

Turismo

La paradoja de los RR HH en el sector turístico



De izquierda derecha: David Herranz (Adecco), Teresa Cervera (Paradores de Turismo), César Castell, (Adecco), Marta Martín, (NH), Paloma Arias (Hotel Ritz), Amalia Valero (Cinco Días), Alfonso Jiménez (People Matters), Águeda Quesada (Intercontinental Hoteles), Miguel Ángel García (grupo Vips), Arantxa Noriega (Cinco Días), Susana Alfonso (Occidental Hoteles) y José Luis del Sol (Vincici Hoteles). PABLO MONGE

Los hoteles abren su modelo laboral a nuevos retos

Cinco Días Madrid

El modelo de negocio en el sector hotelero ha cambiado. El cliente es más exigente y esto implica una mayor especialización de los servicios. Sin embargo, y aunque el empleado en este sector es el eje fundamental, se dan varios problemas en el mercado que ponen en serias dificultades a los responsables de recursos humanos del mundo turístico.

En el desayuno organizado por Adecco y **Cinco Días** la semana pasada, todos los expertos coincidieron en citar como obstáculos la falta de formación existente y la, cada vez mayor escasez de candidatos para cubrir ciertos puestos en las empresas turísticas.

Alfonso Jiménez, socio de People Matters, comenzó por explicar el título del encuentro: *La paradoja de los recursos humanos en el sector turístico*. "Si bien el empleado, debe estar en el centro de la estrategia de cualquier negocio turístico y el trato que dé a los clientes es esencial, paradójicamente, el

Los expertos en recursos humanos coinciden en que el modelo de gestión hotelera debe cuidar la formación y adaptarse a nuevos fenómenos como la inmigración. No conviene basarse sólo en un control de gastos

desarrollo de estos recursos humanos no está a la altura de otras industrias".

El turismo supera el 11% del PIB, sin embargo, el sector se ha basado en un modelo de negocio en que los empleados han aparecido como el último eslabón de la cadena y no se les ha otorgado la importancia que se merecen.

España es uno de los destinos que recibe mayor número de turistas, con un amplio volumen de negocio. Por esta razón, debería servir de ejemplo a otros países a la hora de montar un hotel y de seleccionar personal para gestionarlo. "Pero desgraciadamente no es así", apuntó Jiménez. "La formación no es suficiente en este país y ni siquiera tenemos grandes escuelas para que la gente logre alto nivel de cualificación", explica. Además, el modelo laboral que se ha utilizado en los últimos años, ha estado cimentado en el control de los costes, cosa que no ha ayudado en este proceso.

Nuevos cambios

El mundo turístico está cambiando e internet modifica los hábitos de consumo. Este hecho está afectando al modelo en el mercado laboral. Por tanto, se abre un nuevo reto para el sector hotelero. "Se trata de reaprender una serie de políticas de gestión, enfrentándose a la competencia de precios", añadió José Luis Zoreda, vicepresidente de la alianza del sector turístico Exceltur. "Los hoteleros no podemos quedar apalancados en ofrecer sólo el producto de sol y playa ni en

competir sólo en costes". El sector tiene un auténtico reto que es cambiar la estrategia y centrarse en mejorar la formación, el reclutamiento del personal necesario y en conseguir a través de las administración pública el reconocimiento social de este mercado.

Pero también el escenario económico ha tenido enormes cambios. Hace 20 años, la tasa de paro estaba en más de un 20% y "eso permitía cubrir puestos de trabajos que no eran fáciles de cubrir. Ahora el número de parados es menos de la mitad que entonces, lo que dificulta la captación de trabajadores", comentó Jiménez.

Además, los jóvenes llegan con menor cualificación. Se ha generado una pirámide de empleo más básico

y la inmigración ha ocupado este mercado. "Esta circunstancia ha añadido riesgos al negocio y es cada vez más difícil conseguir perfiles adecuados".

Ante esta dificultad de atraer personal, se hace necesario ofrecer mayor nivel de compromiso laboral. Águeda Quesada, directora de recursos humanos de la cadena británica Intercontinental Hoteles ve "la necesidad de dar mayor valor añadido y repositionar el modelo turístico, hacerlo más individualizado y más personalizado".

Pese a que el sistema educativo no es suficiente, los hoteleros deben atraer a los empleados "superando los errores pasados y otorgando una mayor diferenciación del negocio", puntualizó Zoreda.

España siempre ha sido el centro del turismo pero si no sabemos diferenciarnos y adaptarnos a los nuevos tiempos, vamos a retroceder de puesto de la clasificación, dijo Teresa Cervera, responsable de recursos humanos de Paradores de Turismo.

Conviene priorizar todos los problemas y será fundamental resolver dos aspectos: la formación y la retención de los recursos humanos. El cambio del modelo de negocio turístico va a suponer un gran reto para la gestión de los recursos. Ante ello, "debemos anticiparnos a las necesidades del mercado y del cliente", sugirió Cervera.

Los gastos de personal representa entre un 35% y un 40% de las ventas de una empresa turística. "Este coste siempre lo vamos a tener", advirtió Miguel Ángel García, director de recursos humanos del grupo Vips. "Deberíamos tener una cultura orientada más hacia las ventas y no tanto hacia los gastos".

Todos los expertos coincidieron en que era necesario romper el actual modelo.

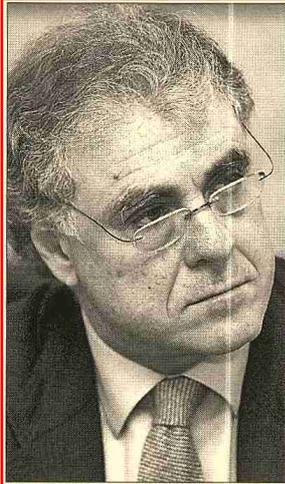


La paradoja de los RR HH en el sector turístico



ALFONSO JIMÉNEZ
Socio de People Matters

“Ante el nuevo escenario turístico, el reto de las empresas es ‘reaprender’ políticas de gestión de los recursos humanos que tengan como fin dar más servicios y ofrecer mayor compromiso con el empleado”



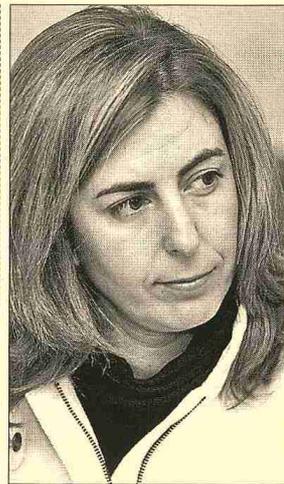
JOSÉ LUIS ZOREDA
Vicepresidente de Exceltur

“No debemos jugar a ser los más baratos, sino que debemos optar por mejorar nuestra competitividad y, para ello, el empleado es el eje central. Debemos lograr un producto diferenciado y especializado”



MIGUEL Á. GARCÍA
Director de RR HH del grupo Vips

“El mercado laboral está cambiando y no hay suficientes españoles para cubrir puestos de trabajo en el sector hotelero. Conviene una planificación para apostar por la inmigración y adaptarla al negocio”



MARTA MARTÍN
Responsable de selección de NH

“Otro de los problemas es la movilidad geográfica. Estamos en diferentes países y se nos hace muy difícil convencer a la gente de que cambie de lugar. Hay que ser muy imaginativos para incentivar a un empleado”



TERESA CERVERA
RR HH de Paradores

“Es necesario anticiparse a las nuevas necesidades del cliente o turista. Para este fin hay que mejorar los servicios. Los problemas surgen a la hora de contratar buenos profesionales y retenerlos a largo plazo”

La política de formación en el sistema educativo es esencial. García señaló que “esto hay que trabajarlo conjuntamente con la Administración”.

Dar mayor estabilidad

Pese a todos los problemas que existen en el mercado, el sector insiste en cuidar más su activo más principal: el empleado. “Debemos dotar de estabilidad a las personas y romper el miedo a la inmigración”, explicó García. “Debemos pasar de rellenar huecos a gestionar a las per-

sonas con formación en su lugar de origen, eligiendo a los mejores. Creo que el sector tiene que hacer una apuesta por la integración de los trabajadores de otros lugares”.

El resto de los ponentes también estuvieron de acuerdo en apostar por la inmigración. “Hay determinados puestos que la gente de aquí no quiere, no por la remuneración económica sino por las condiciones laborales”, indicó Paloma Arias, directora de recursos humanos del Ritz.

Aunque la nueva normativa facilita los trámites para traer a los trabajadores de otros lugares, no es tarea fácil. Una de las empresas pioneras en esta adaptación de los inmigrantes es el grupo Vips, que cuenta ya con la mitad de la plantilla de extranjeros.

García destacó que, además, los inmigrantes favorecen una menor rotación de personal, sentencia que fue rebatida por Susana Alonso de Occidental, cuya experiencia le lleva a opinar que “el inmigrante tiene las mis-

mas necesidades que el resto de la población, por lo que el nivel de rotación es similar”.

Marta Martín, de NH, considera que “es hora de plantear a los comités de dirección soluciones para los empleados. El sector turístico nunca ha estado tan especializado y la gente está preparada para dar el salto”.

David Herranz, director de cuentas de hostelería de Adecco, considera que “el problema mayor se da precisamente en encontrar perfiles básicos”.

Por regla general, al área de restauración viene gente que no tiene otro empleo que realizar o que lo compatibiliza con otro trabajo. Para combatir esta tónica, “vamos a gestionar bien los recursos humanos, y procurar que estos trabajadores sean los mejores profesionales de sector, a fin de ofrecer un mayor valor añadido”.

César Castell, de Adecco, opina que “el reconocimiento lo debemos afrontar bien y hemos de intentar adaptarnos y ofrecer flexibilidad en las empresas”.

A esto Marta Martín, de NH, añadió que “es complicado atraer a la gente joven a este sector”.

José Luis del Sol, de Vinci, señaló que el marco laboral está cambiando y existe una nueva forma de hacer en los recursos humanos, tenemos que trasladar ese cambio a cómo gestionar esos recursos humanos. Hay que trabajar con un horizonte más alejado y esforzarnos en ello. Formación en origen, buena selección, apostar por el personal e invertir, serían las claves.