



**Alfonso Jiménez**

Socio director de PeopleMatters

Han aparecido nuevos jugadores que imponen nuevas reglas del juego como, por ejemplo, los nuevos actores del proceso de intermediación. El sector posee unas características propias que impactan y condicionan su empleo

# Turismo y empleo, luces y sombras

El turismo juega un papel muy relevante en la economía nacional; en 2017 representó el 14,9 por ciento del PIB en nuestro país. Además, es un sector intensivo en personas, lo que implica que su contribución al empleo es muy relevante, tanto de manera directa -profesionales que trabajan en el sector-, como en otros sectores como en el caso del comercio y el consumo de algunos productos. El turismo es un sector relativamente nuevo en el mundo, al menos dirigido al gran público, habiendo experimentado transformaciones importantes en la cadena de valor. En los últimos años han aparecido nuevos jugadores que imponen nuevas reglas del juego, como por ejemplo los nuevos actores del proceso de intermediación. El sector posee unas características propias que impactan y condicionan su empleo.

La principal es la estacionalidad de la demanda, que implica adecuar de manera eficiente el trabajo a la demanda especialmente en aquellos destinos que se caracterizan por las grandes diferencias de clima que existen en distintas épocas del año. El clima, los periodos vacacionales, las festividades y celebraciones, así como los eventos y fiestas, hacen que la demanda tenga importantes fluctuaciones. En consecuencia, el volumen de empleo es distinto en diferentes épocas del año o en diferentes momentos de la semana e incluso del día. Una segunda característica es la gran heterogeneidad de

actividades de la cadena de valor, que requieren multitud de perfiles profesionales diferentes, todos en el sector, pero cada uno de ellos con sus peculiaridades. Otra característica es la gran capilaridad geográfica con alta concentración en destinos vacacionales en los que se produce *guerra por talento*, mientras que en otros destinos apenas hay oportunidades de progreso.

El tejido empresarial está muy fragmentado en muy pequeñas empresas, lo cual dificulta políticas generales de empleo y, en muchos casos, con una gran divergencia en cuanto al desarrollo de prácticas de Recursos Humanos. A pesar de estos factores que condicionan el empleo, el turismo es un gran empleador ya que contiene actividades muy intensivas en profesionales, como es el caso de la hostelería con muchos puestos *de base* en labores de servicio al cliente. Además, como ya hemos apuntado, tiene un gran impacto en el empleo de otros sectores. Además, el sector ocupa a profesionales con gran diversidad, ayudando a la integración en el mercado laboral de diversos colectivos -como los jóvenes, mujeres, inmigrantes-. Así, por ejemplo, es un sector con un empate en los porcentajes de ocupación entre hombres y mujeres.

Otra característica es que los salarios de la industria son competitivos en relación con otros sectores comparando niveles educativos equivalentes. Eso sí, con grandes diferencias entre

comunidades y ciudades. Además, el sector ofrece una experiencia de trabajo dinámica y permite aprender y practicar idiomas y multiculturalidad en la interacción con los clientes de diversas nacionalidades. Es un sector que desarrolla habilidades de servicio muy útiles hoy para cualquier sector. Un imperativo para el sector es contar con profesionales excelentes en cuanto a su capacidad de servicio. Necesita profesionales con vocación y actitud de servicio y, al mismo tiempo, tener una adecuada formación. Estamos en un sector que se diferencia por servicio y, por tanto, los profesionales que lo prestan son claves como factor de diferenciación. Sin embargo, aunque es un sector de mucho volumen de empleo y en el que los empleados juegan un papel fundamental en el servicio y la diferenciación, tiene dos grandes retos en materia de personas que, además, se retroalimentan.

Por una parte, el nivel de formación y cualificación de los profesionales es claramente mejorable y las políticas de gestión de personas, en partes importantes del sector, están más centradas en la contención de los gastos de personal que en la aportación de valor y la generación de comportamientos de servicio excelentes que permitirían conformar una propuesta de valor competitiva y diferencial al cliente. Y, por otra parte, hay una escasa concienciación por parte de los ciudadanos de nuestro país sobre la trascendencia del turismo en nuestro mercado laboral.

Además, a nivel individual, las empresas del sector no gozan del reconocimiento como buenas empleadoras, su presencia en los monitores reputacionales es muy testimonial y, en ningún caso, se corresponde con el impacto real en el mercado laboral español. Cabe destacar que el sector no sólo no es percibido como un buen empleador, sino que, además, desde hace un

tiempo es un sector fuertemente acusado como *mal empleador* por la precariedad de sus condiciones laborales en algunos colectivos, así como por los procesos de externalización de algunas de sus actividades.

Esto ha creado un caldo de cultivo negativo en algunos sectores de la opinión pública que ha calado incluso en algunos ámbitos de las Administraciones Públicas. Y es que, a pesar de las fortalezas esbozadas en relación al empleo y la experiencia satisfactoria de trabajar en el sector, existen algunas áreas claras de mejora: la necesidad de una mayor cualificación profesional, la estacionalidad -inherente al propio servicio que se ofrece-, la temporalidad que en el caso del turismo es percibido como inestable y volátil por parte de la opinión pública, o la necesidad de asegurar unas condiciones laborales razonables en las actividades que se externalizan, son algunos aspectos en los que el sector turístico focaliza sus esfuerzos de mejora.

En este sentido, sería recomendable hacer un plan de amplio consenso para mejorar las condiciones laborales de sus profesionales sin perder la flexibilidad necesaria para hacer frente a una demanda estacional, así como para mejorar la capacitación de los profesionales y mejorar la formación en el sector. En conclusión, más allá de los aspectos de mejora, lo cierto es que el turismo es y debe ser reconocido como el gran empleador de nuestro país. Aunque es un sector de mucho volumen de empleo y en el que los empleados juegan un papel fundamental en el servicio y la diferenciación, hay una escasa concienciación por parte de los ciudadanos de nuestro país sobre la trascendencia del turismo en nuestro mercado laboral. Sin embargo, el turismo es un sector clave para nuestro país, un sector a valorar y cuidar entre todos, y esto se traduce en ingresos y en empleo.

## Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters

Sería recomendable mejorar las condiciones laborales de sus profesionales sin perder la flexibilidad necesaria para hacer frente a una demanda estacional, así como mejorar la formación y captación de profesionales