

FORMACIÓN, EMPLEO Y EMPREENDEDURÍA EN EL SECTOR TURÍSTICO

**“Dinámicas de transformación del
Turismo en el Siglo XXI”**

Ponencia realizada por

JUAN NAVARRO BARRIOS

Para el

XV CONGRESO AECIT Canarias

Tenerife, Escuela Universitaria de Ciencias
Empresariales (Universidad de la Laguna)
24, 25 y 26 de noviembre 2010

1.- INTRODUCCION

Cuando a nivel europeo nos estamos planteando la manera de salir de la crisis, con la finalidad de alcanzar el objetivo de una Europa más competitiva, aún no existe conciencia e implicación real sobre lo que significa la adecuación de las competencias profesionales al nuevo modelo productivo que ha de surgir de la crisis mundial que estamos padeciendo. Una Europa más competitiva requiere nuevas competencias profesionales, además de una nueva forma de aprender y trabajar. De la misma forma, si en España queremos cambiar el actual modelo económico, diversificando los actuales sectores productivos y transformando los sectores maduros, entre los que se encuentra el Turismo, será necesario modificar las competencias y perfiles profesionales, mejorando y adecuando la formación profesional.

La gran importancia del sector turístico en la actividad económica de España no se corresponde con la preocupación mostrada por las instituciones en su análisis, reconocimiento y planificación. Esta realidad histórica, se muestra también en la oportunidad de definir un sistema formativo que dé respuestas a las necesidades de un sector pujante, el cuál está incorporando alta tecnología y adoptando nuevas formas de organización y gestión en un escenario cada vez más global y competitivo, donde la cualificación del factor humano cobra una gran trascendencia.

Durante los últimos años, el sector ha realizado un gran esfuerzo en formación, con el propósito de salvar las alarmantes carencias de cualificación en los distintos niveles, pero no acaba de abordar la formación que en estos momentos necesitan las empresas. De cada 100 empresas, 47 realizan formación. Pero sólo 20 de ellas, disponen de la función de Formación documentada y sistematizada. No obstante, cabe destacar que, la formación realizada, no se integra en el desarrollo de las empresas, a juzgar por el desconocimiento que estas tienen de la formación que realizan sus empleados por propia iniciativa y la ausencia de evaluación de los resultados de aquella formación que ellas promueven.

Sin ningún género de dudas, uno de los puntos débiles que se detectan hoy en la formación turística es la escasa aplicabilidad que muchos de los aprendizajes que se producen en el aula, tienen luego en el puesto de trabajo, dándose la paradoja de que acciones formativas realizadas con apreciable calidad, resultan de escasa utilidad porque los aprendizajes no son posteriormente aplicadas en los puestos de trabajo del sector.

Hoy la formación no se puede contentar con ser eficaz en relación con los objetivos fijados por los formadores, sino que ha de responder también a las necesidades de sus clientes: mejorar la competitividad de las empresas y las competencias profesionales de los trabajadores. Identificar e implantar un sistema de actores –y en particular el sistema cliente– se convierte en un imperativo de la calidad formativa.

Solo así, la formación podrá contribuir al avance de los conocimientos, habilidades y actitudes destinados a asegurar la competitividad de las empresas y la promoción profesional de sus empleados. El reto es importante por un doble motivo: *primero*, por el aspecto decisivo que supone una buena gestión del capital de las competencias de las empresas para hacer frente a los problemas y oportunidades que las brinda la competitividad. *Segundo*, por el importante número de organismos, entidades y formadores implicados en la tarea.

2.- SITUACION DE LA FORMACION PROFESIONAL EN EL TURISMO

Formación Profesional Reglada y Ocupacional

El sistema educativo español, en sus dos líneas fundamentales, de Formación Profesional Reglada y Ocupacional, desde hace años, ha venido siendo fuertemente criticado por sus contenidos, a veces demasiado generalistas y anclados en el pasado, por la escasez de actividades prácticas, por su excesiva duración y por la inadecuación de los recursos empleados, tanto en instalaciones como, con honradas excepciones, en profesorado.

Desde el sector se ha insistido en la falta de adecuación entre estos estudios iniciales y las necesidades reales de las empresas.

Con el paso del tiempo, la pérdida de alumnado (la carencia de vocaciones como se la llama en el sector) ha venido a empeorar la situación, hasta el punto de que es prácticamente imposible cubrir los puestos de trabajo del sector con nuevos profesionales provenientes del sistema educativo español.

Formación Profesional para el Empleo

Respecto a la Formación Profesional para el Empleo, el subsistema evoluciona razonablemente (mejor en la formación de oferta, mediante la suscripción de contratos-programa con las organizaciones empresariales y sindicales participantes en la negociación colectiva, que en la demandada por las empresas, mediante acceso al sistema de bonificaciones), aunque todavía son pocas las pequeñas y medianas empresas, así como los autónomos que se benefician de él, debido a su escasez de recursos y dispersión geográfica. Las pymes y los trabajadores autónomos, con mayoritaria presencia en el sector, tienen una debilidad manifiesta para acceder a la formación profesional y cuando lo logran, no obtienen la eficacia y eficiencia necesarias. Su todavía poca conciencia de la importancia de la formación para su empresa, unida al reducido tamaño, poco personal, amplio horario de servicio, dispersión geográfica, poca concentración demográfica y debilidad asociativa, son algunas de las características que dificultan su participación en programas de capacitación profesional.

En lo referente a su planificación y financiación, existe una excesiva componente intersectorial, alejada, a mi juicio y de forma equivocada, de las necesidades de cualificación de los sectores, lo que provoca ineficiencias del subsistema, solapamiento de las acciones y derroche de recursos. Debería

reconocerse en la práctica que *“las cualificaciones profesionales deben definirse a partir de la realidad del sistema productivo, sectorial y, en ocasiones, intersectorial, cuando las competencias examinadas abarquen a más de un sector”* tal como establece el Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional.

Respecto a los recursos empleados (especialmente profesorado y material didáctico), se observa una insuficiente calidad de los mismos. La gran concurrencia de empresas de formación no ha conseguido rebajar los costes de los recursos utilizados, ni su renovación y adaptación permanente a la evolución del sector, carencias que posiblemente tengan su origen en el sistema de adhesión a precios fijados por la propia Administración y en la poca exigencia de calidad de las organizaciones promotoras a sus proveedores formativos. La primera, no permite valorar lo bueno frente a lo mediocre, y la segunda, viene a reforzar a la primera.

El sistema de créditos de formación para las empresas, con cargo a bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, es todavía poco utilizado por la mayoría de las pymes del sector, debido a su desconocimiento, escasa financiación (sobre todo para las empresas de menor dimensión) y poca flexibilidad en su gestión. La complejidad normativa y administrativa impide que los aprendizajes puedan realizarse en el momento oportuno y al ritmo que las empresas los necesitan.

La implantación con éxito de estos tres subsistemas de Formación Profesional (Reglada, Ocupacional y Continua), presumiblemente asegurará la formación de base y la de técnicos especialistas en áreas muy concretas, puesto que los itinerarios formativos diseñados son de gran especialización para profesionales de base. Sin embargo, será necesario complementarla con formación de nivel superior para el desempeño de puestos de jefes de área y nivel directivo.

3. - LA FORMACION DE NIVEL SUPERIOR

La formación de nivel superior, actualmente se realiza por dos vías:

- Escuelas de Turismo.
- Escuelas privadas de Hostelería.

a) Escuelas de Turismo.

Las Escuelas de Turismo, en un principio tuteladas por la Escuela Oficial de Turismo de Madrid, creada en 1963 dependiente del antiguo Ministerio de Información y Turismo, han venido impartiendo los estudios de Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, cuyos graduados han tenido salidas profesionales en:

- Empresas de Alojamiento.
- Agencias de viaje.
- Oficinas de Información Turística.

- Guías de Turismo.
- Otras afines.

Esta formación, desde hace más de una década, venía siendo fuertemente criticada por sus contenidos a veces demasiado generalistas, por la escasez de actividades prácticas y por la inadecuación de los medios empleados, tanto en instalaciones como, con honradas excepciones, en profesorado.

Desde el sector se ha manifestado constantemente la falta de adecuación entre estos estudios y las necesidades reales de las empresas. Todo ello ha conducido a que en 1996 estos estudios se declaran a extinguir, procediendo a la incorporación de los Estudios de Turismo a la Universidad.

Por el Real Decreto 259/1996 de 16 de Febrero se creó la Diplomatura en Turismo con rango universitario oficial, viniendo a regularizar la situación existente. Con la posterior publicación del Real Decreto 604/1996, se establecieron las directrices generales propias de los planes de estudio de la Diplomatura a desarrollar por la Universidad, con el objetivo prioritario de la formación y orientación de estos estudios hacia la gestión de recursos turísticos en instituciones y empresas privadas y/o públicas.

En este nuevo marco, se fueron progresivamente implantando las Diplomaturas de Turismo en varias universidades y, en algunos casos, adscribiendo a ellas las anteriores Escuelas de Turismo. Los Acuerdos de Bolonia, reorientaron estas Diplomaturas hacia los vigentes Estudios de Pregrado, Grado y Postgrado.

Carencias de la situación actual

Las nuevas titulaciones universitarias pueden subsanar muchas de las carencias que se atribuyen a las anteriores Escuelas de Turismo, pero siguen quedando desligados aquellos estudios relacionados con el Turismo, sobre todo, los referidos a Alojamiento y Restauración, donde se necesita una formación especializada para la dirección de la explotación: dirección del establecimiento, dirección de operaciones y procesos, dirección de alimentos y bebidas, dirección de alojamiento, dirección de recursos humanos, etc.

Falta resolver la formación de gestores, cuadros directivos y mandos intermedios de empresas, que ocupen los puestos relacionados con la gestión operativa y de explotación, donde el factor humano es de gran relevancia.

b) Escuelas privadas de Hostelería.

La falta de oferta formativa de nivel postsecundario, sobre todo en las áreas de restauración y alojamiento, hizo que en los años 90 surgieran iniciativas privadas casi todas ellas tomando como ejemplo las escuelas europeas y, en particular las suizas, cuyo modelo ideal consiste en:

- o *Un edificio emblemático, a poder ser en un enclave natural cercano a la ciudad, y con magnificas instalaciones para la formación en habilidades y*

servicios de residencia y ocio para el alumnado: cocinas de formación y demostración, restaurantes de gran nivel, hotel, residencia de estudiantes, instalaciones deportivas, etc.

- *El programa de formación se asienta fundamentalmente en temas referidos a la gastronomía de carácter internacional y a las prácticas de servicio y atención al cliente en un marco de alto standing. Todo ello con un método de educación rígida, enfocada a conseguir actitudes que se consideran importantes para la profesión: orden, limpieza, respeto, posición del cuerpo, etc.*
- *El alumnado es mayoritariamente de procedencia internacional, de alto poder adquisitivo (un curso está por encima de 18.000 euros), y generalmente son familiares de empresarios hosteleros. En cualquier caso, no son muy numerosos y se distribuyen de forma irregular.*

Las ocho Escuelas que pudieran ser clasificadas como seguidoras de este modelo en nuestro país, sin duda, han contribuido a formar nuevos perfiles de profesionales más en contacto con la realidad de la empresa de hospedaje y restauración, pero se evidencia una falta de transparencia tanto en contenidos como en niveles, lo cual provoca un elevado grado de confusión de Titulaciones tanto para alumnos como para empleadores.

Este modelo, a mi manera de ver, está teniendo grandes problemas en consolidarse por las siguientes razones:

- La iniciativa privada no ha dispuesto de fondos suficientes para hacer frente a las inversiones requeridas, con lo cual, las instalaciones distan mucho del modelo original. En los dos casos que si se ha contado con financiación pública, las instalaciones son más adecuadas.
- Los elevados costes que se producen en las enseñanzas de cocina: materias primas, profesorado de prácticas para grupos reducidos, consumos de energía, etc., no se pueden cubrir con las cuotas que pueden ser razonables en nuestro mercado. Las soluciones que se han aplicado, recurriendo a actividades hosteleras puramente comerciales y aprovechando los recursos humanos y técnicos disponibles para la formación, han creado grandes problemas entre los estudiantes, además de un deterioro del programa de enseñanza proyectado. En los casos en que se ha recurrido a la financiación pública para los gastos corrientes, al cabo de los años no ha sido posible dar continuidad al modelo por el cambio político de los promotores.
- La excesiva carga de horarios en aplicaciones y enseñanzas de habilidades, unido a la escasez de recursos económicos para la adecuada remuneración del profesorado, han dado como resultado unos programas de estudios, más cercanos a la formación profesional que a una enseñanza de nivel superior.

- Finalmente, se destaca el problema de la carencia de titulación oficial de estos estudios, aspecto que afecta a nuestro mercado tan condicionado por las titulaciones. Para solucionar este problema, se ha recurrido a las formulas más imaginativas, “vinculación universitaria”, “asesorados por Escuelas de prestigio”, “títulos de asociaciones privadas”, etc.

4. - MI PROPUESTA FORMATIVA PARA EL EMPLEO EN EL TURISMO

a) Punto de partida general.

Necesitamos imaginar el futuro del actual modelo productivo, porque están cambiando tanto las reglas como el tablero. Hasta hace poco, las empresas globales eran solo las multinacionales, las cadenas hoteleras y los grandes turoperadores turísticos, porque disponen de grandes edificios, plantas fabriles y hoteles por todo el mundo. Hoy las pymes de tres ó cinco empleados son igualmente globales porque, gracias a la nueva tecnología, compiten, comparten, intercambian y se desarrollan en un mundo globalizado.

Si en nuestra mano hoy tenemos una PDA, tiene sentido preguntarnos por dónde, cómo y cuándo trabajamos para comprobar que el tiempo de trabajo, las conexiones y las actitudes están cambiando radicalmente, hasta el punto de que, nuestras aportaciones al trabajo individual o colectivo, no son necesariamente de 8 a 18 horas cada jornada laboral. Creo que hoy nadie pondrá en duda que la interconexión es clave para trabajar, como tampoco pondrá en duda que en este nuevo contexto productivo de tiempo, espacio y localización, no es lo mismo tener tecnología que incorporarla a su organización. Sin embargo, no todas las empresas valoran el pensamiento futuro, ni las tendencias del mismo, antes mencionadas. Me refiero a aquellas que no han dado ningún paso hacia adelante, en las que no hay trabajo corporativo, ni voluntad de cambio, en las que todavía prevalece la estructura piramidal en detrimento de la estructura plana por proyectos.

Considerando todos estos cambios, la cadena de valor taylorista, basada en tiempos y movimientos, está siendo sustituida por las personas, el talento y los intangibles en la economía neoterciaria. Ahora, la cadena de valor la conforman los materiales, las energías, la tecnología y la organización. Son también nuevos los valores de transparencia y receptividad, así como la participación activa de los actores. El talento, la inteligencia de pensar colectivamente y las personas, son claves para convertir la cadena de valor en gestión del conocimiento.

Si Internet 1.0, a pesar de su unidireccionalidad, nos cambió la vida, Internet 2 y 3.0 ya están cambiando tanto nuestra sociedad como nuestra manera de trabajar, porque debido a su bidireccionalidad, permite hablar y relacionarse. Las redes sociales y la generación de contenidos, no sólo de expertos, están cambiando nuestra vida profesional, están facilitando el aprendizaje de nuevas tecnologías y la incorporación de la cultura digital a la sociedad y al trabajo. Cabe recordar que innovar no es solo tener ideas, sino aplicarlas y

complementarlas dentro de la empresa, y porque no decirlo, compartirlas con otras empresas.

En consecuencia, los perfiles profesionales se hacen cada vez más híbridos (cocinero autor, camarero anfitrión, camarero vendedor, web master, periodista digital, etc.) y complementarios para la nueva visión global del trabajo, en la que se requiere más adaptación, más espíritu de equipo y más desarrollo de inteligencia colectiva. En definitiva, que emprender es un oficio que no es solo para practicarlo por cuenta propia, también se puede y debe aplicar dentro de la empresa, detectando oportunidades, asumiendo riesgos y obteniendo resultados.

En estas condiciones, cabe preguntarse sobre cuáles son los nuevos paradigmas de la formación para el empleo: Aprender, personalizar, multicanal, informal, construir conocimiento y hacerlo en tiempo real.

b) Identificación de necesidades.

Para conocer realmente las necesidades de formación, se requiere disponer de dos sistemas eficaces; uno de observación de la realidad de los subsectores y las empresas turísticas y otro de análisis e interpretación de su evolución, puesto que las innovaciones tecnológicas, organizativas y de los mercados son mucho más rápidas en las empresas, que las respuestas de las administraciones públicas, sobre todo de la educativa, que nos tiene acostumbrados a programar a muy largo plazo, preparando ciudadanos para la sociedad del mañana, pero ignorando la evolución del sistema productivo a corto y medio plazo, que es quien precisamente debe acogerlos. Así, y a mi entender, un observatorio sectorial permanente es el instrumento adecuado para conocer y actualizar de forma empírica las necesidades formativas del sector. Debería contar con la participación de expertos de la Administración (Educación, Trabajo y Turismo), así como de los agentes sociales sectoriales. Su misión ha de ser investigadora y orientadora, de forma que permita facilitar la identificación de necesidades formativas y su traslación a programas.

No obstante, pienso que paralelamente la Administración tiene que adoptar una estrategia que solucione el problema de “aprender a trabajar” siendo capaz de observar los mercados de trabajo sectoriales y la oferta formativa de sus entornos, integrando las conclusiones de los distintos niveles de observación en planes de trabajo, concertándolos con el mundo de la empresa, haciéndolo en el momento preciso (en sectores como el Turismo, la estacionalidad productiva obliga a realizar la formación en períodos concretos, resultando inviable realizarla fuera de ellos) y concretando los aprendizajes en el propio puesto de trabajo, procurando que el conocimiento teórico y la destreza obtenida “*en laboratorio*” sea útil en el trabajo real.

Las organizaciones empresariales y sindicales y sus respectivas bases deben llegar a la conclusión práctica de que la formación en la empresa es un punto de encuentro y acordar impulsar una estrategia de desarrollo de los recursos humanos y de apoyo a los fines de la empresa a través de la formación,

pensando en cada puesto de trabajo concreto como el punto donde se ejercen, demuestran, adquieren o afianzan los aprendizajes.

La formación así entendida, requiere alcanzar previamente un consenso general entre las partes sobre las carencias sectoriales en materia de Recursos Humanos y las estrategias adecuadas para su superación.

c) La programación e impartición.

En esta situación de crisis económica y necesidad de cambio del modelo, más que nunca se requiere mejorar y adecuar las competencias profesionales a las necesidades de la nueva estructura productiva.

Esta mejora y adaptación de las competencias, hace ineludible también un gran cambio en el sistema de la formación profesional para el empleo, y en la mentalidad de sus actores, de manera que lo realmente importante no sea, como hasta ahora ha sido, la formación, sino el aprendizaje, y que este tenga impacto en el puesto de trabajo, es decir, que realmente mejoren los resultados en su trabajo, las microempresas y profesionales del sector que aprenden con nosotros. Las microempresas que lo consigan, mejorarán su competitividad y lograrán sobrevivir mejor a la crisis, al tiempo que sus trabajadores dispondrán de mayor empleabilidad y podrán mejorar su posición en el puesto, sus condiciones de trabajo o encontrar otro mejor.

Los aprendizajes con impacto en el trabajo pueden permitir a las microempresas y negocios familiares remontar la situación, dado que sus dueños y/o titulares del negocio pueden ampliar sus conocimientos sobre gestión del establecimiento, aprender más sobre nueva maquinaria, equipamientos, gamas alimentarias, técnicas de producción, servicio y comercialización, en definitiva, novedades que facilitan el trabajo, el control de las operaciones y reducen costes, lo que aporta al establecimiento más productividad y diferenciación frente a su competencia. A su vez, los empleados pueden mejorar su competencia para el trabajo, ampliando sus conocimientos sobre la oferta y su comercialización, adquiriendo habilidades para el mejor desempeño de las operaciones y tareas cotidianas, lo que les va a permitir disponer de más tiempo para el cliente y mostrar las actitudes que se necesitan para mejorar la calidad percibida por cada uno de ellos. Todos estos aprendizajes conducen también a una mayor productividad y diferenciación, y la formación así entendida deja de ser un gasto, para convertirse en una inversión rentable, porque el empresario lo puede comprobar cada mes al hacer balance de sus resultados.

El desafío por tanto es doble: a) implantar un nuevo sistema para la adquisición de competencias profesionales de mejor calidad, que haga que la formación se dirija a conseguir mejorar en el trabajo y en el empleo como una consecuencia lógica de lo aprendido; y b) desarrollar métodos que faciliten aprender tanto en grupo como individualmente, de forma flexible (en el puesto de trabajo, por modelos, con redes sociales, con activadores, ... con mentores, con “coachers”), en el marco de un proceso colaborativo alumno–profesor–empresa

y con una cobertura en tiempo real, es decir aprendiendo en el momento que se necesita.

Juan Navarro Barrios