesidades del sector. Entre los diferentes programas con que cuenta el CIG, y que se exponen en el artículo, destacan el de *Turismo y Tercer mundo*, la colaboración con las oficinas de información suizas y el programa de prácticas, que se basan en la

and the realities of the industry, and finally "consulting", a subject to which dedicates itself the CIG with two basic objectives, firstly to offer their know-how to the industry and secondly to motivate teachers and students to obtain a constantly innovative education.

búsqueda del acercamiento entre la enseñanza tradicional y la realidad de las empresas y, finalmente, el *Consulting* al que se dedican con dos objetivos básicos, por un lado poner su *know-how* al servicio de empresas y profesional del sector y por otro motivar a profesores y estudiantes para conseguir una enseñanza siempre innovadora.



MODELO DE FORMACIÓN, SIMBIOSIS DE TEORÍA Y DE PRÁCTICA: EL CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA

JAN HUYGEN, ANDRÉ MATTIO, CLAUDIO ZUCCO, CHRISTIAN KAMMER, PHILIPPE DELAQUIS
(CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA)

1. INTRODUCCIÓN

VIVIMOS EN SOCIEDADES DESORIENTADAS. LOS medios modernos de comunicación y la informática permiten, hoy, el desplazamiento instantáneo de una parte a otra del mundo de los capitales y de las informaciones.

El inversor de hoy no se compromete, salvo raras excepciones, a largo plazo. Una masa enorme de fondos flota, de esta manera entre las diferentes plazas financieras del mundo, buscando el mejor rendimiento; esto no tiene nada que ver con una reflexión serena del bien-fundado económico de una inversión precisa. Una parte importante de los capitales flotantes es, a pesar de todo, el producto del comercio de la droga.

La producción de bienes y de servicios se sitúa cada vez más donde es más barata. No sólo se aleja de ciudades o de regiones sino también de países y continentes.

La oferta y la demanda de productos y de servicios sufren igualmente. El que está a la búsqueda de un producto o de un servicio determinado tiene ahora toda una gama proveniente del mundo entero y, sobre todo, a precios muy diferentes. Compara las ofertas que un mercado casi transparente (ideal económico, por lo menos en teoría) le propone. Se trata por consiguiente, para la empresa preocupada de vender sus productos, de asegurarse una presencia allí donde los compradores potenciales buscan la información. Hoy, si uno no figura en tal o cual guía o fichero se corre el riesgo de ser excluido del mercado. La apreciación

del valor o de la calidad de un producto o de un servicio está reducida a un proceso por eliminación, de estilo binario y numérico. Esta transparencia del mercado pone, por otra parte, en evidencia que —desgraciadamente, en la mayoría de los casos— la oferta excede la demanda, lo que tiene dos consecuencias nefastas para los productores: los precios bajan y el comprador espera hasta el último momento para decidirse, sabiendo que podrá encontrar una solución de recambio.

Por otro lado, bajo el pretexto de que todo el mundo debe a todo el mundo, no nos vemos acosados a pagar esta compra. El consumidor debería poder aprovecharse; sin embargo, la esperanza de este último se derrumba cuando está obligado al paro porque la empresa que le emplea “reestructura” o se “redimensiona” a causa justamente de estas mismas razones.

Algunas tentativas tímidas de proteccionismo han salido a la superficie aquí y allá; a pesar de ello, ninguna ley evitará que la información no circule en el espacio y que sea captada por los que lo desean. En China, por ejemplo, las antenas parabólicas están prohibidas. ¿Nos hemos olvidado que durante la segunda guerra mundial, toda Europa bajo la ocupación estaba conectada con Radio Londres, a pesar de las prohibiciones?

Las migraciones enormes de miles de personas del sur hacia el norte y del este hacia el oeste se sitúan en este mismo contexto. Atraídos por los niveles de vida prometedores, las poblaciones menos ricas se desplazan en masa hacia la fina

frontera que les separa de sus opulentos vecinos. La caída del muro de Berlín y del telón de acero son los ejemplos más sonados de este fenómeno que, en química, se llama osmosis. El resultado es, por la fuerza de las cosas, el debilitamiento (por lo menos momentáneo) del más solicitado.

Esta revolución de la información se desarrolla bajo nuestras narices y somos incapaces de identificarlo, explicarlo o pararlo.

Los líderes políticos, los economistas y los financieros, los filósofos y los sociólogos, todos tienen la dificultad de ver claro. ¿Cómo a partir de aquí reaccionan el hombre y la mujer de la calle? Buscarán, evidentemente, refugio en el alcohol o en la droga, los juegos de azar o el vídeo, la realidad virtual. El mundo en el que vivimos es cada vez más artificial, estéril y abstracto, el contacto humano (por los cinco sentidos) se abandona en beneficio de una relación instantánea, pasajera y superficial, facilitada por las máquinas. La mercancía se pide, a partir de ahora, por catálogo y la televisión interactiva, a distancia, en el confort del salón, sin tocar, palpar, sentir, probar y sin apretar la mano del vendedor o de la vendedora. Pasamos de una cadena a otra sin consultar el programa, sin identificar y seleccionar un sujeto preciso. Hacemos todo por teléfono o por Minitel..., ¡hasta el amor...!

Nuestros buzones están llenos de publicidad y otras informaciones que, en su mayoría, terminan en la papelera; triste suerte para todos esos árboles... Nuestros "fax" (telecopias) vomitan cantidades de documentos que nos son enviados al mismo momento de la oficina vecina, de Tokio o de Nueva York, o quizás de un vuelo entre Singapur y París. Y puesto que este mensaje es instantáneo, la respuesta tiene que serlo también. Estamos permanentemente bombardeados por millares de octets, de informaciones, lo que provoca "cortocircuitos" en nuestro cerebro. Empezamos a escoger, pero en ausencia de puntos de referencia, de filosofía o de ideal. Dejados aparte, cansados, no tenemos las fuerzas para reaccionar, para poder pensar.

A pesar de esto la carrera hacia los mejores resultados continúa: 386 primero, 486 después, Pentium ahora; kilo y megabytes..., la inflación informática galopa y nos hace entrar, aunque no lo queramos, en una época de "hiperfusión". Ya se están construyendo las informaciones "superhighways", verdaderas autopistas de la información. ¿Sabremos distinguir qué tipo de información será secundaria puesto que habrá que amortizar millares de dólares? ¿Estamos condenados a continuar...?

En estos medios que tanto nos conciernen, es decir el turismo, la hotelería, estamos muy a menudo confrontados al dilema propuesto por esta evolución: por un lado buscamos la

racionalización con el fin de mejorar los resultados y seguir siendo competitivos, por otro no queremos, muy a menudo, participar en el desarrollo tecnológico que juzgamos demasiado estéril, sin alma, sin calor humano. Las escuelas que tienen por misión formar a los jóvenes y estas profesiones están directamente enfrentados por este dilema que, naturalmente, influencia su filosofía, sus intenciones y sus programas pedagógicos.

El Centro Internacional de Glión no escapa a esta situación. Sin embargo se da el tiempo necesario a la reflexión y a los medios que permitirán afrontar estos tiempos inciertos en las mejores condiciones posibles de cara al siglo XXI.

Conjugar la práctica a la enseñanza, no perder nunca el contacto con el mundo profesional, ha sido siempre el hilo conductor de la filosofía del Centro Internacional de Glión. Invitando a los profesionales a compartir sus experiencias prácticas con los estudiantes o enviando los profesores sobre el terreno, el Centro ha sabido adaptarse a las necesidades de la profesión, esto en el mayor beneficio de sus futuros diplomados y en beneficio de las profesiones de la hotelería y del turismo.

En la óptica de que el tacto va a la par con el "saber vivir". El sentido del recibimiento, de las relaciones humanas, del conocimiento del otro, de la cultura, en resumen del "flair" de un hotelero no se aprenden sólo en clase o en teoría. Es dentro del marco internacional de nuestros campus y durante las prácticas en Suiza y en el extranjero donde el estudiante encuentra la fuente para hacer suyas la actitud y el rigor profesionales que son la reputación del Centro Internacional de Glión y de sus diplomas.

Entusiasmo, pasión y profesionalidad son los principios fundamentales que animan a nuestros dirigentes, colaboradores y estudiantes. Es a través de estas virtudes por lo que se caracteriza el famoso "espíritu de Glión".

Estar al servicio de la juventud, a la "escucha del mundo profesional" gracias a nuestros expertos y especialistas y nuestro departamento de servicio-asesoramiento, estar atento a la actualización permanente de nuestro saber y del saber de los otros, éstas son algunas de las claves de nuestro éxito en Glión.

2. TURISMO Y DESARROLLO

El Centro Internacional de Glión ha propuesto siempre a sus estudiantes un acercamiento al turismo y a la hotelería. De esta manera, en el curso 1992-93, nuestros estudiantes pueden

escoger una nueva opción que lleva el título de: TURISMO Y TERCER MUNDO.

El texto que sigue expone algunas ideas de las que se desarrollan en este curso.

Desde los años 1960 algunos consideran el turismo internacional como una "industria milagrosa". Primero porque debe procurar divisas, crear empleos, mejorar los ingresos y los efectos multiplicadores. Seguidamente porque se le juzga capaz de acercar los pueblos y de mantener relaciones pacíficas.

Los países del sur son particularmente sensibles a las perspectivas que ofrece este nuevo sector, algunos de ellos hacen del turismo el motor de su desarrollo.

Pero hay mucho camino de los resultados a las esperanzas. En realidad para algunos prospectores, el turismo internacional —para el tercer mundo— no sería más que una industria "espejismo". Este punto de vista está basado en dos tipos de argumentos. Primero, los efectos económicos son insuficientes en relación con las inversiones realizadas. Segundo, las repercusiones socio-culturales revelan aspectos ambiguos, contradictorios y perniciosos. Fundamentalmente, no pensamos que el turismo internacional difiera —en sus efectos sobre los países en desarrollo— de otras actividades salidas de las sociedades industriales. No hace más que sufrir las leyes del capitalismo mercantil. Dicho de otra manera, para nosotros, no es ese sector en sí mismo una ilusión, sino la manera en la que se ha presentado y cómo se sigue presentando. De esta forma es urgente ver cómo el turismo puede integrarse eficazmente en el desarrollo.

2.1. Las fases dominantes de la prospección

De forma esquemática, el desarrollo del turismo internacional en el tercer mundo ha seguido tres etapas bien diferenciadas: la fase eufórica, la desilusión y la acción (M. Schlechten, 1988).

La primera fase se sitúa en los años 60. Este período corresponde al mayor porcentaje de crecimiento del turismo internacional. En ese momento se presenta como la panacea del desarrollo.

Primero porque debe procurar divisas, crear empleos, mejorar los ingresos y los efectos multiplicadores. Después porque algunos expertos ven en él "uno de los principales factores de acercamiento de los pueblos y por consiguiente el mantenimiento de las relaciones pacíficas, en particular con los países en desarrollo" (W. Hunziker, 1961).

La segunda fase caracteriza los años 70 en los que ciertos investigadores constatan que los resultados obtenidos están muy lejos de las expectativas. Por un lado, los efectos económicos esperados se revelan insuficientes, una vez tenidas en cuenta las inversiones realizadas.

Es cierto que las cifras oficiales demuestran lo contrario pero, o bien a propósito, o bien debido a ciertas dificultades de método, las técnicas de evaluación utilizadas son juzgadas inadecuadas por los expertos. Además, los periodistas, obligados por las relaciones públicas, son muy a menudo cómplices de la ilusión.

Al respecto, P. Aisner y Ch. Pluss (1983) estiman que "es probable que gracias a artículos poco críticos el mito «Turismo = ayuda al desarrollo» se ha podido mantener en la opinión pública". Por otro lado, las repercusiones socio-culturales presentan aspectos ambiguos, contradictorios y perniciosos.

Sobre la relación entre los turistas y sus anfitriones J. J. Tabournel (1984) hace la constatación siguiente: "Todo les aleja, nada les acerca. Y el alejamiento es proporcionalmente mayor puesto que el turismo en los países en vías de desarrollo se hace sobre todo en condiciones específicas aseptizadas fuera de los circuitos concretos de la vida social local. El sentimiento de la población es el de ser ignorada, mal conocida, mal comprendida, marginalizada, explotada financiera y psicológicamente: los turistas se dan un aire indiferente, una actitud orgullosa y artificial, un comportamiento superior y afectado, condescendiente, un aire de «señor»".

Hacia la mitad de los años 70 se critica vivamente el desarrollo importado porque no ha conseguido vencer la pobreza. Para ciertas personas habría que lanzar un desarrollo armonizado, es decir una estrategia que permite satisfacer las necesidades vitales de la población contando sobre sus propios recursos.

El turismo no se escapa a este nuevo estado de espíritu. En particular, en el Senegal, asistimos al lanzamiento de una nueva fórmula que debe favorecer los contactos reales entre los "invitados y los anfitriones", un turismo rural integrado.

El objetivo es el de crear campamentos turísticos integrados en las aldeas. Los medios de alojamiento que ofrecen un confort mínimo se deben construir, administrar y explotar por los habitantes. Con estas bases se debe desarrollar —entre otras cosas— un verdadero turismo de descubrimiento y luchar —creando nuevos empleos— al éxodo de los jóvenes hacia las ciudades.

Esta experiencia lleva consigo un verdadero entusiasmo hacia los que predicán un turismo más humano.

De esta manera, al principio de los años 80, los organismos internacionales y diversos expertos insisten en la necesidad de ir global y definitivamente hacia un turismo de calidad, lo que significa en particular que las consideraciones socio-culturales deben ir delante de los objetivos económicos. A partir de aquí parece que se entra definitivamente en una tercera fase: la de una acción lúcida y constructiva.

2.2. Reflexiones sobre el desarrollo armonizado

A priori, esta nueva orientación no puede más que alegrarnos. Nos enseña que ciertos países desean, a partir de ahora, privilegiar las preocupaciones nacionales contra la fascinación internacional. Dicho esto, no pensamos que el turismo alternativo pueda contribuir al desarrollo económico. Para comprender nuestro punto de vista conviene que nos entendamos sobre el sentido de la palabra desarrollo.

A propósito, con respecto a lo que dice M. Penouil (1985), estimamos que es preferible, para clarificar la reflexión, "delimitar el peso de la palabra desarrollo al conjunto de situaciones de dinámica social situándose en la óptica de la puesta en lugar progresiva de la sociedad tecnocrática".

A partir de aquí, nos damos cuenta de que el "turismo suave" no es la fórmula adecuada para llegar al objetivo definido antes. Según nosotros, y para ser claros, el "turismo rural integrado" es necesario para preservar ciertos valores específicos de una sociedad. Al contrario, esta tendencia, como las estrategias globales que la acompañan, no deben pretender recibir la apelación de desarrollo.

Es cierto que en algunos países industrializados como Suiza, Austria o Japón existen "fórmulas integradas al desarrollo autóctono" (G. Wacjermann, 1988). Pero estos países, desde hace tiempo, ya han alcanzado su desarrollo. Para los países en vías de desarrollo la situación es completamente diferente. Para la mayoría de ellos el desarrollo económico es la meta principal. A partir de aquí, los que se focalizan en el desarrollo endógeno en general y el turismo rural en particular cometen el error desde nuestro punto de vista, de globalizar demasiado.

El tercer mundo no es homogéneo: es múltiple. Evidentemente, preocupándonos por ser claros estamos obligados a esquematizar. Es lo que vamos a hacer para ilustrar nuestro

razonamiento. Éste se apoya en la clasificación del Banco Mundial. Tomemos un caso:

A) LOS PAÍSES POBRES:

PARA ELLOS, LAS ESTRATEGIAS PRECEDENTES PARECEN SER, ACTUALMENTE, LA SOLUCIÓN MÁS RAZONABLE PERO NO LLEVARÁN AL DESARROLLO TAL Y COMO SE HA EXPLICADO ARRIBA. A. EMMANUEL (1982) SE HA DEFINIDO SOBRE EL DESARROLLO ENDÓGENO. SEGÚN ÉL, LA "TECNOLOGÍA APROPIADA" NO ES MÁS QUE UN "MEDIO DE SUPERVIVENCIA".

B) LOS PAÍSES CON RECURSOS INTERMEDIOS:

EN LO QUE LES CONCIERNE, EL TURISMO RURAL INTEGRADO NO DEBE CONSIDERARSE MÁS QUE COMO UNA FÓRMULA COMPLEMENTARIA DEL TURISMO DE EJECUTIVOS O DEL TURISMO BALNEARIO. ¿POR QUÉ? PRIMERO PORQUE ESTE NUEVO ESQUEMA NO PUEDE INTERESAR MÁS QUE A UN NÚMERO RESTRINGIDO DE TURISTAS. SEGUNDO, AL COMIENZO DEL SIGLO XXI NOS PARECE INADMISIBLE QUERER ALEJAR A CIERTOS PUEBLOS DE LA MODERNIDAD. DE UNA MANERA GENERAL, EL DESARROLLO ENDÓGENO Y DEL CUAL LAS EXPERIENCIAS GLOBALES O PUNTUALES QUE INTENTAN ILUSTRAR NO PUEDEN REPRODUCIR EL SUBDESARROLLO, SOBRE TODO PORQUE ACONSEJA AL TERCER MUNDO MANTENER LO QUE A. EMMANUEL (1982) LLAMA "UNA ESTRUCTURA SOCIAL ANTICUADA". EN AMÉRICA LATINA, OCTAVIO PAZ SE ESFUERZA POR PERSUADIR A LOS DIFERENTES PUEBLOS "QUE NO HAY UNA «SOLUCIÓN LATINO-AMERICANA» A SUS DIFICULTADES PARTICULARES, SINO QUE LAS SOLUCIONES A LA POBREZA SON UNIVERSALES; SON LAS MISMAS EN TODAS LAS CIVILIZACIONES" (G. SORMAN, 1989). ESTA NUEVA REFLEXIÓN DA QUE PENSAR.

En el Senegal, el Ministerio de Turismo precisa bien que "la política de desarrollo turístico emprendida por el gobierno de Senegal quiere ser global pero diversificada. Es por lo que, paralelamente a la promoción hotelera para ejecutivos... y el turismo balneario... el Ministerio del Turismo ha lanzado la operación «turismo rural integrado»".

Con todo esto queremos precisar que nuestro punto de vista va dirigido hacia ciertos intelectuales que consideran el "turismo suave" como turismo dinámico. En su extremo, podemos preguntarnos si el "turismo rural integrado" fuese una fórmula dominante, no perpetuaría este intercambio cultural desigual que reprochamos al turismo clásico.

Dicho de otra manera, al fomentar este tipo de turismo, ¿no intentamos responder a un cierto esnobismo que consiste en ir a buscar en otro lugar la autenticidad que podemos encontrar en Occidente?

Entonces, si admitimos que la preocupación esencial del tercer mundo es la de acceder al desarrollo —o a algunas de sus actividades— participar en esta necesidad histórica en otros términos —y teniendo en cuenta las críticas formuladas y el desarrollo endógeno— hay que integrar el turismo en un proceso que permite, por una parte conservar ciertas tradiciones, por otra parte asegurarse del bienestar de la masa popular y en definitiva tender hacia la sociedad tecnócrata. Una estrategia puede ayudar a ello: el desarrollo espontáneo.

2.3. Turismo y desarrollo espontáneo

El desarrollo es, entre otras cosas, un fenómeno global y dinámico. A este título, su principal objetivo es el de transformar progresivamente todos los componentes de una sociedad para que se adapte “a los imperativos de la sociedad «tecnocrática»” (M. Penouil, 1985).

En esta óptica, el desarrollo espontáneo tiende a satisfacer las necesidades que han sido creadas por la sociedad moderna. Pero, al contrario del desarrollo importado, puede realizar combinaciones entre ciertos componentes de la sociedad avanzada y de la sociedad tradicional.

Este proceso puede observarse en todas las esferas de la sociedad. Sin embargo, precisa M. Penouil (1985), su lugar de elección sigue siendo la economía, y más particularmente el sector informal, todavía llamado sector no estructurado o de transición.

El sector informal, a pesar de ser muy heterogéneo, puede definirse como “un conjunto de actividades de producción, de servicios y de comercio, realizados a pequeña escala con una masa salarial limitada y un capital relativamente débil” (J. J. Lachaud, 1982). Por otra parte, conviene subrayar que lo encontramos tanto en el medio urbano como en el mundo rural.

La toma en cuenta del desarrollo espontáneo —y por lo tanto del sector informal— en la política del desarrollo se remonta a mediados de los 70. Hoy esta estrategia está relativamente dejada de lado —o ignorada— por los especialistas del desarrollo en general y del turismo en particular.

Para estos últimos, este olvido es molesto porque “la actividad informal puede responder a necesidades nuevas expresadas por individuos exteriores a la sociedad concernida; es el caso del artesanado de arte y, de manera general, de las pequeñas actividades ligadas al turismo extranjero” (M. Penouil, 1985).

Personalmente, hemos juzgado útil estudiar el papel que podría tener el artesanado y la restauración tradicional en el desarrollo. Nuestras encuestas se han realizado principalmente en Costa de Marfil durante los años 1980.

Nuestras investigaciones nos han mostrado que las actividades del sector informal —ligadas o que podrían ligarse directamente al turismo extranjero— son capaces de contribuir en cierta manera al desarrollo, puesto que tienen la capacidad, por una parte, de crear empleos y de distribuir ingresos y, por otra, de promover a largo plazo una clase de pequeños ejecutivos. Pero hay que ser realista.

De una forma general, las actividades del sector informal presentan coacciones internas y externas que cualquier intervención de política económica debe tomar en consideración. Según J. P. Lachaud (1985 c) tres son fundamentales:

- LA DIMENSIÓN ESPACIAL. EN NUESTRO ESTUDIO NO HEMOS RETENIDO MÁS QUE LAS ACTIVIDADES SITUADAS TANTO EN UN GRAN CENTRO URBANO —ABIDJAN— COMO EN UN PEQUEÑO PUEBLO: GRAND-BASSAM. NO HAY QUE PERDER DE VISTA QUE EL SECTOR INFORMAL TAMBIÉN ESTÁ PRESENTE EN EL MEDIO RURAL. SER CONSCIENTES DE ELLO ES PRIMORDIAL CON RESPECTO A LA EFICACIA DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO. POR EJEMPLO, LA TOMA EN CONSIDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INFORMALES RURALES NO AGRÍCOLAS Y AGRÍCOLAS PUEDE ESTABILIZAR EL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DEL MOVIMIENTO MIGRATORIO O REDUCIR MÁS EL “SUBEMPLEO DE TEMPORADA EN LA AGRICULTURA CON LA COMBINACIÓN TEMPORAL DE UNA ACTIVIDAD AGRÍCOLA Y DE UNA ACTIVIDAD NO AGRÍCOLA”. ESTE ES UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE LA ARTESANÍA DE ARTE DE COSTA DE MARFIL, CUANDO DECLARA QUERER ENMARCAR A LOS ARTESANOS AGRICULTORES.
- LA DEBILIDAD Y LA IRREGULARIDAD DE LA DEMANDA. FRENTE A ELLO, LA POLÍTICA DE DESARROLLO DEBE PONER EN MARCHA ACCIONES ORIENTADAS A LA VEZ SOBRE LA OFERTA Y LA DEMANDA. A ESTE RESPECTO, PENSAMOS QUE EL TURISMO INTERNACIONAL DEBE DAR UN SUPLEMENTO DE CLIENTELA Y ACTIVIDADES TALES COMO LA ARTESANÍA DE ARTE O LA RESTAURACIÓN TRADICIONAL. EN COSTA DE MARFIL EL MINISTERIO DEL TURISMO PARECE QUE HA COMPRENDIDO CON RESPECTO A LA ARTESANÍA. SIN EMBARGO, LA SENSIBILIZACIÓN ES MÁS DIFÍCIL CON RESPECTO AL “MAQUIS”.
- LA ESPECIFICIDAD DE LOS DESEOS EXPRESADOS. PARA J. P. LACHAUD (1985 c), “LA EFICACIA DE TODA INTERVENCIÓN CON RESPECTO AL SECTOR INFORMAL ESTÁ ESTRECHAMENTE LIGADA A LOS DESEOS DE LOS INDIVIDUOS CONCERNIENTES”.

ESTAS ASPIRACIONES, SIENDO MUY HETEROGÉNEAS, CONVIENE ADAPTARLAS A ACCIONES LO MEJOR POSIBLE. ASÍ, “UNA INTERVENCIÓN PUNTUAL, PERO SOSTENIDA, ADAPTADA AL CONTEXTO LOCAL, SUSCITARÁ UNA MEJOR COLABORACIÓN POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS Y EVITARÁ CREAR PERSONAS ASISTIDAS”. EN LO QUE RESPECTA A LA ARTESANÍA, COSTA DE MARFIL PARECE TENER EN CUENTA ESTA RECOMENDACIÓN, PUESTO QUE LOS CENTROS ARTESANOS DEBEN CONTRIBUIR A DINAMIZAR EL SECTOR INFORMAL Y NO A TRADUCIR UNA SIMPLE “RESPETABILIDAD” DEL PLAN. POR OTRO LADO, LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEBEN ADAPTARSE AL NIVEL CULTURAL DE LOS INDIVIDUOS Y A SUS MOTIVACIONES. AQUÍ LA SITUACIÓN ES MUY DISPAR. DE HECHO, SE ACONSEJA SEGUIR DOS ETAPAS. PRIMERO, LA APROXIMACIÓN EN TÉRMINOS DE GRUPOS APARECE COMO LA MEJOR ADAPTADA...

El desarrollo espontáneo —en el que el sector informal constituye el componente esencial— no se debe considerar como la panacea. En otros términos, hay que tomarlo como una estrategia importante pero no determinante del proceso global. Esta precisión significa que no se debe retirar el desarrollo transferido. En efecto, el desarrollo, para llevarse a cabo, necesita recurrir, entre otras cosas, a tecnologías avanzadas.

Como precisa M. Penouil (1985), “el proceso de desarrollo importado privilegia el cambio. El desarrollo espontáneo asegura la duración. La combinación de los dos es indispensable”.

A pesar de una cierta toma de conciencia que acabamos de evocar, pensamos que no hay que confundirse. En efecto, sobre el plan global, ciertos expertos como E. Parker (1983) parecen todavía confundir el crecimiento y el desarrollo. La situación es idéntica en lo que respecta al turismo donde el objetivo principal es siempre el mismo: el producto financiero.

¿Dónde va a llevarnos todo esto? A propósito de China, Chen Kaige (escenógrafo, autor de “Adiós mi concubina”, palma de oro del último festival de Cannes) nos dice lo siguiente: “en mi país la gente no tiene ningún sueño, ninguna ilusión. Y nos hemos vuelto un pueblo pobre con mucho dinero”. Esta terrible constatación hay que meditarla. Y no sólo en ciertos lugares del tercer mundo.

3. OFICINAS DE TURISMO Y CENTROS DE FORMACIÓN. UN EJEMPLO DE COLABORACIÓN

Una de las novedades de estos últimos años se basa en la búsqueda de interlocutores de toda clase, en el desarrollo de *joint ventures*, de *joint marketing*, etc.

En la enseñanza, el CIG inscribe su filosofía en esta tendencia y busca el acercamiento de una enseñanza tradicional a la realidad de las empresas.

El objeto de este apartado es el de introducir la función de las Oficinas Suizas de Turismo y de describir un estudio que los estudiantes del CIG han efectuado en colaboración con la Oficina de Turismo de Vevey.

3.1. Las oficinas de turismo en Suiza: El nivel nacional

Existen oficinas de turismo a nivel local, a nivel regional y a nivel nacional. La Oficina Nacional Suiza de Turismo (ONST) es la que se encarga a la vez de dar a conocer Suiza en el extranjero y de coordinar las ofertas de otras oficinas y de los hoteles que desean participar en diferentes ferias y salones. Las delegaciones suizas están generalmente reunidas por el ONST que asume igualmente una parte de los gastos inherentes a la manifestación.

Desde hace algunos años, los diferentes contribuyentes en especies del turismo suizo se presentan unidos, por ejemplo, en el World Travel Market de Londres. Las ventajas de esta participación unificada son una imagen coordinada de Suiza y en este caso un mejor impacto en el público.

Para reforzar esta imagen coherente, la ONST desarrolla ciertos temas anuales que tendrían que ser utilizados a nivel de las regiones y de las estaciones con el fin de reforzar la imagen de Suiza como destino bien definido en el mercado.

El tema global actual lleva como título *Cultura y culturas en el corazón de Europa*. Suiza y las actividades comunicativas están agrupadas bajo el título *Caminos hacia Suiza*, y está subdividido en “Las vías romanas”, “Los caminos de peregrinaje”, “La ruta barroca”, etc.

3.2. Las oficinas de turismo en Suiza: El nivel local

Los deberes de una oficina de turismo local giran alrededor de tres palabras: informar, vender y coordinar el trabajo de todos aquellos que viven de la llegada de turistas en una zona: hoteleros, restauradores, negociantes, transportistas locales, centros de ocio, etc.

Las oficinas de turismo locales están mucho más implicadas en lo vivido cotidianamente por el turista, sus motivos

de insatisfacción, los puntos débiles de un destino que hay que corregir para que el cliente vuelva y para que prolongue su estancia.

Una palabra muy importante clave para el desarrollo del turismo es la calidad del recibimiento, concepto que es difícil de dominar puesto que es de naturaleza cualitativa y por lo tanto difícil de cuantificar o de analizar. Es sobre el tema del recibimiento en el que un grupo de estudiantes de Glion ha trabajado durante 12 meses por cuenta de la Oficina de Turismo de Vevey.

Vevey es un encantador pueblecito de la Riviera del cantón de Vaud al borde del lago Lemán situado entre Lausanne y Montreux, que ha decidido, al principio de los años 90, revitalizar su actividad turística.

¿Por qué se ha tomado esta decisión? Porque diferentes empresas del sector industrial han tenido que cerrar sus puertas como consecuencia de la crisis económica, porque el paro ha subido al 10%, aproximadamente el doble de la media nacional, y por consiguiente el turismo ha aparecido como el sector que podía compensar el declive económico que conoce la región de Vevey.

El camino seguido por la Oficina de Turismo de Vevey de examinar la situación actual ha nacido de una necesidad. Necesidad de adaptarse a los cambios del comportamiento del turista.

Sus necesidades hoy son cada vez menos materiales y cada vez más "psicológicas". El huésped tiende a considerar la calidad de la habitación como algo implícito y a dar mucha más importancia a los valores inmateriales como el ambiente, la experiencia vivida, la calidad del recibimiento.

A) Objetivos: Los objetivos consistían en analizar el recibimiento a diferentes niveles. El análisis revelador de la situación local y hasta regional, permitirá a la Oficina de Turismo de disponer de datos claros y de puntos de referencia precisos.

Objetivos con respecto a:

a) LOS PROFESIONALES:

- CONOCER SU PREDISPOSICIÓN A NIVEL DE SUS ACTITUDES Y APTITUDES CON RESPECTO A LA MANERA DE RECIBIR.
- IDENTIFICAR LAS EVENTUALES DIFERENCIAS ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA —QUE MIDE SU BUENA VOLUNTAD— Y LOS RESULTADOS DE LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN) QUE EVALÚAN LAS PRESTACIONES DE LOS PROFESIONALES SOBRE EL TERRENO.

b) LOS RESIDENTES:

- CONOCER EL ESTADO DE ESPÍRITU DE LOS RESIDENTES HACIA LOS TURISTAS.
- MEDIR SU CAPACIDAD (APTITUD) DE INFORMAR A LOS TURISTAS.
- EVALUAR SU ESFUERZO DE COMUNICARSE CON ELLOS.
- SABER SI CONSIDERAN EL TURISTA COMO FUENTE DE INGRESOS.

c) LOS HUÉSPEDES:

- CONOCER SUS IMPRESIONES CON RESPECTO AL RECIBIMIENTO DE LOS HABITANTES DE VEVEY.
- MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN A NIVEL DE LOS SERVICIOS DISPONIBLES.
- CONSIDERAR SU OPINIÓN SOBRE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE VEVEY.
- MEDIR LA AMPLITUD DE SUS CONTACTOS CON LOS RESIDENTES.

B) Herramientas:

A) LA CARTA MAGNA DEL RECIBIMIENTO: DOCUMENTO DE BASE QUE SERVIRÁ A LA VEZ PARA LA REALIZACIÓN DE LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN) Y DE LOS CUESTIONARIOS, LA "CARTA MAGNA DEL RECIBIMIENTO" REÚNE UN CIERTO NÚMERO DE CARACTERÍSTICAS, QUE FORMAN PARTE INTEGRANTE DE LO QUE NOSOTROS ESTIMAMOS LA NOCIÓN DEL RECIBIMIENTO. TOMA EN CUENTA LAS ACTITUDES Y LAS APTITUDES DE LOS HABITANTES, ASÍ COMO LAS INFRAESTRUCTURAS DE LA CIUDAD.

ACTITUD

- SONRISA.
- AMABILIDAD.
- DISPONIBILIDAD.
- PACIENCIA.
- PRIMERA IMPRESIÓN.
- ESFUERZO DE COMUNICACIÓN.

APTITUD

- CONOCIMIENTO DE LA CIUDAD.
- EXPLICACIONES CLARAS Y CONCISAS.
- CONOCIMIENTOS DE LENGUAS EXTRANJERAS.

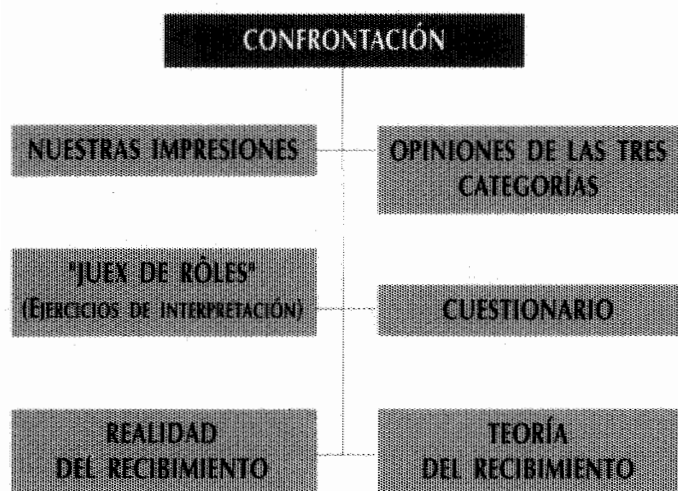
INFRAESTRUCTURA

- INDICACIONES, SEÑALIZACIÓN.
- TRANSPORTES PÚBLICOS ADAPTADOS.
- ANIMACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, INFORMACIÓN, PROMOCIÓN.
- DECORACIÓN, ATRACTIVIDAD (?).

B) "LES JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN): POR GRUPOS DE DOS, LOS ESTUDIANTES DEL CIG SE HAN "DISFRAZADO" DE VISITANTES PARA RECONSTITUIR SITUACIONES TÍPICAS, DE ESTA FORMA ESTOS "TERMÓMETROS AMBULANTES" HAN RECOGIDO SUS IMPRESIONES SOBRE EL RECIBIMIENTO DE LAS GENTES DE VEVEY. LOS RESULTADOS SE HAN TRANSCRITO INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE LOS "TEST" EN FICHAS DE EVALUACIÓN.

C) LOS CUESTIONARIOS: UN CUESTIONARIO HA SIDO ELABORADO PARA CADA UNA DE LAS TRES CATEGORÍAS FIJADAS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS CITADOS.

C) **Método:** Para poder ser lo más objetivo posible, hemos escogido tener en cuenta *nuestras impresiones y la opinión de las tres categorías interrogadas.*



Los estudiantes del CIG no solamente han recogido las opiniones de los profesionales y de los residentes sobre el recibimiento sino que han enfrentado sus afirmaciones con la realidad de los hechos gracias a los "jeux de rôles" (ejercicios de interpretación). Por ejemplo, el profesional que afirma que la amabilidad es importante en el cuestionario, ¿es amable, él mismo, cuando nuestros estudiantes vienen a comprobarlo?

3.3. Resultados y análisis

El estudio sobre la manera de recibir de Vevey se ha efectuado durante 12 meses. Los encuestadores han abordado a 500 personas, de las que 309 han aceptado participar en la encuesta. Este estudio aleatorio y relativamente complejo ha dado lugar a análisis de los que se han sacado un cierto número de conclusiones.

El balance que es posible sacar de este estudio es positivo. En general, los habitantes de Vevey están bien dispuestos

hacia los turistas, los turistas están satisfechos de Vevey puesto que piensan volver. El tacto de los profesionales es juzgado de manera positiva por nuestros encuestadores. Sin embargo, no se ha llegado a la perfección y la encuesta ha revelado algunos puntos que son susceptibles de mejora.

- EL PUNTO PRINCIPAL CONCIERNE DIRECTAMENTE LA OFICINA DE TURISMO, NI LOS RESIDENTES, NI LOS TURISTAS ESTAN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE SU EXISTENCIA Y DE SU UTILIDAD. LA ENCUESTA HA DEMOSTRADO QUE AL 21'5% DE LAS PERSONAS INTERROGADAS JUZGAN SUS SERVICIOS "EXCELENTE". SON LOS TANTOS MÁS ELEVADOS DE LA COLUMNA "EXCELENTE", TODOS LOS SERVICIOS JUNTOS. ES UNA PENA QUE LOS TURISTAS NO LOS APROVECHEN DE UNA MEJOR MANERA. A NIVEL DE LOS RESIDENTES, LA OFICINA DE TURISMO DE VEVEY Y ALREDEDORES VA A TOMAR MEDIDAS PARA ACRECENTAR SU NOTORIEDAD, PERO EN LO QUE RESPECTA AL CONTACTO CON LOS HUÉSPEDES SE NECESITARÍA, EN GENERAL, QUE LAS OFICINAS DE TURISMO HICIESEN UN ESFUERZO COMÚN PARA CONVENCER A LA POBLACIÓN DE SU UTILIDAD.

- EL SEGUNDO PUNTO ES DE NATURALEZA PSICOLÓGICA Y SE HA PUESTO EN EVIDENCIA GRACIAS A LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN). A LOS PROFESIONALES Y A LOS RESIDENTES EN GENERAL LES FALTA ESA CALIDAD QUE PODRÍAMOS LLAMAR "MEDITERRÁNEA" QUE DA SU ASPECTO CALUROSO COMO POR EJEMPLO LA ESPONTANEIDAD Y LA SONRISA. NO ES NATURAL EN VEVEY INTERESARSE DE MANERA ESPONTÁNEA POR LOS VISITANTES, DIRIGIRLES LA PALABRA, ANTICIPAR LAS NECESIDADES DEL TURISTA. LOS PROFESIONALES NO CONFUNDEN: EL TURISTA ES UN CLIENTE Y NO UN AMIGO. SIN EMBARGO, PARA NUESTROS HUÉSPEDES, ¿NO PODRÍAN SER ALGO MÁS QUE "CLIENTES"? ¿PUEDEN ESTAR PLENAMENTE SATISFECHOS DE LAS PRESTACIONES RECIBIDAS SI TIENEN LA IMPRESIÓN DE NO SER MÁS QUE UN ADITIVO DEL VALOR AÑADIDO? ES VERDAD QUE LOS PROFESIONALES COMPENSAN ESTA FALTA DE *OUTGOING* HACIA EL TURISTA POR UNA DISPONIBILIDAD, CIERTAMENTE UN POCO DISTANTE, PERO REMARCABLE. ESTÁN A LA ESCUCHA DE SU HUÉSPED Y SE MUESTRAN DISPUESTOS A AYUDARLES SI PUEDEN HACERLO Y SI EL CLIENTE LO PIDE.

Otro punto que concierne a los profesionales: solamente el 30% de esta categoría ha devuelto el cuestionario que se les había enviado. Un hotelero ha recibido a dos estudiantes que se presentaban para hacer la encuesta en el vestíbulo de su establecimiento de una manera poco conforme a la Carta Magna del Recibimiento. Sentimos que algunos de ellos no hayan consagrado el tiempo suficiente a esta parte del estudio, teniendo en cuenta la importancia del sujeto tratado. Hoy, a la víspera

de nuevos desafíos políticos y económicos, es importante saber plantearse de nuevo la cuestión, cultivar el deseo de mejorar constantemente, puesto que si hoy es suficiente ser "bueno" para sobrevivir, puede que mañana sea necesario ser "excelente" para ganar.

4. LAS PRÁCTICAS

Corrientemente oímos que no es posible obtener un trabajo sin experiencia y que no se puede conseguir la experiencia más que por el trabajo. Una solución a esta paradoja son las prácticas.

4.1. Las prácticas, ¿qué son?

El diccionario nos da la definición siguiente: "Período de estudio práctico exigido a los candidatos en el ejercicio de ciertas profesiones liberales".

Más familiarmente las prácticas denominan un período durante el cual una persona ejerce una actividad temporal en una empresa con respecto a su formación.

En el marco hotelero las prácticas han sido desde hace mucho tiempo un medio eficaz de ponerse en contacto con toda una paleta de profesiones que van del ejercicio de la gastronomía en cocina o en el restaurante hasta la venta de productos específicos, habitaciones u otros pasando por el aprendizaje de técnicas de limpieza, teneduría de libros de contabilidad y supervisión del personal.

Queda claro que para cada una de las partes referentes, el alumno en prácticas, el jefe de las prácticas y la escuela, la noción de prácticas puede variar en su sentido, en su intensidad y en su diversidad y que las esperanzas de los unos no son a menudo las de los otros.

4.2. ¿Cuál es el lugar de prácticas ideal?

Es una pregunta a la cual es bastante fácil responder, pero que sin embargo pone al día la complejidad de la tarea que incumbe al coordinador de prácticas.

El lugar de prácticas ideal es un lugar que responde a los objetivos de formación práctica de la institución de

enseñanza, que satisface los deseos de nuestros clientes los estudiantes y que contenta a sus familias y para la cual el apoyo continuo, en el sentido de un lugar de aprendizaje, está asegurado por los establecimientos con los que podemos contar. Finalmente existe también la preservación y el desarrollo de la imagen de marca del CIG (Centro Internacional de Glion).

4.3. Las prácticas vistas por la escuela

Para la escuela y desde el punto de vista puramente de formación las prácticas tienen una importancia en los estudios de nuestros alumnos y por este hecho forman parte integrante del programa de formación. En efecto, después de un período teórico rico en enseñanza, período que en realidad está entrecortado por algunas semanas sobre el terreno en cocina y en el restaurante es primordial que los estudiantes puedan situar sus conocimientos en su justo valor dentro del contexto que será el suyo tras la obtención del diploma, es decir la vida activa.

En este sentido la responsabilidad de la escuela es la de preparar a sus alumnos a afrontar los primeros empleos dándoles una enseñanza teórica y práctica que corresponda de la manera más realista al trabajo sobre el terreno. También forma parte del trabajo de la escuela el preparar a nuestros alumnos a asumir futuras responsabilidades y darles el equilibrio, no sólo del cuerpo sino también del espíritu, que será indispensable para el éxito tanto de las prácticas como de una carrera hotelera.

Nada podría reemplazar la experiencia práctica que sigue siendo una necesidad absoluta y cuyo valor está unánimemente reconocido.

Desde el punto de vista económico los buenos lugares de prácticas son seguramente una herramienta de marketing muy potente al servicio de los futuros estudiantes.

4.4. Las prácticas vistas por los estudiantes

Por lo que respecta al estudiante es necesario recordar que para una gran parte de éstos, las prácticas representan el primer contacto con la vida activa. Las prácticas no es la escuela sino al contrario, la realidad con todo lo que esto conlleva de dificultades y decepciones y también grandes momentos de satisfacción. Muy a menudo los estudiantes sin experiencia profesional tienen una idea preconcebida de lo que será o de lo que deberían de ser sus prácticas. Es por lo tanto primordial, tanto para el coordinador de prácticas como para el conjunto

de los profesionales, guiar y orientar hacia lo que pensamos que sea lo mejor y lo que más provecho pueda dar para su formación hotelera y turística.

La reputación de tal o cual establecimiento; el interés geográfico de tal o cual destino, las ganas de pasar el verano con el amigo o con la novia son toda una serie de parámetros subjetivos que en el espíritu de nuestros estudiantes pasan antes que el criterio más importante: el valor profesional intrínseco de las prácticas.

Para el estudiante la voluntad de perfeccionar una lengua, generalmente avanzada como primer argumento en el momento de escoger el establecimiento o la región, es un deseo legítimo con respecto a la importancia cada vez mayor de la comunicación en nuestro mundo, pero es también necesario recordar que el CIG es una escuela profesional ante todo, en la cual es cierto que van a pasar mucho tiempo aprendiendo lenguas extranjeras pero donde también van a recibir la mayor parte de una educación profesional específica a la hotelería y al turismo. Una vez esto sea claramente comprendido por el alumno, es evidente que haremos todo lo posible para satisfacerle desde este punto de vista.

Para los alumnos que ya han realizado unas prácticas o que han tenido una experiencia profesional, el realismo y la razón, dentro de la óptica de una carrera futura y del desarrollo de una cartera de experiencias, guía generalmente la elección de las prácticas. Podemos entonces trabajar con una mayor eficacia.

Además del aspecto puramente técnico de la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos, las prácticas revelan tanto al estudiante como al Centro su verdadera personalidad en contacto con gentes de la profesión y con clientes y deberá permitir afirmarse como futuro ejecutivo.

Los padres también tienen toda una serie de deseos bien legítimos. En efecto, ¿quién es la persona que no desea lo mejor para su hijo o para su hija? Es aquí donde interviene un factor muy importante tanto en el éxito de los estudios como en el período de prácticas: la confianza total que los padres deben tener en nosotros. Con una selección estricta de las plazas de prácticas es posible asegurar a los padres que su hijo o hija estará en buenas manos y además que será posible ofrecerles el prestigio que lleva consigo tal o cual establecimiento de calidad. Es por eso que nosotros recomendamos a los padres no interferir en la elección de las prácticas de su hijo y desaconsejamos fuertemente que sean ellos los que se ocupen de encontrar un lugar gracias a conocidos, amigos o colegas de trabajo...

4.5. Las prácticas vistas por el jefe de prácticas

Para el hotelero o para la empresa turística el problema de las prácticas está generalmente abordado en otros términos. Para él, en efecto, el objetivo número uno es el de asegurar al sector el relevo para el mañana de una formación muy atenta en todos sus aspectos. Desgraciadamente, esto tiende a desaparecer para dar paso a una idea de reclutamiento de mano de obra barata, que pueda reemplazar a los titulares que estén de vacaciones, la creación de un equipo de temporada o sencillamente de asegurar la reserva habitual de alumnos en prácticas continuas y que se renuevan regularmente.

Esta situación no viene, es cierto, de una voluntad deliberada por parte de los hoteleros pero más que nada está formada por las dificultades económicas a las que tiene que hacer frente y por un pasado al que han llevado ciertos abusos, especialmente en materia de salarios, de horarios de trabajo y de esperas en lo que concierne a la disponibilidad del alumno, de flexibilidad y de su capacidad de ejecutar rápidamente toda una serie de trabajos de manera independiente.

Es indispensable que esta situación cambie y solo la selección de nuevo y el diálogo con nuestros interlocutores hoteleros permitirá poner un freno a esta tendencia.

4.6. Objetivos de las prácticas

En términos de objetivos, las prácticas conllevan diversas funciones:

Para el estudiante:

- PUESTA EN PRÁCTICA DE CONOCIMIENTOS TEÓRICOS ADQUIRIDOS EN LA ESCUELA.
- ADQUISICIÓN DE GESTOS TÉCNICOS Y DE AUTOMATISMOS.
- ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS QUE PERMITIRÁN ABORDAR LA CONTINUIDAD DE LOS ESTUDIOS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE.
- ADQUISICIÓN DE TALENTOS O APTITUDES QUE PODRÁ "VENDER" MÁS TARDE.
- CONOCIMIENTOS DE LOS ÚLTIMOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO.
- OBTENCIÓN DE INFORMACIONES DE LAS QUE NO SE DISPONE EN CLASE.
- DESARROLLO DE CONTACTOS PROFESIONALES.
- CONSTITUCIÓN O FORTALECIMIENTO DE SU CURRÍCULUM VITAE.
- DESCUBRIMIENTO DE TALENTOS O, AL CONTRARIO, DE PUNTOS DÉBILES.

- APRENDIZAJE DEL TRABAJO EN EQUIPO.
- DESARROLLO DE LA MADUREZ Y DE LA CONFIANZA EN SUS PROPIAS CAPACIDADES.
- PREPARACIÓN AL GRAN PASO HACIA LA VIDA ACTIVA.
- ROBUSTEZ FÍSICA Y MORAL.

Para la escuela:

- CONFIRMACIÓN DE LA ENSEÑANZA POR LA PRÁCTICA.
- RENOVACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y DEL CONTENIDO DE LOS CURSOS.
- DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE CONTACTOS REGULARES Y AMISTOSOS CON LA PROFESIÓN.
- CUIDADO DE LA IMAGEN DE MARCA DEL CENTRO.
- UTENSILIO DE MÁRKETING PARA EL RECLUTAMIENTO.

4.7. ¿Cómo se desarrollan las prácticas y cuáles son los medios de los que se dispone?

Duración

La duración de las prácticas es un elemento importante de su justificación y de su éxito. Parece que una duración mínima de 3 meses es indispensable para familiarizar al alumno en prácticas con el establecimiento, integrarse en el seno de un equipo y evitar una rutina en relación con las tareas de base en las profesiones hoteleras y turísticas.

Bien entendido que un período de 6 meses constituye una alternativa óptima, este medio año permite al alumno tratar a fondo y asimilar en detalle los diversos elementos de sus prácticas y adquirir ciertos automatismos. Para el hotelero, un período de 6 meses permite rentabilizar la inversión en tiempo, formación y salario realizada por el alumno en prácticas.

Información

Es ilusorio creer que las prácticas comienzan realmente en el momento en el que el alumno llega al establecimiento. Su éxito se asegura antes, es decir, con las primeras preguntas del estudiante por las que nos damos cuenta de la importancia que da a su trabajo.

El coordinador de prácticas debe informar con suficiente anticipación a los alumnos para que éstos sepan en qué marco van a moverse. Hay que hablarles de los límites ligados a los conocimientos lingüísticos o a su nacionalidad, de las dificultades de obtener los permisos de estancia y de trabajo, de los horarios, del salario, del alojamiento y, sobre todo, del comportamiento.

Los problemas de comportamiento y la actitud que se deben adoptar en las prácticas tienen que ser muy claros para los alumnos, puesto que son, en la mayoría de los casos, la fuente de todos los fracasos. No hay que pedir a los alumnos que se comporten como servidores que tienen que aceptar todo sin chistar, sino al contrario que hagan prueba en todos los momentos de motivación y, finalmente, de un espíritu general positivo hacia el entorno (material anticuado, hotel antiguo, malhumor pasajero de su superior, dificultades de comprensión, trabajo repetitivo o sencillamente mala coordinación con los otros miembros del personal). Además de todo esto se exige al alumno en prácticas que lleve consigo el espíritu de Glión y que sea un digno representante del CIG.

Un soporte escrito bajo la forma de "directivas de prácticas" se tiene que remitir a los futuros alumnos en prácticas, directivas que limitan el margen de maniobra de los estudiantes, los puntos citados anteriormente, que hablan de ese famoso espíritu y que especifican las diversas posibilidades que se ofrecen en materia de departamento o de puesto de trabajo.

Al respecto, el CIG da una gran importancia a la formación práctica en cocina y en *housekeeping* (gobernanta) y por esta razón impone la ejecución de prácticas en uno de estos dos departamentos.

Esta justificación está bien explicada en el sentido en que el futuro ejecutivo debe de poseer bases de cocina importantes para asegurar una mejor comunicación con la cocina y con el jefe de cocina y evitar ser uno de esos numerosos directores generales o de restauración que nunca aparecen por la cocina y que no quieren, o no pueden, establecer un contacto con ella.

En cuanto al aprendizaje en el departamento de *housekeeping* (gobernanta), permite al estudiante familiarizarse con los secretos de un hotel, quedándose siempre en contacto permanente con los clientes y poder desarrollar sus facultades de líder en la dirección de un pequeño grupo de trabajo compuesto, generalmente, por una variedad de nacionalidades, de culturas, de lenguas y de niveles culturales diferentes.

Obligaciones

Para el coordinador de prácticas la mayor dificultad no consiste en obtener suficientes plazas de prácticas, sino en conciliar el perfil de los estudiantes con las exigencias de los hoteleros o de las empresas turísticas en materias de nacionalidad y de conocimientos lingüísticos.

A título de ejemplo, es en vano el querer colocar en España a un alumno de un país no miembro de la Unión Europea o a un alumno que no tenga los conocimientos básicos de francés en una recepción de hotel en Ginebra, aunque las cualidades humanas, los resultados escolares y la voluntad hagan de él el candidato ideal.

Este tipo de dificultades es el obstáculo mayor que hay que salvar en el momento de tomar decisiones en favor de la formación por las autoridades competentes y que este espíritu con respecto a los hoteleros cambie radicalmente. Queda claro que también se pide a los alumnos de otras lenguas o de otras culturas que hagan un esfuerzo particular de integración y en este caso cada miembro del cuerpo lectivo tiene que tener un papel de guía, de ejemplo y de motivación.

Es indispensable que el alumno sea consciente de que las prácticas en el extranjero se desarrollan, generalmente, en un puesto operativo para que no sitúe demasiado altas sus esperanzas.

Colocación

Después de que los estudiantes estén claramente informados y de que se hayan obtenido suficientes plazas de prácticas, la etapa siguiente consiste en colocar a estos alumnos.

Esto se hace tras el examen de una cantidad de elementos como: los resultados escolares, el comportamiento en las clases y en el internado, las horas de ausencia, la actitud general y la motivación; las capacidades para tal o cual departamento (servicio, recepción, contabilidad, etc.). Si es necesaria una discusión son los profesores (cocina, servicio, deportes, etc.) con el jefe del internado; los deseos de los estudiantes, las limitaciones debidas a los conocimientos lingüísticos o su nacionalidad. Cuando todos estos elementos están reunidos es cuando la colocación puede decidirse.

Estamos persuadidos de que las necesidades en formación práctica de nuestros estudiantes y la decisión final de la colocación, tras la oferta de puestos y de establecimientos, es de nuestra incumbencia.

Sin embargo, de cara a las demandas, se ofrece una posibilidad más específica a los estudiantes de segundo año: la de proponer unas prácticas de su elección.

Esta proposición se debe apoyar con un sólido expediente que incluya una carta de confirmación con el programa detallado de las prácticas, detalles del establecimiento y folletos. Nombre y título del responsable con el que el Centro tratará a

lo largo de las prácticas, así como las informaciones necesarias: fechas exactas, remuneración y alojamiento. Tras una discusión y evaluación se avalará la proposición. El último criterio de decisión será la posibilidad de seguimiento de las prácticas por nuestra parte. De nuevo contamos con el buen sentido y con la seriedad de nuestros alumnos y no es raro que una u otra proposición no podamos aceptarlas por falta de claridad o de solidez.

Se puede dar el caso de que el alumno no encuentre un lugar para hacer sus prácticas. Esto se produce cuando su comportamiento, sus resultados escolares o su salud hagan que el CIG no pueda tomar la responsabilidad de cara al hotelero. En este caso, las prácticas se retrasan a una fecha ulterior, generalmente al final de los estudios.

Seguimiento y control de las prácticas

Otro aspecto importante para el éxito de unas prácticas es el seguimiento a lo largo de toda la duración. Esto se concretiza por una disponibilidad permanente de las personas de la escuela y de una visita al lugar de trabajo hacia el final de la primera mitad de las prácticas. Se delega en un colaborador del CIG para efectuar esta visita: ver, discutir con el estudiante. Conocer su punto de vista sobre el desarrollo de sus prácticas. Poder escuchar sus problemas o ponerle en buen camino; también, a menudo, hay que darle ánimos y subirle la moral. El visitante se entrevista con el jefe de prácticas y se preocupa de los resultados del alumno. Una visita del establecimiento y una discusión con otros responsables permite tener un contacto y desarrollar nuevos puestos de prácticas. Este aspecto es muy importante para la obtención regular y periódica de futuros puestos.

Si no es posible delegar en un colaborador del Centro a causa de sus disponibilidades o del alejamiento geográfico del lugar, pedimos ayuda a los antiguos alumnos del CIG que trabajan en la región y que siempre han cooperado.

Otra parte importante del seguimiento de las prácticas es el establecimiento de un informe de prácticas de cada uno de los alumnos. Dicho informe nos presenta al establecimiento, transcribe la cronología de las prácticas y explica las diferentes tareas que se han realizado. Para nosotros es una fuente de información muy interesante en lo que respecta a la validez de las prácticas. Hay que tener cuidado en cuanto a la objetividad.

Un último aspecto del control de las prácticas es el envío al jefe de prácticas de un formulario de evaluación que nos tiene que completar y devolver. Los puntos que hay que evaluar corresponden al comportamiento, la actitud del alumno,

su facultad de adaptación, su espíritu de equipo, su disponibilidad y su iniciativa, su forma de vestir, limpieza y, por último, sus aptitudes profesionales. Una evaluación global suficiente se tiene que obtener para validación de las prácticas.

4.8. Recomendaciones

Antes de marcharse de prácticas hacemos una serie de recomendaciones y damos una serie de consejos a nuestros estudiantes. Estas recomendaciones se dirigen, sobre todo, en lo que respecta al comportamiento que esperamos de ellos, pero también les proponemos toda una serie de puntos que les permitirán aprovechar mejor esta experiencia.

Es necesario acordarse de que la primera impresión que el estudiante da es, generalmente, determinante. Ciertos directores o empleados no se andan con chiquitas y ponen a prueba al estudiante desde su llegada, mientras que otros no lo harán.

No se debe asumir nada de entrada y no debe esperarse nada de particular, pero hay que estar al corriente de la situación y de lo que esperan de él. Hay que hacer el mayor número de preguntas, no sólo a su jefe sino también a sus colegas de trabajo y a otros empleados del hotel, personal que en el futuro el alumno estará llamado a dirigir. Desarrollar el sentido de observación. Utilizar cada oportunidad, en el momento de la realización de las tareas cotidianas para observar el entorno, la organización, la forma de trabajar y el comportamiento de los clientes. Ser realista y plantearse objetivos personales alcanzables y comedidos. Intentar por todos los medios llegar a ellos.

Antes de ser crítico hacia el establecimiento o hacia su organización, observar profundamente, pensar en los pros y contras de la cuestión, preparar una argumentación sólida y, sobre todo, proponer una solución. Actuar con toda la humildad requerida a su puesto de alumno en prácticas. Desarrollar los contactos personales con algunos empleados y ejecutivos del establecimiento con el fin de obtener informaciones exclusivas, opiniones personales, experiencias vividas y consejos. Tener una higiene de vida. Acordarse que no está prohibido divertirse, pero que también es indispensable encontrar un equilibrio entre sus deberes con el jefe de prácticas y sus derechos al ocio y a los días de descanso. Y por último, sencillamente, ser el tipo de empleado que uno querría dirigir. Es decir, esforzarse en cada ocasión y en cada circunstancia para realizar el mejor trabajo posible.

Todo esto, así como la atención que se presta permanentemente por parte de los colaboradores del CIG a los estudiantes permite determinar con éxito esta experiencia. Período

de gran riqueza, tanto desde el punto de vista profesional como humano, ya que el factor humano, ¿no es la llave del éxito de la hotelería y del turismo en general?

5. EL CONSULTING O EL INTERFACE TEÓRICO-PRÁCTICO

Bajo los auspicios de su departamento de Consulting, el Centro Internacional de Glión pone su *know-how* adquirido durante sus treinta años de existencia al servicio de las profesiones de la hotelería y del turismo. Esta manera de actuar, única en su intensidad y en su manera de ser, son la fuerza y la originalidad del Centro.

Perfectamente integrados en la vida y en el funcionamiento del CIG, el "servicio-asesoramiento" satisface las necesidades tanto internas como externas. Profesores, estudiantes, dirección y asociados: todos son beneficiarios.

5.1. Una enseñanza constantemente renovada

Las actividades de asesoramiento en el seno de una escuela hotelera constituyen un triunfo estratégico de primer orden:

- PARA TODO CENTRO DE FORMACIÓN EN BUSCA DE UNA UNIÓN PERFECTA ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.
- LA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE "SERVICIO-ASESORAMIENTO" ES UN FACTOR ESENCIAL DE ESTIMULACIÓN DEL CUERPO DOCENTE. CONTRIBUYE A VALORIZAR AL PROFESOR PERMITIÉNDOLE PONER EN EVIDENCIA SU *KNOW-HOW* Y EXPORTAR SUS CONOCIMIENTOS AL EXTRANJERO CON OCASIÓN DE UNA CONFERENCIA O DE UN SEMINARIO. SU IMPLICACIÓN EN EL *CONSULTING* ENRIQUECE SU *CURRICULUM VITAE* Y SU DESARROLLO PROFESIONAL. SU DOBLE EMPLEO PERMITE CORTAR EL RITMO MONOCORDE COTIDIANO Y EVITAR LA RUTINA QUE TARDE O TEMPRANO ACECHA AL PROFESOR. EL HECHO DE HABER SIDO ESCOGIDO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PARA REPRESENTAR A SU ESCUELA EN EL EXTERIOR REFUERZA SU SENTIMIENTO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA Y SU ORGULLO CON RESPECTO A LA MISMA.
- EN EL CIG SON MÁS O MENOS 40 SEMINARIOS DE PERFECCIONAMIENTO ORGANIZADOS A LA CARTA Y A LA MEDIDA QUE DAN LA OCASIÓN A LOS PROFESORES DE PONERSE EN EVIDENCIA Y DE RESPONDER A LAS NECESIDADES

ESPECÍFICAS DE LA PROFESIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA EN MATERIA DE FORMACIÓN PROFESIONAL.

- EL CIG RECONOCE LA IMPORTANCIA VITAL DE UN KNOW-HOW ACTUALIZADO. LA INTEGRACIÓN DE UN PROFESOR EN LA VIDA EXTERIOR REPRESENTA EN ESTA ÓPTICA UNA FUENTE EXCEPCIONAL DE RECICLAJE.
- INTEGRANDO SU ENSEÑANZA EN LA REALIDAD COTIDIANA DEL TERRENO, EL CIG ASEGURA NO SÓLO LA RENOVACIÓN CONSTANTE DE LOS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES DE LOS PROFESORES, E IGUALMENTE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS.
- VERDADERAMENTE CAPTOR DE INFORMACIONES Y AL TANTO DE NUEVAS TENDENCIAS, AL EXPERTO LE INTERESARÁ VER Y COMUNICAR LOS CAMBIOS A LA DIRECCIÓN, LO QUE PODRÍA CAMBIAR EL PLAN DE FORMACIÓN O LA IMPORTANCIA DE LA MATERIA ENSEÑADA, SI FUESE NECESARIO.

Cuando el estudiante se vuelve actor, ¿somos conscientes de que los principales beneficiarios de las actividades de un departamento de *consulting* en una escuela hotelera son los estudiantes?

La búsqueda de una simbiosis entre la teoría y la práctica incitan inevitablemente al profesor a reactualizar su enseñanza. Servido bajo la forma de estudios de casos o de conferencias, la realidad vivida durante una misión en el terreno enriquece los cursos y les dan un carácter más vivo. Más importante todavía, gracias a las actividades del servicio-asesoramiento, el estudiante tiene la suerte de vivir la realidad en tiempo real.

De esta manera ciertas clases participan activamente al desarrollo de trabajos de investigación o de peritaje dentro del marco de su programa de formación. Más privilegiados, un pequeño número de estudiantes trabaja durante sus estudios en calidad de colaboradores científicos en el seno del departamento de *consulting* en el cual efectúan sus prácticas obligatorias durante el verano.

Numerosos seminarios a diferentes niveles de la profesión se desarrollan en nuestros dos centros. Las actividades animan la vida de casa y confieren a los estudiantes innumerables posibilidades de contacto e intercambio, están orgullosos de poder contactar en el marco de sus vidas con responsables de seminarios provenientes de horizontes profesionales y culturales muy diversos.

En este sentido, la conducción de acciones de formación continua en su propio establecimiento constituye una plataforma de comunicación y de intercambios en la encrucijada de las generaciones.

La experiencia nos enseña que los participantes en una acción de formación con éxito tienden a asociar a sus compatriotas estudiantes o diplomados del Centro para su propia satisfacción. Este fenómeno contribuye también a valorizar el diploma y en el mejor de los casos a ofertas de empleo o mejoras de situación.

El CIG - Consulting en el corazón de las preocupaciones de los empleos de la hotelería y del turismo

Fuerte por su experiencia acumulada durante años, el *team* de consultores del Centro Internacional de Glión enmarca y aconseja en el mundo entero a empresas hoteleras y de restauración del más alto nivel.

Gracias a la riqueza de su cuerpo docente compuesto por profesores expertos de orígenes y experiencias diversas, el CIG está, en efecto, en condiciones de poner en pie un equipo pluridisciplinar encargado de resolver los problemas específicos de las empresas u organismos turísticos públicos o privados.

Diseñados a la medida, en función de las necesidades únicas de su clientela, las prestaciones del "servicio-asesoramiento" ponen en valor el potencial interno en recursos humanos y *know-how* de las empresas.

Obligando a su grupo a estar constantemente al acecho de novedades, el CIG - *Consulting* interpreta maravillosamente su papel de catalizador en el campo de la investigación pedagógica. Esta búsqueda de excelencia y de eficacia es una preocupación que sabe intuir, puesto que colabora por todo el mundo, con instituciones de formación públicas o privadas, de forma puntual o a más largo plazo.

Actualmente, cuando los visionarios de la formación predicen el fin de los "expertos" y su reemplazamiento progresivo por fuerzas indígenas, formadas en sus países y a menos costos, la estrategia del CIG en materia de formación continua apunta hacia la exportación de su *know-how* bajo diferentes formas y está perfectamente adaptada a esta evolución.

A la vez fuerza emisora y receptora, el CIG - *Consulting* participa al gran cambio del mañana en el campo de la formación profesional guardando su propio desarrollo.

Un impacto cualitativo...

Llevadas con éxito, las acciones del servicio-asesoramiento contribuyen inevitablemente a reforzar la imagen del Centro a través del mercado como escuela de gestión al servicio de las profesiones hoteleras y turísticas. Es, de alguna

manera, una prueba por los actos del valor inestimable del *know-how* acumulado a lo largo de los años por los profesores que animan el Centro. En este sentido, el "servicio-asesoramiento" se puede considerar como un vector de la imagen y una herramienta de relaciones públicas en mano de los responsables del *márketing* del establecimiento para hacer pasar de manera concreta el mensaje de calidad y de seriedad que caracteriza al CIG.

... y *cuantitativo*

Si un centro de formación debe responder a las exigencias de orden económico, un departamento de *consulting* bien administrado puede contribuir de manera determinante a rentabilizar el establecimiento.

Las actividades de asesoramiento procuran no sólo beneficios suplementarios, sino que mejoran sensiblemente el margen bruto absorbiendo los gastos bajo la forma de salarios o de porcentaje de ocupación más elevado de los restaurantes, clases o camas.

Gracias a la combinación de acciones promocionales y a través de las actividades en el extranjero o del impacto mediático creado, permiten bajar los presupuestos del *márketing* necesarios al reclutamiento de alumnos.

El hecho de poder disponer de un equipo pluridisciplinar cuyos salarios están, parcialmente, cogidos por el sector de la enseñanza, puede ser una ventaja competitiva decisiva frente a oficinas independientes, generalmente de pequeño tamaño y sin imagen particular.

Las actividades de "servicio-asesoramiento" se extienden durante todo el año y pueden contribuir a limar los eventuales problemas de liquidez de un establecimiento escolar, cuya escolaridad entra, por definición, a fechas fijas.

Por lo que respecta a los profesores, su participación al *consulting*, completa sus ingresos. Cuando se conocen la débil competitividad de los centros de formación en materia salarial, con respecto a las condiciones materiales que las grandes cadenas hoteleras internacionales ofrecen, puede permitir atraer más profesionales confirmados hacia los puestos en la enseñanza.

Consulting - enseñanza: un sistema de milicia

Bajo el plano de organización, el CIG - *Consulting* funciona como un ejército de milicia, a la cabeza del cual una dirección profesional administra un grupo de enseñanza-consultores de movilización rápida en caso de necesidad. Evidentemente este doble empleo del cuerpo de profesores requiere una organización flexible y bien rodada a fin de reducir al mínimo las perturbaciones en la enseñanza. En el campo del servicio-asesoramiento, es la complementariedad y la confrontación del estilo de los expertos en el seno de un equipo lo que constituye su riqueza.

El CIG - *Consulting* debe optimizar la variedad del cuerpo docente formado de instructores llegados de la hotelería, del turismo y de la Universidad, formando grupos en los que el pragmatismo, el rigor intelectual, la experiencia sobre el terreno y los conocimientos teóricos constituyan una fórmula de éxito y originalidad. El CIG - *Consulting* tiene éxito porque puede contar con el entusiasmo y el profesionalidad del cuerpo de enseñanza, cuerpo unido, innovador y voluntarioso.

CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN SUIZA

UN RETRATO

OBJETIVO

Formación de futuros dirigentes y ejecutivos superiores para las industrias internacionales de la hostelería, de la restauración, del turismo y de la gestión hospitalaria.

FUNDACIÓN

1962 (Estatuto privado, sociedad anónima).

ESTUDIANTES

400 estudiantes, 40 nacionalidades cada año escolar.

CAMPUS

Glion sur Montreux (capacidad de 300 estudiantes).
Bulle en Gruyère (capacidad de 100 estudiantes).

LENGUAS

Francés o inglés.

PROGRAMAS

A) CURSO DE GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA (3 AÑOS)

- 6 semestres: De los cuales 5 semestres de teoría y dos prácticas de 3 y 6 meses.
- Título: Diploma de gestión hotelera y turística.
- Admisión: 18 años cumplidos.
Nivel bachillerato, título similar o dossier juzgado equivalente por la dirección.

B) CURSO DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA (1 1/2 AÑO)

- 3 semestres: De los cuales 2 semestres de teoría y un semestre de prácticas.
- Título: Diploma de administración hotelera.
- Admisión: 18 años cumplidos.
Nivel bachillerato o formación profesional.

CUERPO DOCENTE

Un total de 50 profesores a tiempo completo o encargados de cursos.

BIBLIOGRAFÍA

AISNER, P.; PLUSS, CH. (1983) *La ruée vers le soleil: le tourisme à destination du tiers monde*, Ed. L'Harmattan, Paris, France.

EMMANUEL, A. (1982) "Le raccourci technologique et le développement", *Seminaire Decta III*, Bordeaux, France.

LACHAUD, J.-P. (1985) *Les leçons de l'expérience: des possibilités à la mesure des espérances, in le développement spontané, les activités informelles en Afrique*, Ed. Pedone, Paris, France.

MATTIO, A. (1990) *Le tourisme international vers le tiers monde: une illusion?* Thèse de doctorat, Université de Bordeaux II, Bordeaux, France.

PARKER, E. (1993) *Objectif 10% de croissance*, Ed. Critérion, Paris, France.

PENOUIL, M. (1979) *Socio-économie du sous développement*, Ed. Dalloz, Paris, France.

SCHLECHTEN, M. (1988) *Tourisme balnéaire ou tourisme rural intégré? Deux modèles de développement sénégalais*, Ed. Universitaires, Fribourg, Suisse.

SORMAN, G. *Les vrais penseurs de notre temps*, Ed. Fayard, Paris, France.

TABOURNEL, J.-S. (1984) "Tourisme et pays en voie de développement", in *Problèmes économiques*, n.º 1.874, Paris, France.

WACKERMANN, G., *Le tourisme international*, Ed. Armand Colin, Paris, France.