

LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS ES UNA DE LAS CUESTIONES CRÍTICAS A LAS QUE SE ENFRENTA EL SECTOR DEL TURISMO EN ESPAÑA; UN SECTOR QUE HASTA EL MOMENTO HA CONTADO CON UNA IMAGEN ESPECIALMENTE NEGATIVA.

MIGUEL SARRIÓN. CONSULTOR SENIOR DE PEOPLEMATTERS.

Un empresario y presidente de una de las asociaciones del sector turístico explicaba recientemente su profesión recurriendo al paralelismo con el mundo del espectáculo. Cuando vas a ver una obra o un musical –decía-

–continuaba explicando- debería ser capaz de hacer algo muy parecido: transmitir de memoria, al servir un plato, al dar la bienvenida o al proporcionar un servicio, ciertas sensaciones, representar como un actor y “vender” una determinada experiencia.

en cierto modo, el empleado mismo es el producto. Por ello, el éxito del negocio depende en gran medida del éxito en la gestión de sus recursos humanos. Para conseguir transmitir esa experiencia turística diferencial y generar una ventaja competitiva, el negocio turístico, ya se trate de un hotel, una agencia de viajes, un restaurante o un parque temático, necesita contar con personas motivadas, formadas y comprometidas y, por supuesto, con líderes capaces para gestionarlas. Sin embargo, la empresa turística concede, en términos generales, escasa relevancia a la gestión de personas. En unos casos, esto es consecuencia de una insuficiente profesionalización de la gestión, algo común en la pequeña empresa familiar con muchísima presencia en el sector. En otros casos, el motivo del problema no es que la empresa no sepa o no esté capacitada para realizar una gestión moderna de sus recursos humanos, sino que funciona bajo parámetros de negocio donde las prioridades se definen en un horizonte de corto plazo y no incluyen el factor de capital humano. Esta perspectiva de corto plazo y orientada casi exclusivamente a la contención del coste, muy habitual en el sector, dificulta enormemente la implantación de estrategias de negocio que incluyan una gestión diferencial del capital humano de la empresa.



LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS ES UNA DE LAS CUESTIONES CRÍTICAS A LAS QUE SE ENFRENTA EL SECTOR DEL TURISMO EN ESPAÑA

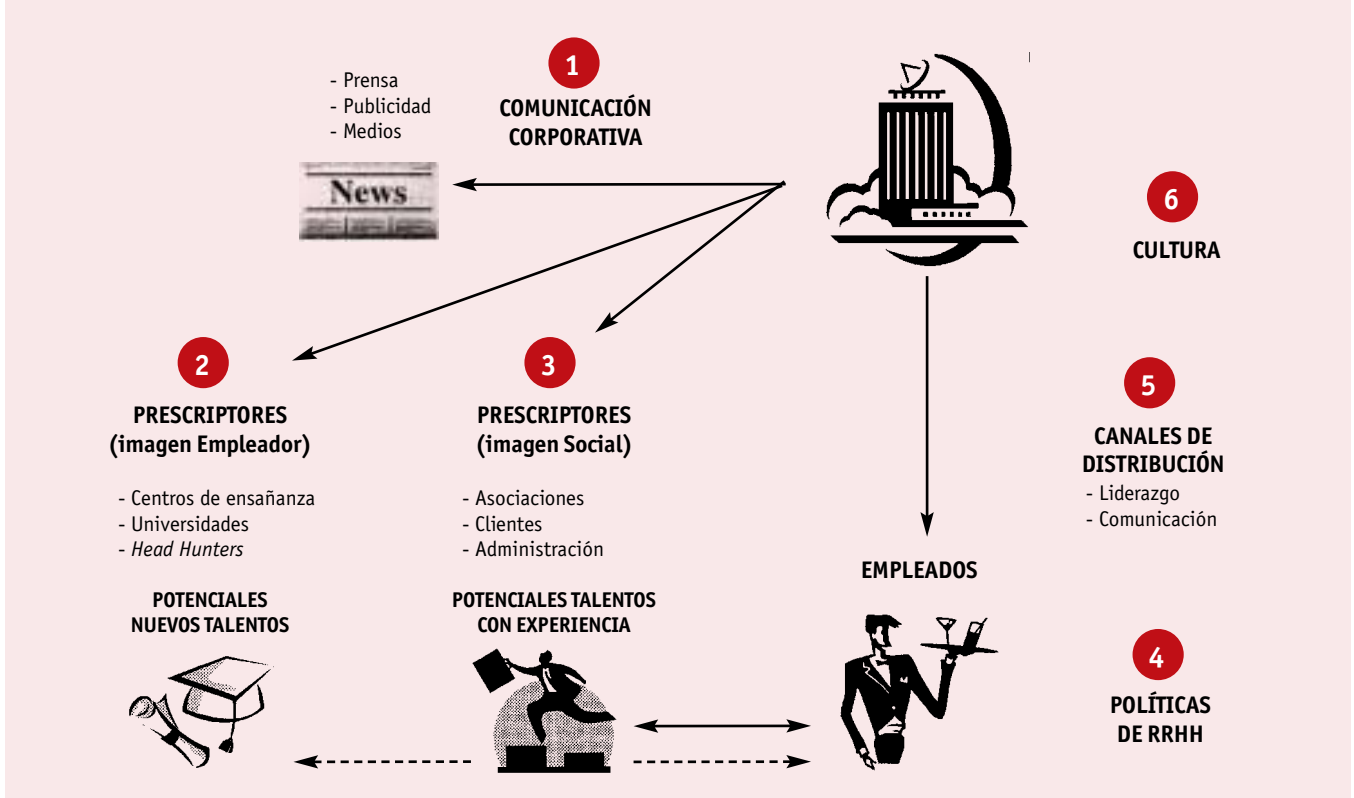
es posible que lleve mucho tiempo en cartel, incluso años, y sin embargo, las personas que participan en ella son capaces de hacerte sentir la emoción del primer día. El profesional del turismo

Este paralelismo entre turismo y espectáculo ilustra muy bien una diferencia fundamental del turismo frente a otros sectores. En la actividad turística, el empleado no se limita a crear un producto;

CLAVES DE LA ESTRATEGIA DE MARCA

Para que una estrategia de marca como empleador se asiente sobre bases sólidas y no sea un mero ejercicio de imagen, se requiere una revisión exhaustiva de la filosofía, valores, políticas y procesos que guían y articulan la gestión de personas en la organización y, en definitiva, del papel que se asigna a las personas en la estrategia de negocio.

Cuadro 1. Estrategia de marca como empleador



En este artículo se van a analizar tres aspectos de la gestión de personas que están llamados a cobrar un protagonismo creciente en las estrategias de negocio del sector: la atracción y retención del talento, las políticas de formación y el desarrollo del liderazgo.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

La atracción y retención de empleados es una de las cuestiones críticas a las que se enfrenta el sector del turismo en España. El envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad, unido al crecimiento económico general y del sector, han derivado en efectos de gran impacto en el mercado laboral. Teniendo en cuenta las cifras de creación de empleo y los trabajadores disponibles en el mercado, en función de la población total española, el mercado laboral español llegará a una situación de pleno empleo en el año 2008. El déficit total en 2010 superará la cifra de 1.300.000 trabajadores. La progresiva incorporación de inmigrantes a la población activa ha reducido la presión en el mercado laboral en los puestos de base del sector y probablemente lo seguirá haciendo a corto plazo, pero a largo plazo no resolverá el creciente desequilibrio entre oferta y demanda de empleo.

PARA BIEN O PARA MAL, TODAS LAS EMPRESAS TIENEN UNA IMAGEN DE MARCA COMO EMPLEADOR

En este contexto, la gestión de la marca de empleador (*employer branding*) tanto desde la perspectiva de la empresa como de la del conjunto de la industria, pasa de ser una “práctica interesante” a convertirse en un imperativo de negocio. Una marca permite que el consumidor asocie de forma inmediata e intuitiva determinados sentimientos y percepciones con un determinado producto. Cuando el producto es la propia empresa y los consumidores sus empleados potenciales y/o actuales, la marca transmite su reputación como empleador y la promesa de una “oferta de experiencia de trabajo”. Para bien o para mal, todas las empresas tienen una imagen de marca como empleador. La diferencia radica en si la empresa se preocupa de gestionar dicha marca o es el sujeto pasivo de sus efectos.

IMAGEN DEL EMPLEADOR DEL SECTOR

Si alguien tuviera que describir la imagen de empleador que transmite el sector del turismo en su conjunto, con independencia de que dicha imagen se

ajuste o no a la realidad, y con todas las salvedades de una generalización excesiva, probablemente lo haría en los siguientes términos:

- ▶ Horarios de trabajo incómodos (vacaciones, fines de semana, tardes-noches).
- ▶ Número de horas de trabajo semanal superior a otros sectores.
- ▶ Salarios poco competitivos.
- ▶ Trabajo precario, frecuentes relaciones sin contrato laboral.
- ▶ Poca estabilidad laboral, empleos coyunturales o estacionales.
- ▶ Estilos de dirección autoritarios y tradicionales, falta de profesionalización.
- ▶ Trabajos que requieren poca o ninguna cualificación, escasa empleabilidad.
- ▶ Poca inversión en formación.
- ▶ Pocas perspectivas de carrera.
- ▶ Escaso prestigio social.

Es cierto que algunos de los rasgos mencionados son intrínsecos a la propia naturaleza de la actividad turística (horarios), otros pueden estar influidos por factores socioculturales (prestigio social), por la fragmentación de la estructura empresa-

rial (economía sumergida) o por las condiciones del mercado (salarios). Sin embargo, no por ello son inevitables. En otros sectores como la sanidad, por poner un ejemplo obvio, se funciona con horarios laborales más impredecibles e incómodos que los habituales en el turismo y esto no es un elemento determinante en su imagen de empleador. Ninguno de los rasgos mencionados, que configuran una imagen claramente negativa del sector, son hechos estructurales, en el sentido de

los valores, necesidades y expectativas de cada tipo de “cliente”:

- ▶ De los que ya trabajan en la organización.
- ▶ De los que ya han mostrado talento.
- ▶ De los que trabajan en el sector.
- ▶ De cada segmento demográfico.

A continuación, deben considerarse todos los aspectos que en mayor o menor medida contribuyen a generar dicha “oferta de experiencia de trabajo” que, al estilo de una partitura, tendrá temas comunes que representan los

de imagen, supone una revisión exhaustiva de la filosofía, valores, políticas y procesos que guían y articulan la gestión de personas en la organización y, en definitiva, del papel que se asigna a las personas en la estrategia de negocio.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación del capital humano en el sector turístico español es una cuestión clave para el futuro posicionamiento del



realidades no modificables. Todos ellos son percepciones generadas por la práctica de las propias empresas y otros actores del sector y susceptibles, por ello, de ser cambiadas si existe voluntad para hacerlo.

ESTRATEGIA DE MARCA COMO EMPLEADOR

La estrategia de marca como empleador de la empresa debe adoptar un enfoque integral y coherente que incluya tanto elementos externos (imagen ante el mercado laboral y la sociedad en general) como internos (imagen ante los empleados actuales).

Esto supone, en primer lugar, definir en qué consiste la “oferta de experiencia de trabajo” de la empresa para sus distintas audiencias, por lo que requiere obtener un conocimiento profundo de

EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS SON HOY CUESTIONES IMPORTANTES PARA LAS ORGANIZACIONES CON INDEPENDENCIA DEL NEGOCIO Y DEL SECTOR

elementos esenciales de la “oferta” y variaciones adaptadas a cada colectivo identificado. Estos aspectos incluyen: la visión y misión de la empresa, su cultura y valores, sus prácticas y políticas de recursos humanos (retribución, promoción, formación y desarrollo, gestión del desempeño, comunicación...), su estilo de liderazgo o sus estrategias de comunicación y marketing externo.

Una estrategia de marca como empleador, si pretende asentarse sobre bases sólidas y no ser un mero ejercicio

sector, tanto desde una perspectiva comercial o de negocio, como teniendo en cuenta los condicionantes del mercado laboral:

- ▶ Desde la perspectiva de negocio, la necesidad de dirigirse hacia modelos de creación de valor basados en la diferenciación y el valor añadido no hace sino acrecentar su importancia. La creación de “experiencias” únicas para cada segmento de consumidores, la generación de ofertas a la carta, la sofisticación e individualización del servicio, el papel de las nuevas tecnologías, las

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UN HOTEL

El nivel de complejidad en la gestión de los recursos humanos al que se suele enfrentar el director de un hotel de tamaño medio supera con creces al de muchas empresas de dimensión similar o mayor. Sin embargo, son todavía muchos los directores de hotel que se enfrentan a la gestión de sus recursos humanos sin ninguna preparación específica, equipados exclusivamente de su intuición y experiencia.

respuestas comerciales ad hoc para responder a una demanda cambiante, son estrategias que requieren personal profesionalizado con altos estándares de formación en todos los niveles.

► Desde la perspectiva del mercado laboral, la competencia entre las empresas por un talento cada vez más escaso, convierte su oferta de formación y desarrollo en un elemento clave de su imagen de empleador y de su capacidad de atracción y retención.

rección, de perfiles “autodidactas”, es decir, personas con un importante bagaje de experiencia práctica, posiblemente con mucha intuición y conocimiento del sector pero con una carencia o un desarrollo imperfecto de determinadas habilidades y conocimientos específicos. Estas carencias, en los niveles básicos, suelen presentarse en habilidades básicas de comunicación, orientación al servicio o idiomas. En los niveles intermedios y directivos, las carencias se dan en aspectos como las

mano de obra abundante, a bajo coste, motivada y escasamente cualificada que ha sostenido los fuertes ritmos de crecimiento del sector en los últimos años. Sin embargo, la contratación intensiva de inmigrantes no ha venido acompañada, salvo excepciones, de un esfuerzo paralelo de integración y formación de estos colectivos. A la postre, esto se ha traducido en una degradación de la calidad del servicio, además de generar altos costes (a menudo ocultos) derivados de la rotación.



PARA QUE LA “VENTA” TENGA ÉXITO, LA EMPRESA DEBE CONTAR CON EMPLEADOS QUE POSEAN DETERMINADAS APTITUDES Y, SOBRE TODO, ACTITUDES

La formación en el sector está condicionada por factores socioculturales. El turismo se ha identificado tradicionalmente en la sociedad española como un área de conocimientos “blandos”, que apenas requiere estudios, y que por tanto ha nutrido su alumnado tradicionalmente con perfiles educativos medio-bajos. De igual modo, las salidas profesionales asociadas a los estudios de turismo han sido tradicionalmente poco valoradas: percepción de trabajos de inferior nivel social, compensación no competitiva, baja estabilidad laboral, etc. Esta mala reputación como empleador del sector ha hecho que, tradicionalmente, se alejasen de él los perfiles de más talento en el sistema educativo. El sector turístico se caracteriza por la presencia frecuente y en todos los niveles, desde los puestos de base hasta la di-

habilidades de gestión de personas y equipos, el márketing y la comercialización o las tecnologías de la información. Por un lado, la valoración de la experiencia práctica, por encima de los estudios, las cualificaciones o la formación en general, es uno de los mitos más extendidos del sector. Sin embargo, la experiencia práctica por sí sola es insuficiente en los modelos de negocio basados en la diferenciación y el valor añadido. Estos modelos requieren altos niveles de conocimiento de las tendencias de mercado y del comportamiento de la demanda y una alta profesionalización y especialización del servicio. Por otro, el fenómeno de la inmigración ha venido a acentuar las carencias formativas en los cuadros bajos del sector. La inmigración ha proporcionado al sector una

LÍNEAS DE ACTUACIÓN CLAVE

A partir de los desafíos descritos, se podrían definir algunas líneas de actuación clave:

1. Alentar la revisión y mejora permanente de los contenidos y programas de formación turística que incluya aspectos como:
 - Desarrollar fórmulas más operativas para reestructurar FORCEM, y que este se adapte a las necesidades de las empresas.
 - Equilibrar los contenidos técnicos con la formación en habilidades y de gestión, idiomas, nuevas tecnologías y aspectos comerciales.
 - Revisar los contenidos y plazos de los módulos actuales de Formación Profesional adecuándolos a la realidad empresarial.
 - Definir e implantar estándares de calidad de la oferta formativa. Definir un currículum o estándar de profesión.
2. Desarrollar planes de formación y asesoramiento dirigidos a las pyme

sobre los retos, problemáticas y nuevos modelos de gestión que requiere el sector.

3. Alentar a las empresas a crear sus propios centros de formación, o si son pyme, a agruparse y crear institutos profesional turística, donde se trabajen no sólo los conocimientos sino también las actitudes y aptitudes a todos los niveles, especialmente en los puestos directivos.

LIDERAZGO

El desarrollo del liderazgo y las capacidades directivas son hoy cuestiones importantes para las organizaciones con independencia del negocio y del sector. El turismo, en este sentido, no es una excepción. De hecho, cabe afirmar que estos temas son y van a ser especialmente críticos en el sector ante los cambios y desafíos específicos a los que se enfrenta. Algunos de esos cambios son:

- ▶ El cambio hacia modelos de negocio basados en el valor percibido del servicio y no en el precio, hacen que una adecuada cultura de organización y una gestión eficiente de los recursos humanos marque la diferencia.
- ▶ Los cambios cuantitativos y cualitativos que se están produciendo en el mercado laboral fuerzan a las empresas

a competir por atraer y retener un talento escaso.

- ▶ Los cambios en la estructura, procesos y formas de trabajo de las propias organizaciones permiten adaptarse a entornos y mercados mucho más variables que antaño, con una importancia cada vez mayor del trabajo en equipo, la iniciativa y la capacidad de delegación.

En la concepción moderna de la gestión de recursos humanos, una parte fundamental de dicha gestión recae en los propios gerentes, mandos, jefes de equipo, en definitiva, en aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas en la organización. Son ellos los que hacen que las estrategias de negocio se produzcan y los que, consciente o inconscientemente, definen las condiciones del microentorno de sus equipos y colaboradores, y protagonizan la gestión de los recursos humanos. Su capacidad para guiar, inspirar, motivar y desarrollar a sus equipos tiene un impacto innegable en el desempeño de la organización; impacto mayor aún en el negocio turístico, donde lo que realmente se vende son sensaciones, recuerdos y experiencias transmitidas por personas.

Para que esta “venta” tenga éxito, la empresa debe contar con empleados que posean determinadas aptitudes y, sobre todo, actitudes. La capacidad del

gestor de equipos es clave para favorecer la disposición, la actitud y la disponibilidad del empleado frente a los clientes. La actitud es clave en la prestación del servicio, es lo que el cliente percibe, más allá de los conocimientos o habilidades del empleado; se genera o se fomenta en función de la capacidad de la organización para transmitir una visión, una cultura y unos valores a través de sus líderes.

PERFIL DIRECTIVO EN EL SECTOR

El sector del turismo en España sufre un déficit en lo que respecta a la capacidad de sus directivos y mandos para gestionar personas en el sentido anteriormente indicado. Esto no es sino consecuencia directa del modelo de negocio tradicional omnipresente en el sector, que tiende a gestionar los recursos humanos como coste –factor de margen en la cuenta de resultados- y no como activo –factor de creación de valor en la estrategia de negocio-. Bajo el auspicio de este modelo, el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión de personas no tiene cabida. A esta carencia habría que añadir otras derivadas de los modelos de negocio donde la gestión y comercialización han desempeñado tradicionalmente un papel mínimo, como es el caso del segmento hotelero vacacional. El resultado ha sido la proliferación en el sector de perfiles directivos competentes en las cuestiones operativas del negocio y la ausencia de perfiles gestores más completos, con habilidades de liderazgo, gestión de equipos, comunicación, etc., así como, de habilidades estratégicas o comerciales.

El ejemplo del director de hotel es significativo. El nivel de complejidad en la gestión de los recursos humanos al que se suele enfrentar el director de un hotel de tamaño medio supera con creces al de muchas empresas de dimensión similar o mayor. Sin embargo, son todavía muchos los directores de hotel que se enfrentan a la gestión de sus recursos humanos sin ninguna preparación específica, equipados exclusivamente de su intuición y experiencia.

El déficit en capacidades directivas suele ser más habitual en el segmento de las pymes. En el caso de la gran empresa turística española, esta situación viene corrigiéndose de forma paralela, en muchos casos, a la transición de modelos de negocio familiar a modelos de

LA CAPACIDAD DEL GESTOR DE EQUIPOS ES CLAVE PARA FAVORECER LA DISPOSICIÓN, LA ACTITUD Y LA DISPONIBILIDAD DEL EMPLEADO FRENTE A LOS CLIENTES



gestión más profesionalizados. El crecimiento y la internacionalización de las actividades son factores de negocio que impulsan con fuerza las políticas de desarrollo de directivos en las organizaciones.

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

El desarrollo del liderazgo es una necesidad prioritaria para las empresas del sector. El aumento de la competitividad ha hecho que las organizaciones se adapten reduciendo costes y en algunas ocasiones reduciendo capas directivas. Para los directivos que permanecen, los objetivos son aumentar la calidad de los productos en forma de diferenciación y valor añadido, reducir costes y dirigir equipos de trabajo cada vez más numerosos. El rol del directivo está cambiando rápidamente y las habilidades de liderazgo deben ocupar un primer plano en la organización.

No obstante, la inversión en desarrollo directivo, siendo importante, es insuficiente si no forma parte de un esfuerzo de desarrollo del liderazgo a nivel organizacional. Algunas organizaciones cometen la equivocación de invertir recursos en el desarrollo de determinados modelos de comportamiento directivo, sin desarrollar paralelamente otros elementos clave que los sostienen y que están relacionados con la propia visión de negocio y la cultura existente en la organización. Esto incluye un contexto organizativo propicio para el desarrollo del liderazgo: la estrategia y visión de negocio, la cultura (misión, valores, normas, procesos, sistemas) y el compromiso y la participación de la dirección general y el primer equipo directivo.

Otros factores de naturaleza más táctica que inciden en el éxito del desarrollo del liderazgo son:

- ▶ **El reclutamiento de directivos y gestores.** El proceso debe asegurar que el candidato cuenta con las capacidades directivas adecuadas y que encaja con la cultura corporativa deseada.
- ▶ **La medición de resultados.** Hay que establecer, no sólo objetivos de mejora o tareas para el desarrollo de capacidades o habilidades, sino también sistemas de medición/ indicadores de éxito.
- ▶ **Utilizar metodologías de aprendizaje y desarrollo innovadoras** y lo más cercanas posible a la realidad del negocio y a las necesidades de desarrollo reales.



LA INVERSIÓN EN DESARROLLO DIRECTIVO, SIENDO IMPORTANTE, ES INSUFICIENTE SI NO FORMA PARTE DE UN ESFUERZO DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Por ejemplo: rotaciones o cambios específicos, *coaching*, *mentoring*, simulaciones, historias de éxito de la propia organización, proyectos especiales, seguimiento y responsabilidad.

- ▶ **Hacer que el desarrollo de liderazgo sea un proceso**, no un acontecimiento único, a través, por ejemplo, de sesiones presenciales de formación, programas de *coaching*, proyectos especiales, etc.

CONCLUSIÓN

Sabemos que el turismo constituye una de las actividades económicas que más influencia tienen en el conjunto de la economía nacional. La aportación de las actividades turísticas al producto interior bruto (PIB) supera el 12%, además del gran efecto de arrastre sobre el resto de actividades productivas y proporciona empleo a cerca de 1.500.000 personas, lo que representa una tercera parte del empleo dentro de sector servicios, excluido el comercio.

Sabemos también que el modelo “fordiano” tradicional de turismo de masas, basado exclusivamente en el cos-

te, está agotado, y que el futuro del sector pasa por estrategias de diferenciación de la oferta.

En este contexto, la gestión de los recursos humanos debe ocupar un lugar preeminente en las estrategias de negocio, puesto que la oferta turística la conforman experiencias transmitidas a personas (clientes) a través de personas (empleados).

Por ello, creemos no exagerar cuando afirmamos que las empresas turísticas están condenadas a prestar cada vez mayor atención a cuestiones clave en la gestión de sus recursos humanos, como la atracción y retención de talento, la capacitación de sus empleados o el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, esto sólo será posible si los responsables del negocio apuestan realmente por los recursos humanos de la organización, no simplemente como una variable de control de costes, sino como activo intangible que contribuye a la creación de valor.

«La gestión de personas en el sector turístico». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9463 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial