



Exceltur

*Alianza para
la excelencia turística*



LIBRO BLANCO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL TURISMO EN ESPAÑA

COMPETITIVIDAD TURÍSTICA Y
DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS
DE LAS PERSONAS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente libro es, deudor de la dedicación y esfuerzo de un numeroso grupo de personas responsables de diversas instituciones publicas, empresariales, sindicales, académicas y reconocidos expertos en este campo que han aportado sus recomendaciones y sugerencias, así como de los Directores de Recursos Humanos de las Empresas miembros de Exceltur, que, con su riguroso seguimiento en las distintas reuniones y grupos de trabajo que han conducido su proceso de discusión, han permitido plasmar muchas de las conclusiones que se describen en las páginas que se desarrollan a continuación.



RESUMEN EJECUTIVO

Los últimos años han sido testigo de profundos cambios en la mayor parte de los fundamentos competitivos que tradicionalmente venían condicionando el curso de las actividades turísticas. Las nuevas pautas de viajes de los consumidores tanto extranjeros como nacionales, la particular aparición y crecimiento de múltiples países y destinos competidores de los nuestros de "sol y playa", junto a la progresiva consolidación de nuevos modelos de transporte y comercialización, en un contexto donde los precios españoles son cada vez más equiparables a los de nuestros principales mercados de origen, delimitan un nuevo escenario lleno de retos y oportunidades al que se enfrenta el conjunto del sector turístico español.

El último lustro revela una contribución menguante del turismo a la economía española que alerta sobre la necesidad de avanzar y/o reinventar algunas de las estrategias de gestión públicas y privadas en aquellos ámbitos de oferta y demanda que determinan la competitividad turística española.

En un nuevo escenario turístico internacional que, cada día más, controla y determina el consumidor final, los nuevos paradigmas se centran en cómo superar constantemente las expectativas de unos turistas cada día mejor informados, más exigentes y con mayores alternativas. En ese contexto, gestionar los intangibles tiene cada vez mayor prioridad sobre lo tangible, y la competitividad sostenida requiere de estrategias de diferenciación que le permitan al cliente unas experiencias personalizadas y de la mayor autenticidad. De ahí que la gestión de los recursos humanos cobre, si cabe, un valor estratégico cada día más determinante.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento y las personas se convierte en una política clave para reforzar la competitividad diferencial del turismo español a todos los niveles, por ser la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su mayor ilusión, talento, competencias, y compromiso, para satisfacer al turista. En esta línea de pensamiento, desde Exceltur sentimos clave apostar por una visión más transversal que estimule, a su vez, la convicción de que cualquier estrategia de diferenciación turística compete al conjunto de la cadena de valor que se integra en un destino.

Responder a ese reto, tanto desde la perspectiva de cualquier empresa individual como de los diversos prestadores de experiencias con los que entra en contacto el turista en un destino, implica invertir, de manera continua y con una visión más estratégica y convergente, en la mejora de la gestión del capital humano que sostiene la competitividad del conjunto del sector. De ahí la elaboración de este primer Libro Blanco de los RRHH del sector turístico español.

La finalidad del Libro Blanco se centra en exponer una visión actualizada, rigurosa y estratégica de la situación de los recursos humanos en el sector turístico español, con el propósito de estimular las debidas reflexiones entre todos los diversos responsables públicos, privados y actores sociales respecto al creciente y determinante valor de la gestión del capital humano para reinventar, innovar y elevar la competitividad y el atractivo de nuestros productos y destinos turísticos.

No podemos perder de vista que el turista del siglo XXI busca nuevas vivencias personales que, en definitiva, son el resultado de cómo se conjuguen sus expectativas previas con las múltiples interacciones con las personas que lo sirven y el nivel de acogida de la sociedad que le recibe. Es por ello que asegurar un nuevo ciclo de crecimiento sostenible para el sector turístico español pasa por priorizar más el valor estratégico del capital humano y por un mayor reconocimiento y convicción social de que el turismo somos todos y es cada día más, una tarea de todos.

Este trabajo, dirigido por la consultora "People Matters", ha contado asimismo con una extensa participación y contribución de reconocidos expertos en los ámbitos relacionados con los Recursos Humanos y el sector turístico español, así como la inestimable colaboración de los máximos responsables de un buen número de las más representativas empresas turísticas españolas de todos los principales subsectores que conforman la cadena de valor del turismo español. A continuación se exponen las principales conclusiones y recomendaciones por ámbitos clave identificados.

Recomendaciones sobre elementos transversales de la gestión de Recursos Humanos

Colaboración público-privada

El papel que juegan las diversas administraciones como prestadoras de múltiples servicios públicos que inciden sobre la industria turística las convierte, en la mayoría de los casos, en socios naturales del sector privado en la configuración de los diversos productos y experiencias turísticas que se integran en los destinos. Por ello se hace cada día más preciso, como una necesidad y no sólo como una recomendación, **una colaboración público-privada mucho más estrecha, especialmente cuando se trata de gestionar la oferta y demanda de unos destinos que requieren múltiples actuaciones transversales e ínter administrativas, donde los Recursos Humanos juegan un papel central.**

¿Cómo podría articularse esta colaboración público-privada en el sector turístico español? Como contribución a la reflexión y al debate, sugerimos dos grandes líneas de actuación:

- Avanzar hacia nuevos posicionamientos diferenciales de los diversos destinos turísticos, con una visión y una estrategia global a largo compartida por los diversos sectores públicos y privados y apoyada en una gestión más estratégica de sus RRHH.
- Apostar por nuevos modelos de instituciones que faciliten un nuevo estilo y cultura de cogestión público-privada en los diversos ámbitos que afectan a la oferta y a la demanda de los diversos destinos turísticos españoles.

A modo de síntesis, las siguientes podrían ser las líneas de actuación clave en el ámbito de los Recursos Humanos, en las que el liderazgo público, en coordinación y colaboración con los actores privados, debe jugar un papel destacado:

Mejorar la imagen y el atractivo del sector turístico como empleador, de cara a los empleados actuales y futuros

- Promoción del sector en general, entre la sociedad y concienciar más de su importancia socioeconómica y estratégica.
- Promoción de carreras turísticas, oportunidades de desarrollo personal, información y asesoramiento sobre mercado de trabajo y salidas profesionales.

Mejorar la calidad y relevancia de la oferta formativa

- Asignación de mayores y mejores recursos a inversión de formación y desarrollo en el sector.
- Fortalecimiento de los lazos entre los educadores y las empresas.
- Desarrollo de un currículo nacional para la industria, que defina inventarios de competencias, estándares de formación (contenidos, metodologías) y mecanismos de control de calidad de la oferta formativa.

Desarrollar un marco laboral que facilite el ajuste de oferta y demanda en el sector

- Diálogo social permanente para el desarrollo de una estrategia común sobre aspectos socioeconómicos clave en el sector: empleo, cualificaciones profesionales, condiciones de trabajo
- Perfeccionamiento y mayor adecuación al sector de las distintas modalidades de contratación, particularmente las que regulan el empleo estacional y a tiempo parcial.
- Reducir la economía sumergida en el sector, incidiendo tanto en los aspectos de control y sanción como en el análisis de las causas que lo estimulan.
- Definición de una política de inmigración específica y mejor adaptada a las necesidades del sector.

Elevar los estándares de gestión de recursos humanos en la industria

- Estimular y apoyar a la PYME turística en la profesionalización de sus recursos humanos.
- Identificación y difusión de las mejores prácticas de gestión de RR.HH en el sector turístico (estudios, publicaciones, conferencias, premios, foros de conocimiento, intercambio, etc.).

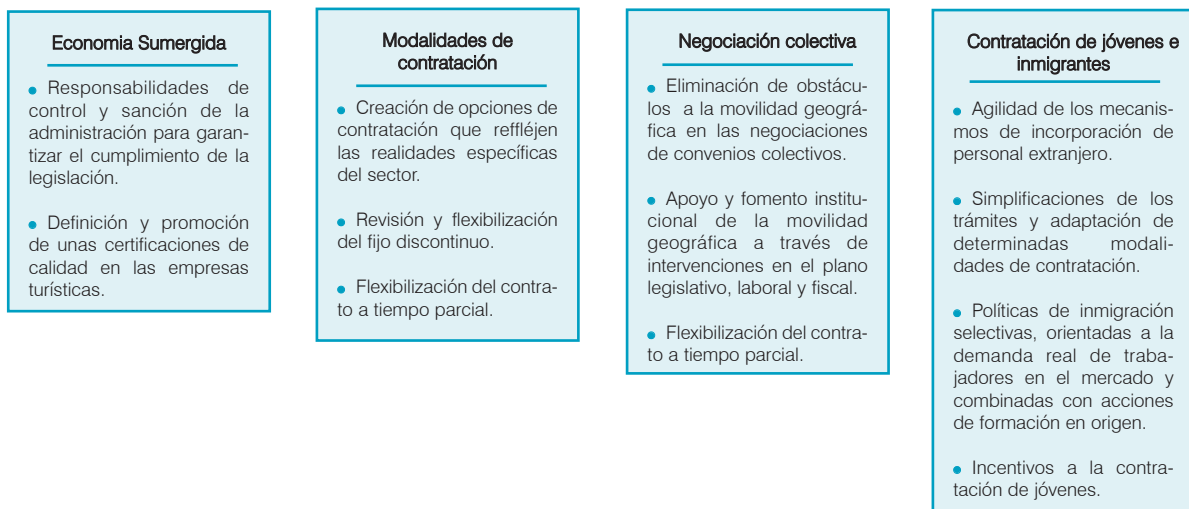
Marco jurídico-laboral

Desde la perspectiva empresarial, al tratarse el sector de una industria intensiva en personas y sujeta en muchos de los casos a unas fuertes fluctuaciones en la actividad turística por la estacionalidad de la demanda, el marco regulador del mercado laboral tiene un impacto especialmente relevante en la gestión y los resultados de las empresas del sector turístico.

En este sentido, el marco laboral que rige sobre el sector turístico español se caracteriza por una rigidez mucho mayor que la de otros países europeos y, en especial, que la de los países competidores emergentes, en cuanto a barreras a la movilidad, flexibilidad en las condiciones de contratación y procedimientos de regulación de empleo, unido a la hasta ahora baja operatividad de la ley de Extranjería para cubrir, a través de la inmigración, los puestos de trabajo menos especializados.

Los acelerados retos competitivos plantean, entre otros, la necesidad de definir un nuevo marco laboral más específico para el sector turístico español, tanto por la propia importancia del sector, como por las características específicas de las actividades que desarrolla y que se ven afectadas por la distribución irregular de la demanda a lo largo del tiempo. Para tener éxito, ese nuevo marco jurídico-laboral debería resultar de un mayor entendimiento entre los distintos actores: empresas, administraciones y agentes sociales.

Las principales áreas de actuación en torno al marco jurídico laboral del sector serían:



En relación con la última Reforma del Mercado de Trabajo en España, fruto del reciente acuerdo de los interlocutores sociales y el Gobierno, el sector turístico no puede menos que compartir y solidarizarse con los objetivos de fondo de incentivar la reducción de la temporalidad y fomentar el empleo estable. Desde esa perspectiva y a tenor de los postulados expuestos en este capítulo, en el ámbito de las actividades turísticas queda todavía un notable recorrido de avances para facilitar la mejor adecuación posible del volumen de plantilla a la situación económica que conlleva una demanda cada vez más volátil e impredecible.

Avances que la última reforma no ha priorizado o no parece haber abordado todavía en la dirección correcta para ajustarse mejor a las especificidades de un sector turístico como el español. Sector al que, salvo que se contemple en su desarrollo complementario, **se le abren ciertos interrogantes sobre la capacidad real de esta reforma para incentivar un empleo más estable** y sobre las posibles divergencias y reclamaciones legales que pudiera inducir la misma, en relación a la conversión automática en algunos casos de puestos de trabajo temporales en fijos.

Revalorizar la imagen de empleador del sector

La atracción y retención de empleados es una de las cuestiones claves a las que se enfrenta el sector turístico en España. El envejecimiento de la población autóctona y las bajas tasas de natalidad, unido al crecimiento económico general y del sector, han provocado un **creciente desequilibrio entre oferta y demanda de empleo en el sector turístico español**.

En este contexto, **la gestión de la marca de empleador** (employer branding) tanto desde la perspectiva de cada empresa a título individual, como de la del conjunto del sector, pasa de ser una "práctica interesante" a convertirse progresivamente en un imperativo de negocio. Para una industria de la importancia y magnitud económica del sector turístico español, el modificar y potenciar su imagen como empleador deviene una necesidad estratégica de primer orden si se quiere ser capaz de atraer y retener el mejor talento.

Recomendaciones para potenciar la marca como empleador desde el sector y desde la empresa:

Desde el conjunto del sector turístico

- Desarrollar políticas de atracción y retención de colectivos específicos.
- Colaboración público-privada donde la administración desempeñaría un papel importante de coordinación y patrocinio.
- Iniciativas de formación y orientación profesional sobre desarrollo de carreras en el sector para colectivos específicos.
- Página web oficial y recursos online de orientación profesional y ofertas de empleo del sector.
- Ferias de empleo y actos informativos dirigidos a estudiantes en centros de FP, escuelas de turismo, universidades, etc.
- Actos informativos dirigidos a colectivos especiales: inmigrantes, discapacitados, etc.
- Identificación de los mejores empleadores de la industria y elaboración de rankings periódicos.
- Identificación y divulgación de esquemas formativos de prestigio.
- Celebración de foros, encuentros y jornadas sobre gestión de RR.HH.
- Campañas de sensibilización en medios de comunicación.

Desde el conjunto del sector turístico

- Programas para mejorar la capacitación de directivos.
- Revisión de procesos de gestión de personas.
- Mayor difusión de la cultura empresarial.
- Gestión de adaptación de los colectivos inmigrantes.
- Alineación de la comunicación externa para que la empresa se perciba como un lugar atractivo para trabajar.
- Gestión adecuada de los prescriptores clave (externos a la empresa que transmiten los valores y el atractivo de una "marca").

Potenciar la capacidad gerencial y liderazgo

En la concepción moderna de la gestión de Recursos Humanos, una parte fundamental recae en todos aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas en la organización, ya que son ellos los que básicamente hacen que las estrategias de negocio "ocurran" y los que, consciente o inconscientemente, definen las condiciones del microentorno de sus equipos y protagonizan la gestión de los Recursos Humanos. Su capacidad para motivar, desarrollar y guiar a sus equipos tiene un impacto innegable en el desempeño de toda organización turística.

El rol de los directivos del sector turístico español está cambiando rápidamente y las habilidades de liderazgo deberían ocupar un primer plano en cualquier organización. Es, por tanto, cada vez más imprescindible que las organizaciones de este sector implementen programas integrales para el desarrollo del liderazgo de sus directivos. Un programa de desarrollo integral de liderazgo organizacional debería incluir programas de formación y una serie de actividades coordinadas para el desarrollo de las habilidades del liderazgo.

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

- Contar con un entorno y estructura organizativa favorable para el desarrollo del liderazgo, así como asegurar el mayor compromiso y la participación de la Dirección General y todo el equipo directivo.
- Disponer de un proceso de reclutamiento que asegure que cada nuevo candidato cuente con las capacidades directivas adecuadas y que encaja con la cultura corporativa deseada.
- 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 y necesidades del negocio turístico (rotaciones, coaching, mentoring, simulaciones, etc.).
- 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, etc.
- Crear situaciones realistas, bajo presión, que sirvan para que las personas aprendan, fracasen, y vuelvan a intentarlo.
- Formar a los mandos intermedios para que se identifiquen con las personas que lideran (en términos de planificar y organizar, solucionar problemas, clarificar roles y objetivos, etc.).

Impulsar la formación y capacitación

La formación del capital humano en la industria turística española resulta determinante para poder aspirar a un futuro posicionamiento diferencial del sector, tanto desde una perspectiva de producto o de clientes, como desde la perspectiva del propio mercado laboral.

La importancia de la formación en el sector turístico contrasta con el insuficiente volumen de recursos que las empresas turísticas destinan a este capítulo en comparación con otras industrias de envergadura similar. A excepción de algunas de las grandes empresas, **la amplia mayoría del tejido de empresas turísticas que integran el sector dedican escasos recursos a la formación de sus Recursos Humanos**. Según un informe del Círculo de Consultoras de Formación, en 2004 el presupuesto medio de formación por empleado y año del sector turístico fue el más reducido de todos los sectores de la economía española, con algo más de 100 €, frente a los más de 700 € en otros sectores como la energía, banca y servicios avanzados.

El sector turístico se caracteriza por la presencia frecuente y en todos los niveles, desde los puestos de base hasta la dirección, de **perfiles muy "autodidactas"**, es decir, personas con un importante bagaje de experiencia práctica, con mucha intuición y conocimiento del sector, aunque en ocasiones con un desarrollo imperfecto de ciertos conocimientos y habilidades específicos, vinculados a la comunicación, orientación del servicio o idiomas y/o capacidades ligadas a la gestión de personas, equipos, marketing o nuevas tecnologías de la información.

¹ Coaching: programas de desarrollo de habilidades con la ayuda de un entrenador o coach.

² Mentoring: programas de desarrollo de carrera profesional con la ayuda de un guía o mentor.

Los mayores desafíos estratégicos de un sector turístico como el español, con una inercia y una cultura en términos generales, hoy por hoy todavía bastante endogámica, se concentran fundamentalmente en varios ámbitos:

- Atraer, desarrollar y retener el capital humano especializado en la industria.
- Disponer de un sistema educativo que a los múltiples niveles precisos, permita un mejor ajuste formativo a las necesidades presentes y futuras del sector y que sea el fruto de una mayor coordinación y compromisos recíprocos entre los diversos actores públicos, educativos y empresariales.
- Apoyar a las PYMES a nivel nacional, autonómico y local para mejorar sus niveles de calidad y competitividad con una mayor formación y desarrollo de sus recursos humanos.
- Entender el gasto en formación más como una partida de inversión que de coste y, por tanto, sujeta a mayores inversiones y actualizaciones periódicas orientadas a las necesidades que se requieren para reconfigurar en los destinos españoles una oferta turística progresivamente diferencial, que supere al precio como principal elemento competitivo.
- Reforzar la capacitación del empleado en todos los aspectos relacionados con su contacto directo y el servicio al cliente-turista final (conocimientos, habilidades y actitudes).

Reforzar el papel y la función de RRHH

La gran oportunidad e importante recorrido de mejora en la función de Recursos Humanos que, en términos generales, se detecta en las empresas turísticas españolas puede tener su origen en una insuficiente profesionalización de la gestión, por otro lado algo común en cualquier pequeña empresa familiar de primera generación. Sin embargo, en otros casos, no se trata que la empresa no sepa o no esté capacitada para realizar una gestión más avanzada de sus recursos humanos, sino que funciona bajo parámetros de negocio donde **las prioridades se definen más en el horizonte del corto plazo, sin entrar a fondo en lo que podríamos denominar una gestión más estratégica y a largo plazo del capital humano.**

La gestión de los Recursos Humanos debería partir de una Estrategia de Personas debatida y acordada en las más altas instancias de las empresas y entidades relacionadas con el sector, ya que en el contexto actual, posiblemente, no haya otro ámbito tan determinante para reforzar esa competitividad diferencial a la que aspira el conjunto del sector turístico español. Dicha formulación debe ser liderada por la Alta Dirección y debe asumirse como punto de partida por un área de Recursos Humanos comprometida con su implantación junto con el resto de la estructura directiva de la empresa.

A continuación resumimos las recomendaciones y posibles acciones a llevar a cabo para potenciar el papel de la función de Recursos Humanos. **Dichas recomendaciones no están dirigidas exclusivamente a la gran empresa turística**, y no exigen necesariamente disponer de todos los recursos, financieros, humanos o de otro tipo de una gran empresa. En este sentido, ni el tamaño de la compañía, ni su estrategia de negocio son impedimentos per se para poder conformar políticas y prácticas avanzadas de gestión de personas. De hecho, una estrategia adecuada de gestión de los Recursos Humanos suele ser en muchos de estos casos uno de los pilares del éxito y asegura la continuidad de la estrategia de negocio, como demuestran algunos casos empresariales muy conocidos del propio sector turístico español.

Cultura y procesos de trabajo en equipo	• Rediseño profundo de las formas y estructuras de trabajo en la organización
Reclutamiento eficaz y proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas de gestión por competencias • Involucración intensa de la estructura gerencial en los procesos de selección • Aplicación de nuevas tecnologías
Políticas de compensación de valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del valor en términos de resultado y no del esfuerzo • Implantación de sistemas de compensación más flexibles
Cultura organizativa como factor de atracción y retención	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de transparencia y participación del empleado • Cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje continuo • Cultura de delegación y autonomía del empleado • Gestión de la diversidad • Calidad y cantidad de oferta formativa • Sensibilidad y apoyo al equilibrio entre vida personal y profesional
Uso de las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de funciones administrativas de RRHH • Herramientas tecnológicas para la gestión de equipos • Disponibilidad de información cualitativa para la toma de decisiones de RRHH
Gestión global de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de proyectos cross-site y cross-border • Definición de mecanismos de gestión y transferencia de conocimientos • Creación de redes de relación entre profesionales de RRHH • Presencia de perfiles profesionales con idiomas y experiencia multicultural
Directivos de RRHH cualificados	• Preparación en dirección de empresas y en RRHH

Recomendaciones sobre prácticas empresariales de Recursos Humanos

Estrategia de Recursos Humanos en el Sector Turístico español

- Entre las empresas que han participado en este estudio se puede afirmar que existe una cultura de planificación de los recursos humanos y que dicha planificación no tiene un carácter puramente administrativo. No obstante, los resultados abren algunas dudas respecto a si la planificación de los Recursos Humanos es realmente de naturaleza estratégica o más bien de naturaleza táctica y operativa, sin duda útil desde el punto de vista de la organización del trabajo a corto plazo, pero sólo indirectamente relacionada con las prioridades de negocio que se derivan de un horizonte a más largo plazo.
- Por otro lado entre las empresas consultadas, se asume el papel de la gestión de los Recursos Humanos como un transmisor en paralelo de la misión, visión y valores corporativos.

ÁREA DE GESTIÓN DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Estrategia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Una planificación más estratégica de los Recursos Humanos del Sector Turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Director de RRHH plurianual • Cuadro de mando de RRHH

Reclutamiento y selección en el sector turístico español

- Las prácticas de reclutamiento y selección externa se encuentran bastante desarrolladas. Esto se refleja tanto en la utilización de una variedad de fuentes de reclutamiento para los distintos colectivos, como en la definición, gestión y control de los procesos de cobertura de vacantes. Aún así, llama la atención el reducido porcentaje de satisfacción en promedio que señalan los responsables de línea respecto a dichos plazos de cobertura.
- Los resultados muestran la presencia de una cultura de desarrollo y promoción interna en la mayoría de las empresas turísticas consultadas, que se refleja en la prioridad que se concede a la cobertura interna de vacantes y el elevado porcentaje de promociones internas en todos los niveles.
- Hay una amplia presencia de programas de acogida y orientación, complementados con formación en muchos casos y con un papel destacado en dichos programas de los gestores.
- La mayoría de empresas turísticas españolas contactadas afirman identificar a los empleados con potencial para cubrir futuras vacantes mientras que sólo la mitad afirma disponer de planes específicos de sucesión y de inventarios actualizados de los conocimientos y competencias de la plantilla. Con esto, cabe concluir que, en muchos casos, la identificación del talento en la organización se realiza de manera informal y/o no se integra con el resto de prácticas de la gestión de Recursos Humanos.
- Casi tres cuartas partes de las empresas turísticas consultadas afirman disponer de una estrategia de marca como empleador. Esta convicción contrasta con la percepción externa, si tenemos en cuenta que el sector turístico español en términos generales no disfruta de la más alta reputación como empleador. Por ello cabe interpretar que, en muchos casos, lo que refleja la respuesta es que la empresa intenta posicionarse como empleador en determinados ámbitos, pero sin adoptar necesariamente una estrategia explícita de gestión y promoción de su marca que le sea ampliamente reconocida.
- El porcentaje de empresas que reconoce encontrar dificultades para atraer a personal clave supera el 20% de la muestra. Es un porcentaje significativo, que refleja una tendencia creciente en el sector turístico español con implicaciones de alcance estratégico para la gestión de personas.

ÁREA DE GESTIÓN DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de procesos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de plantillas • Procedimientos y herramientas online, uso de intranets. • Indicadores de satisfacción del cliente interno.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y desarrollo de potenciales candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment Centres (Centros de evaluación) • Planes de sucesión • Planes de desarrollo para potenciales candidatos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de estrategias de marca como empleador 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los elementos más atractivos de la marca y las palancas de cambio. • Planes de desarrollo de marca internos y externos.

Formación

- En términos prácticos, llama la atención la casi ausencia de mecanismos para evaluar la eficacia de las inversiones en formación así como su impacto en el nivel de desempeño de los individuos y del conjunto de las organizaciones turísticas.
- Con relación a las prácticas de desarrollo directivo, es significativo que una de cada cuatro empresas consultadas para este estudio admita no disponer de una clara estrategia definida al respecto, lo que confirma que existe un notable recorrido de mejora en el sector turístico español con relación a la gestión del talento directivo.
- Cabe destacar el uso predominante de metodologías tradicionales de formación (cursos presenciales internos o externos) en detrimento de otras metodologías y enfoques más novedosos e individualizados.
- Tan sólo la mitad de las empresas turísticas españolas con dimensión internacional disponen de planes de expatriación estructurados. Esto significa que, en muchos casos, la función de Recursos Humanos está aún en fase de adaptarse al enfoque más internacionalizado que requiere un sector turístico español cada día más globalizado.

ÁREA DE GESTION DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la eficacia de la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de indicadores. • Cuadro de mando del Plan de Formación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar estrategias de desarrollo colectivo. • Uso de metodologías complementarias de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de estilo y competencias de liderazgo. • Feedback (retroalimentación) 360°, 180°. • Programa de coaching.

Evaluación del desempeño

- No se detecta una **cultura suficientemente consolidada de desempeño** en las empresas consultadas. Si bien todas ellas disponen de algún sistema formal de evaluación del desempeño, se encuentran aún lejos de hacer la extensiva a todos sus empleados.
- El **método de evaluación** formal predominante es el tradicional de jefe a empleado, con una limitada presencia de métodos de evaluación de carácter multi-fuente.
- Dos tercios de las empresas consultadas asocian la evaluación del desempeño a decisiones de retribución, lo cual denota que, en lo referente a los niveles directivos y mandos intermedios, la tendencia es adoptar **fórmulas de retribución ligadas a la contribución al negocio**.

ÁREA DE GESTION DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Evaluación del desempeño	Gestión del desempeño formalizada y sistemática a toda la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de modelo de competencias • Diseño de proceso y herramientas de evaluación • Formación a gestores

Compensación

- Los objetivos de política salarial mencionados con más frecuencia por las empresas consultadas son aquellos que ligan la retribución con los resultados de negocio (incremento de ventas, mejora de la productividad, etc.). Por otro lado, los objetivos menos esgrimidos en términos de política salarial son los relacionados con el nivel de competencias y con el fomento de los valores de la organización, aún a pesar que estos últimos son aspectos cada día más importantes para centrar una filosofía y una estrategia de compensación.
- En los niveles directivos y de mandos intermedios, los factores utilizados para fijar los niveles salariales son eminentemente de gestión (evaluación del desempeño, valoración del puesto o nivel de competencias). En cambio, en el resto de plantilla el factor de mayor peso es la categoría laboral, es decir, un criterio de carácter más administrativo.

- La mitad de las empresas comunica los objetivos de su política de retribución. Solo una cuarta parte de las empresas consultadas no realizan una comunicación de los criterios de remuneración.
- En cuanto a la competitividad externa de la retribución, la mayoría de encuestados define su posicionamiento en los niveles de mercado, lo cual contrasta con la percepción externa, que en general asocia que el sector turístico español no ofrece unas remuneraciones todo lo competitivas que serían de esperar, en relación a otros sectores o industrias.
- A tenor de los resultados de la muestra de empresas turísticas españolas consultadas, la cultura de trabajo en equipo no es la que más se prima, ya que los incentivos están ligados casi en un 30% más a objetivos de carácter individual que al trabajo en equipo. Por otro lado las fórmulas de retribución variable y las políticas de beneficios, se concentran mayoritariamente en los puestos directivos y colectivos de mandos intermedios.

ÁREA DE GESTION DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación total • Comunicación • Retribución variable para colectivos no directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de estrategias de recompensa. • Análisis del paquete retributivo. • Planes de incentivos a no comerciales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de políticas de beneficios a resto de plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la política de beneficios. • Evaluación coste-valor percibido. • Extensión de beneficios a colectivos.

Relaciones con los empleados

- Es significativo el hecho de que casi la mitad de las empresas consultadas afirmen tener pendiente de afrontar una planificación de la comunicación interna. Ello plantea dudas respecto a la capacidad práctica del sector turístico español en general, de transmitir y hacer partícipes a los empleados de la cultura, valores, objetivos y logros de la empresa, a pesar de la mayoría de respuestas afirmativas recibidas en este terreno.
- Prácticamente la mitad de empresas consultadas coinciden en señalar la necesidad de mejorar su comunicación interdepartamental, un desafío por otra parte presente en muchas otras organizaciones empresariales españolas y que no es exclusivo del sector turístico.
- Con relación a la comunicación vertical ascendente, llama la atención que prácticamente un tercio de las empresas participantes no hagan más uso de una de sus herramientas básicas, tales como las encuestas de clima o estudios de opinión.

ÁREA DE GESTION DE RRHH	RECOMENDACIONES	POSIBLES ACCIONES
Relaciones con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación corporativa • Capacitación de gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de comunicación interna. • Desarrollo de herramientas y canales. • Potenciar el papel y las habilidades de comunicación de los gestores

En términos generales, podemos concluir a partir del estudio que:

1. La gran y mediana empresa turística española comprende y valora cada día más la importancia estratégica de la gestión de personas y apuesta cada vez más por desarrollar nuevas políticas y prácticas de Recursos Humanos.
2. Sin embargo, en algunas áreas estratégicas de la gestión de los Recursos Humanos, en concreto la gestión del desempeño y de la recompensa, el desarrollo directivo, la comunicación interna y gestión de la marca de empleados, la gran empresa turística se encuentra rezagada en comparación con el promedio de otras grandes empresas de otros sectores económicos.

EXCELTUR, Alianza para la Excelencia turística, representa la unión de un importante número de los principales grupos y empresas turísticas españolas representadas a nivel de sus máximos ejecutivos.

EXCELTUR persigue, entre otros objetivos, elevar el reconocimiento socio-económico del turismo como primera industria del país y ayudar a la mejora de la competitividad de las empresas turísticas españolas. Las Empresas de Exceltur facturan más de 23.000 millones de euros, tienen inversiones directas en más de 40 países y generan un volumen de empleo directo próximo a las 200.000 personas.

Las empresas que integran EXCELTUR son:

AIR NOSTRUM LAM S.A.
ALSA
AMADEUS GLOBAL TRAVEL DISTRIBUTION S.A.
AMERICAN EXPRESS DE ESPAÑA, S.A.
AVIS ALQUILE UN COCHE S.A.
BARCELO CORPORACION EMPRESARIAL S.A.
CREATIV HOTEL BUENAVENTURA S.A. (GRUPO LOPESAN)
FIESTA HOTELS & RESORTS S.L.
GLOBALIA CORPORACION EMPRESARIAL S.A
GRUPO IBEROSTAR
HOSPITEN GESTION A.I.E.
HOSTELERIA UNIDA, S.A. (GRUPO HUSA)
HOTELBEDS DESTINATION SERVICES

HOTELES HESPERIA
HOTELES PLAYA SENATOR S.A
HOTUSA
IBERIA L.A.E. S.A.
INVERSIONES HOTELERAS PLAYA DEL DUQUE S.A.
LORO PARQUE S.A.
NH HOTELES S.A
PROMOTAFE,S.L. (GRUPO DUNAS)
CENDANT
RENFE S.A.
RIU HOTELS & RESORTS
SOL MELIA S.A.
VIAJES EL CORTE INGLÉS S.A.

Si desea información adicional, por favor, visite www.exceltur.org

Copyright © 2006 Exceltur. Todos los derechos reservados

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright.

Exceltur no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Exceltur.



EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro formada por empresas líderes del turismo español, con el fin de elevar el reconocimiento socio-económico de nuestro sector y estimular al máximo la mejora de sus niveles de competitividad.

Exceltur

Antonio Maura, 16 4º Izda.
28014 MADRID

Tel: +34 91 523 76 00
Fax: +34 91 522 77 81
exceltur@exceltur.org