

TURISMO Y EMPLEO: LUCES Y SOMBRAS

El turismo juega un papel muy relevante en la economía nacional: en 2017 representó el 14,9% 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 el impacto positivo que genera de manera indirecta en otros sectores, como en el caso del comercio

ALFONSO JIMÉNEZ
Socio director de PeopleMatters



El turismo es un sector dinámico y complejo en el que los principales actores tienen que adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, habiendo sufrido transformaciones importantes en la configuración de la cadena de valor y en el que aparecen nuevos jugadores que imponen nuevas reglas del juego, como, por ejemplo, en los nuevos entrantes en la intermediación y, en general, en los negocios digitales.

La industria turística, por la propia actividad y servicios que ofrece, es un sector con características particulares que impactan en el empleo:

1. La estacionalidad de la demanda es un factor estructural del turismo. La adecuación del trabajo a la demanda es clave en muchos sectores, pero en el turismo cobra especial relevancia por la estacionalidad de la demanda como factor estructural, y especialmente en aquellos destinos que se caracterizan por las grandes diferencias de clima que existen en distintas épocas del año. El clima, los períodos vacacionales, las festividades y celebraciones, así como los eventos y fiestas, hacen que la demanda sea volátil, lo que implica que los modelos de empleo acompañen a estos ciclos de demanda. En consecuencia, el volumen de empleo es distinto en diferentes épocas del año o en diferentes momentos de la semana, e incluso del día.

Efectivamente, la gestión del empleo se tiene que adecuar a la demanda; es decir, en la medida en que nos visita un mayor volumen de turistas extranjeros, el volumen de ocupados en turismo en España también aumenta. La estacionalidad es un factor estructural que implica modelos de relación mucho más flexibles que en otros sectores empresariales, con modelos más lineales de demanda. No obstante, el sector está haciendo esfuerzos por reducir la estacionalidad, incrementando la actividad en las épocas con menos deman-



da, lo cual redundaría en modelos de relación más estables en el tiempo.

2. Existe una gran heterogeneidad de actividades y perfiles profesionales. El sector se configura en una cadena de valor en la que intervienen actividades muy diversas: distribución, transporte, alojamiento, restauración y ocio. Detrás de estos subsectores hay empleos muy diversos, que van desde un

piloto de línea aérea hasta un camarero de restaurante. Esta heterogeneidad de actividades implica perfiles muy distintos entre sí, y aunque lo hace muy diverso, puede ser una barrera para impulsar medidas o planes comunes aplicables a toda la cadena de valor. Aunque existe esta heterogeneidad de actividades y puestos de trabajo en el sector, hay mucha diferencia en volumen de empleo entre

unos elementos y otros, siendo las actividades de hostelería –y principalmente la restauración– las que ocupan a más profesionales en el sector.

3. Gran capilaridad geográfica con alta concentración en destinos vacacionales. El sector turístico se caracteriza por estar muy capilarizado y porque, al mismo tiempo, presenta una fuerte concentración en determinadas zonas geográ-

UN SECTOR TAN FRAGMENTADO DIFICULTA TREMENDAMENTE LLEVAR A CABO PLANES DE DESTINO, POR LO QUE ES IMPRESCINDIBLE UNA LABOR DE LIDERAZGO POR PARTE DE LAS GRANDES COMPAÑÍAS PARA QUE ACTÚEN COMO TRACTORAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR Y REALICEN UNA LABOR “EVANGELIZADORA” DE MODELOS COMPETITIVOS Y BUENAS PRÁCTICAS

ficas. Es decir, en todas las localizaciones hay negocios y actividades relacionados con el turismo y el empleo, pero, al mismo tiempo, hay destinos que concentran muchísima más actividad y empleo que otros. Esta es una característica muy propia, que difícilmente se encuentra en otros sectores, lo que genera complicaciones a la hora de establecer políticas comunes y explica, por ejemplo, la complejidad de la negociación colectiva en algunos subsectores como la hostelería, en la que existe diversidad de convenios colectivos por la geografía española.

4. El tejido empresarial está muy fragmentado. Otras características del sector son la tremenda fragmentación del tejido productivo y la divergencia de prácticas de recursos humanos. España es un país de pymes: el 90% de la estructura empresarial española lo constituyen microempresas con menos de diez empleados. Este es un factor determinante, ya que, desde el punto de vista de la gestión de las personas y

su talento, las mejores prácticas laborales se dan en las grandes compañías, que cuentan con más recursos y con mayores posibilidades de generar economías de escala (por ejemplo, en la formación), lo cual redundaría en la calidad del empleo que ofrecen a sus profesionales.

Un sector tan fragmentado dificulta tremendamente llevar a cabo planes de destino, por lo que es imprescindible una labor de liderazgo por parte de las grandes compañías para que actúen como tractoras de las pequeñas empresas del sector y realicen una labor “evangelizadora” de modelos competitivos y buenas prácticas.

5. La industria turística es intensiva en mano de obra. El sector se caracteriza por ser muy intensivo en trabajadores, especialmente en algunos elementos de la cadena de valor, y por tener muchos profesionales “de base” en labores de servicio.

6. Impacto indirecto del turismo en la generación de riqueza y empleo. El turismo tiene impacto no solo en el empleo directo –es decir, aquel que computa en las actividades del sector–, sino también en el empleo de otros sectores, como el comercio, las infraestructuras o incluso la industria de la alimentación y las bebidas. Así, cuando se habla del empleo generado por el turismo, debemos tener en cuenta el impacto sobre el empleo indirecto en otras múltiples actividades.

En este contexto, y a pesar de las particularidades en las que opera la industria turística (particularidades que no comparte con otros sectores por la propia naturaleza del servicio), sin duda, es muy reseñable que el turismo ofrece grandes beneficios a los profesionales del sector y al empleo nacional.

EL TURISMO COMO SECTOR ESTRATÉGICO

Como aspecto principal, el turismo es un sector estratégico para nuestro país por su alto impacto en la generación de empleo. Esto se traduce tam- →



→ bien en que la tasa de desempleo en el sector turístico es siempre inferior a la tasa general del país. Este impacto del empleo del turismo sobre el mercado laboral es muy marcado en nuestro caso si lo comparamos con otros países de la OCDE: España es líder en contribución al PIB y empleo generado. En este sentido, no es de extrañar que el turismo haya jugado un papel muy importante durante la crisis económica: ha mitigado sus efectos sobre el empleo (mientras se destruía empleo a nivel nacional, el turismo lo estaba generando). Además, las expectativas futuras son muy positivas tanto en aportación de ingresos al país como en generación de empleo, situándose, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, como uno de los sectores de mayor crecimiento, junto con la asistencia sociosanitaria, y muy especialmente con una previsión positiva en el subsector de la restauración.

Además, la industria turística abre las puertas a gran diversidad de profesio-

LA INDUSTRIA TURÍSTICA ABRE LAS PUERTAS A GRAN DIVERSIDAD DE PROFESIONALES, FAVORECIENDO ASÍ LA INTEGRACIÓN DE DIVERSOS COLECTIVOS EN EL MERCADO LABORAL

sionales, favoreciendo así la integración de diversos colectivos en el mercado laboral. A modo de ejemplo:

- En España existe un gran problema de paro juvenil. Sin embargo, el sector del turismo contrata muchos más jóvenes que otros sectores.
- El sector del turismo presenta unos números impresionantes en cuanto a igualdad de género, con prácticamente un empate entre los porcentajes de ocupación de hombres y mujeres.

- Además, es un sector que ayuda a la integración laboral de muchos trabajadores extranjeros.
- Los salarios son competitivos y están alineados con los salarios de otros países europeos con niveles de vida superiores. Así, analizando los salarios de los distintos países europeos en función de su nivel de vida, se observa que, en España, un camarero y una camarera de piso (dentro del convenio de hostelería) cobrarían un salario/hora mayor que la media europea. En general, en las zonas más turísticas, los salarios son más altos (Baleares, Cataluña, Madrid), aunque también hay zonas como el País Vasco con niveles salariales por encima de la media. Adicionalmente, el sector ofrece a sus empleados algunos beneficios extrasalariales (como manutención, descuentos para familiares y amigos, etc.), así como el reparto de las “propinas” de los clientes, práctica habitual que no está presente en otros sectores de actividad.

Y, en términos generales, el sector ofrece una experiencia de trabajo dinámico, permite aprender y practicar idiomas y beneficiarse de la multiculturalidad en la interacción con los clientes de diversas nacionalidades.

Su relevante contribución a la economía nacional y a la sostenibilidad social ha propiciado obtener cierto apoyo gubernamental para impulsar y fomentar el desarrollo de la industria a través de la elaboración de planes estratégicos que mejoren la competitividad del sector. Estos planes siempre apuntan a los modelos de gestión y recursos humanos como uno de los ejes de actuación, e incluyen entre sus objetivos “adaptar el modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la capacidad de atraer y retener talento”. Esto se debe a que contar con los profesionales adecuados repercute en los niveles de calidad que perciben los clientes, y, dado que es un sector en el que la orientación al cliente resulta fundamental, el profesional es una fuente importante 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 claramente diferencial.
- Y, por otra parte, hay una escasa concienciación de los ciudadanos de nuestro país sobre la trascendencia del turismo en el mercado laboral nacional. Además, a nivel individual, las empresas del sector no gozan de 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 solo no es percibido como un buen empleador, sino que, además, desde hace un tiempo, es fuertemente acusado como “mal empleador” por la precariedad de las condiciones laborales presentes en algunos colectivos, así como por los procesos de externa-

lización 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 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 percibida 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.

Ambos aspectos negativos se retroalimentan y desdibujan los excelentes números del volumen de ocupación del sector y su contribución a nuestro mercado laboral y nuestra economía.

La mejora de estos aspectos puede llevarse a cabo mediante la puesta en marcha de acciones positivas, tales como la siguientes:

- **Mejorar las condiciones laborales sin perder la flexibilidad necesaria para hacer frente a una demanda estacional.** El turismo en nuestro país está sometido a una fuerte estacionalidad. Esto es

SU RELEVANTE CONTRIBUCIÓN A LA ECONOMÍA NACIONAL Y A LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL HA PROPICIADO OBTENER CIERTO APOYO GUBERNAMENTAL PARA IMPULSAR Y FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS QUE MEJOREN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

algo que las empresas tienen que asumir y tener en cuenta, de alguna manera, al planificar la producción en consonancia con los ciclos de demanda. La estacionalidad es precisamente el factor que promueve la temporalidad laboral, impactando de manera notable en las modalidades contractuales, de carácter temporal.

Tanto los empleadores del sector como muchos trabajadores tienen una buena opinión acerca de los contratos con jornada parcial. Sin embargo, la utilización de este tipo de jornadas es percibida negativamente por parte de la opinión pública, que entiende que →



→ los contratos con jornada parcial son “precarios”. Esto hace un gran daño al sector, ya que se incluyen este tipo de contratos entre las malas prácticas del mismo, cuando son, por otra parte, necesarios en un sector que sufre estacionalidad anual, mensual, semanal e incluso diaria. Es muy destacable señalar que las jornadas parciales son imprescindibles en un sector con horarios muy determinados por la demanda y que, además, permiten acceder al empleo a colectivos que no podrían asumir jornadas a tiempo completo, como es el caso de los estudiantes o profesionales que tienen familiares a su cargo. Por tanto, esta modalidad contractual genera flexibilidad y permite adecuar el trabajo a la demanda.

En este contexto son varias las medidas que la industria turística puede poner en marcha: por una parte, impulsar los contratos fijos discontinuos por la combinación de beneficios que supone para la empresa (flexibilidad para adecuarse a la estacionalidad de la demanda) y para el empleado (genera un entorno de estabilidad laboral), y, por otra, apostar por la utilización de las jornadas a tiempo parcial, especialmente vinculadas a contratos indefinidos, en línea con las prácticas europeas como elemento de conciliación y de acercamiento de determinados colectivos al mercado de trabajo.

• **Capacitar a los profesionales y mejorar la formación en el sector.** El sector es tan demandante de empleo que no todos los profesionales que acoge han tenido la formación y la vocación para ejercer las ocupaciones ofrecidas. En realidad, el sector acoge a profesionales de menor cualificación, así como a muchos profesionales sobrecualificados que poseen grados universitarios con baja empleabilidad. Esto ha generado una percepción negativa por parte de nuestra sociedad, que identifica el empleo turístico como de baja cualificación.

Además, el sector turístico cuenta con muchos profesionales “hechos a sí mismos”, es decir, que se han formado

ES NECESARIO QUE LAS GRANDES COMPAÑÍAS TURÍSTICAS ESTABLEZCAN PLANES DE 'EMPLOYER BRANDING' PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO ENTRE LOS MEJORES EMPLEADORES DEL PAÍS, Y QUE LOS GRANDES PRESCRIPTORES DE EMPLEO TRANSMITAN UNA VISIÓN POSITIVA DE LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL MISMO

a través de su experiencia profesional, pero que poseen un escaso nivel profesional. De hecho, la infraestructura de estudios de grados medios en materia de hostelería no daría nada más que para cubrir una parte ínfima de las ocupaciones del sector. En este contexto, cabe destacar que el turismo, que está muy atomizado en pequeñas empresas, es poco sensible al valor que aporta la formación, y esta solo es valorada en las grandes compañías.

Aunque se han hecho esfuerzos por incrementar la profesionalización del sector, este es un área de mejora en la que tendrán que colaborar los distintos actores en colaboración con las administraciones educativas.

En este ámbito, podrían establecerse amplios modos de colaboración con el sistema educativo para mejorar la formación inicial de sus profesionales, así como su vocación. Igualmente, sería recomendable desarrollar un currículum nacional para la industria, fomentar el desarrollo de programas de formación y empleo para atraer a nuevos profesionales hacia el sector, extender los programas en prácticas tanto en formación profesional como en formación dual y en grados universitarios, así como fomentar la formación continua en las grandes empresas o difundir las oportunidades laborales que se ofrecen.

• **Acciones tendentes a mejorar la reputación del sector como buen empleador.**

En materia reputacional, es necesario desarrollar una línea de comunicación institucional que ponga en valor el empleo del sector, así como mejorar la imagen de determinadas ocupaciones críticas (por ejemplo, camareros), desarrollando iniciativas que se difundan públicamente y permitan que el conjunto del mercado las conozca.

Adicionalmente, es necesario que las grandes compañías turísticas establezcan planes de *employer branding* para mejorar su posicionamiento entre los mejores empleadores del país, y que los grandes prescriptores de empleo transmitan una visión positiva de la contribución del turismo al mismo. Por ello, sería interesante organizar un evento central sobre el empleo y la gestión del talento del sector en nuestro país, con vocación de punto de encuentro internacional.

Hay que destacar que muchos de los asuntos relacionados con la reputación tienen que ver con la necesidad de desarrollar la capacidad directiva en los *mánagers* del sector, para que incrementen la calidad de los equipos directivos. En este sentido, es muy importante que dichos equipos incorporen en sus discursos temas relativos al empleo y a la gestión del talento, e incrementen su presencia como portavoces del sector en distintos foros de opinión de la sociedad española.

Por último, sería necesaria la creación de un Centro de Investigación sobre el Empleo Turístico, que aglutine la labor investigadora y divulgativa de los datos del turismo y que promueva una línea editorial donde se compartan las mejores prácticas de empleo y gestión de profesionales por parte de las distintas empresas del 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 sobre la trascendencia del turismo en el mercado laboral. Sin embargo, este es un sector clave para nuestro país, un sector a valorar y cuidar entre todos, lo que se traduce en ingresos y en empleo.