Exceltur

*Alianza para la excelencia turística*

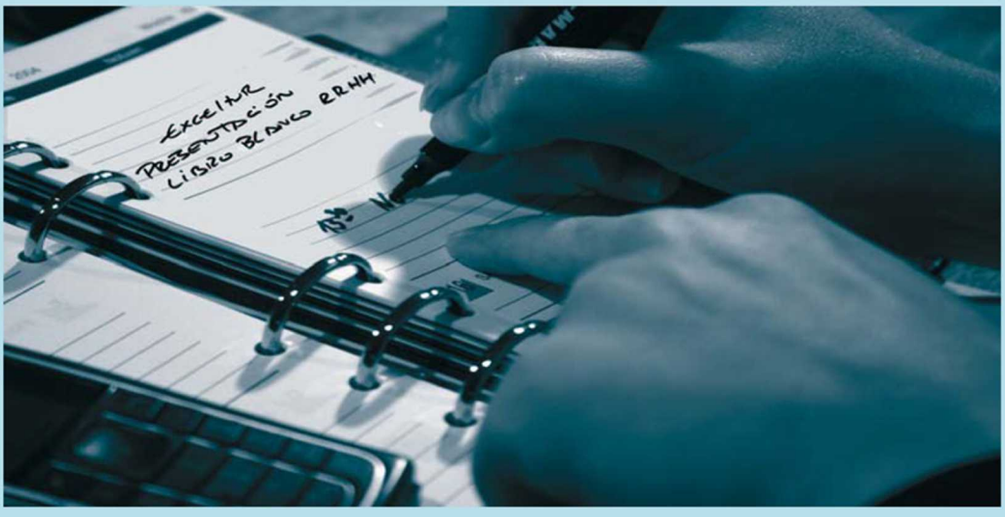
# LIBRO BLANCO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL TURISMO EN ESPAÑA

## Competitividad Turística y diferenciación a través de las personas

Elaborado bajo la dirección de:

peoplematters

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.



# Contenidos


**I INTRODUCCIÓN**

1.1 Razón y objetivos del estudio 7
1.2 Metodología del estudio 9
1.3 El turismo español, un sector clave que precisa de avances estratégicos 10
1.4 Impacto de la Gestión de Personas en el Sector 13

**II DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES SOBRE ELEMENTOS TRANSVERSALES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

2.1 Colaboración público-privada 19
2.2 Marco jurídico-laboral 25
2.3 Imagen de empleador del sector 31
2.4 Capacidad gerencial y liderazgo 36
2.5 Formación y capacitación 40
2.6 Papel de la Función de RRHH 44

**III DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE RECURSOS HUMANOS**

3.1 Estrategia de Recursos Humanos 53
3.2 Reclutamiento y selección 56
3.3 Formación y desarrollo 60
3.4 Evaluación del desempeño 63
3.5 Compensación 64
3.6 Relaciones con los empleados 66

**ANEXO I: LISTADO DE EXPERTOS Y DIRECTIVOS DE RR.HH. ENTREVISTADOS A LOS EFECTOS DE ESTE ESTUDIO** 73

**ANEXO II: ENCUESTA DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Perfil de las empresas participantes 79
Resultados de la encuesta 80
Reclutamiento y selección 82
Reclutamiento interno y promoción 85
Acogida y orientación 86
Marca como empledor 87
Formación y desarrollo 88
Evaluación del desempeño 91
Compensación 94
Relaciones con los empleados 97

**ANEXO III: EJEMPLOS DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES**

Southwest Airlines 103
Hoteles Omni 106
Mimisterio de turismo francés 108
Nemacolin Woodlands Resort & Spa 110
Holiday Inn Worldwide 112

# I. INTRODUCCIÓN

# 1.1 Razón y objetivos del estudio

Resulta evidente para una economía como la española, el cada día más determinante papel que juega el turismo para asegurar nuestros niveles de prosperidad. Igualmente, cuesta pensar en otro sector en el que las Personas estén en un contacto tan directo y jueguen un papel tan esencial para la generación de valor y asegurar la satisfacción del cliente, como es el caso del turismo. Finalmente no son más que Personas las que con su talento, amabilidad y capacidad de servicio hacen posible generar experiencias turísticas irrepetibles, a partir de los diversos recursos naturales, culturales, infraestructuras e inversiones diversas que integran los destinos turísticos.

A pesar de la indiscutible importancia de los Recursos Humanos y del valor estratégico de su gestión, parecería que la empresa turística ha concedido, en términos generales, una menor relevancia a la gestión de personas que a otros factores de diferenciación y competitividad. Esto es debido a un modelo de negocio que todavía está presente en muchas empresas turísticas, especialmente en el llamado segmento de "sol y playa", que fue el gran detonante y motor tradicional de la industria en España, en donde las necesidades de gestión de los recursos humanos han girado en torno a un modelo de negocio muy enfocado en asegurar la eficiencia en las operaciones, contener los costes y evitar conflictos sociales que pudieran perturbar su marcha.

Sin embargo, las condiciones de ese modelo están cambiando a un ritmo acelerado en los últimos años. Tanto desde el lado de la oferta, donde el valor va sustituyendo/complementando al precio, como desde el lado de la demanda, donde la desintermediación es un fenómeno que obliga a la empresa turística tradicional a tomar progresivamente las riendas de la gestión de sus mercados.

En este nuevo contexto turístico se compite ofreciendo un balance entre lo que se entrega y lo que cuesta producirlo. Hasta ahora, nuestro país presentaba un extraordinario saldo favorable entre ambos elementos de la ecuación, particularmente en lo que denominamos "turismo de sol y playa". La entrega estaba basada en la climatología, un paisaje, un acervo cultural, ciertas infraestructuras desarrolladas hace unas décadas y una población caracterizada por su capacidad de acogida y la alegría de vivir propia de una sociedad que quería prosperar en un entorno de seguridad, en un contexto de donde los costes eran muy competitivos.En el nuevo escenario es preciso analizar con mayor exigencia lo que se entrega, ya que en la batalla de costes existen nuevos competidores en el mercado internacional con los que difícilmente podremos competir sin incorporar un mayor número de atributos acordes a lo que cada vez más exige el turista: una experiencia singular e inolvidable.

Cuando ya no podemos competir en costes, tenemos que competir necesaria y aceleradamente por una mayor "capacidad de servicio". Los intangibles tienen cada vez mayor prioridad sobre el producto/tangible y la competitividad sostenida pasa forzosamente por lograr una diferenciación, la mayor atención al cliente, y la personalización. De ahí que resulta evidente que para la generación de esas experiencias diferenciales, las Personas juegan un papel determinante.

Desde esta perspectiva, la Gestión de Recursos Humanos se convierte en una de las políticas claves de la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costes de la cuenta de resultados.

En este nuevo entorno competitivo, la interdependencia de la amplia cadena de valor de servicios que caracteriza al negocio turístico adquiere una enorme relevancia. El cliente - el nuevo turista - es en realidad un comprador de "experiencias integrales". Dichas experiencias son el resultado de un conjunto de interacciones entre el cliente y una cadena de valor formada por una miríada de empresas e instituciones -privadas y públicas- que de manera indirecta le prestan un cúmulo de servicios: agencias de viajes, empresas de transporte, alojamiento, infraestructuras, alimentación, ocio, restauración, comercios, seguridad ciudadana, etc.

Ninguno de esos actores tiene individualmente el control sobre la "experiencia" finalmente percibida por el turista, que está generalmente más asociada al conjunto de vivencias y atractivos de un destino turístico determinado, si bien cada uno de esos actores contribuye a generarla con mayor o menor intensidad, y todos ellos se ven afectados, positiva o negativamente, por ella.
En este sentido, la adopción de estrategias de competitividad y diferenciación a través de las Personas no puede hacerse ni visualizarse de forma aislada. A modo de ejemplo, el hotel con el mejor servicio verá afectada su cuenta de resultados si los

restaurantes de la zona o los servicios de limpieza urbana no están a la altura y viceversa. Los esfuerzos de la línea aérea en pro de mejorar la calidad del servicio se verán afectados por la eficiencia de las operaciones de la autoridad aeroportuaria y viceversa. La interdependencia exige cada día más una respuesta estratégica común y la mayor coordinación y convergencia de visión entre los distintos actores de un destino para llevarla a término, y en este punto la gestión de las Personas que trabajan en el sector no es una excepción.

*Interdependencia en la cadena de valor del Turismo*

Es por ello que desde Exceltur sentimos que apostar por la estrategia de diferenciación que progresivamente requiere en general el sector turístico español implica la inversión continua en el capital humano que lo sostiene y de ahí que en su momento nos planteamos cómo prioridad el realizar el presente Libro Blanco. Su finalidad es presentar una visión actualizada, rigurosa y estratégica de la situación de los recursos humanos en el sector turístico español, así como estimular la reflexión entre los diversos actores sociales responsables públicos y privados respecto al creciente y determinante valor de dichos recursos, para asegurar un liderazgo y crecimiento sostenible del sector turístico español, ofreciendo sugerencias y recomendaciones que puedan facilitar avances y transformaciones.

El esquema seguido en este Libro Blanco ha sido:

- Determinar y caracterizar de forma general la estructura del sector turístico español, y en particular la de sus Recursos Humanos dentro del mercado laboral.

- Recoger y sintetizar las opiniones de múltiples expertos de varios ámbitos del sector (profesionales de Recursos Humanos, académicos, administraciones públicas y organismos internacionales, asociaciones empresariales, sindicatos, consultoras, centros de formación...) para obtener una radiografía lo más ajustada posible a la realidad de la situación de los recursos humanos en el sector, caracterizado por una presencia masiva de PYMES, por una transversalidad y por una fuerte interdependencia entre los servicios prestados por el sector público y el privado, por mencionar sólo algunos de sus rasgos clave.

- Estudiar, a través de una muestra de empresas muy representativas de múltiples subsectores turísticos, qué prácticas y políticas de Recursos Humanos se están llevando a cabo en algunas de las principales empresas de referencia del sector, tanto para identificar y poner en común las mejores prácticas, como para seleccionar aquellas áreas de gestión de los Recursos Humanos en las que se detectan oportunidades para seguir avanzando.

- Finalmente, como complemento al análisis, y para subrayar la motivación y el espíritu de reflexión que impulsa este estudio, hemos seleccionado y documentado algunos ejemplos internacionales de mejores prácticas de gestión de recursos humanos en diversos ámbitos.

# 1.2 Metodología del estudio

La investigación en el área de recursos humanos (RRHH), es siempre una actividad compleja, ya que los temas son el resultado, a menudo, de interacciones de diferentes entornos, ya sean empresas, administraciones, agentes sociales, industrias o diferentes unidades en una organización. De hecho, la complejidad, la especificidad de una situación y la naturaleza cambiante de una compañía y su entorno, son difícilmente explicables con enfoques metodológicos convencionales. El proceso de las prácticas y políticas de la dirección de RRHH deben ser entendidas dentro de su contexto interno y externo, lo que requiere distintos niveles de análisis.

Dado el objeto de nuestro estudio, hemos considerado que una metodología basada en aspectos cualitativos apoyada por métodos cuantitativos era la más adecuada. Así, la obtención de información se ha realizado desde tres fuentes, con el objeto de triangular el conocimiento disponible: informes, entrevistas y encuestas. Adicionalmente se ha completado con una observación activa.

Así, durante el año 2005 se distribuyó un cuestionario a 26 grandes empresas muy representativas de los distintos sub-sectores que configuran el sector turístico español, sobre aspectos relativos a la Gestión de Recursos Humanos, con un ratio de respuesta del 85%. Las preguntas del cuestionario se estructuraron alrededor de las siguientes áreas de gestión de personas.

- Estrategia de Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Formación y Desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Compensación
- Relaciones con los empleados

Adicionalmente, el cuestionario se completaba con unas preguntas de carácter abierto, relativas a los desafíos del sector en general y de cada empresa en particular a corto y medio plazo.

En lo referente a los desafíos y recomendaciones en materia de recursos humanos para el sector turístico en su conjunto, se entrevistó, por una parte, a 17 personas identificadas como reconocidos expertos de distintos ámbitos del sector turístico: académicos, administraciones públicas y organismos internacionales, asociaciones empresariales, sindicatos, consultoras, despachos de abogados y centros de formación y, por otra, a los 26 Directores de RRHH de las empresas turísticas participantes en el ejercicio de diagnóstico, un 75% de los cuales se correspondían con grupos empresariales socios de EXCELTUR. (Ver listado en Anexo 1).

A todos ellos queremos agradecer desde aquí su generosidad y valiosas contribuciones, sin las cuales este estudio evidentemente no hubiera sido posible.

Aunque la muestra empresarial utilizada de base para este estudio es un buen punto de referencia de análisis, no se puede pasar por alto que la mayor parte del tejido empresarial que conforma el sector turístico español está compuesto de pequeñas y medianas empresas, que tienen una representación minoritaria en este estudio. En este sentido somos conscientes de algunos posibles sesgos a la hora de establecer las conclusiones del trabajo. No obstante, muchas de ellas y a su debida escala son extrapolables al conjunto del sector, de ahí que hemos intentado, en la medida de lo posible y sujetos a las limitaciones de alcance del estudio, no perder de vista la perspectiva de la pequeña y mediana empresa turística, a la que igualmente a su dimensión y con los necesarios ajustes, debería de servir de orientación una buena parte de los diagnósticos y sugerencias de este informe.

# 1.3 El turismo español, un sector clave que precisa de avances estratégicos.

## El turismo, uno de los pilares de la economía española

El Turismo desempeña un papel central en el sistema económico español, siendo además el principal motor de la generación de renta y empleo en un buen número de Comunidades Autónomas. En España el turismo se ha consolidado como un sector estratégico no sólo por el impacto económico directo generado sino por también por su transversalidad y el gran efecto de arrastre y multiplicador sobre el resto de la economía y actividades productivas a nivel local.

Los datos macroeconómicos confirman la importancia del sector a nivel nacional. Según los resultados de la última Cuenta Satélite elaborada por el INE para el año 2004, la aportación de las actividades turísticas al producto interior bruto (PIB) español se situaba en el 11,0%, con una capacidad de generación directa de empleo superior a 1.600.000 personas, lo que representa una tercera parte del empleo en los servicios, excluido el comercio. La importancia del turismo en el sistema económico y la sociedad española se evidencia cuando se compara con la presencia que las actividades turísticas tienen en el conjunto de la Unión Europea, donde su participación en el PIB se sitúa en torno al 7%.

El atractivo de la oferta turística española y su histórica capacidad para, entre otros, competir en costes ha generado una continua afluencia de turistas procedentes de múltiples países cuyos ingresos han desempeñado, a su vez, un papel clave para compensar el tradicional déficit comercial de la Balanza de Pagos española.

En el conjunto del ejercicio 2005 y según el Instituto de Estudios Turísticos se produjeron 55,6 millones de llegadas de turistas extranjeros a los diversos destinos turísticos españoles, lo que representa una cuota del 7,5% del mercado mundial según datos de la OMT. Estos visitantes extranjeros generaron unos ingresos en divisas por valor de 37.793 millones de euros, según los datos de la Balanza de Pagos elaborada por el Banco de España, lo que sitúa a España como la segunda potencia en el contexto mundial en ese determinante indicador, por detrás de EEUU y por delante de Francia.

La evolución reciente de estos indicadores, en un escenario mundial de profundos y acelerados cambios, refleja, sin embargo, ciertos signos de agotamiento en los elementos que han explicado la capacidad de desarrollo turístico español, que están afectando sobre todo a la líneas de producto asociadas al "sol y playa". Las nuevas pautas de viajes de los consumidores tanto extranjeros como nacionales, la constante aparición y crecimiento de destinos competidores, junto con la introducción de nuevos modos de transporte y canales de comercialización en un escenario de progresiva equiparación de los precios españoles con los de los países emisores de turistas en origen, son algunos de los principales elementos de cambio estructural que están detrás de la menguante participación que en los últimos años viene representando el turismo en la economía española y el continuado retroceso del tradicional súperavit de la partida de Turismo y Viajes de la Balanza de Pagos española.

Estas señales sobre el devenir turístico español percibidas durante el último lustro y que inciden en los efectos socioconómicos del turismo español, alertan sobre la necesidad de reorientar e innovar algunas de las estrategias de gestión de la oferta y la demanda turística, tanto públicas como privadas, en aquellos ámbitos que más determinan los niveles de competitividad del sector, entre los que se encuentra y ocupa una posición central la gestión de los recursos humanos.

Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de Banco de España.

## Algunos de los principales cambios en el escenario turístico internacional

El turismo masivo, desde los países industrializados a destinos del sur, que en función de su mejor clima hemos venido llamando "de sol y playa", tiene su origen a finales del decenio de 1960 y principios de los 70. Desde entonces una serie de condicionantes interrelacionados en la economía mundial, tales como el crecimiento económico general, factores socioeconómicos y culturales, la extensión de la sociedad de la información, cambios en los procesos de producción y nuevas prácticas de gestión, han transformado los hábitos del consumidor y, por ende, parte de la industria turística en lo que últimamente se viene etiquetando como el "nuevo turismo del Siglo XXI".

Esta nueva terminología incorpora, entre otros, los conceptos de turismo responsable, ecológico, flexible, alternativo y sostenible y, básicamente, hace referencia a las nuevas exigencias de los consumidores y a la consecuente diversificación de una industria turística, cada día más segmentada y enfocada hacia mercados de nicho cada día mas individualizados. La competencia en este nuevo escenario del turismo está cada vez más basada en cómo superar las expectativas de esos nuevos consumidores, cada día más informados, más exigentes y con mayores alternativas y por tanto cómo afrontar el diseño, la diversificación y la segmentación de productos y mercados y, a su vez, cómo potenciar la mayor integración y el atractivo resultante de la cadena de valor de los múltiples servicios que finalmente conforman esos productos y experiencias turísticas en los diversos destinos.

En este nuevo escenario:

- El proceso de globalización de la economía es especialmente acusado en las actividades empresariales relacionadas con el turismo. Se observa una creciente competencia a escala internacional, fundamentada, por un lado, en la constante aparición de destinos turísticos emergentes y por otro, en la mayor intensidad de las actuaciones de marketing y desarrollo de nuevos productos acometidas por los destinos tradicionales. Frente a este escenario global y al igual que ha ocurrido en otros sectores económicos, algunas empresas turísticas españolas están respondiendo con estrategias para reforzar sus economías de escala mediante alianzas, fusiones, absorciones y otras estrategias (franquicias) que requieren de otra visión más integral y nuevas habilidades de gestión, propias de una progresiva internacionalización.

- Una parte de los destinos turísticos del litoral español se encuentran en una fase de madurez, en la que,

además, su oferta turística parece seguir creciendo mientras que la demanda, en términos de pernoctaciones, se mantiene constante o crece a un menor ritmo. En consecuencia, la rivalidad entre las empresas y zonas turísticas es cada vez mayor, a la par que esa madurez muy acentuada en algunos de los municipios pioneros del litoral mediterráneo y las islas se traduce en una competitividad menguante, que requiere de una renovación de su entorno y sus productos. Se trata de un escenario donde asimis mo cobra cada día una mayor importan cia la capacidad de los trabajadores sector para personalizar y satisfacer las nuevas experiencias de los turistas.

- Las necesidades y gustos de los turistas están cambiando rápidamente. Hoy en día son los nuevos turistas y no lo canales de distribución los que determinan el ritmo y la dirección de los cambios en la industria. La evolución de los hábitos y escala de valores de los consumidores es la principal fuerza motora de ese nuevo turismo. La mejor información previa, la mayor experiencia en viajar, la flexibilidad y la naturaleza independiente de los nuevos turistas generan a un mismo precio unas expectativas y una demanda de mayor calidad, mayor autenticidad de las experiencias vividas y mayor flexibilidad en los viajes, que los empresarios y trabajadores del sector deben ser capaces de entender, promover y satisfacer.

Los cambios de mayor calado se concentran en:

- Los nuevos estilos de vida del turista. Se observa como cada vez hay más consumidores de servicios turísticos y su demanda aumenta a medida que se incrementa su renta. En esta evolución en sus hábitos, el tiempo de ocio aumenta, y el consumidor tiene un mayor acceso a la información, volvién dose cada vez más exigente.

- El comportamiento y actitudes frente a la decisión del por qué y dónde viajar. Empieza a arraigar el concepto de búsqueda de una "experiencia global", incluyendo en la misma desde cómo se ha decidido y diseñado el viaje, hasta la vuelta a casa, e incluyendo en el camino todos los desplazamientos y las propias vivencias durante su estancia en el destino. Se trata, además, de una tendencia en la que la auto organización del viaje gracias a Internet y los nuevos modelos y facilidades de transporte, crece de manera incesante, propiciando una mayor fragmentación y multiplicación de viajes de corta duración con la consiguiente reducción de la estancia promedio de cada viaje.

- Los cambios demográficos. En general existe una ralentización en el crecimiento demográfico caracterizada por un cambio en las formas de convivencia y relaciones familiares, que tiene un considerable impacto sobre el sector turístico. Adicionalmente, el envejecimiento de la población, unido a la aparición de nuevas tipologías familiares introduce nuevos perfiles de consumidores con necesidades y demandas de productos turísticos cada día más específicos y segmentados.

# 1.4 Impacto de la Gestión de Personas en el Sector

Las organizaciones empresariales siempre han estado preocupadas por identificar los factores que determinan su desempeño. Tradicionalmente, la productividad ha sido el factor más utilizado para medir o comparar el desempeño organizativo. Sin embargo, en estos últimos tiempos de profundos cambios el papel que juegan las personas/empleados en la creación de valor para la organización se ha vuelto más complicado de medir y evaluar. La contribución del empleado ha evolucionado desde su papel de productor o distribuidor de bienes materiales, al de empleado como profesional del conocimiento y del servicio. Esto supone un cambio profundo en la esencia de la actividad de las organizaciones y en las claves de su desempeño organizativo.

El cambio de paradigma es especialmente evidente en el mundo de los servicios y particularmente en los turísticos. Los directivos y gestores de empresas de servicios son conscientes de la importancia de la actuación diaria de sus empleados a todos los niveles como fuente de captación, retención y fidelización de clientes. A su vez, los cambios demográficos en los mercados laborales de las economías desarrolladas también han contribuido a que términos como "retención del personal", "creación de marca interna" o "batalla por la captación del talento" hayan entrado a formar parte del debate general en temas de gestión de los Recursos Humanos del sector turístico.

En las actividades turísticas, el contacto directo y la atención al cliente son elementos clave. La calidad en la interacción con el cliente tiene una relación causal y un impacto directo en la cuenta de resultados. Calidad, por otra parte, actualmente incluye no sólo el concepto tradicional -cumplimiento de un determinado estándar - sino también otros intangibles y conceptos como capacidad de acogida, de generar más valor añadido, más experiencias diferenciales e imagen de marca.

Un reconocido líder empresarial del sector, explicaba las particularidades de la profesión turística recurriendo al paralelismo con el mundo del espectáculo. Cuando vas a ver una obra o un musical, decía, es posible que lleve mucho tiempo en cartel, incluso años, y sin embargo, los artistas y profesionales que participan en ella son capaces de hacerte sentir la misma emoción del día del estreno. Los profesionales del turismo -continuaba explicando- deberían ser capaces de hacer algo similar: trasmitir al servir un plato, al dar la bienvenida o al proporcionar un servicio, ciertas sensaciones, saber representar su papel como un actor y "vender" unas determinadas experiencias.

Esta analogía entre el turismo y el mundo del espectáculo ilustra muy bien una diferencia fundamental del Turismo frente a otras industrias. En la actividad turística, el empleado no se limita a crear un producto; en cierto modo, el empleado mismo es parte del producto. Por ello, el éxito de muchos negocios turísticos depende en gran medida del éxito en la gestión de las personas. De ahí que para lograr transmitir esa experiencia turística diferencial y generar una ventaja competitiva, es necesario contar a todos los niveles con personas con talento, motivadas, formadas y comprometidas y, por supuesto, con líderes capaces de impulsarlas y gestionarlas.

Sin embargo, la empresa turística en general ha venido concediendo una importancia relativa a la gestión del talento y de las personas. En unos casos, esto es consecuencia de una insuficiente profesionalización de la gestión, algo hasta ahora bastante común en la pequeña empresa familiar que tiene todavía un notable peso en el sector turístico español. En otros casos, el problema no es que la empresa no sepa o no esté capacitada para realizar una gestión más actualizada y moderna de sus recursos humanos, sino que se ampara en otras prioridades más regidas por un horizonte de corto plazo, que no incluyen el factor de capital humano en un lugar prominente.

En términos generales, la situación anteriormente descrita responde a un modelo de negocio todavía presente especialmente en las actividades turísticas relacionadas con el "sol y playa", que han sido el motor principal de la industria en España. Este modelo "tradicional" se caracteriza por ofrecer productos o paquetes turísticos relativamente estándar a mercados masivos en los que el precio era el principal, si no exclusivo, criterio de compra por los grandes mayoristas, que en realidad eran prácticamente los clientes finales. Su éxito ha descansado hasta ahora en la capacidad de las empresas de un destino en obtener la mayor rotación de ventas con unos pequeños márgenes, utilizando al máximo su capacidad, generar economías de escala y contener costes para poder sobrevivir a la continua presión sobre el precio, que les exigía esa estrategia de distribución monocanal.

En este modelo de oferta turística vacacional más estándar y tradicional, las necesidades de gestión de los recursos humanos se han centrado casi exclusivamente en asegurar la mayor eficiencia en las operaciones, aquilatar los costes salariales y evitar conflictos sociales que pudiesen perturbar la marcha de una estrategia de negocio basada en alcanzar unos mayores volúmenes de ventas con márgenes muy estrechos.

Sin embargo, las condiciones de éxito de este modelo están cambiando a un ritmo acelerado en los últimos años. Desde el lado de la demanda y como antes avanzábamos, el turista va requiriendo cada día más un mayor valor percibido del producto, además del precio, ya que las motivaciones, expectativas y, en definitiva, los criterios de compra de los clientes son cada vez más sofisticados y las opciones internacionales para elegir se han multiplicado. Por otro lado, la progresiva desintermediación que propicia Internet es un fenómeno que obliga a cualquier empresa turística a seguir estrategias de distribución multicanal, entre las que se requiere una gestión cada día más directa ante el consumidor final. Además el sector turístico en España ya no crece al mismo ritmo que en décadas anteriores, al menos si atendemos al menguado crecimiento desde finales de los 90 de las ocupaciones e ingresos por turismo extranjero.

En este nuevo escenario internacional, que cada día más controla y determina el consumidor final, el nuevo paradigma es "calidad de servicio", entendida como la capacidad de crear nuevas experiencias que de manera constante y continua superen las expectativas de los turistas.

En ese nuevo paradigma, la gestión de los intangibles tiene cada vez mayor prioridad sobre la calidad de unos activos tangibles que se da por descontada; de ahí que la competitividad sostenida pasa por garantizar la diferenciación, la atención personalizada al cliente y la mayor autenticidad. Desde esta perspectiva, la gestión de los Recursos Humanos se convierte en una de las políticas estratégicas claves del sector turístico y de sus empresas, al ser la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su talento, su conocimiento, su compe-

tencia y su compromiso, al servicio de la empresa y sus clientes, para poder atender esas nuevas demandas turísticas.
Sin perjuicio de lo anterior, este modelo evolucionado de negocio cuyo vértice es "el cliente", es todavía un modelo emergente en buena parte de la industria turística vacacional de "sol y playa" española y dista todavía de ser el predominante, si bien va tomando mayor fuerza en aquellas líneas de producto, con una velocidad de recorrido creciente tales como las denominadas turismo cultural, gastronómico, de aventura, de negocios, etc.

En este sentido, cabe señalar que una gran parte del tejido de PYMES e incluso algunas medianas y grandes empresas españolas en los destinos del litoral mediterráneo y los dos archipiélagos siguen instaladas en el viejo modelo, favorecidas por factores geopolíticos coyunturales que han retrasado el desarrollo competitivo de otros destinos turísticos en el Mediterráneo y Asia, contra los cuales sencillamente no puede competir por precio la empresa turística española. Por otro lado, el crecimiento del turismo nacional ha sido el gran detonante en este último lustro que ha permitido sostener buena parte del crecimiento del sector turístico español, paliando el descenso continuado de ingresos por parte del turista extranjero tradicional, fundamentalmente europeo.

Todo ello ha podido generar una equívoca percepción de estabilidad y permanente supervivencia de las condiciones competitivas de España que hacían posible perpetuar esa forma tradicional de entender y operar el negocio turístico vacacional de "sol y playa". Sin caer en alarmismos equívocos, creemos que estas lecturas y actitudes autocomplacientes no hacen sino retrasar y hacer más compleja y difícil la inevitable evolución de modelo de negocio, de cultura organizativa a la que están abocadas las empresas y destinos turísticos españoles con vocación de liderazgo sostenible, para hacer frente a los crecientes retos de un mundo más competitivo y global. Es por ello que este informe pretende dar algunas respuestas a estos retos desde la perspectiva de los necesarios avances y mejor comprensión por todos los actores de la una nueva estrategia de gestión de los Recursos Humanos.

# II.DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES SOBRE ELEMENTOS TRANSVERSALES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# 2.1 Colaboración público-privada

Es evidente que en la industria turística existe una elevada transversalidad y un alto grado de interdependencia entre los distintos actores públicos y privados que configuran su cadena de valor. La elección y reserva de un viaje, el transporte, los servicios del aeropuerto, el alojamiento, las infraestructuras, son algunos pocos de los eslabones básicos que intervienen y configuran la "experiencia" turística.

Además, el turismo ha experimentado en los últimos años notables cambios y transformaciones. El turista, incluso el menos exigente de los de "sol y playa" ya no desea sólo poner su toalla en la arena, sino que ya viaja con familiaridad y tiene lo que podemos llamar una mayor "cultura turística". Ha pasado de ser un simple turista paquetizado a ser un consumidor turístico, con unas motivaciones y expectativas cada día superiores. De ahí que una de las consecuencias más inmediatas sea, entre otras, la necesidad de transformar el conjunto de los espacios y destinos turísticos, en los que se ubican los diversos activos, infraestructuras e instalaciones turísticas para hacerlos más atractivos y competitivos, de manera que sean capaces de trasmitir experiencias diferenciales, donde las interacciones entre personas desempeñan un papel clave.

El gráfico que se expone a continuación pretende reflejar dicha interdependencia en clave de la gestión de los recursos humanos. La educación y la formación profesional, el prestigio de empleador del sector, el marco jurídico-laboral y, por supuesto, las propias prácticas en la gestión diaria de los recursos humanos de las empresas son factores que condicionan, para bien o para mal, la competitividad del sector turístico para ofrecer esa calidad de servicio entendida como la capacidad de generar las mayores experiencias y superar las expectativas del turista.

Esta realidad, debería conducir de modo natural a una cultura de mayor y más estrecha colaboración público-privada, es decir, el diálogo permanente y los mayores compromisos recíprocos entre todos los actores clave de la amplia y extensa cadena de valor que conforma la industria turística para definir y consensuar una visión a largo plazo y poner en práctica una estrategia común que asegure y refuerce la competitividad de los diversos productos y prestadores de servicios turísticos, basada en una gestión más integral del destino.

"Colaboración no significa que los entes públicos se limiten a solicitar a los empresarios que le indiquen a qué dedicar sus presupuestos. Colaborar significa decidir conjuntamente, qué, cómo y dónde hay que invertir y realizar las inversiones conjuntamente". Raimon Martínez Fraile. Secretario General de Turismo

Es necesario destacar la estructura del sector turístico español en cuanto a las relaciones entre sus diversos agentes, que se concentra en tres ámbitos:

1) Sector Público: En tres niveles, central, autonómico y local, caracterizado por:

- Un marco institucional que descentralizó las competencias turísticas por comunidades autónomas y que ha tenido un resultado ambivalente. Por una parte se pretendía acercar la gestión pública a las necesidades regionales, pero por otra una buena parte del sector ha calificado esta iniciativa de pérdida de unidad de mercado y de la visión y coordinación estratégica que ello traía aparejado. Esta situación pretendió corregirse a través de la creación de la Conferencia Sectorial y la Mesa de Directores Generales (formada por representantes de las Administraciones turísticas Central y de las Autonomías), que todavía no ha terminado de consolidar el papel que de ellas se esperaban.

- Por otro lado, la articulación de las políticas turísticas municipales a través de una Comisión de Turismo, de la Federación Española de Municipios y Provincias, con un peso todavía insuficiente, no ha permitido coordinar de la forma más eficiente las cada día más complejas necesidades de unos destinos turísticos, hoy sujetos a cauces de financiación inadecuados, que priman su progresiva dependencia de la construcción.

2) Sector Privado, caracterizado por:

- La dispersión territorial, la atomización y la heterogeneidad de subsectores, unido al tamaño y particular culura de gestión familiar de casi el 80% de las empresas del sector, no han favorecido iniciativas de colaboración y asociativas.

- La existencia hasta hace muy poco de múltiples asociaciones de índole nacional y regional dentro de un mismo subsector, ha debilitado la eficacia y capacidad de actuaciones conjuntas.

3) Otros Órganos de Colaboración Público-Privados, en función de que se encuadren en la Administración Central o Autonómica.

- En la Administración Central:

  - Consejo Español de Turismo, que a expensas del papel que pueda asumir a partir de su renovada concepción a principios del 2006, ha tenido hasta ahora un carácter puramente testimonial.

- En la Administración Autonómica es preciso destacar dos modelos que han conseguido aglutinar con éxito una colaboración e integración público-privada.

  - La Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife: SPET (actualmente redenominada Turismo de Tenerife y formada por el Cabildo Insular y diversas asociaciones privadas del sector).

  - El Consorcio de Promoción "Turisme de Barcelona" que, presidido por un empresario, integran el Ayuntamiento, la Diputación y la Cámara de Comercio.

Debemos destacar que en nuestro país y en términos prácticos y operativos, salvo algunas pocas excepciones, las rela-

ciones entre los diferentes actores público-privados carecen de una comunicación, coordinación y fluidez suficientes. Adicionalmente, en otros ámbitos más allá de la promoción que son, al menos, igual de relevantes para la competitividad del sector, y en concreto el de los recursos humanos, la cultura de colaboración público-privada está muy poco arraigada.

"Las administraciones tienen que jugar en el sector un papel de liderazgo, de asesoramiento y de orientación estratégica a largo plazo" Antonio Nieto, Director General de Turismo de la Comunidad de Madrid

En el ámbito de los recursos humanos, la necesidad de potenciar la coordinación entre administraciones, empresas y otros actores privados con los sociales es igualmente evidente. Como ya hemos mencionado anteriormente, las personas -- sobre todo, pero no exclusivamente, las que interactúan más directamente con el turista-- son una parte esencial del producto turístico y de la configuración de esa cada día más deseada "experiencia" turística. En una industria que es intensiva en mano de obra y lo seguirá siendo con independencia de los avances tecnológicos, porque el servicio y la interacción con personas son parte integral de la vivencia turística, potenciar al máximo la gestión del desarrollo de los recursos humanos es una necesidad estratégica creciente para poder avanzar y sobrevivir en un entorno con una acelerada competencia turística global y donde ya hemos señalado que la posición competitiva diferencial de España no se puede sustentar más únicamente en el precio.

A la complejidad de la gestión de recursos humanos que caracteriza al sector turístico, se añade además una estructura empresarial muy fragmentada, con mayoría abrumadora de pequeñas empresas de carácter familiar y con plantillas inferiores a cinco personas. Estas empresas carecen en su mayoría de los recursos financieros y las economías de escala necesarios para realizar inversiones significativas en el desarrollo de su capital humano. Y sin embargo suelen jugar un papel fundamental en la configuración de la "experiencia" turística, tanto si se trata de actividades turísticas "principales" como de las que el sector ha venido calificando equívocamente como "oferta complementaria". En un escenario de esa naturaleza, el liderazgo en promover una mayor coordinación y cooperación de toda esa multiplicidad de grandes y pequeños actores con intereses en ocasiones divergentes, corresponde de forma natural a la(s) administración(es), ya que de su mejor o peor resultado depende una buena parte del escenario competitivo de los diversos destinos.

"La inversión en recursos humanos, por ejemplo en formación, debería estar integrada en los costes como una partida más de coste de estructura para el destino turístico concreto" Rosario Lucas, Secretaria General del Consejo de Paradores

## Cultura de Cooperación

A modo general podemos observar la insuficiente concienciación --o al menos su traducción en hechos-- que todavía se tiene desde el sector turístico de formar parte de una amplia cadena de valor y de la importancia de la iteración entre sus agentes, tanto privados como públicos, para los rendimientos organizacionales y sectoriales y para superar las expectativas finales de los turistas. En este sentido existe a su vez una gran ambivalencia en relación a las actuaciones del sector público debido a los insuficientes niveles de coordinación entre el gobierno central, los autonómicos y los locales, en múltiples ámbitos que inciden sobre el turismo, frenando la generación de economías de escala. A este hecho se suma la todavía relativa eficacia de los foros de coordinación existentes ya que en términos turísticos tienen una actuación a niveles muy limitados y con un carácter quizás demasiado formalista y menos práctico de lo deseable.

En cualquier caso, el sector, incluidos sus ámbitos más privados, se caracteriza por unos niveles bajos de solidaridad y compromisos recíprocos, que limitan una visón más convergente a medio plazo y condicionan la generación de sinergias, la implantación y desarrollo de una cultura eficiente de gestión y la oferta de unos servicios más integrados y de mayor

valor añadido. Estas características se traducen en la escasez de iniciativas que a nivel de los diferentes destinos aúnen intereses comunes, no sólo a nivel interno sub-sectorial, sino que tengan un nexo de unión claro entre todos los sub-sectores que concurren en el destino, con el objetivo de lograr una mejora en la gestión de la oferta y la demanda, así como en la optimización de procesos tecnológicos, operativos y de compra.

"El éxito del partenariado público-privado depende de la precisión con que se definen los objetivos, el contenido de las acciones y las funciones de los "partners", incluyendo el mix de componentes público/privado que debe concurrir en cada ocasión" Eduardo Fayos, Director de Desarrollo de RRHH, OMT

Esta todavía insuficiente cultura de cooperación en el sector turístico español y en cierta medida de un menor reconocimiento socioeconómico por parte de la sociedad civil de lo que representa el turismo, no es un aspecto anecdótico sino que está induciendo una serie de consecuencias claves para el sector. Entre las más importantes destaca la pérdida de algunos de los elementos socio-culturalmente distintivos y emblemáticos que en sus orígenes caracterizaban a España, como su generalizada cultura de amabilidad y atención al turista. Por otro lado, la sociedad española en general también desea y espera que el sector turístico sea un sector referente para impulsar la recuperación de valores culturales, medioambientales o del patrimonio artístico autóctono. Estas políticas son a su vez claves para realzar y reposicionar el atractivo de los destinos turísticos, en contraposición a la masificación y obsolescencia que en algunos casos se está acusando en algunos destinos pioneros como consecuencia de un desorden urbanístico inicial y una estrategia de inversiones y elección de segmentos turísticos mal definidos o en la mayoría de los casos impuesta por presiones de demanda del exterior, cuyas consecuencias a medio y largo plazo no se preveyeron, ni anticiparon a priori.

En nuestro país la fragmentación existente tanto en el sector privado como en la estructura organizativa y ordenación jurídica del sector público no propicia las mejores condiciones para un desarrollo turístico más participativo. Este hecho es especialmente relevante si tenemos en cuenta el notable papel que juegan las diversas administraciones públicas como prestadoras de múltiples servicios en la industria y que les convierte, en la mayoría de los casos, en los socios naturales del sector privado en la configuración de los diversos productos y experiencias turísticas. Por ello, surge como una necesidad estratégica y no como una pura recomendación, la idoneidad de afrontar actuaciones público-privadas mucho más estrechas, especialmente cuando se trata de gestionar destinos. Por otro lado, es a su vez prioritario facilitar actuaciones mas integradas entre las distintas consejerías autonómicas cuyas actuaciones incidan sobre al actividad turística, con el objetivo de diseñar actuaciones a largo plazo que tengan una cierta visión estratégica y más transversal, fundamentalmente a la hora de gestionar nuestro capital humano.

Si las actuaciones de colaboración público-privadas siguen aferrándose a un modelo exclusivamente formal, difícilmente podremos progresar a nivel sector en la mejora de una competitividad turística sostenible, al menos con la rapidez necesaria que el entorno exige.

## Retos de una colaboración público-privada más eficaz.

¿Cómo podría articularse esta colaboración público-privada? A continuación proponemos, como contribución a la reflexión, algunas posibles líneas de actuación:

- Adoptando enfoques diferenciados para los diversos destinos turísticos, en el marco de una estrategia global, más consensuada y compartida entre el conjunto del sector y las sociedades locales en las que se insertan las actividades turísticas. En esta línea, la definición de un destino no tendría por qué asociarse o circunscribirse a solo municipios concretos, sino a territorios más amplios que configurasen un escenario turístico diferenciado. La gestión de su oferta y demanda turística debería ser mixta, vía cualquiera de las fórmulas jurídicas existentes y posibles. Un ejemplo serían los consorcios públicos-privados, encargados de la gestión de todos los aspectos, incluido por supuesto el fomentar el desarrollo de los mejores recursos humanos, que deberían ser considerados como un área prioritaria de inversión estructural de dichos destinos junto a las necesarias complicidades y mayor sentimiento de acogida al turista por parte de sus sociedades locales (ver gráfico siguiente).

- Además, esta gestión diferenciada debería sustentarse en una renovada visión del futuro deseado para cada destino, una estrategia y unas pautas de actuación compartidas por el sector en su conjunto. En definitiva, una reflexión y acuerdos, en muchos casos todavía pendientes a nivel de las sociedades locales, sobre el modelo turístico más deseable y que garantizase los mayores efectos multiplicadores socioeconómicos y la mayor prosperidad sostenible a medio y largo plazo para los diferentes destinos españoles y las diversas estrategias, entre ellas la de recursos humanos, que deberían adoptarse para alcanzar dichos objetivos.

- Apostar por nuevos modelos e instituciones público-privadas más integradas, que progresivamente faciliten la co-gestión de unos destinos cuyo diseño de producto, posicionamiento, marketing y distribución estén total mente orientados al cliente final.

- Impulsar el sistema asociativo más concentrado y profesionalizado posible, de manera que puedan ser más eficaces en su apoyo y prestación de servicios a las PYMEs.

- Abogar por una mayor y más estrecha coordinación entre las distintas administraciones turísticas.

- Propiciar mayores compromisos y apoyos empresariales hacia iniciativas educativas, medioambientales, culturales, artísticas, de responsabilidad social corporativa que mejoren las oportunidades, la calidad de vida, refuercen la autoestima de las sociedades locales y favorezcan la igualdad de oportunidades.

- Impulsar la creación de un Gran Centro de Innovación e Investigación a nivel nacional, cuyo eje central sea cómo potenciar-reinventar el atractivo y la competitividad de los Destinos Turísticos en su conjunto. Es decir, con la visión de incluir a todos los agentes y sub-sectores que participan en el turismo, basado en el concepto trans versal de la(s) cadena(s) de valor que se integran en los destinos turísticos y con un claro enfoque que responda a lo que el consumidor descodifica como "experiencias globales". Las funciones principales consistirían en:

  - Formar a empresarios y técnicos para estimular la mejor integración y diversificación de líneas (clubes) de productos y ayudar a crear una cultura empresarial que propicie las mayores interrelaciones en diferentes áreas específicas: turismo rural, activo, de congresos etc.

  - Identificar y estimular el desarrollo y aplicación de las últimas tendencias y novedades nacionales e internacionales a todos los niveles, procesos, productos, tecnologías etc., que faciliten una visión más

convergente y la mayor convicción que cada día más y para satisfacer al turista, todos dependen de todos.

## Líneas de actuación clave en el ámbito de los Recursos Humanos

En las secciones siguientes iremos desgranando distintas líneas de actuación para el sector que incluyen la participación de diversos actores públicos. A modo de síntesis, las siguientes podrían ser las líneas de actuación clave en el campo de los Recursos Humanos, en las que el liderazgo publico, en coordinación y colaboración con los actores privados debe jugar un papel destacado:

| *Recomendación* | *Acciones* |
|---|---|
| **Mejorar la imagen y el atractivo del sector como empleador, de cara a los empleados actuales y futuros.** | -Promover la imagen y la importancia económica y estratégica del sector turístico en general.<br>-Mayor difusión de las oportunidades de desarrollo de carreras turísticas, información y asesoramiento sobre el mercado de trabajo y sus diversas salidas profesionales |
| **Mejorar la calidad y relevancia de la oferta formativa** | -Mayor asignación de recursos a inversión en formación y desarrollo en el sector<br>-Fortalecimiento de los lazos entre los actores educativos y las empresas<br>-Desarrollo de un curriculum 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 una estrategia común sobre aspectos socioeconómicos clave en el sector: empleo, cualificaciones profesionales, condiciones de trabajo, etc.<br>-Perfeccionamiento y adecuación al sector de las distintas modalidades de contratación, particularmente las que regulan el empleo estacional y a tiempo parcial<br>-Reducción del fenómeno de la economía sumergida en el sector, incidiendo tanto en los aspectos de control y sanción como en el análisis de las causas<br>-Definición una política de inmigración más específica y ajustada a las necesidades del sector |
| **Elevar los estándares de gestión de recursos humanos en el sector turístico** | -Estimulo y apoyo a las PYMES turísticas para una mayor profesionalización de la gestión de sus recursos humanos<br>-Identificación y promoción de las mejores prácticas de gestión de RRHH en el sector (estudios, publicaciones, conferencias, premios, foros de intercambio, etc.) |

# 2.2 Marco jurídico-laboral

Si, como anteriormente observábamos, se tiene más en cuenta el papel del turismo en la generación de empleo en España y su peso relativo en términos de población activa, el marco jurídico-laboral que lo regula se erige como una cuestión capital. Desde la perspectiva empresarial, al tratarse de una industria intensiva en mano de obra y sujeta en muchos de los casos a elevadas fluctuaciones de actividad, el marco regulador del mercado de trabajo tiene un impacto especialmente relevante en los niveles y sostenibilidad de las cuentas de resultados del sector. En este sentido, cabe destacar en el caso del sector turístico español, que su marco laboral está caracterizado por una rigidez mucho mayor que la vigente en otros países europeos y muy particularmente en relación a la de los nuevos países competidores emergentes, por lo que se refiere a barreras a la movilidad, flexibilidad en las condiciones de contratación y procedimientos de regulación de empleo.

## Economía sumergida

Para comprender el marco jurídico-laboral del turismo en España es imprescindible detenerse en el fenómeno de la economía sumergida, especialmente intensa en ciertos ámbitos en el sector. Los porcentajes de empleo no oficial o ilegal que en general se barajan en el sector, sumadas las situaciones de empleo que podríamos denominar "en negro" o en "gris" (por ejemplo, horas extras no declaradas o situaciones de empleo a tiempo completo con contrato a tiempo parcial), van desde un 10-15% hasta un 30% -40% según los subsectores, aumentando ese porcentaje cuanto menor es el tamaño empresarial o mayor es la estacionalidad que presenta el negocio turístico concreto.

"Uno de los principales desafíos para la Administración es la lucha contra la ilegalidad y el mercado negro, ya que no competimos todos en las mismas condiciones. La Administración controla en exceso a las empresas que cumplen el 100 % con la legislación laboral y, sin embargo, no controla aquellas empresas, que por desgracia son numerosas, que infringen la Ley" Juan Mora, Director de RRHH de NH Hoteles

Las empresas que adoptan este tipo de prácticas son en su mayoría PYMES, con bajos niveles de profesionalización y una visión de negocio meramente orientada hacia la reducción de costes y no tanto a consideraciones de calidad de servicio o de fidelización del cliente. Proliferan sobre todo, en los sectores de actividad turística más sujetos a la estacionalidad, como el subsector hostelero vacacional, alquiler de vehículos, agencias de viajes o restauración. Se suelen nutrir de trabajadores con niveles de cualificación mínimos o inexistentes, muchos de ellos inmigrantes, que utilizan estos empleos como puerta de acceso al mercado laboral.

Existe plena coincidencia entre las empresas y representantes sindicales consultados en señalar el daño que esta situación hace a las empresas turísticas, a sus trabajadores, a sus clientes y al sector en su conjunto:

1. A las empresas, porque la contratación ilegal genera situaciones de competencia desleal que distorsionan las condiciones generales del mercado y porque los déficit de calidad que estas situaciones generan perjudican la imagen y afectan la satisfacción percibida y, por ende, la rentabilidad de toda la cadena de valor formada por múltiples otras empresas.

2. A los trabajadores, porque vulnera sus derechos y presiona a la baja los salarios y sus condiciones laborales.

3. A los clientes, porque erosiona la calidad de los productos y servicios turísticos que reciben

4. A los destinos, porque daña la percepción global de calidad del servicio y la experiencia que se lleva consigo el turista y, desde la perspectiva del mercado laboral, porque afecta a la imagen y reputación del conjunto del sector de esos destinos como empleador.

¿Cómo puede combatirse la economía sumergida en el sector? Si bien las administraciones tienen una responsabilidad de control y sanción para garantizar el cumplimiento de la legislación, la experiencia demuestra que esto por sí sólo es insuficiente si no se acompaña de un análisis más detallado de las causas de incumplimiento. En este sentido, la adecuación

de la legislación a las realidades empresariales específicas del sector, que revisaremos en esta sección, puede ser una de las claves de actuación.

Otro instrumento que podría contribuir a la reducción de ese fenómeno, es la profesionalización de la gestión en el sector en su sentido más amplio. En este ámbito, las administraciones públicas pueden jugar un papel determinante canalizando recursos hacia las PYMES para que apoyen e incentiven sus esfuerzos de modernización de la gestión y favorezcan la transición del modelo de negocio familiar convencional a un modelo de negocio cada vez más profesionalizado.

"No se pueden achacar continuamente las carencias o necesidades de tu empresa al marco legislativo laboral. Nunca va ser el que nos gustaría. Lo que hay que hacer es establecer internamente los mecanismos que nos permitan actuar y adecuarnos a él de la manera más eficiente posible" Ignacio Jiménez, Director de RRHH de Barceló Corporación

## Modalidades de contratación

La concurrencia de los factores de economía sumergida y estacionalidad de la demanda antes mencionadas no permite disponer de una radiografía exacta del número y modalidades de contratación en el sector turístico. No obstante, el cuadro general muestra un alto porcentaje de contrataciones temporales, ya sean contratos a tiempo parcial, contratos en prácticas o contratos fijos discontinuos, que inciden sobre los niveles de profesionalización del sector. Aunque existe un porcentaje difícil de determinar de "profesionales" estacionales, es decir, empleados cualificados y con experiencia que desarrollan su labor exclusivamente en temporada alta (por ejemplo, las habituales "cuadrillas" vacacionales en hostelería y restauración), en el segmento de las PYMES es habitual la contratación de perfiles de escasa o nula cualificación y experiencia.

Por otra parte, la estacionalidad y/o temporalidad de gran parte de las actividades del sector, ya sean agencias de viaje, líneas aéreas, hoteles, bares, restaurantes, parques temáticos o agencias de alquiler de vehículos, obliga a muchas empresas a ajustar el tamaño de sus plantillas de forma regular. De ahí que la flexibilidad en las modalidades de contratación es, en este sentido, una necesidad estructural del sector.

En este sentido, la modalidad de contrato fijo discontinuo ha demostrado ser una herramienta útil para la gestión de la temporalidad en el sector. Al combinar criterios de flexibilidad y estabilidad en la relación laboral; la empresa puede disponer de un colectivo de empleados fijos para los periodos de demanda altos, asegurando una continuidad de plantilla en términos de experiencia y cualificación y el trabajador cuenta con derechos equiparables a los presentes en un contrato fijo.
No obstante, conviene recordar que el contrato fijo discontinuo tiene su origen en la industria de la alimentación y fue concebido originalmente para actividades estacionales ajenas a la decisión empresarial. En el sector turístico la actividad estacional no viene determinada exclusivamente por factores climáticos externos sino también por criterios de negocio. En este sentido, el contrato fijo discontinuo no es útil cuando la empresa desea adecuar su plantilla a los cambios reales y, en este caso, más estructurales de la demanda turística. Por ello, la plantilla de fijos discontinuos suele representar sólo un porcentaje, por lo general inferior al 40%, del conjunto de empleados contratados en régimen temporal durante los periodos de demanda alta.

Para el resto de trabajadores que no forman parte de la plantilla fija se recurre a contratos de trabajo temporal o a contratos por servicio o por obra que se adaptan de forma muy imperfecta, a pesar de la voluntad de los empleadores, a la realidad de buena parte del sector turístico español.

## Jornada laboral

Además de la duración de los contratos, la ordenación del tiempo de trabajo es un elemento clave de competitividad. La productividad y la consecuente rentabilidad de las empresas depende en gran medida de su capacidad para que los tiempos de trabajo remunerados sean tiempos reales de prestación de servicios.

Actualmente pueden detectarse progresos en la definición de la jornada laboral en determinados convenios colectivos del sector. Así por ejemplo, en el sub-sector de Ocio es habitual que el convenio no defina un horario de trabajo preestablecido, sino más bien un número de horas de trabajo mínimo y máximo diarios (por ejemplo, entre 3 y 9) que pueden requerirse del trabajador a lo largo de la temporada, estableciendo a partir de ahí el horario de trabajo quincenalmente o mensualmente, dependiendo de cada caso concreto.

No obstante, lo habitual en el sector es que la empresa encuentre dificultades para adecuar sus necesidades laborales a la demanda real a causa de las limitaciones impuestas por el marco jurídico-laboral. El contrato a tiempo parcial, por ejemplo, no permite per se la distribución de forma irregular del horario de trabajo a partir de un número determinado de horas al año. Hoy por hoy esto solo se puede hacer por vía de la negociación colectiva.

"No se puede regular el sector turístico con los mismos criterios que cualquier otro sector. El turismo necesita un marco laboral específico, con criterios adaptados a las realidades del sector, sin prejuicio para la dignidad y los derechos de los trabajadores" Raimon Martínez Fraile, Secretario general de Turismo

Las empresas consultadas coinciden en reclamar una mayor flexibilidad en las modalidades de contratación, que podría alcanzarse sin necesidad de derivar a un modelo ultraliberal de contratación y despido libre. Se trataría, más bien, de crear opciones de contratación que reflejasen las realidades específicas del sector como contratos con lotes de horas fijas garantizadas pero con posibilidad de distribuirlas libremente en un determinado periodo, o contratos con número de días de trabajo por semana variables según el periodo de demanda, por mencionar sólo algunos ejemplos.

Desde la perspectiva sindical, no parece existir oposición frontal a una mayor flexibilidad en la ordenación del tiempo de trabajo, siempre y cuando redunde positivamente en la estabilidad de la situación laboral y no suponga una merma en los derechos del trabajador. En este sentido, tanto la revisión y flexibilización del fijo discontinuo como una flexibilización del contrato a tiempo parcial pueden ser vías potenciales de entendimiento.

## Negociación colectiva

En términos de estructura de la negociación colectiva existen diferencias significativas dependiendo del subsector turístico concreto de actividad. Así, conviven en el sector situaciones de gran fragmentación de convenios colectivos con distintos niveles y alcances -nacional, provincial, autonómico, de empresa- (Hostelería y Restauración) con otras donde predominan los convenios supra-empresariales (Transporte aéreo) o los convenios de empresa (Agencias de viaje) o existe un único convenio marco de ámbito nacional (Ocio).

En los casos donde la multiplicidad de convenios colectivos es la norma, la empresa que opera en un ámbito nacional o simplemente interprovincial debe enfrentarse a una alta carga de burocracia y complejidad de la gestión de su personal. Además, esa multiplicidad puede actuar como obstáculo para la movilidad interna y como fuente de desequilibrios salariales o de otro tipo. No obstante, hoy por hoy son más los que opinan desde todas las instancias del sector turístico (empresas, sindicatos y administración) que esta dispersión de convenios es positiva, sobre todo desde el punto de vista salarial, siendo el marco de negociación provincial un instrumento útil para reflejar las condiciones salariales y de mercado de trabajo a nivel local.

En todo caso, si nos referimos a la movilidad geográfica en el mercado laboral que, cada día más, precisa el sector turístico español, existen otros obstáculos de carácter estructural de mucho más calado tales como: los altos precios de la vivienda o la cultura española de arraigo familiar y geográfico. De ahí que las bajas tasas de movilidad crean desequilibrios en el mercado de trabajo; mientras que unas regiones experimentan altos niveles de paro, en otras las empresas tienen dificultades para cubrir puestos de base. El apoyo y fomento institucional de la movilidad geográfica a través de intervencionesen el plano legislativo, laboral y fiscal, ayudaría sin duda a corregir los desequilibrios en el sector y reduciría, a medio plazo, los costes pasivos del Estado.

También se suelen presentar obstáculos en el marco de las negociaciones colectivas a la movilidad funcional debido a criterios excesivamente rígidos en la definición de las funciones de los diferentes grupos profesionales, especialmente el de

trabajadores no cualificados Una mayor flexibilización en este sentido, mediante una ampliación en las funciones, redundaría positivamente no sólo desde el punto de vista de la gestión empresarial y de recursos humanos, sino en la propia capacitación y desarrollo del empleado.

## Contratación de inmigrantes

Se trata de un colectivo importante al que acuden las empresas turísticas, cada vez con más frecuencia, para cubrir sus necesidades de contratación. El empleo de inmigrantes ha permitido cubrir una gran parte del déficit de plantilla que ha generado el fuerte ritmo de actividad y crecimiento de inversiones en activos fijos del sector en los últimos años. Su progresiva importancia no se ha visto acompañada de una adaptación acorde del marco-jurídico laboral que regula la inmigración. Los mecanismos de incorporación de personal extranjero al sector turístico carecen de agilidad, tanto si se trata de una contratación externa como interna.

Además de la necesidad de simplificar los trámites, también parece necesario adaptar determinadas modalidades de contratación. Así, por ejemplo, la legislación actual prácticamente impide que una empresa multinacional, ante las dificultades de reclutamiento de determinados puestos en España, pueda contratar temporalmente a personal extranjero de su propia empresa empleado en otros países para que pueda cubrir un periodo alto de actividad en España.

"Se han llegado a retrasar procesos de apertura de instalaciones hoteleras ante la falta de personal porque había una selección previa de inmigrantes que todavía no tenían la documentación" Martín Godino, Despacho Sagardoy

Los criterios inspiradores de la política de inmigración, siendo importantes, han sido casi exclusivamente humanitarios o condicionados por factores de política exterior, pero raramente se ha tenido en cuenta el criterio empresarial de los principales sectores empleadores de esa inmigración (construcción, comercio y, por supuesto, turismo). La fórmula de los contingentes, siendo un avance importante para dar entrada al criterio del empleador, debería ser sólo el principio de un diálogo mucho más intenso entre empresas y administración para definir las necesidades de las futuras políticas de inmigración. Estas políticas, para tener éxito, deberán posiblemente ser más selectivas, orientadas a la demanda real de trabajadores en el mercado y combinadas con acciones de formación en origen, como la propia práctica de las empresas está demostrando.

## Contratación de jóvenes estudiantes

Con relación al colectivo de jóvenes estudiantes, no nos referimos aquí a los estudiantes en prácticas de centros de formación turística, sino a jóvenes en general en fase de completar sus estudios y entrar en el mercado de trabajo. En la industria turística de otros países de referencia (Francia, Estados Unidos, Canadá o Australia) es habitual la contratación de estos perfiles en periodos vacacionales, en los que coincide tiempo libre del estudiante y alta demanda de personal de la empresa turística.

El resultado de esta relación laboral temporal suele ser beneficioso para ambas partes. El estudiante aporta en general un buen nivel de formación (que suele tener un impacto positivo en la calidad de servicio), juventud, ilusión y actitud positiva, que son aspectos muy importantes para un sector que en el fondo lo que debería vender son "experiencias" inolvidables para el turista. Asimismo, la empresa aporta al estudiante una experiencia laboral que tiene un valor formativo indudable. Por eso, en estos países se facilita extraordinariamente este tipo de contratación. No sólo porque ayuda a cubrir una parte importante de las necesidades del sector, al tratarse a menudo de puestos más difícilmente ocupables por personas con interés vocacional en el turismo, sino por el efecto formativo para los jóvenes de cara a su futura inserción en el mercado laboral.

"Los estudiantes que se acercan a la industria para trabajos temporales, sin intenciones de carrera a largo plazo, aportan formación, juventud e ilusión, que son aspectos muy importantes para el negocio, y se llevan consigo experiencias y aprendizajes muy valiosos para su futura vida profesional. Sin embargo en España no se estimula lo suficiente este intercambio" Ignacio Javier Fonturbel, Director de RRHH de Parques Reunidos

En España, a pesar de que se dan las circunstancias objetivas (fuerte actividad turística, tasas de desempleo altas), el fenómeno es de mucha menor intensidad que en los países mencionados. Aunque son probablemente varias las causas que inciden en esta situación (razones culturales, sistema educativo desligado del mundo profesional, factores estructurales como el precio de la vivienda, reputación del sector...), parece claro que una de ellas es la falta de incentivos a la contratación de este colectivo en la legislación y el marco jurídico-laboral actuales.

## Conclusiones

En resumen, el sector turístico requiere asumir una estrategia de gestión de personas basada en dos pilares. Por una parte, un colectivo amplio con vocación de permanencia en el que poder aplicar modelos de progresión motivadores en cuanto a sus carreras profesionales, cualificación y formación continua, compensación, etc. Por otra parte, y dadas las peculiaridades de estacionalidad anual e incluso semanal y diaria de la demanda, es preciso contar siempre con un marco estratégico de gestión del personal que facilite adecuar la oferta a esta demanda cada vez más fluctuante y difícil de predecir. En este sentido, el marco jurídico laboral debería contemplar y favorecer la implantación de ambas estrategias para asegurar la competitividad diferencial mas sostenida posible.

Esto implica la coexistencia de instrumentos jurídicos de permanencia y estabilidad, con instrumentos jurídicos de naturaleza temporal. En este sentido, los contratos a tiempo parcial, los contratos fijos discontinuos y los contratos temporales deben estar presentes en la industria turística para hacer frente a un negocio que por esencia es estacional.

El concepto de fondo que sintetiza los distintos aspectos que se han ido tratando en esta sección es, en definitiva, la necesidad de definir un marco laboral más específico para el sector turístico, tanto por la propia importancia del sector, como por las condiciones y características singulares de las actividades que desarrolla en un contexto de cambios estructurales cada día más acelerados y con una distribución irregular de la demanda a lo largo del tiempo. De ahí que, entre otros, y para tener éxito en un escenario turístico internacional aceleradamente complejo y sujeto, a su vez, a la feroz competencia de países emergentes con costes de producción mas bajos y marcos laborales mucho mas laxos que el nuestro, el nuevo entorno jurídico-laboral para nuestro sector debería incorporar una mejor comprensión de todas esas consideraciones por parte de los distintos actores: administración, empresas, y sindicatos, para que reflejase los siguientes principios :

1. No perjudicar los derechos de los trabajadores y la estabilidad laboral.
2. No incurrir en costes sociales adicionales para las empresas.
3. Permitir un mejor ajuste de la oferta y demanda de trabajo en el sector (flexibilidad en la duración y distribución del tiempo de trabajo, agilidad en la contratación, movilidad).
4. Favorecer la contratación de determinados colectivos (jóvenes).

5. Proporcionar pautas generales de actuación, que sirvan de marco generalizado para otros acuerdos específicos en otros ámbitos (provincial, sectorial, multiempresa, etc.) respetándose así la enorme diversidad de actividades y situaciones que coexisten en el sector turístico.

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. Ello siempre que en paralelo no se "estigmaticen" las fórmulas de empleo temporal que reiteradamente hemos señalado como imprescindibles para cubrir la demanda de una industria que, por mucho que nos pese a todos, es claramente estacional y con grandes picos y valles.

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.

| *Área de actuación* | *Recomendación* |
|---|---|
| **Economía Sumergida** | - Responsabilidad de control y sanción de la administración para garantizar el cumplimiento de la legislación<br>- Reforzar la definición y promoción de unos certificaciones de calidad en las empresas turísticas |
| **Modalidades de contratación** | - Creación de nuevas opciones de contratación que reflejen mejor las realidades específicas del sector<br>- Revisión y flexibilización del fijo discontinuo<br>- Flexibilización del contrato a tiempo parcial |
| **Negociación colectiva** | - Eliminación de obstáculos a la movilidad geográfica en las negociaciones de convenios colectivos<br>- Apoyo y fomento institucional de la movilidad geográfica a través de intervenciones en el plano legislativo, laboral y fiscal<br>- Eliminación de obstáculos a la movilidad funcional |
| **Contratación de jóvenes e inmigrantes** | - Agilidad de los mecanismos de incorporación de personal extranjero<br>- Simplificaciones de los trámites y adaptación de determinadas modalidades de contratación<br>- Políticas de inmigración selectivas, orientadas a la demanda real de trabajadores en el mercado y combinadas con acciones de formación en origen<br>- Incentivos a la contratación de jóvenes |

# 2.3 Imagen de empleador del sector

A diferencia de otras industrias, en el Turismo el empleado no solo se limita a crear un producto; en gran medida, el empleado mismo forma parte del producto. Por ello y como reiteradamente hemos venido señalando, el éxito del negocio y la mejora de la competitividad y de los atractivos turísticos de España dependen en gran medida cada día más, de nuestra capacidad de generar experiencias inigualables y superar las expectativas de nuestros clientes, lo cual está muy ligado al éxito en la gestión de los recursos humanos. Un objetivo clave de esta gestión es que la empresa sea capaz de atraer a las personas más adecuadas y de retenerlas gestionando su rotación y manteniéndola en niveles que no perjudiquen al negocio.

De ahí que la atracción y retención de empleados sea una de las cuestiones críticas a las que se enfrenta el sector turístico en España. El envejecimiento de la población española y sus bajas tasas de natalidad, unido al crecimiento económico general y el del propio 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, los expertos estiman que el mercado laboral español llegará a una situación de pleno empleo en el año 2008 y el déficit total en 2010 pudiera superar 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 de la industria y probablemente lo seguirá haciendo en el corto plazo, pero no resolverá a largo plazo el creciente desequilibrio entre oferta y demanda de empleo en el sector turístico.

En este contexto, la gestión de la marca de empleador (employer branding) tanto desde la perspectiva de la empresa individual como también desde la del conjunto del sector, pasa de ser una "práctica interesante" a convertirse en un imperativo cada día más estratégico del negocio. Una marca permite que el consumidor y el empleado asocien de forma inmediata e intuitiva determinados atributos, sentimientos y percepciones con un determinado producto y empresa. 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 y/o sectores económicos tienen una imagen de marca como empleador. La diferencia radica en si la empresa y/o el conjunto del sector se preocupa de gestionar dicha marca y/o reputación o es meramente un sujeto pasivo de sus efectos.

"Tenemos una tarea común por delante de prestigiar al sector. Hay que hacer más patentes los contenidos de la profesión. Cuando alguien afirma que le atrae el sector porque le gusta viajar y aprender idiomas es un claro síntoma de que no se lo está tomando en serio profesionalmente. Este no es un sector de conocimientos blandos." Eduardo Fayos, Director de Desarrollo de RRHH, OMT

Si alguien tuviera que describir la imagen de empleador que transmite el sector turístico español en su conjunto, con independencia de que la imagen percibida desde el exterior sea cierta y se ajuste más o menos a la realidad, y con todas las reservas que incorpora una generalización tan excesiva, probablemente lo haría dentro de alguno de los siguientes términos:

1. Horarios de trabajo incómodos (en vacaciones, fines de semana, tardes-noches).
2. Número de horas de trabajo semanal superior a otros sectores.
3. Salarios menos competitivos de lo deseable.
4. Trabajo precario, frecuentes relaciones laborales con una remuneración en negro.
5. Baja estabilidad laboral, empleos coyunturales o estacionales.
6. Trabajos que requieren poca o ninguna cualificación, escasa empleabilidad.
7. Baja inversión en formación.
8. Pocas perspectivas de futuro desarrollo de carrera.
9. Escaso reconocimiento externo y prestigio social.

Si bien algunos de los rasgos mencionados son intrínsecos a la propia naturaleza de la actividad turística (horarios), otros pueden estar sesgados e influidos por factores socioculturales (prestigio, status social), por la atomización de la estructura empresarial (economía sumergida) o por las condiciones del mercado (salarios percibidos como poco competitivos).

"Tiene que mejorar la percepción que se tiene del sector como empleador y en general como industria. En España no estamos lo suficientemente orgullosos de nuestro sector turístico, teniendo en cuenta su peso en el PIB. Tenemos que empezar por creérnoslo nosotros mismos y dar valor al sector". José Díaz Montañés, Presidente de la CEHAT

Ninguno de los rasgos anteriormente mencionados, que configuran una imagen desfavorable del sector, son estructurales, en el sentido de que constituyen realidades no modificables. Todos ellos son percepciones susceptibles de poder ser cambiadas si existe voluntad para hacerlo.

De ahí que en una industria de la importancia y magnitud económica para España como es la turística, la progresiva modificación de su imagen como empleador resulta una necesidad estratégica de primer orden para el sector y sus empresas. De ahí que el proceso de cambio, para ser efectivo y creíble, debe proceder desde dos direcciones complementarias e interdependientes:

1. Desde el conjunto del sector de manera colectiva, con el objetivo de potenciar su imagen y atractivo para el empleado actual o potencial, que no busca sólo un trabajo sino el desarrollo de una carrera profesional en una industria que goce asimismo de una relevancia social, como debería ser claramente el caso del sector turístico español.

2. Desde las propias empresas, avanzando individualmente en sus prácticas de gestión de personas y asumien do una cultura organizativa que favorezca su propia imagen interna y externa como empleadores

## Acciones desde el sector

Para que cualquier estrategia de marca como empleador sea efectiva, incluso tratándose de una campaña genérica, debería dirigirse a la atracción y retención de colectivos específicos. En este sentido el sector todavía no dispone de un análisis en detalle de cuales son, para los distintos sub-sectores turísticos, los colectivos más idóneos y/o grupos de "riesgo" a corto y medio plazo en lo relativo a reclutamiento y retención, teniendo en cuenta los índices de rotación y sus secuencias.

Por su propia naturaleza y los objetivos finales que persiguen, las acciones para revalorizar la imagen del sector turístico en su conjunto deberían constituir un objetivo de colaboración público-privada, en donde las administraciones deberían desempeñar un papel importante de liderazgo, coordinación y co-patrocinio. Los mensajes deberían ayudar a elevar el atractivo y el prestigio del Turismo como sector empleador, poniendo énfasis en aspectos tales como el valor de la profesionalidad, las oportunidades de desarrollo y carrera, las singularidades y atractivos de la experiencia turística, las perspectivas favorables para el sector o las estrategias de expansión nacional e internacional de las empresas españolas. De esa campaña podrían también derivarse materiales de reclutamiento que pudieran ser utilizados por todas las empresas, especialmente las PYMES. No debería descuidarse tampoco el desarrollo de elementos de apoyo para escuelas y centros de formación del sector.

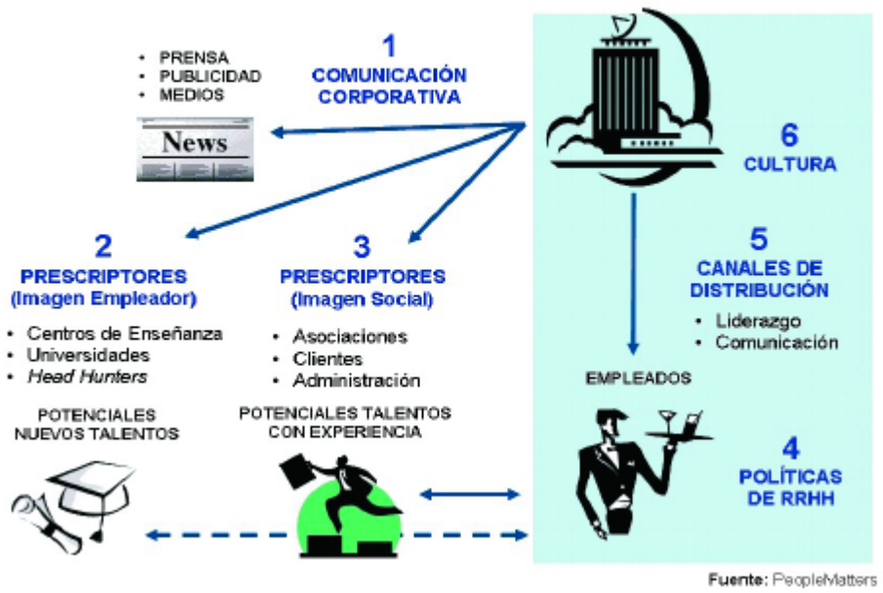
Otras acciones que podrían contribuir a una mejora de la imagen como empleador del sector son:

1. Iniciativas de formación y orientación profesional sobre carreras en el sector para colectivos específicos.
2. Páginas web y recursos online de orientación profesional y ofertas de empleo del sector.
3. Identificación de los mejores empleadores del sector turístico y elaboración de rankings periódicos de reputación y buenas prácticas.
4. Celebración de foros, encuentros y jornadas de primer nivel donde se revalorice la imagen del Sector frente a la sociedad española.

## Acciones desde la empresa

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

*Estrategia de marca como empleador*




**Fuente:** PeopleMatters

Para generar y mantener su imagen de marca, el sector turístico en general y las empresas en particular deben trabajar en las siguientes áreas:

- La primera es la "alineación de la comunicación externa" con la idea de ser un lugar atractivo para los mejores. Toda comunicación externa debe ir impregnada de mensajes de la empresa como empleador.

- La segunda línea de impacto externo es lo que podríamos denominar la "gestión de los viveros" . Un joven empleado, antes de acceder al mercado laboral, se habrá formado en un centro, en sus distintos grados, desde la formación profesional, hasta la universidad o las escuelas de negocio. Gestionar adecuadamente las relaciones con estos prescriptores es fundamental para la tarea de potenciar la generación de imagen.

"Es necesario hacer un esfuerzo por revalorizar muchas de las profesiones en el sector, porque hoy no se quiere hacer de camarero o incluso de maître; se prefiere la recepción. Sin embargo para ejercer de maître se necesita una formación específica y una cualificación profesional bastante más sofisticadas que lo que se exige normalmente a un recepcionista" Joan Mateu. Director de RRHH de Hotetur

- La tercera es gestionar la marca "entre los prescriptores clave" que tienen una notable influencia sobre la ima gen de nuestro mercado laboral. En ocasiones, cuando necesitamos talento, es preciso ir al mercado de trabajo "maduro". Y los mejores de este mercado ya tienen una imagen y una actitud preconcebida sobre las distintas firmas que operan en el mercado. Esta tarea está orientada a generar actitudes hacia nuestra marca en todos aquellos que tienen influencia en la opinión de los profesionales del mercado.

En el terreno interno de la empresa turística, está muy bien emplear técnicas para vender externamente una marca, pero de nada serviría si luego se produjese un divorcio entre lo que decimos que somos externamente y lo que realmente somos. Los empleados son nuestros auténticos embajadores de marca y su opinión es la que mejor irradia nuestra marca en el mercado. Por ello la necesidad de trabajar en tres áreas:

- Una primera es la "revisión de nuestros procesos de Gestión de Personas para asegurar que son justos, que premian realmente el desempeño, el mérito, que realmente los mejores se sienten reconocidos, que visualizamos a nuestros empleados como un auténtico Capital Humano.

- Por otro lado, de nada nos sirven los procesos de Gestión si no son adecuadamente utilizados por la "estructura directiva y gerencial". El papel de todo directivo y gestor es clave en la generación de actitudes de aquellos a los que supuestamente dirige.

- Finalmente, la última de las áreas, pero la primera en importancia, es la que tiene que ver con asegurar que poseemos unos "signos de identidad propia" en interacción con los principios que conforman nuestra cultura como empresa turística y que responden a las preguntas básicas de qué somos, cómo somos, de dónde venimos y a dónde vamos. Los mejores no sólo trabajan en un puesto y por un salario, sino que trabajan, cada día más, por un proyecto. Y ese proyecto tiene que poseer unas claves de identidad que tienen que ser cada día más claras.

"Hay puestos que no llevan asociado el prestigio o atractivo que merecen, como la posición de gobernanta, por ejemplo. Este puesto requiere una gran capacidad de organización, de gestión y optimización de recursos, y es una persona fundamental para la satisfacción del cliente" Ignacio Jiménez. Director de RRHH de Barceló Corporación

En definitiva, deben considerarse todos los aspectos que en mayor o menor medida contribuyen a generar la "oferta de experiencia de trabajo" que, al estilo de una partitura, tendrá tanto temas comunes que representan los elementos esenciales de la "oferta", como variaciones adaptadas a cada colectivo identificado, según las necesidades y las expectativas de los mismos.

## Recomendaciones generales

Como puede comprobarse, una estrategia de marca como empleador, si pretende asentarse sobre bases sólidas y no ser un mero ejercicio 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 cada negocio turístico. Por ello de alguna manera, muchas de las recomendaciones que se sugieren a lo largo de este estudio pueden entenderse también como planteamientos para mejorar la marca de empleador de la empresa o del sector en su conjunto.

En todo caso, sí nos parece interesante añadir algunas reflexiones finales sobre este tema:

1. Para que una estrategia de marca de empleador tenga éxito en el sector turístico español, es necesario que el conjunto del sector y /o la empresa turística en particular hayan interiorizado la idea de que los recursos humanos son un factor diferencial para la creación de valor añadido que le conferirá ventajas competitivas a corto,

medio y largo plazo, para poder asegurar un liderazgo sostenido.

2. Los departamentos de Recursos Humanos deben apoyar la estrategia de marca como empleador en el análisis de datos específicos referidos a los índices de rotación, costes de reclutamiento y desvinculación de los colectivos críticos. También es esencial contar con información de "salida" de los empleados que deciden abandonar la empresa y el sector turístico.

3. La comunicación interna tiene un peso muy importante en la configuración de la "oferta de la experiencia de trabajo". Múltiples estudios demuestran que informar al empleado lo máximo posible de lo que sucede en la empresa, hacerle partícipe de los éxitos de la empresa y contar con estilos de gestión y dirección abiertos y trans parentes, son prácticas clave en las empresas normalmente reconocidas como "mejores lugares para trabajar".

4. La oferta de las empresas turísticas en las áreas de formación, desarrollo y oportunidades de carrera son también elementos clave de la marca como empleador. No sólo en términos cuantitativos (volumen de recursos destinados a formación, número de vacantes internas) sino también cualitativos (enfoques y metodologías de forma ción, tipo de oportunidades de desarrollo, etc.). El fomento de la empleabilidad, entendida como el aumen o de valor del empleado (dentro y/o fuera de la propia empresa) a través de la adquisición y desarrollo de competencias, suele ser un elemento clave de las marcas de empleador más sólidas.

| *Recomendación* | *Acciones* | |
|---|---|---|
| **Desde el Sector** | | - Políticas concretas para la atracción y retención de colectivos específicos<br>- Colaboración público-privada en donde la administración desempeñaría un papel importante de liderazgo, coordinación y co-patrocinio<br>- Iniciativas de formación y orientación profesional sobre carreras en el sector para colectivos específicos<br>- Páginas *web* oficiales y recursos online de orientación profesional y ofertas de empleo del sector<br>- Ferias de empleo y actos informativos dirigidos a estudiantes en centros de FP, escuelas de turismo, etc.<br>- Actos informativos dirigidos a colectivos especiales: inmigrantes, discapacitados, etc.<br>- Identificación de los mejores empleadores de la industria y elaboración de ranking periódicos<br>- Identificación y divulgación de esquemas formativos de prestigio<br>- Celebración de foros, encuentros y jornadas<br>- Campañas en medios de comunicación |
| **Desde la empresa** | Internas | - Estructura directiva y gerencial<br>- Revisión de procesos de gestión de personas<br>- Cultura empresarial<br>- Gestión de colectivos inmigrantes |
| | Externas | - Alineación de la comunicación externa con ser un lugar atractivo para trabajar<br>- Gestión adecuada de los "viveros"<br>- Gestión adecuada de los prescriptores clave |

# 2.4 Capacidad gerencial y liderazgo

El desarrollo del liderazgo y las capacidades directivas, son temas especialmente críticos para cualquier sector y el turístico no lo es menos, ante los cada día más acelerados cambios y desafíos específicos a los que se enfrenta:

- Una progresiva evolución hacia nuevos escenarios turísticos y modelos de negocio basados no tanto en el precio, sino en el valor percibido del servicio y la experiencia, en los que una adecuada cultura de organización y una gestión eficiente de los recursos humanos marcan la diferencia.

- Cambios cuantitativos y cualitativos en el mercado laboral que fuerzan a las empresas turísticas a competir por atraer y retener un talento progresivamente escaso.

- Cambios en la estructura, procesos y formas de trabajo de las propias organizaciones para adaptarse a entor-

"El principal desafío para una correcta gestión de las personas en el sector, es que la línea, es decir, los directores, mandos y jefes de equipos, asuma plenamente su responsabilidad en la gestión de sus recursos humanos" Arantxa Fernández, Directora de RRHH de Grupo Accor

En la concepción moderna de la gestión de recursos humanos, una parte fundamental de dicha gestión recae en todos aquellos que tienen responsabilidad sobre otras personas en la organización, ya que son ellos los que 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 guiar, inspirar, motivar y desarrollar a sus equipos tiene un impacto innegable en el desempeño de la organización; impacto que si cabe es aún mayor en el nego-

"Cuando vas a ver una obra que quizás lleva años en cartel te hacen sentir la emoción del primer día. El profesional del turismo debería ser capaz de hacer algo similar: trasmitir de memoria, al servir un plato, al dar un servicio, determinadas sensaciones, representar como un actor y así vender una determinada experiencia. Para conseguir eso necesitas contar con personas motivadas, formadas y comprometidas y con líderes que las gestionen" José Díaz Montañés, Presidente de la CEHAT

Para que esta "fabricación y venta de experiencias muy diversas" tenga éxito, la empresa debe contar con empleados que posean determinadas aptitudes y, sobre todo, actitudes. La capacidad del gestor del equipo es clave para favorecer la disposición, la actitud y la disponibilidad del empleado frente a los clientes. La actitud 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 tiene un notable recorrido de mejora en cuanto a la capacidad de sus directivos y mandos intermedios para potenciar la gestión de sus recursos humanos . Ello es consecuencia, en gran medida, del enfoque de negocio tradicional, que ha venido considerando los recursos humanos más como coste que como una inversión El resul-

"Falta liderazgo en las empresas del sector. No me refiero a directores generales, sino a jefes de departamento, mandos intermedios, etc. que sean capaces de aglutinar a los equipos, de crear ilusión en los trabajadores y motivarlos, porque es la única manera de que las empresas puedan producir experiencias diferentes" José Díaz Montañés, Presidente de la CEHAT

El ejemplo del director de hotel es muy significativo, ya que aunque la inversión y el nivel de complejidad en la gestión empresarial de un establecimiento de tamaño medio supera con creces al de muchas empresas de dimensión similar o mayor, son todavía muchos los 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 entre las PYMES. En el caso de la mediana y gran empresa turística española esta situación se va corrigiendo, como reflejan los resultados del diagnóstico de este estudio, de forma paralela, en muchos casos, a la transición de modelos de gestión familiar a modelos de gestión más profesionalizados. El crecimiento y la internacionalización de las empresas turísticas españolas es otro factor del negocio que impulsa con fuerza las políticas de gestión de los recursos humanos y el desarrollo directivo en el sector.

## Mercado Laboral

Por el notable peso que representa la empresa familiar, tradicionalmente, el sector no ha sido muy activo en captar talento ejecutivo ajeno a los círculos próximos a los fundadores de las empresas, quizá por la sencilla razón de que inicialmente ese modelo de negocio familiar y más tradicional no lo necesitaba. Tampoco el sector ha gozado de una reputación demasiado atractiva para trabajar. Sin embargo, todo ello está cambiando aceleradamente gracias al crecimiento de la industria, la consolidación de grandes grupos turísticos y la internacionalización, que están generando una presión por la búsqueda de directivos y una consecuente "lucha" por el mejor talento directivo, que probablemente se intensificará en el futuro. Asimismo el sector comienza a ganar notoriedad y estatus con el creciente reconocimiento y extensión de actividades internacionales, que ofrecen mayores posibilidades de desarrollo, aunque todavía hoy es muy difícil en España encontrar empresas turísticas en los primeros puestos de los rankings que revelan las preferencias sectoriales de los futuros ejecutivos.

Esto último se debe en parte al carácter fuertemente "endógeno" que ha caracterizado tradicionalmente al sector. Es interesante recordar que, hasta no hace mucho, era obligatorio que hubiese un director titulado por hotel, que estuviese ins-

"La crisis del modelo de negocio tradicional hace que el sector vaya tomando conciencia de la necesidad de profesionalizarse y de mejorar sus capacidades directivas. La estrategia hoy requiere mucho más que negociar con el tour operador unas tarifas una vez al año" Ramón Díaz, Director del Master en Dirección de Empresas Turísticas del Instituto de Empresa

Al margen de lo anterior, las experiencias internacionales y locales demuestran que la incorporación al sector turístico español de directivos de otros sectores suele dar muy buenos resultados, en especial cuando la empresa necesita aportar perspectivas innovadoras a su gestión. El conocimiento en profundidad de las peculiaridades de un sector, sin duda facilita el desempeño con éxito de un puesto de gestión o dirección. Lo que se olvida en muchas ocasiones es que adquirir esos conocimientos sectoriales específicos, si no se poseen, es relativamente fácil y no exige tanto tiempo en comparación con lo que costaría adquirir o desarrollar otras habilidades directivas fundamentales que el puesto también exige (por ejemplo, dirección de equipos, planificación, comunicación, orientación al cliente o delegación).

## Desarrollo del liderazgo

Al igual que en otros sectores de la economía, no existe un modelo de liderazgo turístico universal que sea aplicable a cualquier empresa o situación de negocio. En las empresas de servicios, incluidas las turísticas, aún siendo todas intensivas en lo que respecta a la gestión de personas, caben modelos de liderazgo y gestión muy distintos dependiendo del tipo de actividad.

En todo caso, el desarrollo del liderazgo es una necesidad prioritaria para las organizaciones del sector turístico español. El aumento de la competitividad ha hecho que las empresas se adapten básicamente reduciendo costes y en algunas ocasiones reduciendo capas directivas. Para los directivos que permanecen, los objetivos son aumentar la calidad de los productos y servicios en forma de diferenciación y más valor añadido, a la par que seguir reduciendo 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.

Fuente: modelos de gestion de RRHH en empresas de servicios. Lashley 1998

En este sentido, cualquier programa de desarrollo integral de liderazgo organizacional para el sector turístico debería idealmente incluir programas de formación y una serie de actividades coordinadas para el desarrollo de habilidades críticas en esa dirección.

En todo caso, la inversión en desarrollo directivo, si no forma parte de un esfuerzo integral de desarrollo del liderazgo a nivel organizacional, resultará insuficiente. Algunas organizaciones cometen la equivocación de invertir recursos en el desarrollo de determinados modelos de comportamiento directivo sin desarrollar paralelamente otros elementos que los sostienen y consolidan, que están relacionados con la propia visión de negocio y la cultura existente en la organización. Esto incluye:

- Un contexto y una cultura organizativa que propicie el desarrollo del liderazgo: la estrategia y visión de negocio (misión, valores, normas, procesos, sistemas).

- El firme compromiso y participación del Consejo de Administración, la Dirección General y el equipo ejecutivo.

Otros factores de naturaleza más táctica que inciden en el éxito del desarrollo del liderazgo de cualquier empresa, incluidas las turísticas, son:

- El reclutamiento de directivos y gestores: el proceso debe asegurar que los candidatos cuentan con las capacidades directivas adecuadas y que encajan 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. 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.

- 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 los equipos y personas que lideran en términos de planificar y organizar, solucionar problemas, clarificar roles y objetivos, informar y supervisar.

[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

# 2.5 Formación y capacitación

Como hemos venido analizando, la formación del capital humano en la industria turística española es una cuestión clave para asegurar su competitividad sostenida y las necesidades que pueda requerir el futuro posicionamiento diferencial del sector y sus diversos destinos, tanto desde una perspectiva comercial, de producto, o de los condicionantes del mercado laboral. Desde la perspectiva de negocio, la necesidad de dirigirse hacia modelos de gestión de la oferta basados en la creación del mayor valor añadido para superar las expectativas del turista, no hace sino acrecentar su importancia.

La creación de "experiencias" únicas para cada segmento de consumidores, incluso los de menor capacidad adquisitiva, la generación de ofertas cada día más personalizadas a la carta, la sofisticación e individualización del servicio, el papel de las nuevas tecnologías, las respuestas comerciales ad hoc para responder a una demanda cambiante, son estrategias

"Parece que poco a poco el sector va asumiendo que los problemas no se resuelven gastando solo más dinero en publicidad o promociones. La formación, la gestión de los recursos humanos, la calidad del servicio o las nuevas tecnologías son los verdaderos motores para la mejora de la competitividad". Antonio Nieto. Director General de Turismo de la Comunidad Autónoma de Madrid

## Análisis del modelo formativo actual

El sector turístico viene caracterizado en términos formativos por distintos aspectos:

- Aspectos socioculturales. Centrados fundamentalmente en una falta de reconocimiento del valor de la formación turística. El turismo se ha identificado tradicionalmente en la sociedad española como un área de conocimientos "blandos", que supuestamente requiere de más experiencia que 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 menos competitiva de la esperada, etc. Esta inadecuada reputación como empleador del sector ha hecho que, tradicionalmente no atrayese a los perfiles de más nivel y talento del sistema educativo.

- Aspectos Políticos. El tibio interés que tradicionalmente las administraciones han dispensado a la formación turística, sumado a la falta de coordinación entre las autoridades laborales, educativas y turísticas en cuanto a las normas que amparan la formación turística, ha dado pie a una proliferación de centros con una inadecuada calidad formativa y baja reputación.

- Aspectos Sectoriales, caracterizados fundamentalmente por:

  - Atomización empresarial del sector.
  - Altos índices de rotación de personal.
  - Ausencia de cultura de colaboración y de puesta en común de iniciativas y recursos para la formación entre las empresas del sector.
  - Bajos niveles de profesionalización y cualificación, especialmente entre los empleados de base.
  - Presencia habitual de estilos de dirección de primera generación, poco sensibles a las cuestiones de

formación y desarrollo, que todavía no han evolucionado.

- Un sistema educativo propio del sector que, con algunas excepciones, entre las que se encuentran ciertas escuelas de hostelería con una reputación contrastada en el mercado nacional e internacional, evidencia desajustes entre la educación ofrecida y las necesidades de las empresas:
    1. Tendencia a una formación generalista sin conocimiento directo del mercado y las distintas actividades en la industria.
    2. Ausencia de curriculum de conocimientos para la industria y de estándares de calidad formativa.
    3. Inexistencia de una política de formación del profesorado.
    4. Desequilibrio de los contenidos formativos entre la formación técnica y la formación en habilidades, entre conocimiento teórico y práctica empresarial.

- Aspectos Legales. Relativos a conflictos competenciales, falta de acuerdos para flexibilizar una formación de calidad y lentitud en el proceso de adaptación de la formación a la realidad cambiante del mercado

## Principales carencias formativas

El sector turístico español se caracteriza hoy por hoy y como antes se ha mencionado, por la presencia muy frecuente y en todos los niveles, desde los puestos de base hasta la dirección, de perfiles "autodidactas", es decir, personas con un importante bagaje de experiencia práctica, que en algún caso adolecen de un desarrollo imperfecto en cuento a ciertos conocimientos y determinadas habilidades directivas.

La valoración de la experiencia práctica por encima de la formación en general es todavía, aunque en retroceso, uno de los mitos del sector. Sin embargo, la experiencia práctica en sí misma es en muchos casos insuficiente para impulsar procesos de innovación, reinvención o evolución de modelos de negocio más basados en la diferenciación y en nuevos atributos de valor añadido, que se salen de lo que era tradicional y válido hasta hace poco. Estos modelos requieren cada día más un alto nivel de conocimiento de las tendencias de mercado y del comportamiento de la demanda y una alta profesionalización y especialización del servicio.

Por otro lado, el fenómeno de la inmigración ha venido a acentuar las carencias formativas en los cuadros bajos de la industria. La inmigración ha proporcionado al sector una mano de obra abundante, a bajo coste, motivada y escasamente cualificada que ha sostenido los fuertes ritmos de crecimiento de la industria en los últimos años. Sin embargo, la contratación intensiva de inmigrantes no ha venido acompañada, salvo algunas contadas excepciones en el marco de grandes empresas, de un esfuerzo paralelo de integración y formación de estos colectivos. A la postre, esto se ha traducido en una pérdida de calidad del servicio, además de generar altos costes (a menudo ocultos) de rotación.

Un aspecto formativo clave en la industria turística es el servicio al cliente y la capacidad de superar sus expectativas. La

"Muchas empresas están utilizando de forma intensiva la mano de obra inmigrante sin hacer un esfuerzo por integrar y formar adecuadamente a estos colectivos. El resultado es una pérdida considerable de calidad". Cristopher de Bruyn. MHI

calidad percibida del servicio es la culminación del valor percibido por la cadena de los diversos prestadores de servicios que integran la industria turística y por ello la formación y capacitación del empleado son cuestiones fundamentales. Es necesario que el empleado domine todos los aspectos que contribuyen a reforzar la percepción de un servicio de calidad y una mejor experiencia para el turista, tal y cómo se defina para cada subsector específico.

Esto implica:

- Conocer y entender los diversos elementos del servicio y de las vivencias que busca el turista, desde los más básicos, como una sonrisa y la mejor acogida, a los más complejosy sofisticados.

- Poseer determinadas habilidades críticas, como la comunicación o la capacidad de solucionar problemas sobre la marcha.
- Poseer la actitud de servicio adecuada, sin la cual tanto los conocimientos como las habilidades son estériles.

Por último, si nos referimos a carencias en el ámbito de formación, conviene mencionar el uso limitado y deficiente que en ocasiones se hace de las prácticas en empresas del sector. Las prácticas dirigidas a los colectivos más jóvenes que se acercan al sector son, además de una fuente de reclutamiento para las empresas, una importante herramienta de atracción y capacitación de recursos humanos para el conjunto de la industria. Sin embargo, su gestión no está, en ocasiones, a la altura de su importancia. En unos casos, la contratación en prácticas se utiliza exclusivamente para cubrir, en el corto plazo, determinados picos de demanda con personal a bajo coste. En otros, no se gestionan eficazmente las expectativas o, sencillamente, la empresa no asume el compromiso formativo que ha adquirido con el estudiante.

La gestión correcta de las prácticas, si se respeta su finalidad formativa, exige elementos como la definición de objetivos

"Hay una percepción muy extendida según la cual es suficiente con ser simpático para trabajar en Turismo sin tenerse en cuenta las habilidades técnicas que se necesitan. Hay que hacer un esfuerzo por profesionalizar el sector". Luis Moreno. Director de RRHH de Acciona Transmediterránea

de aprendizaje, un plan de trabajo, un sistema de supervisión, apoyo y evaluación, etc. que suponen un esfuerzo no desdeñable para la propia empresa en términos de horas de trabajo de otros empleados. El retorno de estas inversiones suele ser alto a medio y largo plazo para la empresa y para toda la industria. En cambio, una gestión ineficiente de la práctica, incide negativamente en la reputación de empleador y en la capacidad futura para atraer talento de la empresa y del conjunto del sector turístico.

A partir de todo lo descrito anteriormente, podríamos definir algunas posibles líneas de actuación que resultan clave:

### Mejora de la oferta formativa

Conviene alentar la revisión y mejora permanente de los contenidos y programas de formación turística que incluya aspectos como:

- Fórmulas más operativas para reestructurar la FTFE (antes FORCEM), y adaptarla a las necesidades cada vez más cambiantes de las empresas turísticas.
- Equilibrar los contenidos técnicos con la formación en habilidades y de gestión.
- Fuerte énfasis en aspectos relativos a idiomas, nuevas tecnologías y aspectos comerciales.
- Revisar los contenidos y plazos de los módulos actuales de Formación Profesional adecuándolos a la realidad empresarial. Acercar los centros de FP en actividades turísticas a las zonas con menor presencia de la actividad turística pero con potencial de crecimiento.
- Revisar los estándares de calidad de la oferta formativa. Definir un currículum o estándar de profesión.
- Mayor consenso y compromisos de colaboración del sector privado con las administraciones (central y autonómicas) y los diversos centros de formación existentes, que acrediten el nivel adecuado.
- Becas para la formación de nuevos profesionales (ej: formación de especialistas españoles en mercados emisores, etc.).

### Planes de formación y asesoramiento específicamente dirigidos a las PYMEs

Es importante desarrollar planes de formación y asesoramiento específicamente dirigidos a PYMEs sobre los retos, problemáticas y nuevos modelos de gestión que requiere un sector como el turístico, que afronta retos competitivos cada día más complejos y aceleradamente cambiantes, apoyándose en los centros educativos y escuelas de negocios, con programas ad-hoc, en los que, entre otros, se ilustren buenas prácticas y ejemplos de modelos existentes tanto a nivel nacional como internacional.

## Centros de formación en la empresa

Conviene alentar a las propias empresas turísticas a crear sus propios centros de formación individuales, o si son PYMEs, a agruparse y crear centros en común, donde se trabajen no sólo los conocimientos sino también las actitudes y aptitudes a todos los niveles, especialmente en los puestos directivos.

"La empleabilidad, en términos de compromiso formativo, es la primera muestra de respeto, casi al nivel que el salario, que una empresa le debe a sus empleados". Antonio Ramírez Rebollo. Director de RRHH de Paradores

## Fomento de prácticas

Estimular la participación de las escuelas de turismo, a través de fórmulas como las prácticas de verano con el objeto de que se conviertan en una fuente de capacitación y reclutamiento.
La siguiente tabla resume las principales recomendaciones sobre formación y capacitación así como algunas posibles acciones.

| Recomendación | Acciones |
|---|---|
| **Profesionalización del sector** | - Elevar el Turismo a licenciatura universitaria<br>- Creación de un Gran Centro de Investigación / Innovación transversal para el conjunto del sector, que permite optimizar / reiventar la gestión y el atractivo de los destinos.<br>- Apoyo a las PYMEs para mejorar su competitividad y calidad mediante la formación y desarrollo de sus RRHH |
| **Mejora de la oferta formativa** | - Fórmulas más operativas la FTFE (antes FORCEM)<br>- Equilibrio de contenidos técnicos con la formación en habilidades y de gestión<br>- Énfasis en: idiomas, nuevas tecnologías y aspectos comerciales<br>- Revisión de contenidos y plazos de los módulos actuales de FP adecuándolos a la realidad empresarial<br>- Definición de un curriculum o estándar de profesión<br>- Consenso y colaboración del sector privado con el sector público y los centros de formación existentes<br>- Becas para la formación de nuevos profesionales |
| **Ajustar necesidades formativas con las necesidades de la empresa** | - Creación de centros de formación en la empresa o si son PYMEs, a agruparse y crear institutos profesionales de turismo<br>- Estimulación de la participación de las escuelas de turismo, a través de fórmulas como las prácticas de verano |

# 2.6 Papel de la Función de RRHH

La función de RRHH en las diversas organizaciones turísticas ha experimentado una importante evolución en las últimas décadas. En los años 70, la gestión de RRHH se reducía básicamente en la mayoría de empresas a las tareas de administración centralizada del entonces llamado "personal" y, ocasionalmente, las de "controller interno" para asegurar el cumplimiento de la reglamentación laboral. En los años 80, a medida que el entorno se volvía más competitivo y cambiante, comenzó a exigirse al área de RRHH una mayor contribución al negocio en términos de mejora de la competitividad, la calidad o los niveles de servicio y la función de RR.HH adoptó progresivamente el papel de "consultor interno" de los gestores directos del negocio o "línea".

Finalmente, es a partir de los años 90 cuando se comienza a exigir al área de RR.HH que demuestre que realmente puede contribuir a la creación de un mayor valor para la organización y el negocio. Muchos departamentos de RRHH comienzan entonces a realizar análisis de coste-beneficio para intentar cuantificar y medir dicha contribución. También comienza a requerirse a RRHH que proporcione un servicio mucho más directo y cercano a los gestores operativos de línea, lo cual implicó en muchos casos un acercamiento físico, es decir, una deslocalización geográfica de la función de RR.HH. Como resultado de todo ello, los años 90 fueron un periodo de descentralización de esas funciones.

Esta secuencia cronológica, que describe sintéticamente y en términos genéricos la evolución de la función de RRHH, no es realmente aplicable al conjunto del sector turístico en España. La pervivencia del modelo tradicional de turismo vacacional de "sol y playa" de masas ha limitado significativamente la evolución de la función de RRHH en buena parte del sector, hasta el punto de que hoy en un gran número de empresas turísticas españolas existen todavía modelos de gestión de RRHH que priman esencialmente la pura administración del personal. En otros casos la función de RRHH empieza a asumir un mayor protagonismo en la gestión, si bien es fundamentalmente en las medianas y grandes empresas en donde se puede afirmar que el área de RRHH actúa y posee el estatus de socio estratégico del negocio.

¿Cuáles son las tendencias actuales en la función de RRHH? En general la aportación de valor de la función de RRHH se lleva a cabo a través de cuatro facetas diferenciadas: gestor de sistemas de RRHH, abogado del empleado, socio estratégico, y agente del cambio.

Estas cuatro facetas de la dirección de RRHH no son independientes, sino que se interrelacionan, tal como muestra el gráfico anterior, a lo largo de dos dimensiones ortogonales: orientación a la persona o a los sistemas por un lado, y enfoque estratégico u operativo por otro.

## Socio estratégico

Probablemente la misión más importante de la función de RRHH, en la industria turística española al día de hoy debería ser ayudar a la empresa a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por diferenciación, que asegure su liderazgo y sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la verdadera aportación de valor de la Dirección de RRHH viene determinada por el nivel de congruencia entre las políticas de RRHH y los objetivos estratégicos de las empresas turísticas.

El papel estratégico de la Dirección de RRHH de cualquier empresa turística incluye los siguientes tres aspectos:

- Formulación estratégica: el directivo de RRHH debe ayudar a la cúpula ejecutiva a evaluar el nivel de adecuación de la plantilla y las estructuras de trabajo actuales con los distintos objetivos estratégicos y tácticos que se planteen, así como el grado de dificultad con el que la organización presumiblemente se enfrentaría a la hora de adoptar los cambios requeridos por cada una de las alternativas.

- Articulación de la estrategia en forma de políticas de RRHH: el departamento de RRHH ha de ser capaz de traducir las fórmulas estratégicas planteadas a una serie de intervenciones concretas en las políticas y procesos de gestión de los RRHH. En definitiva, se trata de delinear una arquitectura de RRHH que apoye el modelo de negocio que la alta dirección estime oportuno implantar. Las claves de esta arquitectura giran en torno a dos dimensiones clave que podemos denominar vertical y horizontal. La dimensión vertical se refiere al grado de congruencia entre las prácticas de gestión de RRHH de una organización y su estrategia de negocio y la horizontal se refiere a las propias prácticas de gestión de los RRHH.

- Evaluación del impacto de las políticas de RRHH en el éxito de la organización: la Dirección de RRHH debe ser capaz de ofrecer a la Dirección General datos contrastados y fidedignos sobre el impacto que las inversiones en RRHH consiguen tener sobre los indicadores clave para la organización: ya sean en términos de eficiencia operativa, satisfacción de los turistas o resultados financieros.

La función del HR Business Partner es fundamental, entendida como la persona de Recursos Humanos que entiende y habla el lenguaje del negocio, que proporciona soluciones al responsable de la línea, integrando y utilizando las herramientas que desde el ámbito corporativo se ponen a su disposición". Ignacio Fonturbel. Director de RRHH de Parques Reunidos

## Agente de cambio

Al igual que en otros sectores, los cambios organizacionales en las empresas turísticas, muy en especial los que tienen que ver con la gestión de las personas, no tienen un efecto inmediato ni fielmente medible. Por el contrario, la asimilación del cambio tanto a nivel individual como grupal es un proceso de gran complejidad, que implica un alto grado de estrés para las personas y que, si no es gestionado adecuadamente puede dar lugar a consecuencias graves para todas las partes implicadas. Sin embargo, la mayoría de las veces, la clave del éxito de una organización turística no está sólo en el rumbo marcado por la alta dirección, sino también en la capacidad de las personas para asimilar los cambios necesarios para tomar dicho rumbo.

Para asumir las riendas de los procesos de transformación la Dirección de RRHH de cualquier empresa turística debe conocer los procesos psicológicos y sociológicos básicos de la asimilación del cambio que aconseje el mercado y/o el posicionamiento que la empresa y/o el destino en el que se ubique hayan adoptado, debe ser capaz de influir en los estilos de liderazgo y participación de la organización, debe ser capaz de llevar a cabo diagnósticos complejos, y debe ser capaz de establecer una sólida arquitectura de comunicación interna.

## Gestor de sistemas de RRHH

Aparte de definir las políticas de gestión de las personas, la Dirección de RRHH tiene que ser capaz de poner en funcionamiento y gestionar eficientemente los sistemas de RRHH que materialicen dichas políticas. Si bien es cierto que gran parte de la carga administrativa asociada con los sistemas de RRHH puede ser perfectamente subcontratada a terceros fuera de la empresa, la complejidad legal y técnica del recurso humano exige un meticuloso trato administrativo que nunca podrá ser subcontratado totalmente.

El desempeño eficiente de los procesos de gestión de los RRHH no sólo es necesario e importante en sí mismo, sino que además supone un requisito previo para que la función de RRHH tenga peso y pueda acceder a otros ámbitos de gestión más estratégicos. Si el departamento de RRHH no es capaz de manejar sus actividades básicas con criterios de calidad de servicio y excelencia operativa hasta el punto de hacerse casi invisible al resto de la organización, difícilmente podrá plantearse de manera convincente que se le pida intervenir en definiciones más estratégicas y en la gestión del cambio.

## Abogado del empleado

En los últimos tiempos, el contrato psicológico entre empleado y empresa se ha tornado cada vez más exigente para aquél. Si antes se le pedía básicamente al empleado que trabajase y produjese, ahora se le pide además que esté comprometido con la organización, que colabore en la formación de sus compañeros, que sepa trabajar en equipo, que desarrolle mejores relaciones con sus clientes, que comparta con el resto de la organización su conocimiento y sus ideas y que, al ser imposible garantizar su empleo de por vida, se conforme con conseguir una buena empleabilidad.

Todo esto, claro está, tiene ciertas contrapartidas para el trabajador. El empleado actual espera una cierta reciprocidad ante estas nuevas exigencias, y la propia legislación laboral refleja esta tendencia al establecer incrementos continuos en las garantías para el trabajador. Los empleados esperan que se atienda a sus necesidades personales puntuales, que se observen sin excepción todos sus derechos, que se escuchen sus demandas y atiendan sus peticiones en cuanto a la calidad de su entorno de trabajo, y que, en definitiva, su entorno laboral contribuya a su desarrollo personal y profesional. Y claro, los mejores empleados, los que más necesitamos, son los que suelen tener mejores alternativas de trabajo fuera de nuestra empresa, y si no logramos satisfacer sus necesidades nosotros, a buen seguro habrá ahí fuera algún competidor dispuesto a hacerlo en nuestro lugar.

## Desafíos y recomendaciones

### Cultura y procesos de trabajo en equipo

Una tendencia en las empresas de servicios que también está llegando, tímidamente, al sector turístico es animar a los empleados, en el marco de equipos de trabajo, a asumir cada vez más la iniciativa y responsabilidad plena de sus tareas.

"Nuestras actuales prioridades estratégicas desde Recursos Humanos giran en torno a la creación de nuevas estructuras organizativas relacionadas con el trabajo en equipo y la delegación de tareas. Los directivos a la hora de ejecutar el trabajo siguen centralizando la toma de decisiones y estamos trabajando para mejorar eso". Francisco Bethencourt. Director Financiero de Loro Parque de Parques Reunidos

Desde la perspectiva de la función de RRHH, esto no supone simplemente crear equipos de trabajo más autónomos, sino realizar un rediseño profundo de las formas y estructuras de trabajo en la organización y contribuir al desarrollo de una determinada cultura organizativa. En este sentido son los factores de diseño los que más inciden en la eficacia del grupo. En estos factores inciden las características de las tareas del grupo y de la organización que pueden ser directamente gestionadas por el directivo sin ser influenciadas por el entorno, de tal forma que éste establece el grado de interdependencia

entre las tareas, tamaño, demografía, diversidad de los miembros y el contexto organizacional a través de las políticas de compensación, supervisión, formación y recursos.

## Reclutamiento eficaz y proactivo

La contribución de la función de RRHH en este ámbito ha sido tradicionalmente importante en el sector turístico. Esta importancia va a incrementarse en el futuro a medida que determinados perfiles turísticos en el mercado laboral serán cada vez más escasos y disputados entre las diversas empresas competidoras. Además, la adopción de estrategias de negocio apoyadas en una gestión diferencial del capital humano hace que las decisiones de reclutamiento y selección tengan un impacto crítico en el éxito de dicha estrategia.

"El gran reto, a mi juicio, del negocio es tratar a los clientes de manera individualizada, y desde la función de RRHH se puede apoyar este objetivo de diversas maneras: seleccionando los perfiles adecuados, adaptando los cambios en los contenidos de los puestos a las nuevas exigencias e invirtiendo en formación...". José Luis Úbeda. Subdirector de Selección y Desarrollo de RR.HH. de Iberia

La eficacia y rapidez del área de RRHH a la hora de proporcionar y/o facilitar a los gestores operativos de línea el servicio de reclutamiento y selección será, cada vez más, uno de los factores clave para valorar su contribución al negocio. Las mejores prácticas en este terreno suelen incluir el uso de herramientas de gestión por competencias, la involucración intensa de los jefes directos y niveles directivos en los procesos de selección y la aplicación de nuevas tecnologías.

## Políticas de compensación de valor añadido

El sector turístico español es un sector igualmente marcado por la presencia de modelos y estrategias de retribución de corte tradicional, basados en criterios todavía poco vinculados a la creación de más valor para el negocio, como las horas trabajadas, la categoría del puesto o la antigüedad. La tendencia creciente en las organizaciones turísticas más avanzadas es a medir el valor en términos de resultados, no solo de esfuerzo.

Esto implica que las personas sean retribuidas en función del uso que hacen de sus habilidades y competencias, de su capacidad para trabajar en equipo y de su contribución al logro de los objetivos de negocio. Este planteamiento requiere poner el acento en los componentes variables del paquete retributivo, que pueden actuar al mismo tiempo de amortiguadores de los costes generales, y, en general, en sistemas de compensación más flexibles y adaptados al desempeño real de la organización. En este sentido, uno de los aspectos a considerar a la hora de entender la importancia atribuida a la retribución es el elevado porcentaje que los costes laborales tienen sobre el total que soportan las empresas del sector turístico. De ahí lo crucial que resulta cómo se diseñe el paquete de compensación para tratar de controlar el impacto que los costes salariales tienen sobre los niveles de competitividad y el curso de la empresa.

Así, no podemos obviar que el sector turístico es un sector que esta viviendo un momento de cambios estructurales acelerados. En este entorno cambiante la efectividad de la compensación es un aspecto vital, un paquete de compensación que debe tener en cuenta otros aspectos más flexibles como los planes de retención y fidelización, planes de reconocimiento, beneficios sociales y otras retribuciones en especie o servicios al empleado. Asimismo, la compensación debe ser un traje a medida para el empleado, que completa su remuneración vinculada a los éxitos de la compañía o a los logros individuales, con una remuneración de carácter flexible, consiguiéndose una mayor motivación del empleado, que ve reconocido su esfuerzo, aportación y atención individual. De esta forma, a la hora de definir la compensación del paquete retributivo es conveniente que la empresa tenga en cuenta otras premisas aparte de las puramente económicas, como la mejora de la calidad de vida del empleado y de su estatus social, la flexibilidad del paquete retributito y el efecto de vinculación del empleado con la empresa.

## Cultura organizativa como factor de atracción y retención para el sector turístico

Otros elementos de recompensa de carácter intrínseco o intangible, que forman parte de la cultura de una organización, tienen una importancia cada vez mayor para el sector turístico y corresponde en gran parte a la función de RRHH su promoción y articulación. Entre ellos cabe mencionar:

- La sensibilidad y apoyo al equilibrio entre vida personal y profesional del empleado (a través, por ejemplo, de horarios flexibles).
- La creación una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje continuo.
- La cultura de delegación y la autonomía del empleado a la hora de decidir el método de llevar a cabo sus tareas.
- La gestión de la diversidad, generando ofertas y servicios al empleado con carácter diferenciado, según las aspiraciones y motivaciones de los diferentes colectivos presentes en la organización (a través, por ejemplo, de una política de beneficios flexibles, de aspectos de gestión específicos, como por ejemplo, inmigrantes, etc.).
- La cultura de transparencia y participación del empleado en las decisiones que afectan al negocio.
- Calidad y cantidad de la oferta formativa

## Uso de las nuevas tecnologías

La función de RRHH se enfrenta a un desafío importante en la aplicación y optimización de las nuevas tecnologías a las nuevas estructuras, procesos y entornos de trabajo en la organización. La imagen tradicional de servicio "persona a persona" que ha caracterizado a la función de RRHH, en general, y en el sector turístico, en particular, está dando paso a un modelo en el que los gestores de línea evalúan factores como el grado de automatización de sus funciones administrativas de RRHH, la disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión de sus equipos, y la disponibilidad de información cualitativa que facilite la toma de decisiones en los temas relativos a personas.

Por otro lado, las nuevas tecnologías multiplican las posibilidades de servicio interno al empleado, a través de las intranets corporativas, agilizan y enriquecen procesos tradicionales de RRHH (reclutamiento, gestión del desempeño, comunicación interna...) y permiten una mayor individualización del servicio. Además, son un factor esencial en la definición de nuevas formas de trabajo y procesos organizativos (tecnología de comunicaciones móviles y tele-trabajo).

Los departamentos de RRHH deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, más allá de la automatización de tareas administrativas, como herramientas clave de apoyo a la toma de decisiones en la gestión del capital humano de la organización. La tecnología amplía y facilita también las posibilidades de medición de la contribución de RRHH a la creación de valor, a través de cuadros de mando y otros sistemas de control de gestión.

## Gestión global e internacional de los RRHH

La creciente implantación internacional de las empresas turísticas españolas es un fenómeno todavía restringido al ámbito de los medianos y grandes grupos turísticos, pero imparable. La globalización trae consigo desafíos específicos para la función de RRHH. La experiencia de otras empresas demuestra que la tendencia inicial de RRHH en estos casos es a adoptar un enfoque "etnocentrista", es decir, manteniendo consciente o inconscientemente en el extranjero las prácticas, enfoques y prioridades originarios de la matriz en España y añadiendo, en todo caso, políticas ad hoc para la gestión del personal español expatriado.

Para ir más allá de este enfoque, el área de RRHH debe adoptar una perspectiva realmente global de la organización, que evite la distinción entre empleados "locales" y "extranjeros" y equilibre las necesidades locales frente a las globales. El fomento de proyectos con equipos formados por profesionales de RRHH de distintos países y/o unidades de negocio, la definición de mecanismos de gestión y transferencia de conocimientos, la creación de redes formales e informales de relación entre los propios profesionales de RRHH, la presencia de perfiles profesionales en la función con buen conocimiento de idiomas y experiencia multicultural, etc. son algunos de los elementos presentes en las mejores prácticas de RRHH en

empresas globales, que deberán extenderse a las turísticas.

## Directivos de RRHH cualificados

Este esbozo del perfil profesional del Directivo de RRHH que demanda la empresa turística moderna puede ser suficiente para extraer algunas conclusiones importantes.
En primer lugar, la complejidad de las funciones y responsabilidades que
debe asumir la Dirección de RRHH nos hacen pensar en que la Dirección de RRHH requiere un perfil de competencias y una base formativa única. La transición directa y a veces improvisada que tradicionalmente ha llevado a profesionales de otras áreas funcionales sin preparación explícita en RRHH a la Dirección de RRHH puede haber funcionado en el pasado, cuando la Dirección de Personal requería más capacidades administrativas y sentido común que conocimientos técnicos. Sin embargo parece bastante improbable que este modelo pueda seguir siendo suficiente para cumplir con los nuevos retos y las nuevas exigencias a las que se enfrentan las empresas turísticas españolas. Es importante pues que nos planteemos en qué medida los programas actuales de formación y desarrollo son suficientes para satisfacer estas nuevas demandas y que reconozcamos la importancia de contar con profesionales en la gestión de RRHH técnicamente muy cualificados.

"Generalmente, la función de RRHH en la industria es valorada y juzgada por los aspectos relacionados con la disminución de costes, pero no con relación a la creación de valor añadido. Se trata de una cuestión estructural, cuyo origen no está en la propia función, sino más arriba, en la propiedad del negocio". Christopher de Bruyn. MHI

En segundo lugar, la formación del directivo de RRHH debe ser amplia y profunda a la vez. Amplia en la medida de que ha de ser capaz de comunicarse y trabajar codo con codo con directivos de otras áreas funcionales. Profunda en lo que se refiere a técnicas concretas de gestión de RRHH y de integración con la estrategia del negocio. El gestor de RRHH de las empresas turísticas debe contar con una buena preparación polivalente en dirección de empresas, y una buena formación específica en gestión de RRHH que le permitan acometer el desafío de manejar el capital humano de la empresa bajo una visión estratégica de corto y largo plazo y de creación del máximo valor añadido, que facilite competir cada día más por diferenciación y no solo por precio.

La siguiente tabla es un resumen de las recomendaciones y posibles acciones a llevar a cabo en 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 asociados a la gran empresa. En este sentido, ni el tamaño, ni el subsector, ni la estrategia de negocio son impedimentos per se para la existencia de políticas y prácticas avanzadas de gestión de personas. De hecho, una estrategia adecuada de gestión de personas suele ser en muchos de estos casos, uno de los pilares del éxito y la continuidad de la estrategia de negocio, como demuestran casos empresariales de éxito muy conocidos.

| *Recomendación* | *Acciones* |
|---|---|
| **Cultura y procesos de trabajo en equipo** | - Rediseño profundo de las formas y estructuras de trabajo en la organización |
| **Reclutamiento eficaz y proactivo** | - Uso de herramientas de gestión por competencias<br>- Involucración intensa de la estructura gerencial en los procesos de selección<br>- Aplicación de nuevas tecnologías |
| **Políticas de compensación de valor añadido** | - Medición del valor en términos de resultado y no del esfuerzo<br>- Implantación de sistemas de compensación más flexibles |
| **Cultura organizativa como factor de atracción y retención** | - Cultura de transparencia y participación del empleado<br>- Cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje continuo<br>- Cultura de delegación y autonomía del empleado<br>- Gestión de la diversidad<br>- Calidad y cantidad de oferta formativa<br>- Sensibilidad y apoyo al equilibrio entre vida personal y profesional |
| **Uso de las nuevas tecnologías** | - Facilitación de funciones administrativas de RRHH<br>- Disponibilidad de información cualitativa para la toma de decisiones de RRHH<br>- Herramientas de comunicación y colaboración |
| **Gestión global de RRHH** | - Fomento de proyectos multi-país<br>- Definición de mecanismos de gestión y transferencia de conocimientos<br>- Creación de redes de relación entre profesionales de RRHH<br>- Presencia de perfiles profesionales con idiomas y experiencia multicultural |
| **Directivos de RRHH cualificados** | - Preparación en dirección de empresas y con una buena formación en RRHH |

# III. DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE RECURSOS HUMANOS

# 3.1 Estrategia de Recursos Humanos

En esta sección se presentan las conclusiones del diagnóstico y las principales recomendaciones en el campo de las prácticas de RRHH. La información para realizar el diagnóstico se ha obtenido de un amplio grupo de reconocidos expertos y responsables de un buen número de instituciones y de empresas turísticas (ver Anexo I) a las que se les consultó a través de entrevistas varias y una encuesta elaborada en el 2005 sobre varios ámbitos relacionados con la gestión de los RR.HH. En este apartado se han introducido los resultados más significativos de dicha encuesta, mientras los resultados detallados se pueden consultar en el Anexo II.

Los análisis y sugerencias que aquí realizamos se dirigen esencialmente a un perfil de mediana y gran empresa, tal como en su mayoría constituían las empresas turísticas que han respondido a la encuesta y participado en el ejercicio de diagnóstico, pero bastantes de ellas son extensibles y pueden servir como referencia al conjunto de las empresas turísticas españolas de un menor tamaño.

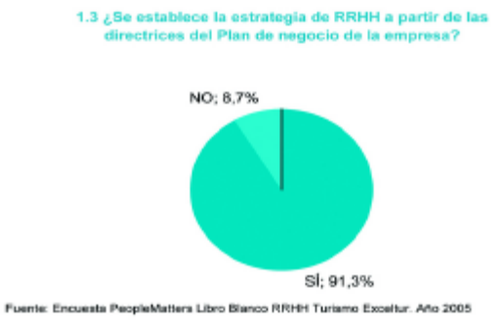
Como se desprende del Anexo I, las empresas que han sido consultadas a los efectos de este estudio comparten, en líneas generales, un perfil de gran empresa española de diversos sub-sectores (hotelero, transporte aéreo, restauración, agencias de viajes, alquiler de vehículos, transporte marítimo y otros servicios turísticos), con una representación alta del sector hotelero y con un alto porcentaje de plantilla fija.

Sin embargo, como señalábamos al inicio de este capítulo, a nadie se le escapa que dicha muestra no es la más representativa de la estructura empresarial de un sector, que se caracteriza por una presencia mayoritaria de PYMES. Por ello hemos pretendido reflejar también estos desafíos en las recomendaciones generales para potenciar la gestión de los recursos humanos que se recogen en los capítulos anteriores.

Asimismo, la muestra de empresas participantes, a pesar de tener elementos comunes, es de una enorme heterogeneidad en cuanto a los diversos sub-sectores de actividad, segmentos de negocio, estructuras de capital o culturas organizativas, por mencionar sólo aquellos aspectos diferenciales más notables. En este sentido, es más que probable que cada lector de este informe se identifique más con algunas recomendaciones y no se vea tan reflejado en otras.

En cualquier caso, entendemos que este ejercicio de diagnóstico común, que se realiza por vez primera con este alcance y profundidad sobre el conjunto del sector turístico español, es una aproximación válida, en el sentido de que permite tener una visión general del estado actual de las prácticas de Recursos Humanos (RRHH) entre empresas de referencia de un sector de tanta trascendencia para nuestra economía.

Los resultados de esta sección revelan que en la mediana y gran empresa turística existe una cultura de planificación de los recursos humanos y que dicha planificación no tiene un carácter puramente administrativo, sino de alineamiento con la estrategia de negocio. También es de destacar que se asume el papel de los recursos humanos como transmisor de la misión, visión y valores corporativos de cada empresa.

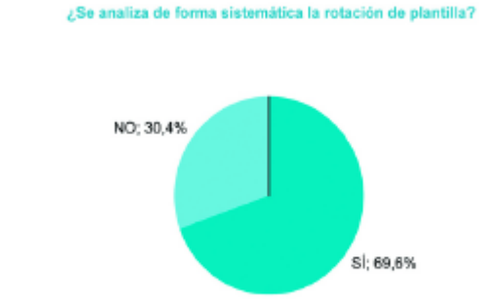



Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Sin embargo, los resultados plantean dudas respecto a si la planificación de Recursos Humanos es realmente, en algunos de los casos, de naturaleza estratégica y a largo plazo.

La dirección de RRHH estratégica, significa que las políticas y prácticas están alineadas entre sí y con la estrategia de negocio, lo que revierte en los resultados económicos de la organización.

Si entendemos que, en resumidas cuentas, el objetivo de la planificación estratégica de RRHH es que el negocio disponga del capital humano que necesita y cuando lo necesita, determinadas herramientas, como el análisis sistemático de la rotación, la planificación de sucesiones o la actualización de inventarios de conocimientos y competencias, son elementos esenciales de dicha planificación.




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Su ausencia indica probablemente que la planificación es de naturaleza más operativa y a corto plazo, útil desde el punto de vista de la organización del trabajo, pero sólo indirectamente relacionada con las prioridades de negocio si se toma un horizonte a largo. De ahí que la ausencia o limitación del enfoque estratégico en la planificación de RRHH sea, en muchas ocasiones, el resultado de las propias estrategias individuales de cada empresa y/o unidad de negocio, que no conceden un peso específico a la gestión del capital humano, más allá de determinadas funciones operativas básicas (p.e. reclutamiento y selección o formación).

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

En este sentido, entendemos que el cambio de enfoque debería surgir desde el propio negocio. No obstante, la función de RRHH puede favorecer dicho cambio demostrando a las unidades de negocio el impacto en los resultados de una adecuada estrategia de gestión de personas. Los análisis de rotación de plantillas y sus costes asociados, los análisis de la distancia o brecha (gap) entre el conocimiento existente y el requerido en la organización, la identificación de los puestos

En TUI España, la misión y estrategia general de RRHH se define como "asegurar la disponibilidad de personas con aquellas conductas y comportamientos que son necesarios para la adecuada implantación de la estrategia". Los pilares de la estrategia de RRHH, definidos a partir de la estrategia de negocio de la compañía, son tres:

" La captación, desarrollo y retención de talento
" Asegurar una comunicación interna que garantice la distribución de la información relevante para la toma de decisiones.
" Proporcionar expertise al negocio y la organización en la gestión de personas y equipos.

# 3.2 Reclutamiento y selección

A tenor de los resultados, las prácticas de reclutamiento y selección externa de la mediana y gran empresa turística se encuentran, por regla general, 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. Este hecho no debe sorprender teniendo en cuenta que se trata de un área tradicionalmente de alto impacto para el sector turístico y, por ello, uno de los principales criterios por los que el negocio juzga la efectividad de la función de RRHH.

Es por ello, que en cierta medida llama por otra parte la atención el bajo porcentaje de satisfacción media de los responsables de línea respecto a los plazos de cobertura de algunas vacantes.  Es evidente que cualquier mejora en la calidad y rapidez de los plazos de cobertura de vacantes tendrá siempre una influencia considerable en la credibilidad de la función de RRHH ante los responsables directos de las unidades de negocio. Estas mejoras pueden alcanzarse desde dos ámbitos:

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

- Ámbito operativo: simplificando procesos, optimizando el uso de nuevas tecnologías y anticipando las necesidades de reclutamiento.

- Ámbito estratégico: reforzando la marca de empleador de la empresa, de forma que aumente su capacidad de atracción (mayor número "pool" de candidatos) y retención (menor rotación no deseada).

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Con relación al reclutamiento y promoción internos los resultados muestran la presencia de una cultura de desarrollo y promoción interna en la mayoría de las empresas, que se evidencia en la prioridad que se concede a la cobertura interna de

vacantes y al elevado porcentaje de promociones internas en todos los niveles.

También hay una presencia mayoritaria de programas de acogida y orientación, complementados con formación en la mayoría de los casos y apoyados con un papel destacado en dichos programas por los gestores de línea.

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

No obstante, llama la atención que la práctica totalidad de empresas afirme identificar a los empleados con potencial para cubrir futuras vacantes mientras que sólo la mitad afirman disponer de planes específicos de sucesión. Si a esto añadimos que sólo algo más de la mitad de las empresas dispone de inventarios actualizados de los conocimientos y competencias de la plantilla, cabe concluir que, en muchos casos, la identificación del talento en la organización se realiza de manera mas bien informal y/o no se integra de forma consistente con el resto de prácticas de RRHH.

Algunos ejemplos:

El Grupo VIPS realizó 4.200 nuevas contrataciones entre 1999 y 2004, gran parte de ellas a personas de nacionalidad extranjera. Los extranjeros representan hoy el 52% de la plantilla. Sin la aportación de este colectivo no hubiese sido posible alcanzar los ritmos de crecimiento previstos en la estrategia de negocio y las diversas marcas de restauración del Grupo habrían quedado dañadas. La filosofía de reclutamiento de personas ha sido, en este periodo, contratar a gente que aporte ilusión y deseo de labrarse una carrera a largo plazo en el Grupo, siendo la experiencia un atributo secundario.

En estos momentos el negocio requiere reclutar perfiles con algo más de experiencia y formación. En esta línea, el Grupo ha firmado un reciente acuerdo con Marruecos para reclutar jóvenes profesionales con una formación mínima de dos años en hostelería y que suelen contar con una experiencia mínima de 6 meses en hostelería de 4 o 5 estrellas.

El Grupo ACCOR cuenta con un portal de Internet denominado "Accorjobs", en el que se publican internamente las vacantes generadas en todo el Grupo. Los empleados pueden acceder a ellas, informarse de los requerimientos y, si lo desean, solicitar ser considerados para el puesto, generándose así una base de datos de candidatos internos para la vacante.

Intercontinental Hoteles dispone de una herramienta similar de publicación de vacantes online y recepción de solicitudes. En su caso, la base de datos se alimenta tanto de candidatos internos como externos, si bien se concede prioridad en el proceso de cobertura de la vacante a los candidatos internos.

Casi tres cuartas partes de las empresas consultadas afirman disponer de una estrategia de marca como empleador. Esto sorprende si tenemos en cuenta que el sector en términos generales no disfruta de la más alta reputación como empleador y es escaso el conocimiento y reconocimiento que se tiene en el país, en general, de las empresas del sector y de las características de sus "ofertas y oportunidades laborales". Por ello nos atrevemos a deducir que, en muchos casos, lo que reflejan las respuestas es que la empresa se posiciona como empleador en determinados ámbitos, pero no por ello adopta una estrategia explícita e integrada de gestión y promoción de su marca. Esto explicaría, en parte, por qué muchas de las fortalezas como empleador que la empresa afirma tener, finalmente no se asocien necesariamente a su marca, a pesar de ser fortalezas reales.

Remitimos a la sección correspondiente (capítulo 2.3) para las recomendaciones a la hora de articular una estrategia de marca como empleador.

En Parques Reunidos el Plan de Acogida es una herramienta fundamental para la adaptación rápida y eficaz de colectivos como los de estudiantes en los periodos de temporada alta. Los objetivos del plan no son simplemente familiarizar al nuevo empleado con los contenidos del puesto sino transmitir una serie de mensajes culturales esenciales:

1. una experiencia laboral profesionalizada en un entorno positivo y optimista donde lo que no se sepa hacer se plantee como un reto
2. favorecer el entusiasmo, la actitud y la disponibilidad frente a los clientes.

La actitud se genera o se fomenta en función de lo que se presenta o quien presenta el plan de acogida, es el elemento de entusiasmo, de "renacer" todos los años, que forma parte del know-how. La última frase de ese plan de acogida - "sonríe salimos a escena" - resume este objetivo.

Europcar ha implantado con éxito en la organización una política de integración laboral de personas con discapacidad. El primer paso consistió en asumir un verdadero compromiso y no una mera declaración de intenciones, estableciendo, como un objetivo más de calidad, la incorporación de discapacitados. Una vez integrado en la política de calidad de la empresa, el siguiente paso fue detallarlo en un plan que especificaba aspectos como qué hacer, a dónde dirigirse o qué puestos pueden ser cubiertos por discapacitados.

Este plan se ha convertido hoy en un objetivo más de negocio que aporta un valor añadido indudable para los accionistas en términos de contribución social e imagen de la empresa. En Cataluña el porcentaje de discapacitados en plantilla asciende al 14%. En lo que se refiere al desempeño de este colectivo, han demostrado plenamente su capacidad para asumir las tareas de sus puestos, contando además con un alto grado de motivación.

Respecto a recalcar las fortalezas como empleador, la mayoría de los posicionamientos se refieren a la cultura, el prestigio de la empresa y a las posibilidades de desarrollo profesional, lo cual es coherente con la cultura de desarrollo interno que antes mencionábamos.

Por último, merece la pena reseñar que el porcentaje de empresas que reconoce encontrar dificultades para atraer a personal clave

supera el 20% de la muestra encuestada.
Creemos que es un porcentaje significativo que refleja una tendencia creciente y extrapolable al resto del sector turístico, con unas implicaciones de alcance para la gestión de sus recursos humanos, que se analizan a lo largo del presente estudio.

Barceló Hotels & Resorts utiliza las prácticas de las distintas escuelas de hostelería como fuente de reclutamiento de sus futuros gestores. Las prácticas permiten comprobar el desempeño en distintos entornos e identificar el potencial gestor en los candidatos. Una vez identificados los perfiles de vacantes disponibles, RRHH va a las diversas escuelas para hacer la presentación de la Compañía, donde también realiza las entrevistas de selección. La lista de candidatos aceptados y sus destinos se envía a las escuelas colaboradoras, con las que se acuerda un determinado contenido de aprendizaje combinado con un plan de trabajo. Se asigna un tutor para las prácticas, al término de las mismas se evalúa y queda automáticamente registrada en el sistema de gestión de RRHH dentro del módulo de reclutamiento.

Hoteles Hesperia ha apostado por una fuerte cultura organizativa como marca de empleador. Desde su creación se han desarrollado unos valores corporativos que han facilitado de una manera sorprendente el compromiso de su personal hacia la empresa. Sus empleados han vivido su crecimiento desde el principio, y con él su vinculación hacia Hesperia. La empresa aunque de manera "informal" ha ofrecido un entorno de trabajo en el que se perciben promociones, desarrollo, expansión y crecimiento, por lo que sus empleados se adaptan a las necesidades organizativas de cada momento.

# 3.3 Formación y desarrollo

Los resultados muestran que la mediana y gran empresa turística en España dedica, en término medio, un porcentaje relativamente razonable de recursos (2,27% del coste total de personal) al capítulo de formación, en línea con otros sectores de la economía española, pero lejos de los porcentajes de las empresas líderes en este área. El dato de horas de formación por empleado corrobora esta impresión. La media en los distintos colectivos de las empresas participantes en la encuesta (Directivos 42,7 horas, mandos intermedios 37,1 horas, resto de la plantilla 31,5 horas) es superior a la media nacional de 2004, que fue de 29 horas según el Informe del Círculo de Consultoras de Formación.

No obstante, se puede hacer una lectura más severa de este dato si tenemos en cuenta, tal y como hemos venido señalando, que uno de los principales generadores de valor para el sector turístico son las personas, por lo que cabría esperar que las inversiones en formación fueran más elevadas en promedio en este sector que en otras industrias.

Con independencia de si el volumen de recursos destinados a formación es el adecuado, tema abierto a interpretaciones y necesitado de un análisis caso por caso, lo que sí llama la atención es la ausencia, según la mayoría de las respuestas, de mecanismos para evaluar la eficacia de las inversiones en formación así como su impacto en el desempeño de los individuos y la organización.

En este sentido, la pura evaluación de la satisfacción por los propios receptores de la formación, práctica compartida por todas las empresas consultadas, no parece un indicador suficiente de la efectividad de la formación.

En AVIS, la evaluación de las necesidades formativas se realiza a través de las siguientes herramientas y canales:
1. Análisis sectoriales para adecuar los contenidos formativos impartidos a las necesidades de la compañía en su marco sectorial específico.
2. Documento de diagnóstico de necesidades de formación remitido a la totalidad de mandos y responsables de cada unidad, área o equipo de trabajo, y en el cual se recogen las necesidades de formación de cada colectivo.
3. Análisis de idoneidad (continuado) de solicitudes de formación de empleados y/o de sus responsables directos.
4. Entrevistas y reuniones (continuadas) del Responsable de Formación con responsables de todas las áreas y departamentos de la compañía.
5. Consultas y Valoraciones de especialistas externos en Formación y ofertas externas de Formación.
6. Análisis de necesidades de Formación en las evaluaciones de rendimiento que periódicamente realizan los empleados.

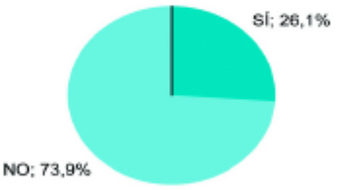
En NH Hoteles, todos los empleados, con independencia de su nivel o área funcional, acuden a alguna de las acciones formativas que proporciona su universidad corporativa (NH University) al menos una vez al año. Todos ellos, sean camareros, empleados de limpieza, comerciales, gestores o directores, son tratados excepcionalmente como clientes y huéspedes cuando asisten al curso de la NH University. Los cursos son muy demandados por la plantilla y se perciben como un elemento de recompensa. De este modo, la inversión en formación cumple también el objetivo de transmitir y unificar cultura en la organización.

La medición del impacto y la efectividad de las inversiones en formación no es un desafío exclusivo del sector turístico. Sin embargo, en este sector, al igual que en otras industrias de servicios, la relación causal entre la inversión en formación y los resultados de negocio es mucho más directa y relativamente fácil de demostrar, ya que afecta a la variable de calidad de servicio percibida y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente. Se trata, por ello, de un campo en el que la función de RRHH tiene la oportunidad de emostrar al negocio su contribución a la creación de valor.

¿Se evalúa si los trabajadores son más efectivos en el puesto de trabajo una vez adquirida la formación?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

¿Se evalúa la influencia de la formación sobre los resultados globales de la empresa?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Cabe destacar también la escasa presencia de las nuevas tecnologías en lo referente a los métodos de formación, con relación a las metodologías tradicionales. Las nuevas tecnologías, pueden proporcionar oportunidades de formación a bajo coste y/o mayor efectividad, al potenciar aspectos clave como el autodesarrollo, la flexibilidad, la interactividad o la comunicación a distancia.

Paradores de Turismo cuenta con un centro de formación propio en el Parador de San Marcos de León, uno de sus establecimientos estrella, desde donde imparte formación técnica para los niveles medios de la plantilla a lo largo de todo el año y tiene previsto abrir un centro de formación turística que proporcione jóvenes titulados no sólo a la empresa sino al conjunto del sector.

Iberia apuesta por un modelo formativo basado en la trayectoria de progreso y capacitación profesional. Así por ejemplo, en el caso de los Tripulantes de Cabina de Pasajeros existe una ruta profesional que marca las distintas acciones formativas. La primera fase formativa les cualifica, a través de cursos específicos, en maquetas y simuladores, para todo tipo de situaciones de vuelo, incluyendo la atención al cliente. Una vez superada, comienzan su etapa laboral que les permite progresar, si lo desean y superan las pruebas de selección y los cursos de refresco, a diferentes tipos de avión, a posiciones de sobrecargo e incluso a puestos directivos dentro de la Compañía.

Con relación a las prácticas de desarrollo directivo, es significativo que una de cada cuatro empresas admita no disponer de una estrategia definida al respecto, lo que confirma que se trata de una asignatura pendiente en la gestión de los recursos humanos del sector, incluidas algunas de sus principales empresas. También es de destacar el uso, en su mayor parte, de metodologías tradicionales de formación (cursos presenciales internos o externos) en detrimento de otras metodologías -con enfoques eminentemente más prácticos e individualizados- que ya han demostrado su eficacia en el desarrollo de directivos, como son el coaching [1] o el mentoring [2].

[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

Si a esto añadimos la escasa presencia de métodos de evaluación multifuente [3] (feedback 360º o 180º) podemos concluir que las prácticas de desarrollo directivo en el sector turístico español, aunque van ganando presencia, están todavía lejos del nivel alcanzado en otros sectores de nuestra propia economía. Se trata, sin duda, de un ámbito clave para potenciar los Recursos Humanos y para avanzar en los modelos de negocio que rigen en el sector turístico, de ahí que las estrategias basadas en una gestión diferencial del capital humano pasen necesariamente por la implantación de modelos definidos de liderazgo y desarrollo directivo.

Por último, el hecho de que sólo la mitad de las empresas con dimensión internacional dispongan de planes de expatriación estructurados puede ser un síntoma de que, en muchos casos, la función de RRHH no ha adquirido todavía el enfoque internacional o global que requiere el negocio, a tenor de los nuevos escenarios. En este sentido se detecta la necesidad de desarrollar prácticas de selección, compensación y desarrollo directivo a nivel internacional así como planes de repatriación adecuados al perfil de los expatriados seleccionados.

Hotelbeds utiliza distintas herramientas que le permite identificar el talento existente en la organización. El pool de candidatos que se obtiene es la base para la definición y documentación de los planes de sucesión. Todos los directivos y personas claves en la organización tienen detectado un posible sucesor.

En Sol Meliá vienen perfeccionando desde hace algunos años su estrategia y procesos de desarrollo directivo. Como resultado de ello, su índice de cobertura interna de directivos es actualmente del 95%, con niveles de rotación casi inexistentes, y sus directores suelen estar muy bien valorados en el mercado. Existen distintos programas y trayectorias de carrera en función del colectivo al que se dirigen:

Modelo 1: personal de base con un plan de desarrollo horizontal que contemple su desarrollo a ese nivel, y un plan de desarrollo vertical hasta alcanzar la posición de jefe, a partir del cual se abre un nuevo proceso de adjunto de dirección, subdirector, director. Todo el proceso cuenta con planes de carrera definidos y está monitorizado por el departamento de desarrollo directivo (supervisión centralizada) y la figura del tutor (supervisión individualizada).

Modelo 2: personal de base que mediante una serie de pruebas se identifica como persona de alto potencial. Durante un año y medio, la persona pasa por distintos departamentos de hoteles, distintos departamentos corporativos, proyectos especiales, asignación de responsabilidades, formación externa intensiva, un periodo de prácticas en dirección y, finalmente, pasa a ocupar el cargo de director.

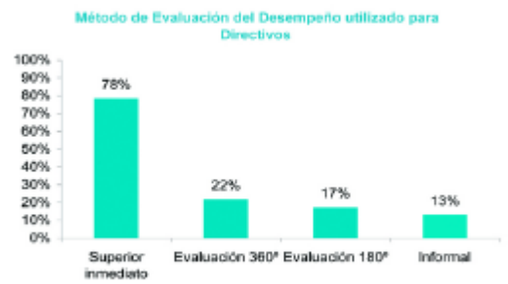
3 Evaluación multifuente: Hace referencia a la evaluación del rendimiento por parte, no sólo del superior directo sino también de los propios colegas y colaboradores del directivo o empleado evaluado

# 3.4 Evaluación del desempeño

El uso de sistemas formales de evaluación del desempeño, que proporcionen criterios de evaluación comunes, objetivos, que midan la contribución del empleado al negocio y que orienten su desempeño, son un elemento clave en el proceso de profesionalización de la gestión en una organización. Su ausencia, en sentido inverso, suele ser síntoma de la existencia de culturas de carácter más paternalista, basadas en la relación personal o la lealtad, factores que, siendo importantes, poseen un alto componente de subjetividad y, por ello, cada día menos adecuados para valorar la contribución objetiva de las personas.

Si bien todas las empresas consultadas disponen de algún sistema formal de evaluación del desempeño, se encuentran aún lejos de aplicarlo a todos sus empleados. Este único dato es un claro indicador de que existe un considerable camino por recorrer, en muchos de los casos, para que la empresa cuente con una cultura sólida de desempeño, en el sentido antes indicado.

Por otra parte, el método de evaluación formal predominante es el tradicional de jefe a empleado, con una presencia escasa - tal como antes señalábamos - de otros métodos de evaluación de carácter multifuente (evaluación por parte de colegas, colaboradores, o incluso clientes).




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

La evaluación multifuente, correctamente aplicada, ha demostrado ser una herramienta de gran valor para impulsar el desarrollo y la mejora del desempeño de las personas. Exige, eso sí, que la organización posea una cierta madurez y no es aconsejable utilizarla en cualquier situación o con cualquier colectivo. La experiencia demuestra que es en los niveles directivos donde la evaluación multifuente puede tener los efectos más beneficiosos, por su capacidad de impulsar el desarrollo directivo y de generar una cultura del desempeño hacia los siguientes niveles de la organización.

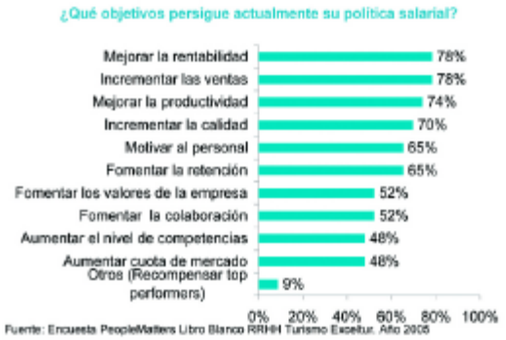
HOTETUR ha realizado un esfuerzo en los últimos tres años por dotar de coherencia y sistemática a su política de evaluación del desempeño. Previamente la evaluación era realizada por los mandos, sin herramientas o formatos estándares, con un carácter marcadamente subjetivo y sin un procesamiento formal de la información. Actualmente se utiliza un procedimiento claramente definido, automatizado en su mayor parte gracias a las nuevas tecnologías, apoyado en un modelo de gestión por competencias e integrado con el resto de prácticas de RRHH de la organización. La empresa dispone, además, de un inventario de los conocimientos existentes en todas las unidades de negocio.

Por último, es de destacar que dos tercios de las empresas consultadas asocian la evaluación del desempeño a decisiones de retribución, ya sea de carácter variable en relación al cumplimiento de objetivos, o en relación al incremento salarial, lo cual denota que, en lo referente a los niveles directivos y de mandos, la tendencia es a adoptar fórmulas de retribución ligadas a la contribución al negocio.

# 3.5 Compensación

Los objetivos de política salarial mencionados con más frecuencia por las empresas encuestadas son, significativamente, aquellos que ligan la retribución a los resultados de negocio, ya se trate del incremento de las ventas, la mejora de la productividad, de la rentabilidad o de la calidad. Parecería que muchos de los encuestados están pensando más en la retribución variable que en otros elementos, como el salario fijo, que, de hecho, tienen en conjunto un peso financiero mayor en el paquete retributivo.

Esto puede ser reflejo de una determinada concepción de la retribución, que entiende el componente de retribución fija como un "coste de partida para poder operar" y el variable como el componente que se puede "gestionar" para apoyar la consecución de los objetivos de negocio. Sin embargo, una gestión adecuada de la retribución fija puede apoyar una variedad de objetivos: la retención y fidelización, la política de promociones a través del reconocimiento del nivel de contribución del individuo en la empresa, el desarrollo de competencias, etc.




Esta visión parcial o incompleta de la política salarial significa, en la práctica, que "la parte del león" de los costes salariales no se gestiona de manera estratégica sino que, simplemente, se administra. Si esto tiene lugar en el contexto de una empresa turística, teniendo en cuenta el peso de los salarios en su estructura de costes, se daría la paradoja de que la empresa no estaría definiendo objetivos de gestión para la partida de mayor desembolso financiero.

Adicionalmente, se observa cómo los objetivos menos tenidos en cuenta en términos de política salarial son los relacionados con el nivel de competencias y con el fomento de los valores de la organización; dos aspectos que hoy en día sentimos son fundamentales para centrar una filosofía y una estrategia de compensación.

Los datos relativos a los elementos que se tienen en cuenta para fijar los niveles salariales refuerzan esta impresión. Así, en los niveles directivos y de mandos intermedios, los factores utilizados son criterios puros 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, que es un criterio de carácter eminentemente administrativo, en el sentido de que permite una ordenación salarial pero no garantiza que dicha ordenación sea la más adecuada para el negocio.

En este sentido, pueden existir aspectos estructurales que pueden, sin duda, complicar u obstaculizar la definición de la política salarial deseada (negociación de convenios, temporalidad, estacionalidad...) pero que, en ningún caso, deberían entenderse como insalvables.

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Con relación a la política de comunicación, es de destacar que casi una cuarta parte de las empresas no comunica los criterios de remuneración a sus empleados, y sólo la mitad comunica los objetivos de su política de retribución. Esto pone de manifiesto la pervivencia, en un número significativo de empresas, de una cierta cultura de secretismo y/o indefinición de los criterios y políticas de retribución que debe superarse.

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

La transparencia y la no-discrecionalidad son dos elementos claves de cualquier política de retribución que pretenda estimular la mayor profesionalidad y la óptima contribución de las personas a la creación de valor y es particularmente extensible al caso de las experiencias turísticas. En sentido opuesto, la ambigüedad y/o la discrecionalidad en lo que respecta a los criterios de política salarial, son elementos con un impacto generalmente bastante desfavorable para la cultura de la organización.

Con relación a la competitividad externa de la retribución, la mayoría de encuestados define su posicionamiento en los niveles de mercado, lo que parece contradecir hoy por hoy la percepción externa de que el sector turístico no ofrece remuneraciones todo lo competitivas con relación a otros sectores o industrias. Por otro lado, no conocemos, al escapar al alcance del presente diagnóstico, los criterios utilizados por los encuestados para definir dicho "mercado salarial", es decir, la muestra de empresas utilizada en cada caso para analizar la competitividad externa.

En lo que respecta a las fórmulas de retribución variable y las políticas de beneficios, se observa que se concentran mayoritariamente en los puestos directivos y colectivos de mandos intermedios, y con muy poca frecuencia se extiende al resto de plantilla.

Estos datos vienen a reforzar la impresión de que, en términos generales, existe un considerable recorrido de mejora en el sector en lo referente al aprovechamiento de todo el potencial, que incorpora la política salarial, entendida esta como el conjunto de los distintos elementos del paquete retributivo (fijo, variable, beneficios), entre los que se incluyen también las retribuciones de carácter intrínseco e intangible que, con unos costes muy razonables, suelen generar un alto impacto en los empleados y, a través de ellos, en los resultados de la organización.

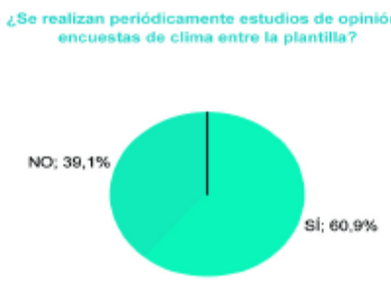
## 3.6 Relaciones con los empleados

El hecho de que casi un 40% de las empresas consultadas no planifique su comunicación interna es indicativo de la existencia de un cierto déficit en este terreno en un número significativo de empresas del sector turístico. El dato también plantea dudas respecto a la eficacia real a la hora de transmitir y hacer participes a los empleados de la cultura, valores, objetivos y logros de la empresa, a pesar de la mayoría de respuestas afirmativas en este terreno.

Por otra parte, prácticamente la mitad de empresas consultadas coinciden en señalar la necesidad de mejorar su comunicación interdepartamental, un desafío presente en muchas organizaciones y que no es exclusivo del sector turístico.

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Con relación a la comunicación vertical ascendente, llama la atención que más de un tercio de las empresas participantes no hagan uso de una de sus herramientas básicas, las encuestas de clima o estudios de opinión.




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Los datos en esta sección parecen indicar que la comunicación interna es un área de RRHH todavía insuficientemente desarrollada en un porcentaje significativo de empresas del sector turístico, ya que cada día es más indiscutible que se trata de una herramienta con un alto valor estratégico

En American Express se constituye un equipo formado por empleados que representan las distintas áreas de la empresa, con motivo de la encuesta anual de empleados. El equipo de trabajo tiene como objetivo la identificación de las áreas de mejora, la definición de líneas de actuación y la propuesta e implementación de planes de mejora específicos.

En términos generales, podemos concluir a partir de este estudio que:

1. La mediana y gran empresa turística española comprende cada día más la importancia de avanzar en la gestión de personas y apuesta progresivamente por desarrollar políticas y prácticas más novedosas en su gestión de los Recursos Humanos.

2. Sin embargo, en algunas áreas estratégicas de la gestión de personas, en concreto: la gestión del desempeño y de la recompensa, el desarrollo directivo, la comunicación interna, y la gestión de la marca de empleador- la mediana y gran empresa turística española se encuentra algo rezagada en comparación con otras empresas de envergadura similar de otros sectores de la economía española.

Derivado del diagnóstico realizado a continuación se resumen las principales recomendaciones y posibles líneas de actuación para cada área de gestión de RRHH:

| ÁREA DE GESTIÓN DE RRHH | | RECOMENDACIONES | POSIBLES ACCIONES |
|---|---|---|---|
| **Estrategia de Recursos Humanos** | | - Reforzar la planificación estratégica de Recursos Humanos | - Plan Director de RRHH plurianual<br>- Cuadro de mando[1] de RRHH |
| **Reclutamiento y Selección** | Selección | - Optimización de procesos de selección | - Planificación de plantillas<br>- Procedimientos y herramientas online, uso de intranets<br>- Indicadores de satisfacción cliente interno |
| | Promoción interna | - Identificación y desarrollo de potenciales candidatos | - *Assessment Centres*[2] (Centros de Evaluación)<br>- Planes de Sucesión<br>- Planes de desarrollo para potenciales candidatos |
| | Marca de empleador | - Articulación de estrategia de marca como empleador | - Identificación de elementos de la marca y palancas de cambio<br>- Planes de desarrollo de marca internos y externos |

4 Cuadro de mando hace referencia al conjunto de indicadores clave para medir la efectividad de una determinada estrategia o política, en este caso la de Recursos Humanos

5 El Assessment Centre o Centro de evaluación hace referencia a un conjunto de pruebas, ejercicios y simulaciones diseñadas para evaluar a un candidato en un proceso de selección durante un periodo de tiempo establecido (por ejemplo, una jornada)

| ÁREA DE GESTIÓN DE RRHH | | RECOMENDACIONES | POSIBLES ACCIONES |
|---|---|---|---|
| **Formación** | Formación | - Evaluación de la eficacia de la formación | - Identificación de indicadores<br>- Cuadro de mando del Plan de Formación |
| | Desarrollo directivo | - Estrategia de desarrollo directivo<br>- Uso de metodologías complementarias de desarrollo | - Definición de estilo y competencias de liderazgo<br>- Feedback 360º, 180º<br>- Programa de *coaching* |
| **Evaluación del desempeño** | | - Potenciar la gestión del desempeño formalizada y sistemática a toda la plantilla | - Definición de modelo de competencias<br>- Diseño de procesos y herramientas de evaluación<br>- Formación a gestores |
| **Compensación** | Compensación | - Planes de compensación total<br>- Comunicación<br>- Extender la retribución variable para colectivos no directivos | - Identificación de estrategias de recompensa<br>- Análisis del paquete retributivo<br>- Planes de incentivos a no comerciales |
| | Beneficios | - Extensión de políticas de beneficios a resto de plantilla | - Análisis de la política de beneficios<br>- Evaluación coste-valor percibido<br>- Extensión de beneficios a diversos colectivos |
| **Relaciones con los empleados** | Comunicación interna | - Comunicación corporativa<br>- Capacitación de gestores | - Planes de comunicación interna<br>- Desarrollo de herramientas y canales<br>- Potenciar el role y las habilidades de comunicación de los gestores |

Expansión
EL PAIS

# ANEXO I: LISTADO DE EXPERTOS Y DIRECTIVOS DE RR.HH. ENTREVISTADOS A LOS EFECTOS DE ESTE ESTUDIO

# Expertos entrevistados

## A) Los diversos expertos y directivos entrevistados fuerón:

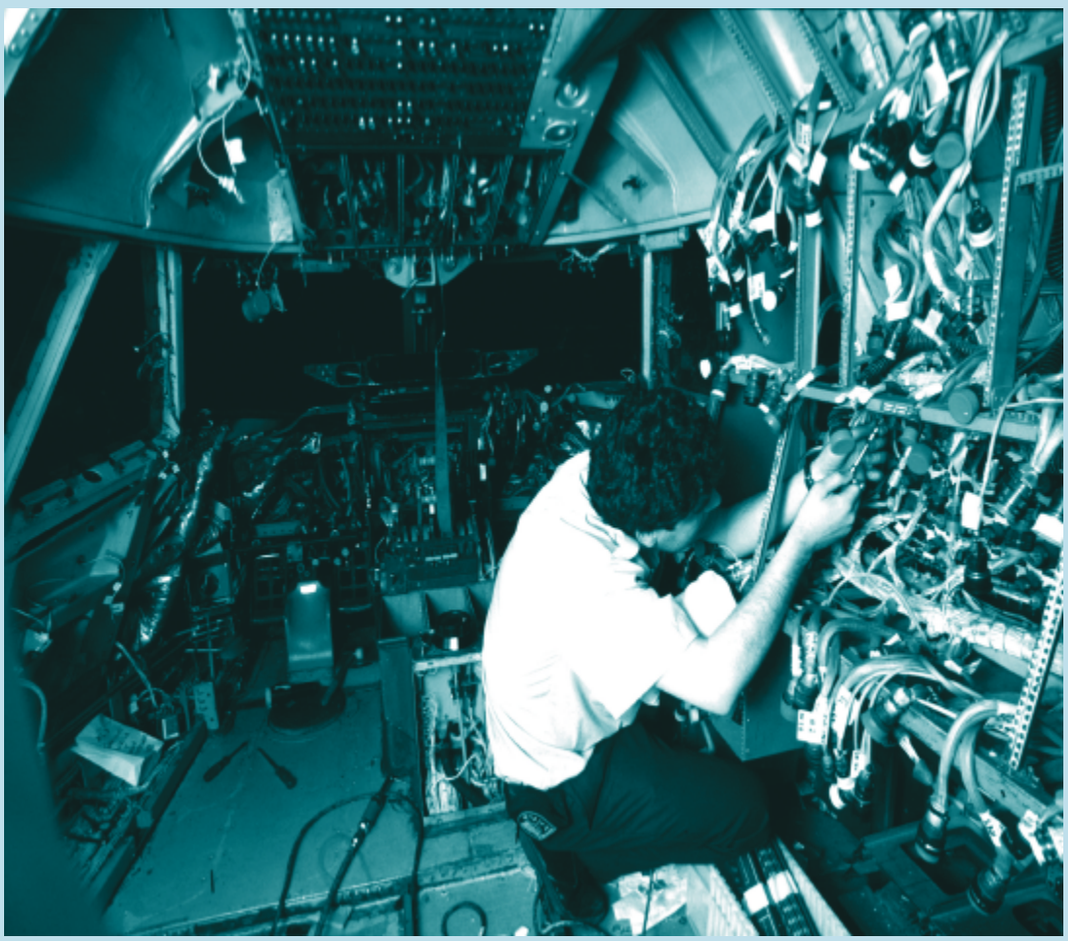
| | Empresa/Organismo |
|---|---|
| ***Jose Felipe Navío*** | Presidente de AECA (Asociación Española de Compañías Aéreas) |
| ***Manuel Vega*** | Presidente de la Asociación de Directivos Hoteleros |
| ***Toni García*** | Secretario de Acción Sindical. CCOO |
| ***José Díaz Montañés*** | Presidente de CEHAT |
| ***Juan Carlos Somoza*** | Director del Centro Superior de Hostelería de Galicia |
| ***Rosario Lucas*** | Secretaria General del Consejo de Paradores de Turismo |
| ***Josep Frances Valls*** | Director de la Escuela de Turismo de ESADE |
| ***Emilio Gallego*** | Secretario General de la Federación Española de Hostelería |
| ***Ramón Díaz*** | Director del Master en Dirección de Empresas Turísticas del IE |
| ***Christopher de Bruin*** | Socio consultor de MHI Turismo |
| ***Raimon Martínez Fraile*** | Secretario General de Turismo del MITYC |
| ***Eduardo Fayos*** | Director de Desarrollo de RRHH de la OMT |
| ***Martín Godino*** | Despacho Sagardoy |
| ***Iñigo Sagardoy*** | Despacho Sagardoy |
| ***Antonio Nieto*** | Director General de Turismo de la Comunidad de Madrid |
| ***Rafael Bris*** | UGT. Miembro comité confederal Comercio Hostelería y Turismo |
| ***Águeda de Esteban*** | Catedrática de Comercialización de la Universidad Castilla La Mancha |

## B) El equipo de Peoplematters responsable de coordinar la elaboración de este estudio estuvo formado por :

| | Empresa/Organismo |
|---|---|
| ***Alfonso Jiménez*** | Socio Director de PeopleMatters |
| ***Miguel Sarrión*** | Gerente de PeopleMatters |
| ***Raquel Ortega*** | Doctora en Económicas y Profesora titular de la Universidad de Zaragoza |

# Los directivos de RRHH entrevistados fueron:

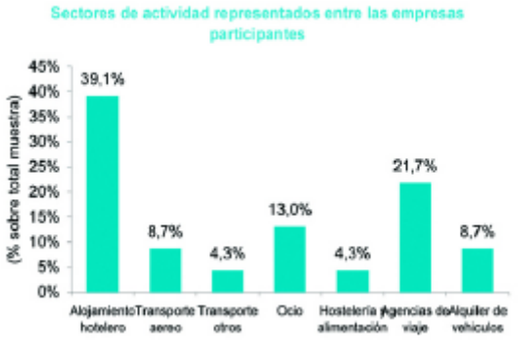
| | Empresa/organismo |
|---|---|
| ***Cristóbal Paus*** | Director de RRHH de Air Nostrum |
| ***Manuel Martínez*** | VP HR Southern Europe de American Express |
| ***Esperanza Viola*** | Consejera de RRHH de Avis |
| ***Ignacio Jiménez*** | Director de RRHH de Barceló Hotels & Resorts |
| ***Mariano Ballesteros*** | Director de RRHH de Europcar |
| ***Ignacio Rodrigo*** | Director Adjunto de RRHH de Fiesta Hoteles |
| ***Arantxa Fernández*** | Directora de RRHH del Grupo Accor |
| ***Isabel Lázaro*** | Directora de RRHH del Grupo AsproOcio |
| ***Jesús Alarcón*** | Director de RRHH del Grupo Hospiten |
| ***Isabel Carrillo*** | Directora de RRHH del Grupo Husa |
| ***Joan Vargas*** | Director de RRHH del Grupo Iberostar |
| ***Miguel Ángel García*** | Director de RRHH del Grupo VIPS |
| ***Manuel Ferrer*** | Director de RRHH de Hotelbeds |
| ***Eva Marco*** | Directora de RRHH de Hoteles Hesperia |
| ***Joan Mateu*** | Director de RRHH de Hotetur |
| ***José Luis Úbeda*** | Subdirector de Selección y Desarrollo de Iberia |
| ***José Illán*** | Director de RRHH de Intercontinental Hoteles |
| ***Francisco Bethencourt*** | Director de Gestión y Control de RRHH de Loro Parque |
| ***Juan Mora*** | Director de RRHH de NH Hoteles |
| ***Antonio Ramírez Rebollo*** | Director de RRHH de Paradores de Turismo |
| ***Ignacio Javier Fonturbel*** | Director de RRHH de Parques Reunidos |
| ***Juan Carlos García*** | Responsable de RRHH de Riu Hoteles |
| ***Delfín Pérez*** | Director de RRHH de Sol Melia |
| ***Luis Moreno*** | Director de RRHH de Transmediterránea |
| ***Josep-Antón Grases*** | Director de RRHH de TUI España |
| ***Abel Bartomeu*** | Dir. RRHH Viajes El Corte Ingles |



# ANEXO II: ENCUESTA DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

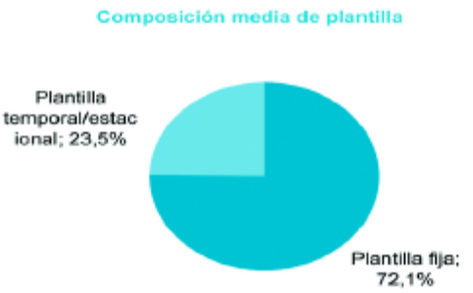
# Perfil de las empresas participantes

Más de un 39% de las empresas que se han consultado para el diagnostico de las prácticas y políticas de RRHH en el sector turístico español se localizan fundamentalmente en el sector de alojamiento hotelero, bastante en consonancia con el peso que este sub-sector tiene dentro del conjunto del sector turístico, seguido por el de las agencias de viaje, cuya muestra representa algo más de un 21%.

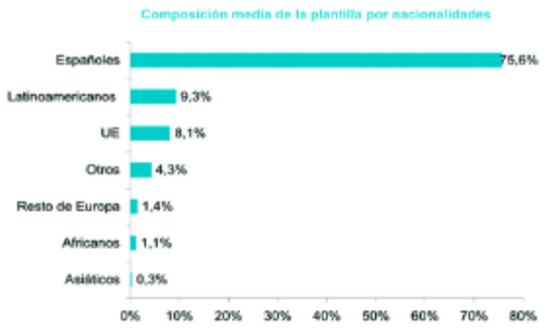



Por otro lado, el 87% de las empresas encuestadas tienen un ámbito de actuación tanto nacional como internacional, lo que hace suponer un diseño de prácticas de RRHH más consolidado y profesionalizado. Además, si bien solo son cuatro las empresas españolas de entre el total de cinco del sector turístico que cotizan en bolsa, considerando que otras varias de las empresas consultadas son filiales de otras tantas extranjeras que sí cotizan internacionalmente, podemos concluir que el 44% de las compañías que han participado en este estudio se ven reguladas por las condiciones que imponen las bolsas. Por ello y dado que los accionistas son una parte de la renta organizacional de estas compañías, la incidencia en los resultados de todas las actuaciones de RRHH en las mismas son un aspecto de gran importancia.

Respecto a la composición media de la plantilla de las empresas participantes en este estudio, ésta está formada por un 72,13% de plantilla fija.




Con respecto a la composición media de la plantilla por nacionalidades, el 75,5% es de origen español, seguidos a distancia por nacionalidades de países latinoamericanos y procedentes de la Unión Europea..



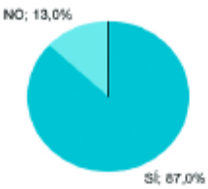

A tenor de la lista de empresas antes descrita, el perfil mayoritario de la muestra es de empresa grande, con una plantilla superior a las 1.000 personas y una facturación anual superior a los 100 M €. En términos generales, las características de las empresas de la muestra responden a modelos organizativos más sofisticados de lo habitual en el promedio del sector turístico español, que suelen favorecer el desarrollo de políticas y prácticas más avanzadas de RRHH y de carácter más estratégico.

# Resultados de la encuesta

## Estrategia de Recursos Humanos

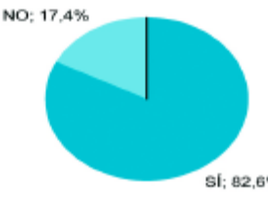
Los datos obtenidos en este capítulo indican que la gran mayoría de empresas consultadas disponen de una articulación y despliegue formales de su estrategia de RRHH, que parte de una formulación explícita de su estrategia de negocio (87,0%, gráfico 1.1.), la misión, visión y valores corporativos (82,6%, gráfico 1.2), se concreta en una estrategia de RRHH (91,3%, gráfico 1.3.) y unas directrices para las distintas políticas y procesos de RRHH (91,3%, gráfico 1.4.) y finalmente se hace operativa a través de un sistema de planificación anual (91,3%, gráfico 1.5).

1.1 ¿Posee su empresa una formulación escrita de su estrategia?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

1.2 ¿Están determinados la misión, visión, y valores corporativos?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

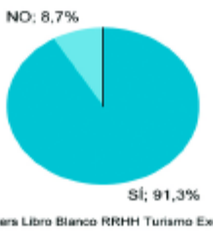
1.3 ¿Se establece la estrategia de RRHH a partir de las directrices del Plan de negocio de la empresa?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

1.4 ¿Se establecen a partir de la estrategia de RRHH las directrices para las distintas políticas y procesos de RRHH?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

1.5 ¿Hay un proceso o sistema de planificación anual de RRHH?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Sin embargo, en las preguntas relativas a ciertos elementos clave para la planificación estratégica de RRHH, podemos observar que el número de empresas con respuestas afirmativas desciende. Así, el porcentaje de empresas que afirma analizar de forma sistemática la rotación de plantilla (gráfico 1.6), siendo mayoritario, desciende al 69,6%. Algo más del 60%, (gráfico 1.7) planifica las sucesiones y sólo el 47,8% dispone de un inventario actualizado de los conocimientos, competencias y habilidades existentes en la plantilla (gráfico 1.7).

1.6 ¿Se analiza de forma sistemática la rotación de plantilla?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

1.7 ¿Se planifican las sucesiones?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

1.8 ¿Hay un inventario actualizado de los conocimientos, competencias y habilidades existentes en la plantilla?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

# Reclutamiento y selección

## Reclutamiento externo y selección

Con relación a los métodos y fuentes de reclutamiento para la cobertura de puestos directivos (gráfico 2.10a), los más frecuentemente utilizados por las empresas consultadas son la promoción interna (78%), y los Headhunters (70%). En menor medida, se mencionan las agencias de selección privada (52%) y los anuncios en Internet (52%).

2.10a) Métodos utilizados para la cobertura de puestos directivos

Por lo que se refiere a la cobertura de puestos de mandos intermedios (gráfico 2.10b), casi la totalidad de las empresas

recurre a la promoción interna (96%). Otras fuentes de reclutamiento son los anuncios en Internet (78%), las escuelas profesionales (65%), los anuncios en prensa (61%), y, en menor medida, las agencias de selección privada (39%), y las referencias de otros empleados (26%).

2.10b) Métodos utilizados para la cobertura de puestos de mandos intermedios

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

Los métodos utilizados para la cobertura de puestos del resto de la plantilla (gráfico 2.10c) varían radicalmente respecto al resto de colectivos. La fuente de reclutamiento utilizada con más frecuencia son las referencias de otros empleados (78%), al igual que los anuncios en Internet (78%), seguido de las escuelas profesionales (74%). Las agencias públicas de empleo tiene también una presencia relevante (57%) así como la promoción interna (61%) aunque esta última con un peso relativo menor en comparación con los puestos directivos y de mandos intermedios.

2.10c) Métodos utilizados para la cobertura de puestos del resto de plantilla

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

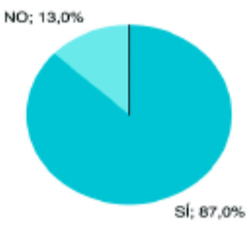
La práctica totalidad de empresas consultadas (gráfico 2.11) utiliza un proceso formal de cobertura de vacantes. Una amplia mayoría (91,3%) afirma realizar un control de los plazos de cobertura de vacantes (gráfico 2.13) y, en un porcentaje menor (87%), controlar los costes de reclutamiento (gráfico 2.12). La práctica totalidad de las empresas (91,3%) afirma también analizar en los candidatos su adecuación personal a los valores corporativos (gráfico 2.15).

2.11 ¿Se utiliza un proceso formal de cobertura de vacantes?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

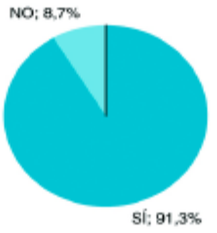
Sin perjuicio de lo anterior, es de destacar en este apartado el porcentaje de insatisfacción (39,1%, gráfico 2.14) que revelan los responsables de línea en relación a los plazos de cobertura de vacantes.

2.12 ¿Se controlan los costes de reclutamiento?



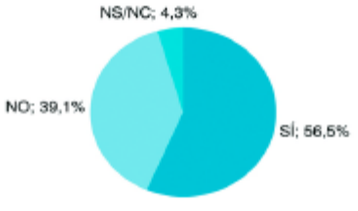

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

2.13 ¿Se controlan los plazos de cobertura de vacantes?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

2.14 ¿Está satisfechos los responsables de línea con los plazos de cobertura de vacantes?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

2.15 ¿Analizan en los candidatos su adecuación personal a los valores corporativos?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Respecto a quiénes intervienen en el proceso de selección (gráfico 2.16), en todos los casos se menciona tanto al área de Recursos Humanos como al Mando inmediatamente superior al puesto a cubrir. Sólo en contadas ocasiones (35%) se menciona la intervención de personal externo.

2.16 ¿Quiénes intervienen en el proceso de selección?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

El porcentaje medio de empleados que cesan en sus puestos en un periodo inferior al estipulado inicialmente en la contratación es del 3,8%, mientras que la media de abandonos voluntarios asciende al 9,4%. Por otra parte, la cifra media de rotación deseada en la empresa (11,1%) es, curiosamente, superior al porcentaje medio de ceses y similar al de abandonos voluntarios. Finalmente el ratio medio de éxito en la selección, es decir, candidatos seleccionados sobre el total de entrevistados, alcanza un más que aceptable 67,9%.

## Reclutamiento interno y promociones

La totalidad de las empresas consultadas afirma utilizar un procedimiento de cobertura interna de vacantes y la mayoría (91,3%) publica las vacantes internamente antes de recurrir a candidatos externos (figura 2.22).

2.22 ¿Se publican las vacantes internamente antes de recurrir a candidatos externos?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

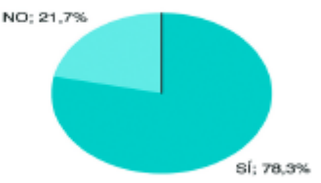
Así mismo, la mayor parte de las empresas (95,7%) afirma intentar identificar a los empleados con potencial para cubrir futuras vacantes (gráfico 2.23). Conviene señalar que este porcentaje no se corresponde con el porcentaje de empresas que afirman disponer de planes de sucesiones (ver gráfico 1.7). Por otro lado, el porcentaje de empresas que afirma utilizar un procedimiento formal para las promociones asciende al 78,3% (gráfico 2.24).

El porcentaje medio de plantilla promocionada internamente supera el 32,8%, cifra que aumenta hasta un 56,7% si nos referimos a miembros actuales del Comité de Dirección.

2.23 ¿Intenta la empresa identificar a los empleados con potencial para cubrir futuras vacantes / sucesiones?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

2.24 ¿Se utiliza un procedimiento formal para las promociones?



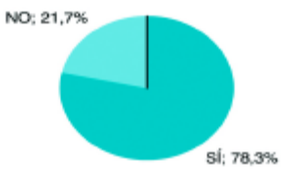

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

## Acogida y orientación

La mayoría de las empresas consultadas (91,3%) cuenta con un programa de acogida y orientación para nuevos empleados (gráfico 2.28), en el que intervienen generalmente (gráfico 2.29) el área de Recursos Humanos (87%), el Mando inmediatamente superior al puesto a cubrir (87%) y en menor medida la alta dirección (30%). El 78,3% de las empresas afirma impartir formación para las personas recién seleccionadas orientada a que éstas comprendan y se adecuen a los valores corporativos (gráfico 2.27).

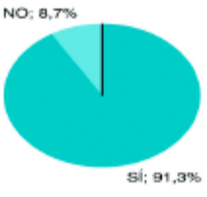
.

2.27 ¿Imparten formación para las personas recién seleccionadas orientada a que éstas comprendan y se adecuen a los valores corporativos?



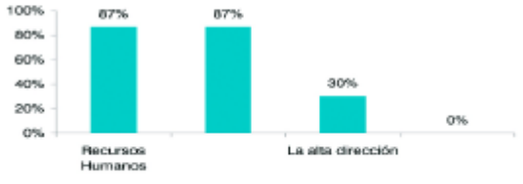

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

2.28 ¿Existe un programa de acogida y orientación para nuevos empleados?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

2.29 ¿Quiénes intervienen en el programa de acogida y orientación?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Excelltur. Año 2005

## Marca como empleador

El 69,6% de las empresas consultadas afirma disponer de una estrategia de marca como empleador (gráfico 2.30). Los canales más utilizados para promocionar la marca como empleador en este colectivo (gráfico 2.31) son, en primer lugar, las Universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas (el 83% de las empresas consultadas afirman utilizarlo), seguido de la página web corporativa (78%), los medios de comunicación (74%) y las publicaciones corporativas (61%). En menor medida se hace uso de foros empresariales (47%), y son pocos los casos en que se potencia el canal de prescriptores exteriores (26%).

2.30 ¿Dispone su empresa de una estrategia de marca como empleador?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

2.31 ¿Qué canales utiliza para promocionar su marca como empleador?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

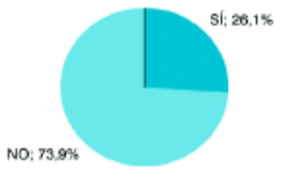
Las características que las empresas resaltan como sus fortalezas de marca como empleadores (gráfico 2.32) son, en primer lugar, el prestigio de la empresa en el 83% de las empresas que formaron parte de la encuesta y la cultura ( en el 78% de los casos), seguidos de cerca por las oportunidades del desarrollo profesional (74%) y la formación (65%). Es de destacar que apenas un 17% de las empresas considera que la retribución es una de sus fortalezas como empleador.

2.32 ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su empresa como empleador para ser "deseados" en el mercado laboral?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

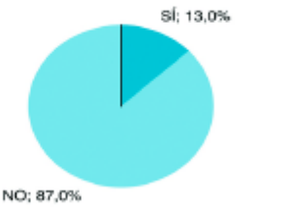
Por último, sólo un 26,1% afirma encontrar dificultades para atraer a personal clave (gráfico 2.33), y aún menos (13%) las que encuentran dificultades para retenerlo (gráfico 2.34).

2.33 ¿Encuentra su empresa dificultades para atraer a personal clave?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

2.34 ¿Encuentra su empresa dificultades para retener a personal clave?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

# Formación y Desarrollo

## Análisis de necesidades de formación

Todas las empresas consultadas afirman realizar análisis periódicos y sistemáticos de las necesidades de formación de la plantilla y contar con planes de formación. La media de inversión anual en formación representa un 2% del coste total de personal de la empresa.

En términos de horas anuales dedicadas a la formación, el colectivo que más tiempo dedica a la formación es el de Directivos (42,75 horas), seguido de los Mandos intermedios (37,12 horas) y, en último lugar, del resto de la plantilla (31,53).

## Diseño e impartición de formación

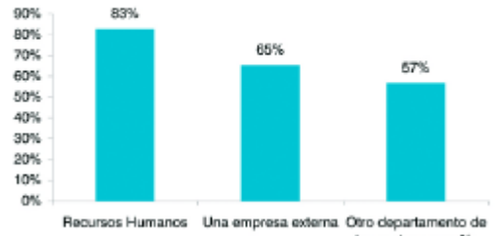
Cabe destacar que un tercio (56,5%) de las empresas consultadas no realizan un análisis coste/beneficio de los métodos y fórmulas alternativas de formación (gráfico 3.39).

Respecto a quién realiza el desarrollo de los materiales de formación (gráfico 3.40), en el 83% de los casos es el propio departamento de RRHH, en el 57% otro departamento de la compañía o una empresa externa (65%). En cambio, cuando se trata de la impartición de los cursos (gráfico 3.41), el mayor protagonismo corresponde a otros departamentos de la compañía (83%) y a las empresas externas (78%), quedando en último lugar (48%) el departamento de RRHH.

3.39 ¿Realiza su empresa un análisis coste/beneficio de los métodos y fórmulas alternativas de formación?

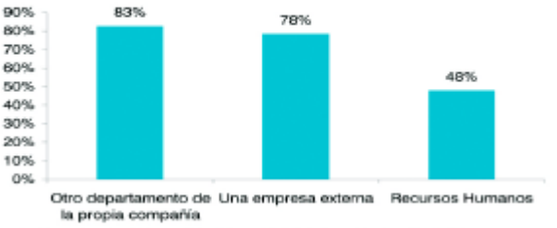
Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

3.40 ¿Quién realiza el desarrollo de los materiales de formación?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

3.41 ¿Quién realiza la impartición de los cursos de formación?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

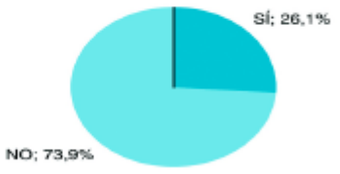
## Evaluación de la formación

La totalidad de las empresas afirma evaluar el grado de satisfacción de los receptores de la formación. Sin embargo, sólo el 47,8% evalúa si los trabajadores son más efectivos en el puesto de trabajo después de la formación (gráfico 3.43). El porcentaje de empresas que evalúa la influencia de la formación sobre los resultados globales es aún menor (26,1%, gráfico 3.44).

3.43 ¿Se evalúa si los trabajadores son más efectivos en el puesto de trabajo una vez adquirida la formación?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

3.44 ¿Se evalúa la influencia de la formación sobre los resultados globales de la empresa?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Cómo podemos observar en el gráfico 3.45, la formación está más relacionada con determinadas prácticas de RRHH. Las prácticas más relacionadas con la formación son la evaluación del desempeño (83%) y el plan de carrera (78%), seguidas a cierta distancia por la selección y la acogida de personal (65%).

3.45 ¿Existe relación directa entre la formación y las siguientes prácticas de RRHH?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Otro dato a destacar es el predominio de los métodos tradicionales de formación (83,5%) frente al uso de las nuevas tecnologías (16,7%).

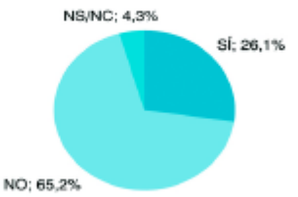
## Desarrollo de directivos

Una mayoría de las empresas consultadas (69,6%) declaran haber definido una visión, misión y/o estrategia acerca del desarrollo directivo (gráfico 3.48). El colectivo al que más se dirigen los programas de desarrollo (gráfico 3.49) es el primer y el segundo nivel de directivos ( en el 65% de las empresas). Un 26,1% de las empresas consultadas asocia planes de sucesiones a estos programas (gráfico 3.50).

3.48 ¿Ha definido su empresa una visión, misión y/o estrategia acerca del desarrollo directivo?

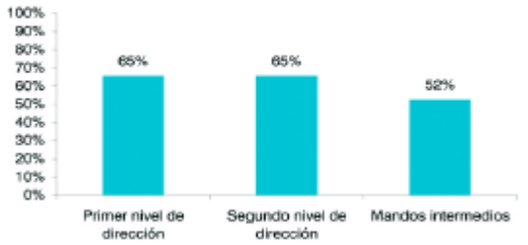
Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

3.50 ¿Existen planes de sucesiones asociados a los programas de desarrollo directivo?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

3.49 ¿A qué colectivos se dirigen los programas de desarrollo directivo?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Con relación a las metodologías utilizadas en el desarrollo directivo (gráfico 3.51), las empresas se decantan en el 87% de los casos por cursos presenciales, en el 65% por la formación externa y en el 61% por la asignación a proyectos especiales. En sentido contrario, las metodologías menos empleadas son el mentoring (30%) y las actividades de outdoor (26%).

De las empresas encuestadas, la media de empleados que promocionan a puestos directivos a través de planes de sucesión esta en torno al 21%.

Por último es de destacar que, a pesar de que la muestra empresarial consultada se trata en su mayor parte de empresas con un ámbito de actuación internacional, sólo el 52,2% afirma disponer de planes de expatriación estructurados.

## Evaluación del desempeño

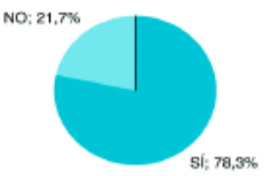
Todas las empresas consultadas cuentan con un sistema formal de evaluación del desempeño. No obstante, el porcentaje medio de empleados sometidos a un sistema formal de evaluación del desempeño sólo alcanza el 55%.

El método más utilizado para la evaluación de directivos (gráfico 4.55 a) es el tradicional de superior inmediato (en el 78% de los casos) y sólo un pequeño porcentaje utiliza la evaluación 360º (22%) o la evaluación 180º (17%). La tendencia en la evaluación de los mandos intermedios (gráfico 4.55 b) y del resto de plantilla (gráfico 4.55 c) es similar, con uso mayoritario de la evaluación tradicional y muy minoritario de herramientas de evaluación multi-fuente.

Las decisiones que se toman a partir de los resultados de la evaluación del desempeño (gráfico 4.56) están relacionadas, en el 91% de los casos, con la promoción a otros puestos, seguido de decisiones en torno a la formación (87%), la revisión salarial (61%) y, en último lugar, la renovación o cese de contrato (52%).

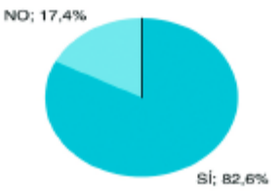
Por otra parte, la mayoría de las empresas (78,3%) forma a su personal para sacar el mayor rendimiento al sistema de eva-

4.57 ¿Ha sido formado el personal con el objetivo de sacar el mayor rendimiento al sistema de evaluación del desempeño?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

4.58 ¿Se evalúan desempeños, formas de hacer, relacionadas con los valores corporativos?

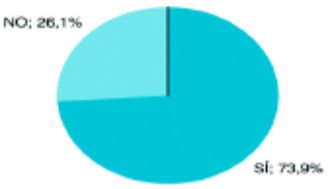



Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

luación del desempeño (gráfico 4.57).

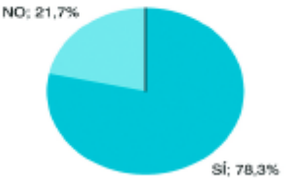
Con respecto al enfoque y contenidos de la evaluación, en el 82,6% de los casos se evalúan desempeños relacionados con los valores corporativos (gráfico 4.58), en el 73,9% se evalúa la consecución de objetivos (gráfico 4.59) y en el 78,3% de los casos los empleados son evaluados por competencias (gráfico 4.60).

4.59 ¿Los empleados son evaluados por objetivos?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

4.60 ¿Los empleados son evaluados por competencias?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Por último, un 65,2% de empresas asocia la evaluación del desempeño a algún tipo de retribución variable (gráfico 4.61), y un 52,2% al incremento salarial (gráfico 4.62).

4.61 ¿El sistema de evaluación del desempeño está ligado con la retribución variable?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

4.62 ¿El sistema de evaluación del desempeño está ligado con el incremento salarial?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

# Compensación

## Política salarial

Respecto a los objetivos que persigue la política salarial de las empresas consultadas (gráfico 5.64) el que se menciona con mayor frecuencia es el de incrementar las ventas y mejorara la rentabilidad (78%), seguido de cerca por mejorar la productividad (74%). En sentido inverso, los objetivos de política salarial menos perseguidos son aumentar el nivel de competencias y aumentar la cuota de mercado (48%).

5.64 ¿Qué objetivos persigue actualmente su política salarial?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.65a Factores que se tienen en cuenta a la hora de fijar el nivel salarial de Directivos

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Con relación a los factores que se tienen en cuenta a la hora de fijar los niveles salariales, en el caso de los Directivos (gráfico 5.65 a) el factor más importante en la mayoría de las empresas es el resultado de la evaluación del desempeño (78%), seguido de las competencias y habilidades individuales (74%) y por la valoración del puesto (61%). En el caso de los Mandos intermedios (gráfico 5.65 b), los criterios son similares, aunque el peso de las competencias y habilidades individuales disminuye relativamente (57%). Respecto al resto de la plantilla (gráfico 5.65 c) el factor más importante es, en cambio, la categoría laboral de la persona (83%)

5.65b Factores que se tienen en cuenta a la hora de fijar el nivel salarial de Mandos Intermedios

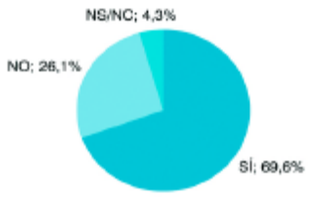
Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.65c Factores que se tienen en cuenta a la hora de fijar el nivel salarial del resto de plantilla

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

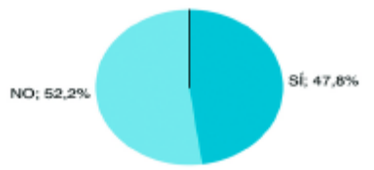
Por otro lado, el 69,6% de las empresas consultadas comunican a sus empleados los criterios de remuneración (gráfico 5.66). Sin embargo, sólo el 47,8% de las empresas comunican los objetivos que persigue su política de retribución (gráfico 5.67).

5.66 ¿Se da a conocer a los empleados los criterios de remuneración que sigue la empresa?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.67 ¿Comunican a sus empleados los objetivos que persigue su política de retribución?

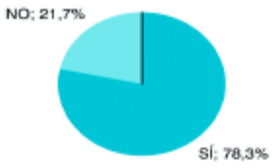



Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

## Competitividad externa

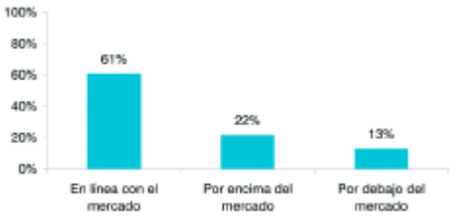
La mayoría de las empresas consultadas (78,3%, gráfico 5.68) utiliza información de mercado a la hora de fijar sus niveles salariales. Respecto a su posición salarial (gráficos 5,69 a, b y c), aproximadamente un 60% de las empresas se sitúa en línea con el mercado para todos los colectivos. Cabe resaltar que el porcentaje de empresas que pagan por encima del mercado es más representativo en los mandos intermedios (35%, gráfico 5.69b) mientras que los salarios de los directivos y en el resto de la plantilla se encuentran por encima de mercado sólo en el 22% de las empresas (gráfico 5.69a,c).

5.68 ¿Utilizan información del mercado para establecer y revisar sus niveles salariales en base a la competitividad externa?



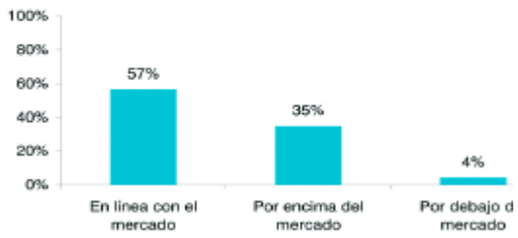

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.69a) Usted diría, en base a la información de que dispone, que los salarios de los directivos en su empresa se encuentran aproximadamente:



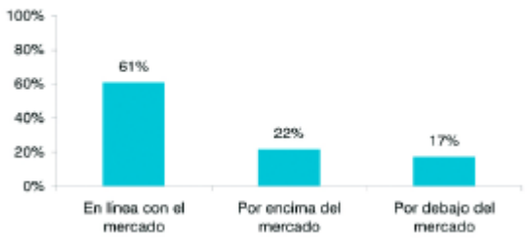

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.69b) Usted diría, en base a la información de que dispone, que los salarios de los mandos intermedios en su empresa se encuentran aproximadamente:




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.69c) Usted diría, en base a la información de que dispone, que los salarios del resto de plantilla en su empresa se encuentran aproximadamente:

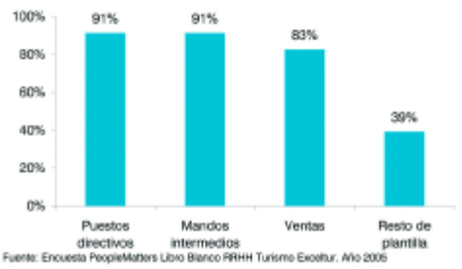



Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

## Retribución variable

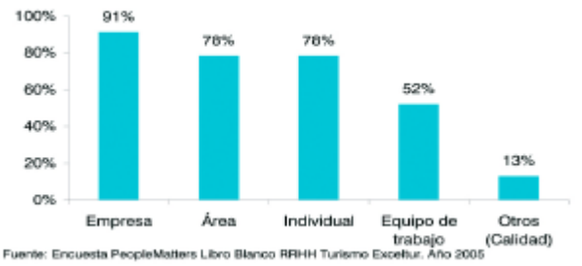
La mayoría de las empresas dispone de retribución variable (gráfico 5.70) para los puestos directivos y para los mandos intermedios (91%) y para el personal de ventas (83%). En estos casos (gráfico 5.71), los incentivos se basan en primer lugar en los resultados de la empresa (en el 91% de los casos), seguidos de los resultados individuales y los del área (78%). El variable, por lo general, es percibido en forma de bonus (96%, gráfico 5.72).

5.70 ¿Disponen de remuneración variable en su empresa?



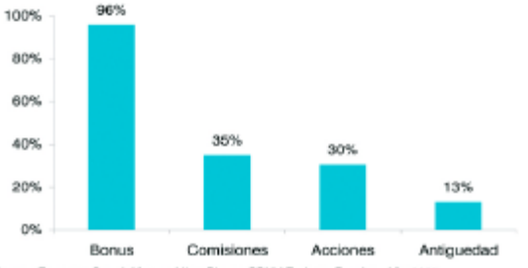

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.71 En caso afirmativo, se trata de incentivos basados en resultados de:




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.72 ¿Qué tipo de retribución variable existe?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

## Política de Beneficios

Como cabe esperar, son los puestos Directivos los que gozan de más beneficios sociales. Los más habituales para este colectivo (gráfico 5.73 a) son el teléfono móvil (96%), seguidos del parking y del seguro de vida (91%) y del Seguro de accidentes (78%). Los beneficios sociales más otorgados a los Mandos Intermedios (gráfico 5.73b) son el seguro de vida (65%), el seguro de accidentes (57%) y los cursos de formación externa (48%). Para el resto de la plantilla (gráfico 5.73c) la tendencia en la elección de beneficios es similar a la de los Mandos Intermedios, si bien en menor proporción.

5.73a) Beneficios para Directivos

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.73b) Beneficios para Mandos Intermedios

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

5.73c) Beneficios para resto de plantilla

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

# Relaciones con los empleados

## Comunicación Interna

Sólo un 60,9% de las empresas consultadas tiene un plan de comunicación interna (gráfico 6.74). Las herramientas de comunicación formal más utilizadas por las empresas (gráfico 6.75) son el correo electrónico y las publicaciones corporativas (83%), seguidas de las presentaciones y las sesiones informativas (78%) y la intranet (74%). El uso de la videoconferencia o la conference call es minoritario (21%).

6.74 ¿Existe un plan de comunicación interna?

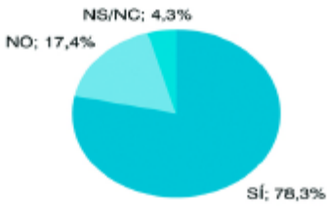
Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

6.75 ¿Qué herramientas de comunicación formal utiliza la empresa?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

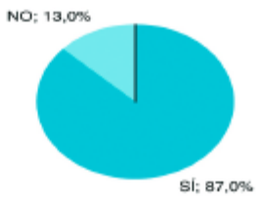
En el 78,3% de los casos, los empleados conocen la cultura, misión, estrategia y objetivos de la empresa (gráfico 6.76). Así mismo, son un alto porcentaje (87%) las que afirman hacer participes a los empleados de los objetivos y logros de la empresa (gráfico 6.77). Por el contrario, menos de la mitad de las empresas (34,8%), considera que tiene una comunicación interdepartamental eficaz (gráfico 6.78). En cuanto al tipo de comunicación que prima en las empresas, son la comunicación informal y la horizontal las que están a la cabeza con un 74% (gráfico 6.79).

6.76 ¿Conocen todos los empleados la cultura, misión estrategia y objetivos de la empresa?



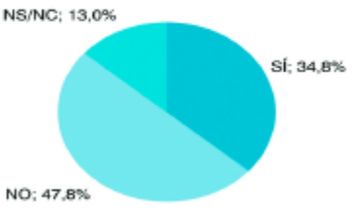

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 200

6.77 ¿Se hace partícipes a los empleados de los objetivos y logros de la empresa?



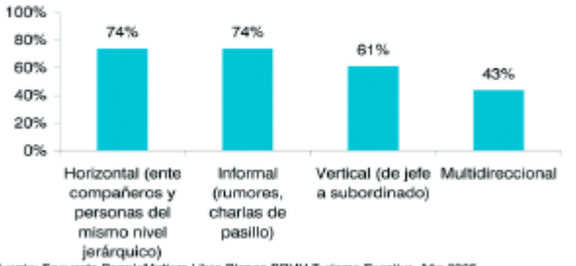

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

6.78 ¿Existe una comunicación interdepartamental eficaz?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

6.79 ¿Qué tipo de comunicación considera que prima en su empresa?




Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

## Satisfacción del empleado

El 56,5% de las empresas disponen de medios para obtener sugerencias de mejora por parte de los empleados (gráfico 6.80). Así mismo, un 60,9% realiza con cierta regularidad estudios de opinión / encuestas de clima (gráfico 6.81). En estos casos, más de la mitad de las veces se llevan a cabo planes de mejora de forma sistemática en base a los resultados de dichas encuestas (gráfico 6.82).

6.80 ¿Existen medios para obtener sugerencias de mejora por parte de los empleados (por ejemplo, buzón de sugerencias)?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

6.81 ¿Se realizan periódicamente estudios de opinión / encuestas de clima entre la plantilla?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

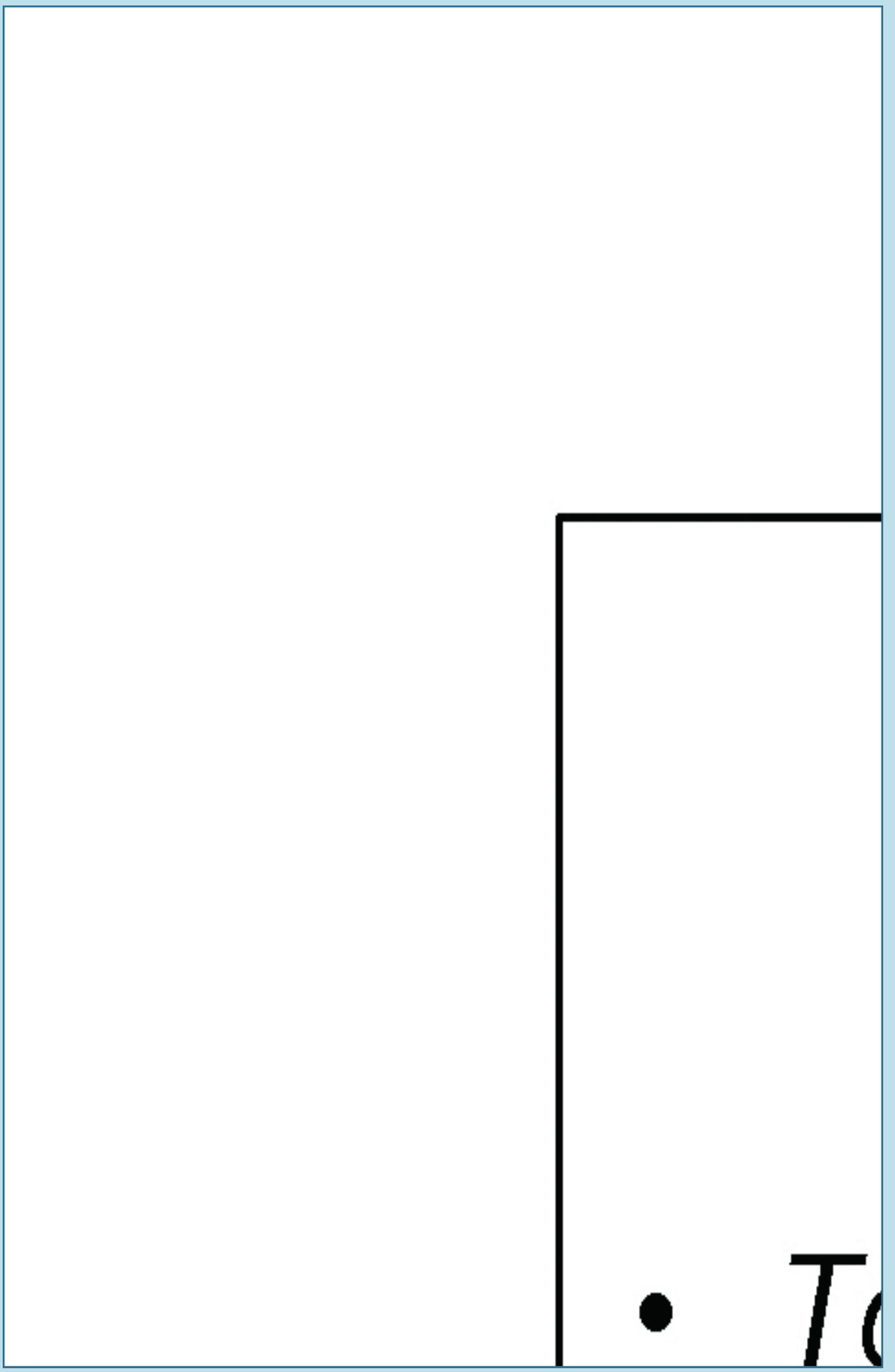
6.82 En caso de respuesta afirmativa ¿Se llevan a cabo planes de mejora de forma sistemática en base a los resultados de clima?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

6.83 ¿Qué actividades lúdicas o sociales promueve la empresa para mejorar el ambiente?

Fuente: Encuesta PeopleMatters Libro Blanco RRHH Turismo Exceltur. Año 2005

Todas las empresas promueven algún tipo de actividad lúdica o social para mejorar el ambiente en la empresa (gráfico 6.83). Las celebraciones como copa o cena de empresa son la actividad más utilizada (78%), seguida a bastante distancia de los concursos y las competiciones (36%). En bastante menor medida, algunas empresas promueven los eventos familiares (26%) y las excursiones (17%).



# ANEXO III: EJEMPLOS DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

# SOUTHWEST AIRLINES [6]

Línea aérea regional en EEUU, fundada en 1971. La compañía cuenta con 200 aeronaves. Su estrategia se basa en costes bajos, tarifas bajas y vuelos frecuentes, concentrándose en volar a aeropuertos que están infrautilizados y cerca de un área metropolitana.

En su conjunto, Southwest Airlines ha sido siempre rentable en cada uno de sus ejercicios. Siempre fue rentable incluso durante el periodo 1991-1992, durante el cual alrededor del 40 por ciento de la capacidad total de la industria de líneas aéreas de los Estados Unidos buscaba la protección contra la quiebra o dejaba de funcionar totalmente.

## Tipo de práctica de Recursos Humanos

Cultura y gestión de personas como fuente de ventaja competitiva

## Descripción de la Mejor Práctica

Gran parte de la ventaja competitiva de Southwest proviene de su estructura de costes. La Compañía obtiene una importante productividad de su fuerza laboral. Por ejemplo, de forma habitual el tiempo que necesita un avión para iniciar su regreso es 15 minutos desde el momento que llega a la puerta de embarque hasta que se va. Los principales competidores tienen un promedio de 35 minutos. En las puertas de embarque de Southwest hay un solo empleado y su equipo de tierra está formado como máximo por seis personas, en vez de tres empleados y 12 personas en el equipo de tierra que es lo habitual en otras líneas aéreas.

Estos bajos costes también tienen otras explicaciones. Los pilotos de Southwest, por ejemplo, pasan más tiempo en el aire que los pilotos de otras líneas aéreas. Mientras que los pilotos de los principales competidores ganan 200.000 dólares al año por volar una media de 50 horas al mes, los pilotos de Southwest ganan una media de 100.000 dólares al año por volar 70 horas al mes. Los ayudantes de vuelo y los pilotos ayudan a limpiar el avión y controlan los pasajeros en la puerta de embarque. Harold Sirkin, un especialista en líneas aéreas con BCG (Boston Consulting Group) decía: "Southwest funciona porque su personal se une para hacer lo que hay que hacer a fin de conseguir las mayores rotaciones del avión. Es parte de la cultura de Southwest. Y si esto significa que los pilotos tienen que cargar el equipaje, lo hacen".

Pero Southwest no es solo una compañía de transporte aéreo con tarifas bajas/costes bajos. También hace hincapié en el servicio al cliente. De hecho, la palabra "Cliente" siempre se escribe con mayúscula en todas las comunicaciones societarias de Southwest, tanto si es en el Informe Anual o en un boletín interno. Colleen Barrett, Vicepresidente Ejecutivo de Clientes, y la ejecutiva con el puesto más elevado en la industria de las líneas aéreas norteamericanas, insiste en ello. También es inflexible en cuanto a tratar a los empleados como clientes internos e intenta asegurarse de que Southwest es un lugar cómodo y agradable en el que trabajar. "Si estás cómodo, sonríes más y prestas mejor servicio," dice Barrett. "No es necesario ser un científico espacial para saber eso".

## La dirección

Si bien una serie de expertos de la industria atribuyen los logros de Southwest a su firme adherencia a la estrategia de bajos costes, otros no están de acuerdo y sostienen que su verdadera ventaja competitiva es la dirección.

Herb Kelleher, fundador y CEO de Southwest, parece siempre, dispuesto a fomentar una fiesta y a divertirse. Una vez en Halloween se presentó en el hangar de mantenimiento de Southwest disfrazado de mujer con una boa de plumas imitando a la Cabo Klinger del programa de televisión M *A*S*H. También apareció en anuncios impresos y en fiestas de la compañía vestido de Elvis Presley. Es famoso por lo que le gusta el bourbon Wild Turkey. Cuando Herb conoció al presidente

---

[6] Traducción y resumen del caso original de GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
STANFORD UNIVERSITY - "HR-1A -Southwest Airlines"

de la compañía que lo fabrica, le dijo que quizá fuera solo un nombre para la mayoría de las personas, "... pero para mí es un dios." Mientras que se recuperaba de una operación de poca importancia, recibió más de 3.000 tarjetas y regalos de los empleados, incluido un aparato para el goteo intravenoso -pero con Wild Turkey en vez de suero.

También se fuma cinco paquetes de cigarrillos al día. Dice: "Siempre considero que no hay razón para que el trabajo tenga que cubrirse de seriedad, que el profesionalismo no pueda llevarse con alegría. La diversión estimula a la gente. Disfruta de su trabajo más y trabaja más productivamente.", "no tienes que entregar tu personalidad para trabajar en Southwest Airlines." Esto se ve en la frase que algunas veces se oye en Southwest: "el trabajo es importante... no lo estropees estando serio."

Kelleher constantemente mantiene contactos con los clientes y con los empleados de Southwest. De forma habitual visita las instalaciones de mantenimiento a primeras horas de la mañana. Tom Burnett, conductor de camión que representa a los mecánicos y limpiadores de Southwest, dice: "Digámoslo de esta forma, ¿a cuántos directores generales conocéis que vengan al cuarto de descanso de los limpiadores a las 3 de la mañana de un domingo, y se pongan a repartir donuts o se pongan un mono para limpiar el avión?"

Esta filosofía impregna toda la compañía. Se presta seria atención a las fiestas y celebraciones. Por ejemplo, todos los años a cada ciudad se le da un presupuesto para fiestas de los empleados y sus familias. La mayoría de las ciudades lo complementan con sus propias aportaciones. Hasta hace unos años, todos los empleados de Southwest solían volar a Dallas para la fiesta anual de la compañía. Ahora que la compañía es demasiado grande para eso, tienen una fiesta en varias ciudades y Herb y sus altos directivos van de un lugar a otro.

## El Departamento de Personal

La función de recursos humanos en Southwest se denomina "Departamento de Personas.". En la actualidad, para unirse al departamento un empleado primero tiene que tener experiencia de campo. Aunque se ocupa de unos 18.000 empleados, el personal del Departamento de Personas está formado por unos 100. Todos los miembros del departamento firman la declaración de la misión del departamento, que está expuesta de forma evidente en un cartel muy grande en la pared de la oficina de la sede. Dice:

"Como reconocemos que nuestro personal es nuestra principal ventaja competitiva, manejamos los recursos y servicios con el fin de preparar a nuestro personal para que resulte ganador, para que facilite el crecimiento y rentabilidad de la compañía a la vez que preserva los valores y la cultura especial de Southwest Airlines."

## Contratación

Para asegurarse que consigue a la gente adecuada, Southwest hace una selección rigurosa cuando va a contratar. Para asegurarse que encajan, se pone énfasis en contratar a compañeros. Por ejemplo, los pilotos contratan a otros pilotos, con frecuencia vienen en su día libre para hacer la evaluación de experiencia. El encaje con la cultura de organización es un requisito innegociable. El trabajo en equipo también es crucial.

Para ahondar más en busca del "Espíritu de Southwest", a veces se hace que participen los clientes en las entrevistas para nuevos ayudantes de vuelo. El proceso consta de una solicitud, una entrevista para seleccionar por teléfono, una entrevista al grupo, tres entrevistas adicionales (dos con los empleados de la línea), y una evaluación con consenso y un voto. Durante el proceso de la entrevista, el solicitante entra en contacto con otros empleados de Southwest. También se pide a estas personas que den su evaluación sobre si la persona encajará en la compañía. Todo el proceso se centra en una actitud positiva y en el trabajo en equipo. Por ejemplo, a los solicitantes se les da lápices para hacer un dibujo que cuente la historia de su vida.

Como corresponde a una compañía en la que la selección es importante, Southwest ha pasado mucho tiempo identificando los componentes clave que redunden en el rendimiento efectivo y la conducta. La compañía considera que la mayor parte de las técnicas se pueden aprender y la selección no es muy fuerte en eso salvo para determinados trabajos espe-

cializados, como los pilotos y los mecánicos. La actitud es lo que cuenta. Kellehen dice: "Reclutamos grandes actitudes. Si no tienes una buena actitud, no te queremos, no importa lo bueno que seas. Podemos cambiar los niveles técnicos mediante cursos de formación. No podemos cambiar tu actitud."

La compañía rechaza más de 95.000 solicitantes todos los años. Todos son posibles clientes. Por consiguiente, el proceso de contratación está diseñado de tal forma que los solicitantes no se sientan inferiores o rechazados. La compañía contrata a muy poca gente con un MBA, e incluso aquellos a los que se contrata se les selecciona porque encajan no porque tengan el título. De hecho, prefieren personas sin mucha experiencia en la industria. Por ejemplo, el 40 por ciento de sus pilotos vienen directamente de la aviación militar, el 20-30 por ciento de pequeñas líneas aéreas "commuter", y el resto de las líneas aéreas importantes. Para alentar a los empleados a ayudar en los esfuerzos de contratación, Southwest ofrece un pase gratuito sujeto a espacio disponible (que permite a una persona viajar gratis cuando el avión no está lleno) a cualquier empleado que recomiende a alguien que se contrate para llenar un puesto que es difícil de cubrir, como en finanzas o en sistemas de información.

## Formación

Dado el énfasis para seleccionar por la actitud y la forma en que encajan, y la importancia de la cultura, se deduce que la formación es una parte importante de Southwest. Gran parte de esta formación está orientada al servicio al cliente - "el cuidado y la alimentación del cliente." Las expectativas del cliente acerca del servicio son muy elevadas, y estas se comunican a los empleados nuevos y a los antiguos. A todos los recién contratados se les enseña la historia, principios, valores, misión y cultura de la compañía. También se les dice cómo considera la compañía la dirección y la gestión. En la formación siempre se da mucha importancia al trabajo en equipo y a la construcción del equipo, todo con buen humor. Por ejemplo, los nuevos contratados con frecuencia hacen una representación satírica cuando termina el periodo de formación. En una ocasión, los pilotos nuevos se pusieron gafas de sol oscuras, cogieron bastones blancos y entraron tropezando en la oficina de Kelleher.

Para los directores hay un curso de tres días y medio sobre dirección, fijación de precios, gestión de los ingresos y forma en que funciona el negocio. Los supervisores reciben 80 horas de formación por año. Los cursos incluyen las ofertas usuales de comunicación, gestión del tiempo, y planificación de la carrera, así como otras que enfatizan la función del empleado para dar un servicio memorable al cliente y exploraciones más interpersonales sobre la aceptación de la responsabilidad y el desarrollo de la confianza.

La otra formación que se resalta es "The Front-Line Forum" (El Foro de Primera Línea), en el que de 12 a 15 personas con una experiencia entre 10 y 15 años en la compañía se reúnen para discutir cómo le va a la compañía y cómo ha cambiado. Se reúnen con nueve altos ejecutivos y estudian cuestiones como: "Le prometimos algo sobre la cultura y el espíritu de la compañía, ¿se lo hemos dado?" Aunque la selección se hace de forma aleatoria, la idea es reunir a algunas personas en el grupo que puedan estar un poco deprimidas para ver qué hay que hacer para mantener viva la cultura..

## El espíritu de Southwest

Southwest se esfuerza en gestionar y mantener su cultura. Paséate por los pasillos de la sede de Dallas y oirás varios temas una y otra vez: servicio al cliente, trabajo duro, igualdad, conciencia de los costes, dedicación, diversión y lo más frecuente de todo, familia.  El espíritu de familia puede verse de muchas formas. Por ejemplo, existe el fondo para ayudas, que en los dos últimos años reunió 500.000 dólares en aportaciones voluntarias para distribuir a otros empleados de Southwest que necesitaban ayuda. Durante la última crisis del petróleo, sin que la dirección lo supiera, los empleados reunieron 130.000 dólares para ayudar a pagar el coste del combustible.

Kelleher describe así el espíritu de los empleados de Southwest: "Las personas que trabajan aquí no piensan en Southwest como en un negocio. Piensan en ella como en una cruzada." Un viejo observador de las líneas aéreas dice: "En otros lugares, los directores dicen que las personas son sus recursos más importantes, pero nadie actúa sobre ese hecho. En Southwest no lo suelen perder de vista."

# HOTELES OMNI

Cadena hotelera fundada en 1855 con sede en Irving, Texas que cuenta actualmente con 40 establecimientos de alto nivel en Estados Unidos, México y Canadá. Su plantilla actual asciende a 8.300 empleados (denominados associates). Recibió tres años consecutivos (2002, 2003 y 2004) el HR Service Excellence Awards, premio que la revista Human Resources Executive concede en Estados Unidos a la empresa con el mejor departamento de RRHH del país.

## Tipo de práctica de Recursos Humanos

Recompensa y reconocimiento

## Descripción de la Mejor Práctica

Hoteles Omni considera que existe una correlación entre el reconocimiento de los asociados (empleados) que realizan un trabajo excelente y las mejoras en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Un elemento esencial del éxito de la compañía reside en la Filosofía Omni de la Imagen ante el Espejo, que consiste en que los jefes y mandos se comporten ante los asociados como ellos quieren que los asociados se comporten con los huéspedes.

El Premio Omni al Mejor Servicio (Omni Service Champion) otorga un reconocimiento a aquellos asociados que han ido más allá de sus responsabilidades normales para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. El programa existe en todos los hoteles de la cadena. Los candidatos al premio son elegidos por sus propios colegas y mandos a través de una tarjeta de nominación que describe el "acontecimiento" en el que el asociado fue más allá de sus responsabilidades normales. La tarjeta tiene dos mitades; en una de ellas se describe el acontecimiento y los criterios de concesión del premio que cumple el candidato, pero el nombre del asociado no se menciona. Esta mitad se envía a Recursos Humanos. La otra mitad contiene el nombre del asociado candidato al Premio y se envía al propio interesado como prueba de nominación.

**Premio OMNI al Mejor Servicio**

***Criterios del premio***

- *Tomar una decisión fuera de la responsabilidad del asociado (decisión tomada normalmente por otra persona).*
- *Tomar una decisión que beneficia al huésped.*
- *Responsabilizarse de la queja de un huésped y resolverla a su satisfacción.*
- *Promocionar el hotel de forma que contribuya a un aumento de ingresos.*
- *Realizar una sugerencia que mejore la productividad o la seguridad.*
- *Recibir un cumplido extraordinario por parte de un cliente.*
- *Realizar un acto heroico.*
- *Realizar una sugerencia cuya ejecución ayude a elevar la moral de la plantilla.*
- *Dar ejemplo de comportamiento "El Poder de Uno" con otros asociados de todos los niveles*
- *Trabajar en el día libre o en horas fuera de turno durante las situaciones de emergencia o especiales*

Los huéspedes también pueden, indirectamente, nominar candidatos al Premio. El huésped tiene la oportunidad de expresar su satisfacción por el servicio de un asociado en la hoja de comentarios disponible en su habitación o a través de una carta personal a la Dirección del hotel. En estos casos, si el documento cita expresamente el "acontecimiento" en el que el asociado prestó un servicio extraordinario al cliente, el asociado puede ser nominado al Premio por la Dirección General.
La participación de los asociados es clave para el éxito del Premio. Cada seis meses se eligen miembros para los comités de asociados que representan cada una de las principales divisiones de la compañía (habitaciones, comida, bebida, ventas, finanzas). Estos comités se reúnen mensualmente para revisar las nominaciones y su ajuste a los criterios de concesión del Premio. En dicha reunión mensual se escoge de forma aleatoria a tres ganadores de entre la lista de nomina-

dos. Cada uno de ellos recibe $100 y una medalla de ganador (champion) que conserva hasta la elección de ganadores del siguiente mes. A lo largo del año se registran todas las nominaciones de asociados al Premio.

Al final del año, los diez asociados con mayor número de nominaciones en cada hotel reciben cada uno de ellos $400 y una chaqueta del hotel. De este grupo de diez, se seleccionan aleatoriamente a tres para que asistan a la convención anual de la empresa. En dicha convención se realiza un sorteo entre todos los nominados asistentes, y se distribuyen de forma aleatoria tres billetes de avión para dos personas a un destino turístico y tres premios en metálico de $1000, $600 y $600. La convención se celebra cada año en un hotel distinto de la cadena y su objetivo es celebrar los éxitos de todos los asociados y hoteles pertenecientes a la cadena Omni.

Los ganadores de Premios pasados incluyen, por ejemplo, a una empleada del servicio de sastrería que en su día libre se llevó a casa los uniformes de los asociados para asegurar que estarían terminados a tiempo, o un asociado que buscó en un contenedor del hotel el billete de avión que uno de los huéspedes había extraviado.
Además del Premio Omni al Mejor Servicio, la compañía utiliza otros programas de reconocimiento con objetivos específicos:

- El Club Cuarto de Siglo reconoce a los asociados por 25 años de servicio con los Hoteles Omni. Los asociados miembros del Club Cuarto de Siglo tienen derecho a descuentos en los restaurantes del hotel y varias noches de alojamiento gratis en cualquiera de los hoteles de la cadena. También reciben un pin de diamante en un almuerzo-ceremonia de entrega del Premio. Existen aproximadamente 100 asociados en este club.

- El Premio Aniversario Tiffany es un regalo de aniversario que la empresa otorga a los asociados cada cinco años de empleo en la compañía. En su 5º, 10º, 15º y 20º aniversarios, los asociados pueden escoger un regalo de un catálogo especial de la joyería Tiffany. Estos regalos se entregan también en el almuerzo-ceremonia del Club del Cuarto de Siglo.

- "Esta flor es para ti" es un programa informal de reconocimiento que permite a los asociados otorgarse reconocimiento unos a otros con una tarjeta en forma de flor (el logo de Hoteles Omni). Estas tarjetas son una forma fácil e informal para los asociados de mostrar su agradecimiento o aprecio a otros colegas por un trabajo bien hecho.

## Implantación

El programa Premio Omni al Mejor Servicio se creó a principios de los 90 basándose en la idea de que el refuerzo y el reconocimiento a tiempo de un desempeño extraordinario contribuye significativamente a la fidelización del cliente. El programa fue inicialmente diseñado por un equipo de trabajo creado para tal efecto y compuesto por tres directivos de línea, dos representantes de RRHH y cinco asociados. El equipo elevó sus recomendaciones a la Dirección General que finalmente aprobó el programa.

Tras algunos años de funcionamiento el programa fue revisado y modificado, hasta alcanzar sus contenidos actuales. Los principales cambios fueron aumentar la participación del asociado en las nominaciones y simplificar los distintos premios existentes. El programa revisado se presentó a los asociados en reuniones de plantilla en cada uno de los hoteles de la cadena Omni. Todos los directores de RRHH recibieron formación intensiva en los procedimientos del programa y ellos, a su vez, proporcionaron formación a los asociados con objeto de generar conocimiento, aceptación y participación en el programa. Actualmente, los nuevos asociados aprenden sobre el Premio en el programa de orientación.

La empresa anima a los mandos a comunicar y comentar el programa con sus equipos. El director de RRHH de cada hotel discute y revisa mensualmente los resultados del programa con los asociados.

## Impacto

La principal herramienta de medición que Hoteles Omni utiliza para evaluar la efectividad de sus programas de reconoci-

miento es la Encuesta de Opinión Anual a los Asociados. La encuesta incluye una sección sobre el Premio Omni al Mejor Servicio, en la que se pide al asociado que dé su opinión sobre el programa. Omni también hace seguimiento del número de nuevos asociados que son nominados al Premio y de los niveles de participación en las ceremonias de entrega de premios.

Desde la implantación del Premio Omni al Mejor Servicio, la empresa ha experimentado un crecimiento constante de los niveles de satisfacción de los huéspedes y sus índices de rotación han disminuido un 50%. Actualmente, entre el 70% y el 75% de los asociados reciben reconocimiento en el primer nivel del programa. La Encuesta de Opinión Anual también muestra una satisfacción creciente de los empleados con respecto al Programa..

# MINISTERIO DE TURISMO DE FRANCIA

## Tipo de práctica de Recursos Humanos

Medidas para mejorar la situación de los trabajadores estacionales del sector.

## Descripción de la Mejor Práctica

En Francia el sector del Turismo se caracteriza, al igual que en España, por su alto número de PYMES. Se estima que el número de trabajadores estacionales en el sector ronda los 420.000, frente a 1.000.000 de trabajadores en plantilla. La mayor parte de los trabajadores estacionales, a excepción de algunos profesionales cualificados que optan por este tipo de trabajo, no poseen habilidades específicas y optan a los empleos estacionales en el sector como puerta de entrada al mercado laboral. Suelen ser contratados durante la temporada alta por pequeñas empresas, a menudo de propiedad familiar, cuyo objetivo de negocio es rentabilizar al máximo esos meses, a menudo a costa de la calidad de servicio y reduciendo sus costes laborales.

El Ministerio de Turismo francés decidió llevar a cabo una serie de iniciativas para mejorar la situación de los trabajadores estacionales del sector. Las acciones fueron de tres tipos:

- Legislación para mejorar la estabilidad laboral
- Campañas de información
- Apertura de centros de información ("maisons de saisonniers ")

El objetivo de este conjunto de medidas es retener en el mercado laboral y profesionalizar a un colectivo esencial para la sostenibilidad a largo plazo de una actividad turística de calidad.

Los cambios de legislación han permitido dotar de una mayor estabilidad al empleo estacional, concediendo al trabajador estacional los mismos derechos que el trabajador de plantilla a través de un contrato indefinido-intermitente (equivalente a la figura del fijo-discontinuo español). Con este contrato el trabajador estacional tiene acceso a los programas de ayuda por alojamiento, cobertura social y cotización por desempleo.

La campaña de información incluyó la publicación de una guía que se actualiza regularmente y adapta a las diferentes regiones del país.

Además de los cambios de legislación, el Ministerio de Turismo francés creó una serie de oficinas de información y reunión, llamadas "maisons de saisonniers" en las que el trabajador estacional puede informarse sobre oportunidades de formación, alojamiento, salud y asesorarse sobre la legislación laboral que le afecta. Estos centros se crearon gracias a la colaboración de la administración con las empresas locales y se financian conjuntamente por las administraciones central y locales. Actualmente existen 11 centros de este tipo situados en las zonas de turismo costero y de montaña.

## Implantación

Desde el inicio, los gestores del Ministerio fueron conscientes de la necesidad de contar con la participación y complicidad de las partes afectadas (empresas, administraciones locales y los propios trabajadores) para que las medidas tuvieran éxito. En este sentido, se crearon asociaciones a nivel local en varias regiones con todas las autoridades y organismos relacionados con el trabajo estacional, la ANPE (equivalente al INEM español), organismos especializados en empleo juvenil, asociaciones empresariales, cámaras de comercio e industria, consorcios relativos a formación y alojamiento y representantes políticos locales para tratar temas de contrataciones, alojamiento y necesidades de formación de los trabajadores estacionales.

Esta opción resultó ser mucho más eficaz que el método tradicional en la administración de limitarse a cambios de legislación, que en muchas ocasiones no se cumplen en la práctica.

## Impacto

Transcurridos dos años desde la apertura de las primeras "maisons de saisonniers" las empresas empleadoras se declaran satisfechas, ya que pueden encontrar a través de estos centros los trabajadores cualificados que necesitan.
Los centros también han dado respuesta a algunas de las expectativas de los trabajadores estacionales, que disfrutan de una mayor estabilidad laboral durante el año, pudiendo alternar periodos de trabajo con periodos de formación. La labor de las "maisons de saisonniers" ayuda a solucionar los problemas de escasez de mano de obra en el sector; los centros firman acuerdos de colaboración con los sindicatos y entre ellos mismos y, de este modo, organizan movimientos de trabajadores estacionales de un punto turístico a otro. Existen actualmente planes para extender la experiencia a través de la Unión Europea.

En líneas generales, la situación de los trabajadores estacionales ha mejorado en Francia, si bien el progreso es desigual dependiendo del área geográfica, de actividad y las propias personas involucradas. El resultado sólo se verá en el largo plazo y dependerá en gran medida de la capacidad de las propias empresas empleadoras para modernizar su gestión y mejorar la imagen de la industria. El asunto central sigue siendo los niveles salariales que, desde la perspectiva del empleado, deberían ser lo suficientemente competitivos para compensar las limitaciones del trabajo estacional y para reflejar sus habilidades y competencias profesionales.

# NEMACOLIN WOODLANDS Resort & Spa

Complejo hotelero de cuatro estrellas en Farmington, Pensylvannia (USA), en funcionamiento desde 1987. Dispone de 282 habitaciones, un balneario y un centro de conferencias que supone un 65% del negocio. Su plantilla asciende a 800 empleados.

## Tipo de práctica de Recursos Humanos

Reclutamiento y selección

## Descripción de la Mejor Práctica

Nemacolin Woodlands está situado en lo alto de una montaña en Farmington, a 25 Km. de la ciudad más próxima, llamada Uniontown y sin transporte público disponible para llegar al complejo. Además, solamente el 68% de los residentes del condado ha completado la educación secundaria y apenas un 9% posee titulación universitaria. En estas condiciones, la empresa tiene que esforzarse y ser creativa a la hora de encontrar personas que trabajen en las distintas áreas que un complejo hotelero de su dimensión y ubicación requiere.

La empresa utiliza métodos de reclutamiento creativos y es capaz, incluso contando con una base de candidatos muy limitada, de ser selectiva y de escoger sólo el tipo de empleado que entienden que servirá mejor las necesidades y gustos de una clientela exigente. El cliente tipo es alguien acostumbrado a alojarse en establecimientos de cuatro estrellas y ha desarrollado, por tanto, unas determinadas expectativas de servicio.

La empresa utiliza un Índice de Personalidad que evalúa la actitud de los candidatos respecto a cuatro categorías: Drogas, Alcohol, Honradez y Violencia. La empresa considera que estos criterios, combinados con otros, forman un indicador bastante exacto del potencial de los candidatos para satisfacer las necesidades de los clientes internos y de los huéspedes del complejo, a los que deberán tratar de forma casi individualizada. Las tácticas de reclutamiento son las siguientes:

- Visitas a universidades y escuelas: La empresa visita habitualmente todas las universidades y escuelas de su proximidad geográfica. El propósito es informar visualmente en los programas de turismo y hostelería que se imparten en estas escuelas de la existencia de un complejo de esta magnitud en la región. Nemacolin ha establecido acuerdos de colaboración con estas escuelas para que sus alumnos puedan realizar prácticas en el complejo como parte de su formación. A cambio, el complejo tiene a su disposición talento joven y entusiasta para ayudar con la carga de trabajo.

  Además, la empresa proporciona alojamiento en apartamentos amueblados situados en el propio complejo a los estudiantes en prácticas que están a tiempo completo. Hay también en el complejo 75 pequeñas viviendas disponibles a precios de alquiler muy asequibles ($350 al mes) para aquellos empleados para los que el transporte suponga un obstáculo serio.

- Consorcio educativo y empresarial: Nemacolin participa en un consorcio con el sistema educativo y las empresas locales, cuyo propósito es mantener informadas a las escuelas de las habilidades y conocimientos que sus graduados necesitarán para poder integrarse y contribuir con éxito en el mundo laboral y empresarial. Las empresas se ocupan de ayudar a que los estudiantes no abandonen la escuela y de que la escuela esté informada de qué enseñanzas son las más útiles desde la perspectiva del mercado laboral. Un elemento de este programa es "Sombra por un Día", en el que los estudiantes van al complejo hotelero y dedican el día a seguir y observar la actividad y responsabilidades de determinado empleado (en ocasiones puede ser varios días o una semana completa de observación para aumentar el valor de la experiencia).

- Plan de vacantes: Un factor crítico de éxito para el programa de reclutamiento y cobertura de vacantes es que exista una comunicación adecuada entre Recursos Humanos y la línea. RRHH tiene que trabajar duro simplemente para encontrar una lista de candidatos potenciales. En los primeros años de funcionamiento del complejo, en plena fase de crecimiento, era muy frecuente que RRHH se esforzase considerablemente en un proceso de reclutamiento, sólo para descubrir que la vacante ya no era necesaria para el responsable de línea.

• Esto ya no ocurre gracias a la existencia de un Informe semanal entre la línea y RRHH. Los responsables de línea saben en qué vacantes está trabajando RRHH y RRHH conoce de manera permanente cuáles son las necesidades de reclutamiento del negocio, incluso si estas cambian de una semana a otra.

• Formación: La política de Nemacolin es de adquirir en el mercado las habilidades que requiere. No obstante esto no siempre es posible, debido a la escasez de candidatos potenciales en el mercado. En estos casos, la filosofía de Nemacolin es "si no podemos encontrar el talento adecuado que necesita el negocio, desarrollare mos nuestro talento propio. Además, el complejo quiere obtener la categoría de cinco estrellas para lo cual la plantilla necesitará mejorar en ciertos aspectos clave de etiqueta..

• Para apoyar los esfuerzos de formación y desarrollo, la empresa compró unos Fondos Bibliográficos (videos y textos) al Educational Institute, una escuela de Hostelería y Turismo en Michigan. Esta biblioteca de aprendizaje es la base de una acción formativa que se imparte todas las semanas en el complejo. Una parte de la formación es obligatoria y otra parte es opcional según los intereses del propio asociado. Una vez completada la formación, la persona recibe el certificado correspondiente al área de estudio. Puesto que la formación del Educational Institute tiene un gran prestigio en el sector, esto beneficia a la empleabilidad de la persona dentro o fuera de Nemacolin.

• Fuentes de reclutamiento no tradicionales: Nemacolin se precia de buscar talento en los lugares más inusua les. Cada otoño, la empresa invita a un almuerzo a representantes de diversas agencias y organizaciones no gubernamentales, entre las que se incluyen organizaciones de profesionales de edad avanzada, personas con discapacidades físicas y psíquicas, o de personas reintegrándose al mundo laboral tras una lesión. En dicho almuerzo, representantes de RRHH del complejo detallan a los asistentes las oportunidades de trabajo que habrá en primavera.

• Emplear candidatos de estos grupos no sólo cumple una labor social sino que también presenta ventajas para el complejo. A menudo, los grupos proporcionan su propio transporte y algunas de las personas empleadas no suponen coste al recibir sus salarios del Estado.

## Implantación

La organización ha experimentado un crecimiento muy rápido en un periodo de tiempo relativamente breve. Se encuentran en un área aislada, lo cual es típico de este tipo de establecimientos y su negocio es muy estacional. También existen barreras del entorno, como la falta de transporte público, que dificultan la cobertura del número de vacantes que requiere el complejo para funcionar con normalidad, por no hablar de la calidad de la plantilla que necesita un complejo de 4 estrellas que pretende obtener la categoría de cinco.

Al principio, el rápido crecimiento de Nemacolin y la escasez de candidatos en mercado laboral obligaron a contratar prácticamente a cualquier persona dispuesta a trabajar en el complejo. Inmediatamente, la empresa comenzó a ofrecer a sus empleados la oportunidad de desarrollar y mejorar sus habilidades a través de varias iniciativas. Esto era imprescindible; ya que Nemacolin no estaba en disposición de reclutar los perfiles que deseaba, debía al menos sacar el máximo partido de los que tenía disponibles. También había que retener a la gente, por lo que implantaron un programa de beneficios imaginativo que incluye, por ejemplo, el uso del balneario (spa) o facilidades y privilegios de alojamiento, que no siempre se ofrecen a los empleados del sector.

Otros beneficios incluyen cafetería para la plantilla (Staffeteria) con comidas gratuitas y el programa "OSCAR" (Outstanding Commitment and Recognition) que permite a los empleados ganar puntos por una serie de actividades, por ejemplo, alcanzar objetivos financieros, de desempeño, por proyectos especiales o por recomendar a candidatos que se incorporan a la plantilla. Estos puntos se van acumulando y pueden ser canjeados por una serie de premios.

## Impacto

Los índices de satisfacción del huésped, así como sus comentarios escritos, son los principales indicadores del éxito de la política de reclutamiento. También se presta atención al tiempo medio de cobertura de vacantes, como indicador de eficiencia. Además, se pregunta siempre a los participantes en las acciones formativas sobre el valor percibido y comprensión de dicha formación. Actualmente, el complejo está implantando un nuevo sistema de información de RRHH que proporcionará a corto plazo un gran número de herramientas de medición.

El esfuerzo de relación y comunicación que Nemacolin hace en su actividad de reclutamiento ha servido también a otro propósito, la promoción del propio complejo hotelero. Han conseguido promover y aumentar el conocimiento de que "este gran complejo hotelero existe aquí arriba en la montaña" en huéspedes potenciales al mismo tiempo que comunicaban sus oportunidades de empleo a potenciales candidatos.

# HOLIDAY INN WORLDWIDE

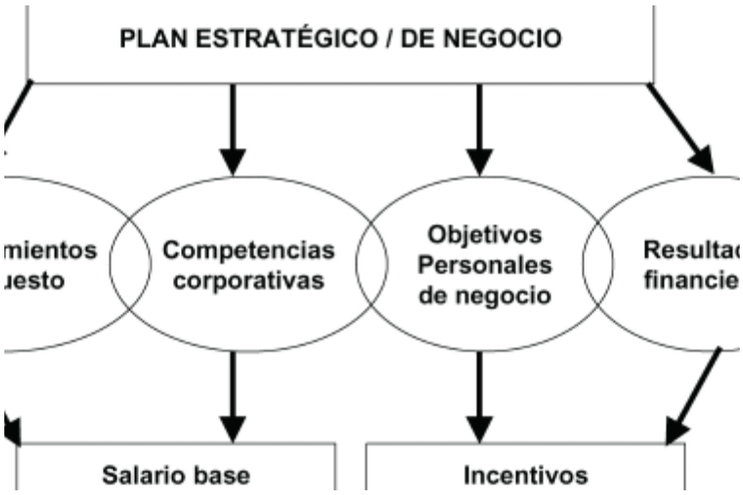
Grupo hotelero fundado en 1952, con varios miles de establecimientos en todo el mundo, perteneciente al Grupo Intercontinental Hotels desde 1988.

## Tipo de práctica de Recursos Humanos

Retribución basada en competencias

## Descripción de la Mejor Práctica

Holiday Inn Worldwide adopta un enfoque de remuneración total que incluye salario base, incentivos a corto y largo plazo, beneficios y retribución diferida, todo ello articulado en un sistema de retribución basado en competencias. El objetivo principal de este enfoque es ofrecer una combinación apropiada de salario base e incentivos que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.



• Salario base. Todos los puestos son evaluados de acuerdo a un plan de factores, con algunas excepciones en puestos que, por su naturaleza competitiva, requieren una estructura salarial separada. La puntuación del puesto determina su posición en la estructura salarial.

• Incentivos. Todos los empleados cuentan con algún programa de incentivos. Todos consisten en pagos en metálico y su consecución viene fijada y medida a partir de los planes estratégicos y de negocio de la empresa.

Los más importantes son:

- Planes anuales de Incentivos: Casi todos los empleados tienen algún tipo de incentivo anual. En el caso de los directivos y mandos existen incentivos adicionales a través de sus Objetivos de Negocio Personales (PBO), que están ligados al Plan estratégico. Estos objetivos son acciones que apoyan el plan de negocio de la empre sa y que van más allá de las responsabilidades diarias (proyectos).

- Planes especializados de incentivos: Se dirigen a colectivos específicos, como la fuerza de ventas, para obtener determinados objetivos de desempeño.

- Planes tácticos de incentivos: Se utilizan para proyectos o actividades no permanentes, de carácter extraordinario.

• Incrementos salariales por mérito. Diseñados para estimular la contribución a los objetivos estratégicos de la compañía (crecimiento, rentabilidad, expansión de la marca, eficacia en las operaciones, etc.). Se apoyan en un sistema basado en competencias. En la revisión salarial anual, el 40% de la subida está ligado al ajuste de la persona a los requerimientos del puesto y el 60% restante se liga al ajuste de la persona respecto a las competencias corporativas (core competencies).

• Competencias corporativas. Cuentan, cada una de ellas, con diferentes niveles de contribución según la categoría del puesto (directivo, gestor/supervisor, profesional/técnico o administrativo/soporte). Las nueve competencias son:

- Orientación de servicio al cliente
- Orientación al logro
- Solución creativa de problemas
- Iniciativa/proactividad
- Flexibilidad
- Influencia en la organización e impacto
- Compromiso profesional/con la organización
- Desarrollo de otros
- Capacitación de otros/Delegación

## Contexto

A partir de la incorporación de Holiday Inn al Grupo Intercontinental Hotels, la empresa se embarcó durante la década de los noventa en un proyecto de cambio cultural y de estilo de gestión para adaptar la organización a los nuevos retos estratégicos. Se redefinió la estrategia de Recursos Humanos con objeto de:

1. asegurar que la estructura organizativa de Holiday Inn era la idónea para apoyar los objetivos de negocio
2. desarrollar una cultura de orientación al desempeño
3. llegar a ser el mejor empleador en el sector hotelero
4. implantar los procesos adecuados de Recursos Humanos para atraer, retener y desarrollar el talento clave para el negocio.

El sistema de retribución basado en competencias fue una de las herramientas escogidas para apoyar la nueva estrategia de Recursos Humanos. Su finalidad era, no sólo apoyar la nueva organización y estrategia de negocio, sino impulsar el cambio cultural.

## Implantación

Para el desarrollo del sistema de retribución basado en competencias, Holiday Inn recurrió a un proceso que incorporó:

### Definición de las competencias

Se realizaron entrevistas focalizadas (basadas en comportamientos) con ayuda de consultores, a una muestra representativa de gestores y supervisores de la organización. Los criterios de elección de la muestra fueron sugerencias de la dirección y resultados pasados en la evaluación del desempeño (se eligieron tanto perfiles con resultados de desempeño altos como perfiles con resultados de desempeño medios).

De las entrevistas pudieron identificarse una serie de comportamientos comunes, compartidos por todos los gestores, con independencia de sus atributos, cualidades o estilo personal, que fueron la base para definir las competencias corporativas apropiadas para Holiday Inn con relación a este colectivo.

En el plazo de un año se definieron las competencias corporativas para el resto de colectivos en la organización, y el Comité de Dirección corporativo aprobó la implantación del sistema. La implantación a escala internacional se completó en 1992.

### Alineamiento de las competencias con las estrategias de Recursos Humanos

Puesto que las competencias debían ser un motor clave de cambio hacia una cultura de orientación al desempeño, Holiday Inn decidió integrarlas en las principales prácticas de Recursos Humanos de la organización: reclutamiento y selección, formación y desarrollo y, por supuesto, retribución. Actualmente la empresa entiende que las competencias corporativas son:

- Comportamientos que los empleados deben adoptar para que la organización tenga éxito en su misión y objetivos de negocio.

- Un vehículo que contribuye a cambiar el clima y la cultura de la organización en la dirección deseada.

- Un lenguaje y unas métricas comunes con los que gestionar el desempeño de manera coherente en los distintos contextos geográficos y de negocio de la empresa.

Mientras que los requerimientos del puesto son los atributos esenciales para tener éxito en dicho puesto, las competencias corporativas son las características esenciales para el éxito de la propia organización. Los requerimientos del puesto persiguen el encaje de la persona y su puesto, las competencias corporativas persiguen el encaje de la persona y la empresa.

### Uso de las competencias en la gestión del desempeño

- Reclutamiento y selección: RRHH realiza una preselección de candidatos basada en competencias antes de que sean entrevistados por los jefes. A continuación RRHH analiza con el jefe que tiene la vacante cada uno de los candidatos y le proporciona una guía de entrevista para evaluar competencias técnicas y corporativas. La selección final se basa en la evaluación de los requerimientos del puesto y de las competencias corporativas que se realiza en la entrevista.

- Evaluación del desempeño: Holiday Inn tiene una fecha anual común para la entrevista de revisión/evaluación del desempeño (anualmente al finalizar el año fiscal). Los premios y recompensas se basan en los resultados de desempeño del individuo respecto a las competencias y a los requerimientos del puesto

- Formación: Los resultados de las evaluaciones/revisiones individuales de desempeño son la base desde la que se definen los programas de desarrollo. La formación se concentra principalmente en el desarrollo de habilidades y competencias y se aplica a todos los niveles de la organización.

### Compromiso y papel de los gestores y supervisores

Para gestionar correctamente y de modo realista las expectativas de los programas de recompensa, los jefes y supervisores deben comunicarse de modo efectivo con los empleados, explicando el "cómo" y el "porqué" de los programas y recibiendo el feedback de sus colaboradores. El papel del jefe/supervisor es comunicar los objetivos a sus colaboradores, evaluar el desempeño de forma objetiva, solicitar feedback del empleado y transmitirlo a la Dirección.

### Compartir información

Holiday Inn comunica a sus empleados su filosofía de recompensa y los principios y guías de actuación que se utilizan para gestionar los salarios e incentivos. La primera comunicación al empleado tiene lugar durante el programa de orientación/acogida, donde se explica a todo recién llegado cuál es la estructura salarial de la empresa, las pautas de actuación administrativas, y el programa específico de incentivos que corresponde al empleado.

Asegurarse que los programas no estimulan comportamientos cortoplacistas en detrimento del éxito a largo plazo.

Holiday Inn se asegura que las mediciones están ligadas al plan estratégico, el cual a su vez está ligado al plan quinquenal. Además, existe un Comité de Retribución que vigila y garantiza que los programas son consistentes con la filosofía de recompensa establecida. Dicho Comité lo componen cinco directivos representando las principales áreas de la organización (finanzas, operaciones, marketing, sistemas y recursos humanos) y todo nuevo programa de retribución debe recibir su aprobación antes de implantarse.

## Impacto

Holiday Inn analizó los resultados de 23 hoteles propiedad de la cadena en el sudeste de Estados Unidos. El estudio demostraba que los hoteles en los que se utilizaba el sistema basado en competencias en la gestión del desempeño tenían índices más altos de satisfacción del cliente, rotación de empleados anual más baja y mejores resultados operativos. Otros resultados del estudio fueron:

1. Los jefes que mejor realizan la gestión del desempeño con sus equipos obtienen índices de satisfacción de

clientes un 10% más altos que los jefes con peor gestión del desempeño.

2. En estos mismos hoteles donde la satisfacción del cliente es la más alta, la rotación anual es un 38% menor, (teniendo en cuenta que el coste de reemplazo por empleado perdido de unos $3000, esto supone un ahorro medio anual de alrededor de $125000 para el hotel)

Desde una perspectiva más general, el sistema basado en competencias ha sido muy bien acogido por la plantilla, especialmente por aquellos grupos en los que el desempeño medio es alto. Se han conseguido elevar los índices de satisfacción del cliente y se han reducido los índices de rotación. La empresa considera que el sistema basado en competencias ha contribuido en gran medida a estos resultados.

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