

Singularidad del mercado de trabajo turístico: talento, formación y atractivo del sector

Mar López Gil

RESUMEN

Son numerosas las recomendaciones, informes y estudios llevados a cabo por organismos públicos y/o privados sobre la reconversión del sector turístico. Estas muestran diversas necesidades respecto a la mejora de la competitividad, la reconversión de los destinos turísticos, la comercialización, la creación de nuevos productos, la mejora de la atención al cliente, la intensificación del uso de las TIC etc. Todas ellas son de necesaria ejecución en un destino turístico maduro como es España pero, desde todas las perspectivas posibles, el principal elemento de la cadena de valor del sector turístico lo constituyen sus recursos humanos, estos hacen posible el desarrollo al cual debe dirigirse el sector para mejorar estructuralmente y en su conjunto. Por ello, es necesario, no solo diseñar estrategias de desarrollo y posicionamiento económico empresarial puro, sino incluir estrategias específicas de mejora en la gestión de los recursos humanos que hagan retener a profesionales cualificados, atraiga a otros y se mantenga un entorno, donde los recursos humanos, se sientan comprometidos, incentivados y motivados por trabajar en uno de los mejores sectores económicos.

Esta circunstancia conlleva necesariamente, que se diseñen nuevas estrategias de gestión que superen las más tradicionales, estrategias innovadoras pero que poseen un resultado positivo y cuentan con base de funcionamiento en otros sectores. Una de estas estrategias es la inclusión de actuaciones y diseño de políticas de Responsabilidad Social Empresarial desde su doble dimensión: interna y externa, de manera sostenible y eficiente para que iniciar la mejora de la competitividad de la empresa turística desde los cimientos, sus recursos humanos.

En este documento se proponen algunas de las actuaciones que las empresas turísticas, principalmente micropymes y pymes del sector, podrían llevar a cabo para mejorar la competitividad del sector a través de sus recursos humanos empleando acciones RSE.

Palabras clave: Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial, atracción y retención del talento, sector turístico, formación, cualificación.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo español requiere de un diagnóstico y medidas de choque más potentes, transversales y con visión más de largo plazo para recuperar su menguante competitividad por precio y mantener nuestro liderazgo turístico ofreciendo un mayor valor añadido. Reforzar la competitividad estructural del turismo ayudará, además de a una más pronta recuperación de la economía española, a la propia reactivación del sector.¹

Las estrategias y recomendaciones dirigidas a la reestructuración y reinvención del sector turístico se encuentran recogidas en gran parte de los planes estratégicos vigentes a nivel Europeo, Nacional y de Comunidades Autónomas.

La nueva estrategia económica de la Unión, «Europa 2020»², más concretamente con la iniciativa emblemática «Una política industrial para la era de la mundialización»: subraya la importancia de un plan de eficiencia de los recursos equilibrado y sostenible y de unas iniciativas encaminadas al establecimiento de un mercado de la energía de la UE integrado y liberalizado como herramientas básicas para empujar a las industrias de la UE hacia una estrategia industrial competitiva; ...; solicita, para ello, que en estas regiones se lleve a cabo una política industrial capaz de promover sectores que en ellas tienen un potencial mayor como, por ejemplo, el turismo, las energías renovables y el ámbito de la investigación y de la innovación ligados a los sectores marítimo y agrícola.

¹ Nuevas estrategias para un turismo más sostenible. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/nuevas-estrategias-turismo-sostenible/20090723cdscdiopi_1/

² http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf

Asimismo se debe hacer referencia a la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las Regiones “Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo”.³

“El turismo es una actividad económica de gran importancia con un impacto muy positivo en el crecimiento económico y el empleo en Europa. ...El turismo, como actividad que afecta al patrimonio cultural y natural, así como a las tradiciones y las culturas contemporáneas de la Unión Europea, refleja de manera ejemplar la necesidad de conciliar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, incluida la dimensión ética.”

A nivel Nacional en el Plan de Turismo 2020 se establece que *“Además de liderar el cambio hacia el nuevo modelo, los agentes del macro-sector deben impulsar medidas correctoras que mejoren los índices de productividad, inciten a las empresas a invertir y desarrollar el I+D+i, armonicen el entorno legal y que definan un nuevo modelo sostenible y competitivo.*

Centrando nuestra atención en Andalucía, no cabe duda que el turismo como actividad productiva tiene una importancia trascendental en la economía andaluza. En el contexto del presente documento se debe hacer una especial referencia al Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía⁴, en el cual se recogen los conceptos susceptibles de ser analizados y proporciona numerosas pistas a la hora de contextualizar cómo debe establecerse la sostenibilidad de un destino turístico maduro.

En resumen, una de las estrategias, recomendaciones y políticas más recurrentes a nivel Europeo, Nacional y regional es establecer un desarrollo sostenible para el sector turístico desde diversas perspectivas, dado que es una de las actividades económicas de mayor

³ http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_es.pdf

⁴

http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/pl_anificacion/turismo/367_pgts_definitivo_con_medidas_11_octubre_2007.pdf

repercusión mundial, tanto por la generación de ingresos para los países receptores, como por la contextualización económica global que le afecta (generación de empleo, importaciones-exportaciones, estabilidad política etc.)

Perseguir un desarrollo sostenible en el turismo supone un cambio de negocio a nivel global en los destinos, una reestructuración de la gestión empresarial y económica, incluyendo en este cambio el desarrollo y gestión de los recursos humanos. Para ello es necesario la consciencia, el trabajo y el desarrollo de actuaciones y políticas activas dirigidas a descubrir que la gestión puede reinventarse estableciendo estrategias basadas en un modelo de negocio cooperativo, ético y comprometido con el territorio con el que interacciona.

Todas estas estrategias de desarrollo sostenible que persiguen la mejora de la competitividad y el desarrollo de la nueva economía, se relacionan en sentido amplio, con un concepto cuya denominación identifica a una estrategia global y de reflexión para el mundo económico actual, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Así, la RSE, en este sentido amplio, se puede establecer como la guía de partida para conseguir la inclusión de una forma innovadora de gestionar la empresa turística desde distintas perspectivas:

- Una gestión económica sostenible, ética y eficaz.
- Una comprensión del desarrollo sostenible del propio negocio, del destino y del territorio.
- Una sensibilización medioambiental y social de cooperación estratégica en distintos ámbitos.
- Una gestión eficaz y de desarrollo de las personas que trabajan y dedican parte de sus vidas al sector, sus recursos humanos.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

La sensibilización del sector turístico en el desarrollo de una gobernanza sostenible debe partir de la base del conocimiento colectivo. Un sector conformado principalmente por PYMES y micro PYMES tiene que ser consciente de que la RSE es cuestión de todos y no sólo una estrategia de marketing o ventas, haciendo hincapié en la correlación entre, el serio abordaje de las actuaciones que proporciona esta Guía, y la optimización de resultados del destino turístico.

En este sentido, son muchas las actuaciones a realizar en materia de RSE en la empresa turística, más aun conociendo que el sector turístico se encuentra a la cola en materia de RSE⁵ y especialmente cuando nos referimos al ámbito de la gestión de los recursos humanos.

No existen muchos estudios relacionados con la percepción de la importancia de la RSE en el turismo Español aunque sí reflexiones generales en estudios multisectoriales como el elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad titulado “Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España”, en su edición 2011 donde se refleja la afirmación antes mencionada “el sector turístico se encuentra a la cola en materia de RSE⁶”

Uno de los estudios más innovadores en este sentido, centrado en el sector turístico, ha sido el realizado por el Observatorio de los Recursos Humanos en el Sector Turístico de Andalucía, en colaboración con la Cámara de Comercio de Málaga, denominado “Situación de la RSE en

⁵ Hostelería y turismo, fuera de la responsabilidad social corporativa.

http://www.hosteltur.com/121870_hosteleria-turismo-fuera-responsabilidad-social-corporativa.html

⁶ Hostelería y turismo, fuera de la responsabilidad social corporativa.

http://www.hosteltur.com/121870_hosteleria-turismo-fuera-responsabilidad-social-corporativa.html

el Sector Turístico” donde se pueden encontrar reflexiones más específicas referidas a la RSE y turismo y donde se analizó la percepción de la RSE en el sector turístico de la provincia de Málaga desde diferentes perspectivas.⁷

Entre otras reflexiones incluidas en el estudio caben destacar las establecidas por los empresarios turísticos frente a este y otros conceptos relacionados con la RSE, así como las ventajas que desde su perspectiva reporta la RSE al sector destacando que, su aplicación contribuye a:

- El desarrollo sostenible (95%) y a la imagen del destino turístico (94%).
- La competitividad en aspectos relacionados con la preparación para el futuro (93%).
- Mayor aceptación de la comunidad (81%).
- Mejoras en la gestión (75%).
- Mejora las ventas (73%), los beneficios (72%), y en menor medida atrae inversiones (67%).
- Mejora la capacidad de atraer talento (64%).

En cuanto a cómo ven el futuro de la RSE, las empresas creen mayoritariamente que su importancia será mayor en los próximos años (73%) e igual que ahora en un 24%. Por tanto, esta apreciación indica que el sector considera que aún queda un largo camino que recorrer en este ámbito, según se señala en el informe.

En la percepción del *destino turístico “Costa del Sol”* como destino socialmente responsable, un 52% considera que no lo es, y que el compromiso de las empresas del sector es insuficiente

⁷ <http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6081&tipo=PublicacionAnexo>

(59%). De forma positiva podemos indicar que un 85% considerara la aplicación de la RSE si se realizara con un enfoque colaborativo.

Por último, la mayoría de las empresas creen que la responsabilidad social de las empresas turísticas es un factor que influye en la elección del destino de los principales grupos de interés: clientes (77%), agencias de viajes (73%), touroperadores (72%) y medios de comunicación (73%).

Con estos datos podemos deducir que las empresas turísticas empiezan a plantearse la necesidad de la cooperación y del desarrollo de un destino turístico sostenible, las grandes empresas ya lo están haciendo, pero se puede apreciar que existe un desconocimiento generalizado en relación con la aplicación de cada uno de los conceptos englobados en el término de la RSE: gestión sostenible económica, social y medioambiental. Concretamente, en otro estudio realizado a nivel regional en Andalucía por el Observatorio de los RRHH en el Sector Turístico de Andalucía denominado “Análisis de la Oferta y Demanda de Empleo en el Sector Turístico Andaluz”⁸ se construyeron una serie de indicadores que dieron lugar al documento denominado “Indicadores de la RSC en el sector turístico de Andalucía”⁹ entre los cuales se construyó la tasa de penetración del concepto RSE. Entre los valores obtenidos se destaca:

- El alto porcentaje (70,5%) de empresas que no conoce en qué consiste la Responsabilidad Social Empresarial.
 - Tres de cada diez empresarios del sector turístico afirman haber oído hablar de la Responsabilidad Social Empresarial.

⁸ <http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6083&tipo=PublicacionAnexo>

⁹ <http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6102&tipo=PublicacionAnexo>

- Existe un mayor conocimiento de la RSE en las empresas de Alojamientos Turísticos, concretamente el 35,59%.
- Por el contrario, la restauración es la actividad turística que muestra una mayor tasa de desconocimiento, seguida de las agencias de viajes y el ocio y espectáculos.

En vista de la situación actual, es necesario dar a conocer con más ímpetu a la empresa turística el concepto de la RSE y cómo, la adopción de medidas en esta materia, desde su doble dimensión: interna y externa, repercute positivamente sobre su posicionamiento en el mercado y por ende en su actividad económica, trabajando así en línea con las estrategias marcadas a nivel europeo, nacional y regional en el desarrollo de un turismo sostenible.

3. LA DIMENSIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como se ha mencionado anteriormente, la RSE, posee una doble vertiente de aplicación, interna y externa. Actualmente todos los sectores económicos se han volcado en desarrollar la RSE más en la gestión externa que en la interna (Figura 1).

En este sentido, la empresa, y concretamente la empresa turística debe hacerse partícipe de cómo la RSE puede influir de manera positiva en todas sus vertientes y no solo en su dimensión externa, sino empezando a trabajar en su dimensión interna y sobre el cliente interno de las empresas, siendo consciente que medidas y acciones en materia de RSE pueden influir positivamente sobre una gestión eficaz de los recursos humanos a través de la retención y captación de la principal cadena de valor del sector turístico, las personas.

Figura 1: La dimensión interna y externa de la Responsabilidad Social Empresarial

La **dimensión interna** engloba las prácticas socialmente responsables que afectan, como su propio nombre indica a la gestión interna de la propia de la empresa, la transparencia económica, la gestión ética y de buen gobierno, la calidad de sus productos y/o servicios, la gestión de los recursos naturales empleados, al personal y al ambiente, la gestión de los recursos humanos: selección, formación, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio etc.



La **dimensión externa** recoge las relaciones de la empresa con otras entidades y empresas, como se integra en su entorno, la gestión medioambiental externa y su impacto en el mismo, la relación con sus proveedores y su capacidad de crear empleo y riqueza.

4. PARTICULARIDADES DE LA ESTRUCTURA LABORAL DEL SECTOR TURÍSTICO

Dado que nos centraremos en la aplicación de la RSE, en la dimensión interna de la empresa, mediante la adopción de medidas dirigidas a la mejora de la gestión de los recursos humanos dedicados al turismo, se ha de hacer una pequeña apreciación sobre las particularidades del empleo en el sector.

Es bien sabido que el turismo requiere una considerable disponibilidad de recursos humanos y, sobre todo, el mantener una reserva de trabajadores especializados. El sector turístico ocupa

alrededor de un 11% de la población activa en Andalucía (*Encuesta Población Activa. Datos 2010. Instituto Estudios Turísticos*). Y este porcentaje aumenta si no sólo se considera el empleo directo, sino también el indirecto.

El empleo turístico posee características específicas y complejas que deben ser tenidas en cuenta en la gestión.

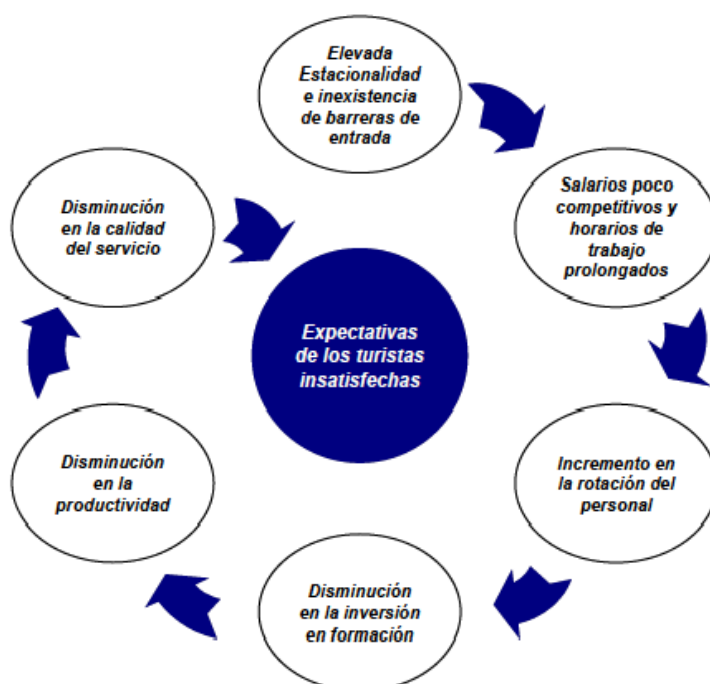
- Variedad de funciones laborales. Las estructuras profesionales dentro del sector son escasas o nulas.
- Niveles de formación. Los niveles de formación en el sector son medio-bajos, influenciados por la temporalidad y la disponibilidad de horarios para dedicar a la formación.
- La tendencia de salarios bajos.
- Se requiere una alta movilidad funcional y geográfica.
- Dificultad en la conciliación de la vida laboral y personal. Predominio de horarios poco habituales y de turnos.
- Prácticas de contratación informales.

Por último, uno de los aspectos fundamentales que determinan las características del empleo turístico es:

- Temporalidad y estacionalidad. Esta característica influye sobre todo en:
 - Altos niveles elevados de rotación de personal.
 - Dificultades para la contratación y la retención de personal.
 - Menor estabilidad de empleo. (Figura 2)...

De hecho, el Plan Horizonte 2020 del Turismo Español lo considera el factor desencadenante de la falta de calidad en el servicio final y el incumplimiento de las expectativas de los clientes.

Figura 2: Efectos de la temporalidad y estacionalidad en el empleo turístico



5. PRINCIPALES BARRERAS A LA CUALIFICACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

La conformación mayoritaria de pymes y micropymes en el sector, hace difícil que los trabajadores puedan ser formados correctamente, teniendo en cuenta además, que en la mayoría de los casos un mismo trabajador realiza diversas funciones (variedad de funciones laborales) en una misma empresa, tal como se ha mencionado anteriormente.

Por otro lado, la metodología y forma de impartición de la formación actualmente existente, no facilita el que los trabajadores puedan acceder a la misma dentro de sus horarios. Incluso en aquellos casos en los que es obligatorio que el personal reciba una formación concreta (Prevención de Riesgos Laborales, manipulación de alimentos, etc.) existen dificultades para que dichas acciones puedan ser impartidas en horario laboral.

Como también se ha mencionado anteriormente, el sector turístico se encuentra directamente ligado a la estacionalidad, por lo que en épocas de mayor volumen de trabajo, se produce un elevado nivel de contrataciones de trabajadores, que en muchos casos no disponen de la formación adecuada para el desempeño de su puesto de trabajo. Según los datos barajados por Observatorio de los Recursos Humanos en el Sector Turístico de Andalucía (ORHSTA), el 50,50% de las empresas turísticas andaluzas cuentan en su plantilla con personal estacional, que durante los meses de julio y agosto suponen alrededor del 40% del total de empleados. Precisamente en estas épocas, y debido a la excesiva carga de trabajo, las empresas no favorecen la formación de sus trabajadores y cuando disminuye el volumen de trabajo, este personal cesa su actividad en la empresa y, por tanto, no puede beneficiarse de las acciones de formación o reciclaje que se impartan.

Las empresas no fomentan adecuadamente la formación de sus trabajadores. En la mayoría de los casos, no se diseñan itinerarios formativos que, además de adecuar la formación a la actividad concreta de la empresa, favorezcan la cualificación general del personal y fomenten la estabilidad laboral o al menos la empleabilidad.

Según la Encuesta de Empleo Turístico 2010 realizada por el ORHSTA, sólo el 55% de las empresas turísticas andaluzas han impartido formación a sus trabajadores durante el año 2010.

El resto (45%) no han realizado actividades formativas nunca o bien lo han hecho en años anteriores.

De lo expuesto, es fácil deducir que una buena parte de los trabajadores del sector no cuenta con la cualificación necesaria para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo. Igualmente, no resulta difícil ver que el importante volumen de personal contratado en épocas de mucha carga de trabajo, no se implica suficientemente con las empresas, lo que sin duda influye negativamente en la calidad del servicio final entregado.

En cuanto a los mandos intermedios y altos directivos, en su mayoría disponen de una formación para el desempeño de su tarea, pero carecen de formación en otras temáticas complementarias tales como liderazgo, toma de decisiones, motivación, Responsabilidad Social en la Empresa (RSE), etc.

En definitiva, tanto empresarios como trabajadores tienen la responsabilidad de adoptar una actitud abierta y participativa en la mejora del nivel formativo del sector:

- Por parte del colectivo empresarial, deben mejorarse las condiciones laborales y el planteamiento de planes de carrera que permitan la creación de expectativas profesionales y motivación de los empleados.
- Por parte del colectivo de trabajadores, debe mejorarse la implicación en la aportación de calidad al cliente en el servicio y en la imagen de la compañía, así como en la realización de esfuerzos incluso extraordinarios para adquirir formación especializada y adaptada a las necesidades del mercado laboral.

De acuerdo con las tendencias del mercado, cabe señalar que la recuperación económica a través del perfeccionamiento profesional es crucial. La cualificación de los recursos humanos

dedicados al sector turístico es, y será, necesaria para responder a las nuevas estructuras económicas que surgen, dando respuesta a especializaciones en oficios o trabajos clásicos que toman otra dimensión, nuevos yacimientos de empleo y/o filones de ocupación¹⁰.

Las empresas españolas del macro-sector turístico, cada vez más han de considerar a las personas como un activo estratégico en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ellos se requiere de la definición de nuevas políticas de gestión adecuadas a esta nueva visión.

Son importantes vertientes a tener en cuenta y cuya situación debe ser considerada a la hora de proponer acciones formativas, ya que es necesario tener la capacidad de dar respuesta a las distintas necesidades que el mercado turístico plantee en un futuro inmediato.

La mejora en las destrezas y competencias de los profesionales permitirá la adaptación a los cambios que surjan en el sector, favoreciendo la aceptación de nuevas ideas basadas en la sociedad del conocimiento, la innovación requerida para modernizar el sector y ayudando a percibir los cambios como una oportunidad. Asimismo, la previsión de necesidades de cualificación indicadas por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) indica que serán necesarias personas con un alto y medio nivel de cualificación por lo que la formación turística debe dirigirse a cubrir estas tendencias.¹¹

También en esta línea, el Plan Qualifica, en su Estrategia de Cualificación del Empleo y Formación¹², establece que es necesario *entender la formación de una manera amplia*, en

¹⁰ Término utilizado por el Libro Blanco de Delors (Crecimiento, Competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI) para describir aquellas actividades laborales que satisfacen las nuevas necesidades sociales.

¹¹ Según el informe, Future skill supply in Europe: Medium-term forecast up to 2020 del European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) la previsión de necesidades de cualificación indican que serán necesarias personas con alto y medio nivel de cualificación en alrededor del 32% y 50% respectivamente, y en un nivel de bajo nivel o nula cualificación alrededor en un 18%.

¹² <http://www.qualifica.org/estrategias/>

cuanto que existen otros sectores (como el Comercio) engarzados directamente con el turismo, que pudieran ser destinatarios de esta formación.

Las nuevas tendencias del mercado turístico exigen establecer medidas de acción significativas en materia de formación, actuando de modo efectivo sobre los factores estructurales que la determinan y permitiendo:

1. Disminuir la dificultad de atraer y retener los mejores profesionales.
2. Trabajar para mejorar la gestión inadecuada del conocimiento, así como la gestión de la innovación en el sector como base de la gestión de empresas y destinos turísticos así como la aplicación, uso y desarrollo de las tecnologías y nuevas tecnologías aplicadas al turismo.
3. Trabajar para incrementar la movilidad laboral y el aprendizaje a lo largo de la vida dentro del sector turístico.
4. Aumentar la competitividad empresarial a través de la cualificación de los profesionales dedicados al turismo y mediante el desarrollo y adopción de una economía basada en el conocimiento responsable y sostenible.

Sin carácter exhaustivo, se indican acciones formativas susceptibles de ser fomentadas:

1. La innovación:
 - En la gestión de empresas turísticas de todo tipo.
 - Para la diferenciación de servicios y productos turísticos.
 - En la gestión medioambiental de los productos y servicios turísticos.

- Innovación tecnológica. Uso e implantación de tecnologías aplicadas a procesos relacionados con las empresas turísticas (aplicaciones domóticas e inmóticas, ect.), inclusión de procesos innovadores basados en Internet, Medios Sociales y Web 2.0.
- Creación de sinergias innovadoras dirigidas a mejorar el sector turístico. Workshops, redes empresariales innovadoras etc.
- Fomento de la creatividad para el emprendimiento y la innovación turística.
- Fomentar la reinención de los destinos.
- Fomento de la aplicación de acciones directas en materia de RSE.

2. La investigación y el desarrollo:

- Fomentar la investigación. Redes de investigadores en turismo y perfeccionamiento técnico y profesional de los mismos desde todas las perspectivas turísticas (gastronomía, creación de nuevos productos y servicios etc.).
- Ejecución de proyectos y actividades, que mejoren el desarrollo del sector desde todos sus puntos de vista de una manera sostenible y conforme a las demandas de la nueva sociedad.
- Revitalización de centros y espacios turísticos.
- Diversificación y diferenciación de productos.
- Mejora de servicios e infraestructuras públicas.
- Desarrollo de estrategias de comunicación etc.

3. La Calidad y la Excelencia.

- Calidad Medioambiental.
- Calidad y excelencia en el servicio y atención al cliente.
- Calidad en los procesos.

- Calidad del destino.
- Calidad y excelencia en la formación.
- Implantación de medidas de RSE en las empresas.

4. Otras acciones formativas:

- Los servicios de ocio, el turismo rural, cultural, urbano, de salud o especializado por temáticas o sectores
- La organización de eventos y actividades afines al turismo deportivo y de aventura.
- El turismo ecológico, medioambiental y sostenible.
- El turismo de tercera edad y el turismo accesible.

Centrando el análisis en las cuestiones específicas desde la perspectiva de la RSE, podemos señalar una serie de características:

- Igualdad: Falta de definición de políticas de igualdad desde distintas perspectivas, no solo de género, sino de inclusión, de gestión de la diversidad, etc.
- Género: Existe poca incidencia en políticas de igualdad de oportunidades y sigue habiendo un predominio masculino en los trabajos de nivel superior y mejor retribuidos y un predominio femenino en ciertas actividades que se desarrollan en el sector.
- Diversidad: La inmigración ha cubierto una gran parte de empleo en el sector turístico. En muchas ocasiones, con un nivel de poco cualificado y poniendo de manifiesto diferencias culturales.
- Poca implantación de políticas de conciliación ante horarios poco habituales y de turnos. Dificultad en la conciliación y

- Prácticas de contratación informales.
- Falta de adopción de modelos formalizados de “buenas prácticas” para la gestión sostenible y el desarrollo de los recursos humanos.

Todas estas características influyen de manera negativa sobre la imagen poco atractiva que el sector presenta ante el mercado laboral, tanto desde la perspectiva de la empresa turística como de la del conjunto de la industria.

Pero es el momento de cambiar el rumbo y conocer que existen herramientas que pueden ayudar al sector a hacerlo más atractivo y valorado, y estas se encuentran directamente relacionadas con la aplicación de políticas y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Empresas que participen en iniciativas de RSE ofrecen al personal la oportunidad de sentirse miembros integrados de una empresa que hace bien las cosas, que es responsable de las actividades que realiza consigo misma, con el destino, con sus competidores y con sus clientes, ya sean internos o externos. En este sentido, aquellas personas que pertenezcan a empresas que desarrollan su trabajo de manera sostenible se sienten más identificadas y compenetradas con la empresa para la que trabajan y aquellas que no pertenezcan a este grupo querrán hacerlo (retención y atracción de talento).

6. INICIATIVAS ESPECÍFICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO

La implantación de medidas de RSE en las empresas conduce a reducir el absentismo y aumenta la retención del talento, además de mejorar la productividad y la calidad del trabajo que realizan las personas.¹³

Se trata de invitar a las empresas, a que poco a poco implanten modelos de gestión sostenibles que hagan del sector turístico un sector de retención y demanda de profesionales cualificados.

Sirvan como ejemplo los modelos de algunas empresas que ya están tomando partido en estas iniciativas. Empresas que, en la mayor parte de los casos, no pertenecen al sector turístico, pero cuyas estrategias y políticas de RSE pueden ser asumidas por la industria turística y adaptadas a este sector.

Se proponen algunas iniciativas:

- Formar a gerentes y mandos altos e intermedios de pymes y micropymes turísticas en las herramientas de desarrollo de un Planning Estratégico de RSE que englobe su dimensión externa e interna con el fin de que este sea incorporado al Plan de negocio de la empresa. (¿Qué es? ¿Cómo se hace? ¿Qué incluye? ¿Cómo comunicarla, seguirla, practicarla...?) Enseñar a diseñar verdaderas políticas de Responsabilidad Social, que identifiquen su negocio, que sean realistas y alcanzables por empresas turísticas de todo tipo.

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/responsabilidad-social-corporativa-interna-en-la-pyme.htm>

- Formar a los trabajadores de las empresas turísticas en materias relacionadas con la RSE y como pueden aplicarla, desde su posición, al desarrollo personal, profesional y de la propia empresa.

Que acciones se deberían incluir:

- Incluir en la empresa turística una cultura de la orientación total hacia el cliente, como se especifica en el Plan de Marketing Turístico de Andalucía 2009-2012 en línea con el proyecto “Sonrisas de Andalucía”, complementando el mismo con un valor social añadido. (valor de tipo social, ético, solidario, etc.)
- El empleo turístico, como se ha reiterado, tiene unas particularidades muy específicas en materia de horarios, turnos etc. Aun así, es posible estudiar las características de cada empresa para emprender acciones que permitan la consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia e ocio. Conciliación entre la vida laboral y familiar. El diseño e implementación de planes específicos de conciliación reduce la rotación, el absentismo, el estrés, la ansiedad etc. asimismo aumenta la productividad, la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y fomenta las buenas relaciones laborales. Algunas medidas a tener en cuenta son:
 - Diseñar políticas de flexibilidad horaria.
 - Incluir medidas de protección de la maternidad.
 - Proporcionar los mecanismos para el acceso a la jornada reducida y a tiempo parcial
- La diversidad en el sector turístico es más patente que en muchos sectores, sobre todo si nos referimos al idioma, la razas y cada vez más de género, aun así el sector turístico aun se encuentra lejos de incorporar otros conceptos de la diversidad como

son la contratación discapacidad (fuera de la LISMI o las medidas alternativas), trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas, la diversidad de competencias (muy demandadas en el sector pero no evaluadas), la cultura, etc. La diversidad gestionada de forma correcta y responsable, genera más innovación, más creatividad, y por supuesto, más desarrollo. Por ello es necesario la aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatoria con el fin de facilitar la inclusión de personas en igualdad de condiciones.

- Garantizar la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales)
- Promover acciones de rotación de empleo y formación a fin de que los profesionales conozcan otros puestos de trabajo desempeñados en la empresa.
- Realizar acciones de cooperación intergeneracional y mantenimiento del empleo para personas mayores de 45 años con el fin de compartir conocimientos y el saber hacer del puesto de trabajo.
- Potenciar, aprovechar, transmitir y gestionar el conocimiento, valiéndose de la experiencia de sus profesionales; guiarles en el desarrollo de sus competencias, y procurar dotar al sector turístico del personal adecuado para cada puesto, misión y responsabilidad.
- Invertir en programas de formación permanente del personal adaptados a la estrategia de la empresa a través de la FPE o los créditos formativos para trabajadores/as con metodologías modelo blended, e-learning etc.

- Diseñar planes de carrera específicos. flexibles, organizados, abiertos, personalizados, adecuados a las necesidades de desarrollo profesional, de promoción, etc., de los profesionales.
- Colaborar activamente con el personal de la empresa:
 - Realizar estudios de clima laboral.
 - Crear sociedades participadas, donde los trabajadores también son partícipes en la propiedad.
 - Crear foros de comunicación y participación permanentes con los trabajadores, los clientes y los proveedores. De manera que se puedan detectar las necesidades e inquietudes de los distintos colectivos que integran el sistema empresarial.
 - Realizar encuestas entre los trabajadores para la toma de decisiones empresariales.
 - Realizar desayunos de empresa o encuentros informales para el intercambio de ideas y experiencias.
 - Diseño de un Portal del Empleado, blog, redes sociales, foros on line etc.
- Crear sistemas de trabajo por objetivos y orientación al logro, con acciones tales como:
 - Establecer sistemas de evaluación para el personal con el fin de poder recompensarlos.
 - Implantar sistemas de retribución flexible.
 - Crear sistemas Sistema de gestión por competencias.

- Mejorar los entornos de trabajo de una manera sostenible con el fin de mejorar la calidad de los espacios de trabajo y por ende el rendimiento de los trabajadores y trabajadoras del sector turístico.

OTRAS

- Diseñar programas de apoyo al empleo en caso de reestructuración empresarial.
- Colaborar con asociaciones y ONG's del entorno. Acciones de voluntariado, aportación de un porcentaje de beneficios, etc.
- Innovar o reinventar los procesos de selección de personal.

Éstas son algunas de las acciones que ya se están llevando a cabo en otros sectores y que son transferibles al sector turístico. No obstante, las posibilidades de actuación en este campo son infinitas. Tan infinitas como la capacidad creativa e innovadora de los recursos humanos que conforman la industria turística actual.

7. BIBLIOGRAFÍA

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. 2008.

Plan Horizonte 2020 del Turismo Español.

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía. 2006. **Plan de Turismo Sostenible.**

Aas,Ch., Ladkin, A. y Fletcher, J. 2005. **Stakeholder Collaboration and Heritage Management. Annals of Tourism Research.**

Jacques Delors. 1993. **Libro Blanco sobre el Empleo en Europa.**

8. WEBGRAFÍA

Guía para evaluar las prácticas de Buen Gobierno en las sociedades no cotizadas. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-corporativo-y-la-responsabilidad-social-pymes.htm>

Nuevas estrategias para un turismo más sostenible.

http://www.cincodias.com/articulo/opinion/nuevas-estrategias-turismo-sostenible/20090723cdscdiopi_1/

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo.

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_es.pdf

Europa 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador

http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf

Hostelería y turismo, fuera de la responsabilidad social corporativa.

http://www.hosteltur.com/121870_hosteleria-turismo-fuera-responsabilidad-social-corporativa.html

Estudio sobre la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas turísticas de Málaga.

Observatorio de los Recursos Humanos en el sector turístico de Andalucía.

<http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6081&tipo=PublicacionAnexo>

Análisis de la Oferta y Demanda de Empleo en el Sector Turístico Andaluz. Observatorio de los Recursos Humanos en el sector turístico de Andalucía.

<http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6083&tipo=PublicacionAnexo>

Indicadores de la RSC en el sector turístico de Andalucía”. Observatorio de los Recursos Humanos en el sector turístico de Andalucía.

<http://www.observatoriorrhhturismo.org/FilesDispatcher?id=6102&tipo=PublicacionAnexo>

Future skill supply in Europe: Medium-term forecast up to 2020 of European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP).

<http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/15540.aspx>

Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía.

http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/planificacion/turismo/367_pgts_definitivo_con_medidas_11_octubre_2007.pdf

Plan Qualifica. <http://www.qualifica.org/estrategias/>