



LA CALIDAD EN EL TURISMO. MERCADO DE TRABAJO: FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO

*José Luis Fernández Noriega*¹

1. Introducción

La Calidad es un tema del que existe una extendida literatura, sin embargo, la mayoría de ella se concentra en explicar y justificar los fundamentos de la misma, sus orígenes, objetivos, razón y formas de aplicarlas. De hecho, cubre ampliamente una gran variedad de técnicas relacionadas con la misma y destaca la importancia del cambio cultural que supone, pero se enfoca a veces débilmente en la forma de lograrlo y mucho más aún en destacar la importancia de gestionar indivisiblemente Formación y Capital Humano de cara a conseguir una adecuada política de calidad en nuestras empresas.

Sin embargo, el desarrollo de organizaciones realmente competitivas en el plano mundial por su nivel de calidad y atención al cliente, requiere de cierta plataforma o estrategia cultural congruente con los principios de la calidad, que alcance a diversas áreas pero especialmente al mercado de trabajo para que la más adecuada formación vaya unida a la nueva gestión de los recursos humanos. Pero, además, para algunos sectores económicos (industria ...), donde la competencia personal y la calidad ha sido un factor crítico para desarrollarse de forma competitiva, el cambio cultural requerido será menos dramático que para otros sectores (turismo y servicios en general) en los que el éxito no era necesariamente para el más competente, y donde con frecuencia se suele equivocar la calidad con el lujo. Esto significa que, si bien es cierto que independientemente de los sectores económicos las políticas de calidad requeridas para ser competitivas las empresas son semejantes, el proceso de transición o aplicación nunca será igual, pues parte de antecedentes distintos.

En ese sentido, la Federación Española de Hostelería (FEHR) aplaudió en su día la puesta en marcha del Plan Integral para la calidad en el Turismo Español (PICTE) y la constitución dentro del mismo del Instituto para dicha calidad (ICTE). No sólo aplaudió, sino que participó y participa de dicha experiencia siendo miembro nato de dicho Instituto junto con otras organizaciones empresariales.

1 José Luis Fernández Noriega. Director General de la Federación Española de Hostelería (FEHR).

El tiempo vino a demostrar que la calidad, por más que nos interese a todos, no se impone y que, a su vez, el ICTE no conseguía “imponer” en el mercado de forma adecuada su estrategia de normalización y certificación (la llamada “Q” de calidad turística española); por ello, la FEHR ingresó en el 2002 en AENOR y solicitó la constitución de una Comisión Técnica de Normalización (CTN), la 167 de “Servicios para la Hostelería” primero y posteriormente transformada en “Servicios para el Turismo “ (con el mismo número) y que actualmente preside y lleva la Secretaría Técnica.

Se trataba con ello, no sólo de aplicar una política de “discriminación positiva” sobre un sector atrasado en términos de gestión de calidad como es el Turismo, sino también de hacer hincapié dentro de las “normas” de calidad que hemos contribuido junto con otros agentes (empresas, usuarios, técnicos, etc.) a elaborar o que seguimos elaborando, sobre temas vitales para el turismo como es la gestión de los recursos humanos, entre otros, o temas característicos de nuestro sector (la producción del servicio, principalmente).

En todo momento hemos sido conscientes en nuestra política asociativa y hemos transmitido a nuestras empresas, asociadas o no, que los cambios en la política comercial y económica centrados, como ocurre ahora, en el principio de globalización nos obligan, no sólo como Asociación sino como empresarios, a ser más competentes en todos los ámbitos de nuestra profesión turística. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas (tanto en la comunicación como en la producción), así como adquirir muchas otras habilidades y especialidades que nuestro sector turístico demanda actualmente si se está más atento, como se debiera, a analizar la demanda que la oferta.

Todo ello nos obliga a cambiar constantemente, como profesionales, como empresarios, como trabajadores, a desarrollar otra cultura social y de trabajo, pues, como decíamos, cada vez con mayor frecuencia tendremos que aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas habilidades; para ello es fundamental establecer como meta el desarrollo de una cultura de calidad adecuada para el turismo, y dentro de la misma destinar más investigación, más tiempo, mayores recursos y apoyos administrativos adecuados a potenciar el tema de la formación del capital humano que conforma un sector tan peculiar y complejo como es el turismo.

2. Calidad en el turismo: capital humano

En el turismo, el control del proceso turístico no puede por sí mismo dar una garantía de calidad satisfactoria; por mucho que se controle un proceso, es imposible garantizar la calidad del turismo que con unos recursos humanos poco motivados, fidelizados y deficientemente formados; así como unos responsables, directivos y trabajadores, que desconozcan el nuevo paradigma turístico, las nuevas tendencias que para el turismo se apuntan y que deben, por



tanto, formar parte de una manera horizontal de cualquier programa o proyecto formativo turístico que se precie de ello.

Por otro lado, sería impensable que se cumplieran los pilares fundamentales de la calidad (ajustarse a los requerimientos del consumidor, eliminación de despilfarros, mejora continua y participación de todo el personal en el proceso, entre otros) sin una adecuada y simbiótica política de formación del capital humano, con una adecuada estrategia de desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.

En el turismo, como en otros sectores económicos de servicios, la atención al cliente está presente en una muy importante proporción de las actividades que lo componen. Por otra parte y dado que en el turismo el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, se puede comprender fácilmente que la calidad adquiere, si cabe, mayor importancia. Es conveniente recordar que siempre identificamos la calidad con la satisfacción del cliente. Para ello será necesaria la interacción armónica de:

- Responsabilidad de la Dirección en la Calidad y la Formación.
- Recursos Humanos motivados y bien formados (adecuadamente formados, diría yo).
- Sistemas de calidad estructurados y adecuados al sector.

Asimismo, conviene destacar las diferencias básicas existentes entre la producción de servicios turísticos y la de otros productos, para que el proceso formativo del capital humano lo tenga en cuenta a la hora de preparar los recursos humanos que trabajen en el sector y que resumiría en:

- Intangibilidad.
- Heterogeneidad.
- Inseparabilidad de la producción y el consumo.

También a la hora de evaluar la calidad del turismo, los criterios generales más directamente relacionados con los recursos humanos deberán conocerse y tenerse en cuenta en los procesos formativos. Así:

- Capacidad de respuesta.
- Profesionalidad.
- Cortesía.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Comunicación.
- Comprensión del cliente.

(Entre otros relacionados con elementos tangibles y de proveedores).

Se debe concluir en este término sólo desarrollado desde el punto de vista de las relaciones existentes entre la gestión de la calidad y el capital humano de las empresas turísticas, con que la idea que nos tiene que quedar es que los recursos humanos adquieren una importancia vital en la gestión de la calidad.

Las ideas y las técnicas complementarias sirven de poco sin la implicación activa de las personas que viven del turismo. Esta implicación debe comenzar con una adecuada política de formación y acabar con un desarrollo de los recursos humanos que tengan en cuenta la motivación de las personas que trabajan en el turismo para que participen y se impliquen en el desarrollo y en la realización de las diferentes ideas y técnicas que engloba una correcta gestión de la calidad.

3. Planificación de la formación: El mercado turístico y del cliente

Además, para llevar a cabo una adecuada política de formación, deberíamos partir del conocimiento del mercado turístico y del cliente, recogiendo las características y requerimientos fundamentales de la demanda. Así, el diseño curricular y el contenido de los programas formativos deben responder crecientemente a las necesidades y expectativas que se descubran en la misma. Sin olvidar las demandas formativas que, a su vez, se dan en las empresas (desde el punto de vista de la oferta), y también las propias demandas del sistema formativo que de forma complementaria se dan en torno a las anteriores (por parte de empresarios, profesionales, trabajadores y, por qué no, estudiantes del sector turístico).

Muchas de estas demandas vienen marcadas por las tendencias que se apuntan en el sector tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Estas tendencias están definidas en gran medida por cambios en el entorno turístico, entendiéndolo éste como aquel conjunto de factores, fuerzas y agentes que, siendo ajenos y externos a la empresa, tiene capacidad para influir en los resultados empresariales presentes y futuros.

Este entorno se puede dividir, metodológicamente, en seis ámbitos de factores:

- Sociodemográfico.
- Cliente/consumidor.
- Tecnológico.
- Macro-económico.
- Político-legal.
- Ético.

Estos ámbitos están influidos o asentados en un tiempo presente que se caracteriza frente a un pasado no muy lejano por:



- Entorno turbulento o tiempos de incertidumbre.
- Globalización.
- Competencia feroz.
- Oferta que supera la demanda.
- Venta, principalmente, de calidad o excelencia.
- Consumidores expertos e informados.
- Presencia de asociaciones de consumidores.
- Primacía de la calidad percibida como requisito.
- Presencia de cambios tecnológicos rápidos.

Y donde el futuro supondrá la agudización de las tendencias descritas.

Si fuéramos acercando el análisis del nuevo entorno al mercado de trabajo, cabría destacar dos características generales del presente y futuro frente al pasado, así:

- El servicio ha cobrado fuerza en relación al producto y
- lo intangible lo ha hecho frente a lo tangible.

Y ahondando más en aquellos factores que descansan en el capital humano, y que se tendrán que destacar en la formación de los trabajadores de este sector, cabe mencionar también:

- La satisfacción del cliente/consumidor.
- La venta basada más en la calidad del servicio que en la del producto (siendo ésta última también importante).
- La diferenciación.
- La atención.
- La personalización.
- La información.

Y todo ello teniendo en cuenta el perfil de un “nuevo consumidor” (el llamado consumidor “poliédrico”) de turismo que es fiel reflejo de unos cambios sociales, laborales, familiares y culturales de la demanda:

- Aumento del poder adquisitivo.
- Aumento del tiempo dedicado al ocio.
- Sensibilización por la seguridad y por la salud.
- Búsqueda de la calidad.
- Mayor información y, por tanto, de la experiencia.

Por otro lado, de forma complementaria, habrá también que considerar una serie de cambios en la oferta, que si los centramos en los que hacen referencia al capital humano, por la “inflación en el precio y el coste de captación y fidelización de los recursos humanos”, serían:

- Por un alto nivel de rotación del personal.
- Por unos recursos humanos escasos.
- Por unos recursos humanos sin vocación en algunos subsectores (restauración, etc.).
- Por unos nativos que no quieren cubrir puestos de trabajo base por la baja percepción social que de estos empleos se tiene, y por las difíciles características laborales y salariales en algunos casos.
- Por una tendencia alcista de los costes del personal.
- Por la rigidez laboral de la contratación.
- Por un aumento de las tecnologías aplicadas a la gestión, producción y comunicación.
- Por un progresivo aplanamiento de las estructuras organizativas empresariales.

Estas circunstancias, que son apuntadas solamente, deben ser consideradas como vectores que, de forma horizontal, atraviesan todos los apartados del tema tratado.

4. Repensar la forma

Las principales necesidades de formación entre las diferentes categorías del capital humano de los diferentes subsectores del turismo, especialmente entre trabajadores y directivos o empresarios de pymes, que conforman el grueso más decisivo y numeroso del sector, muestran que el turismo se sigue caracterizando, de una parte, por unos recursos humanos con un nivel de capacitación relativamente bajo en la mayoría de las categorías de los subsectores básicos (por ejemplo, el canal conocido como HORECA) y, en particular, en relación con las pymes.

Por otra parte, existe, paradójicamente, una nueva demanda de capacitación adicional relacionada en gran medida con las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) y de la producción que los subsectores principales y las grandes empresas los están cubriendo valiéndose, normalmente, de procedimientos y medios propios para desarrollar unos recursos humanos expertos en las mismas.

En cualquier caso, los principales obstáculos que se encuentran a la hora de mejorar la capacitación de los recursos humanos, a través de la formación, son los siguientes:

- La falta de capital humano.
- El elevado nivel de rotación de los recursos humanos existentes.
- La baja imagen social y las condiciones particulares de trabajo del sector turístico como posible nicho para encontrar empleo.



- La temporalidad en algunos casos de sus actividades.
- La falta de cualificación básica que pudiera mejorarse.
- Y la poca competitividad y falta de políticas de calidad de las microempresas, como consecuencia de la falta de formación adecuada de los recursos humanos fundamentalmente.
- Unido todo ello a unos análisis de mercado más centrados aún en la oferta que la demanda (cliente), y unos programas formativos alejados de las nuevas tendencias del sector e inclusive de las necesidades actuales de las empresas.

Frente a todo ello, las estrategias y medidas que habría que aplicar hoy en día para mejorar la capacitación en el sector turístico, deberían mostrar una tendencia hacia soluciones globales, más holísticas, basadas en la colaboración y el diálogo entre instituciones de formación, las empresas del sector y otros importantes agentes interesados tales como las administraciones públicas tanto a nivel europeo, como nacional, autonómico y local.

Esta tendencia va más allá de la formación actual propiamente dicha y considera el “aprendizaje” en un sentido más amplio, combinando eficazmente las estrategias de formación con la experiencia práctica en el seno de las empresas y las organizaciones interesadas. Esto puede desarrollarse orientándose a una filosofía común sobre el aprendizaje-formación, la idea de las llamadas “Áreas de Aprendizaje”, que implicarían a todos los subsectores turísticos y a las políticas de formación en el proceso de aprendizaje-formación, innovación e investigación, mediante una cooperación y protocolización de prácticas activas, dando como resultado una mejor competitividad y la necesaria gestión de políticas de calidad en el sector.

Además, la importante correlación directa entre aprendizaje-formación, empleo y entorno laboral, y la búsqueda de la calidad, hace necesario tener en cuenta las dimensiones económico-sociales de dicha correlación, cuando se quiere mejorar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Teniendo en consideración todo lo mencionado, desarrollándolo desde la perspectiva de la importante cadena de valor “Capital Humano-Formación-Calidad del Turismo”, se deben formular cuatro escenarios prioritarios:

- Atracción al sector de capital humano especializado.
- Retención y desarrollo de recursos humanos profesionales y especializados en el sector.
- Apoyo a las microempresas a nivel nacional, autonómico y local para mejorar su competitividad y calidad mediante la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

- Repensar la formación, dado que la misma y los sistemas de formación desempeñan un papel importante cuando se habla, como estamos haciendo aquí, de la necesidad de mejorar la capacitación e inclusive de atraer capital humano hacia el sector, mucho más cuando además las nuevas formas de organización del trabajo y un entorno de mercado más complejo exigen nuevos métodos y contenidos para tratar la problemática de la formación.

Existe, por tanto, la necesidad de considerar todos los procesos que intervienen en la formación de las personas para comprender y mejorar la totalidad de las posibilidades de desarrollo de los recursos humanos como base de innovación, productividad, calidad y competencia en la industria del turismo.

Como consecuencia del enfoque holístico comentado, que es más amplio que el concepto de formación al uso, hay que satisfacer las nuevas y crecientes demandas impuestas a la capacitación de los recursos humanos desde una perspectiva que abarque la instrucción, la formación en instituciones de enseñanza, la formación en la empresa y otros procesos semejantes en el puesto de trabajo, así como en el tiempo libre, en algunos casos, cuando las personas están dedicadas al aprendizaje-formación.

5. Factores que afectan a la formación

La búsqueda de la calidad, la globalización de los productos, servicios y mercados afecta ya al sector del turismo en un grado tan importante que hay más semejanzas que diferencias entre los factores que le afectan en todos sus subsectores y en todos los lugares y con ello a la necesidad de una formación mejor para dar respuesta a las consecuencias que tales factores provocan en el turismo.

El siguiente grupo de factores es el más frecuentemente citado en cualquier investigación o estudio, como el que afecta en mayor grado al aprendizaje-formación en el turismo y que deberían tenerse en cuenta para repensar la formación y mejorarla para incrementar la calidad en el sector:

€ **Vacantes de empleo: Alto nivel de rotación del capital humano turístico**

Dificultades de contratación y retención de personal. La industria del turismo no sólo se enfrenta a una dura competencia en los mercados del turismo, sino también se evidencia cada vez más en algunos países y en ciertos subsectores del mismo lo que podríamos caracterizar como “competencia interna dentro del mercado laboral” entre diferentes sectores de la economía (por ejemplo, y aunque sorprenda, la hostelería en España “pierde” trabajadores por la Agricultura o la Construcción). Fruto de ello es que algunos



países y subsectores turísticos están experimentando vacantes de empleo, entre ellos, España, especialmente.

Considerando las demandas y expectativas de las futuras generaciones respecto a su vida de trabajo en general, esta tendencia podría aumentar si la industria del turismo no se diese cuenta de que el reto no se refiere ya tanto a la forma en que se satisfacen las demandas de cualificación de recursos humanos en los subsectores del turismo, sino en cómo responde éste a las demandas de todo tipo, incluidas las de formación, de la futura fuerza laboral, del capital humano, lo cual, a su vez, tiene mucho que ver con la motivación del personal y también con la calidad percibida por el cliente. Este cambio esencial de enfoque sólo se conseguirá poniendo un mayor énfasis en los factores de formación y buenas prácticas dentro de la gestión de recursos humanos, así como en mejorar las condiciones laborales y salariales, en algunos casos.

A lo anterior, también viene a sumarse la imagen social de algunos subsectores del turismo (Canal HORECA, por ejemplo), así como la actitud entre algunos directivos (principalmente de pymes) que, ante la elevada rotación del personal, no invierten en formación.

La elevada rotación del personal representa un serio obstáculo para el desarrollo del sector, porque las empresas se ven obligadas a utilizar muchos recursos para contratar e introducir nuevo personal y, a pesar de ello, no consiguen organizaciones bien formadas e innovadoras.

€ **La imagen de la industria- una barrera para atraer mano de obra especializada**

Con la excepción de algunos lugares, la experiencia general es que la industria del turismo tiene una mala imagen como entidad empresarial empleadora cuando se consideran, en particular, subsectores como los de alojamiento y restauración, mientras que las agencias de viaje, los "turoperadores", las compañías de transporte, las entidades de turismo regionales y los grandes hoteles, parecen tener una mejor imagen.

Las difíciles condiciones de trabajo (horarios...), una ausencia visible de perspectivas de carrera, una estructura jerárquica o no organizativa, salarios de media bajos, empleo a tiempo parcial y por temporadas... son algunos de los factores que vienen a componer esta mala imagen de cara al mercado de trabajo.

€ **Falta de conocimientos - falta de mano de obra cualificada**

Además de experimentarse una competencia creciente en cuanto a la calidad en la mayor parte de los lugares, existe al mismo tiempo una grave falta de conocimientos, con lo que se entra en un círculo vicioso. La falta de mano de obra especializada y la tendencia a no considerar importantes las cualificaciones, así como una inversión gene-

ralmente escasa en formación formal y en formación dentro de las empresas, son algunas de las circunstancias que motivan este factor.

No obstante, los desarrollos de los sistemas educativos y formativos nacionales en general, algunos de los cuales han sufrido recientes reformas, se han traducido en un capital humano mejor formado en términos generales aunque todavía insuficiente. En España, el paso a la Universidad en el año 1996 de los Estudios de Turismo, así como en Formación Profesional el esfuerzo que realiza el FORCEM, son un claro ejemplo de la anterior afirmación, claro exponente de ello lo ofrecen las jóvenes generaciones, más expertas en idiomas y en el uso de las nuevas tecnologías que las generaciones anteriores.

Sin embargo, existe aun una importante falta de recursos humanos cualificados, y los existentes y potenciales carecen de los conocimientos necesarios para constituir el factor clave en la mejora de la calidad y competitividad del turismo.

En resumen, el alto nivel de rotación del personal comentado y la existencia de vacantes de empleo en algunos subsectores turísticos deben analizarse a la luz de:

- La temporalidad.
- Las difíciles condiciones laborales en comparación con otros sectores económicos.
- La falta de conocimientos en políticas de recursos humanos entre el personal directivo, especialmente de pymes.
- La falta de perspectivas visibles de carrera profesional.
- La falta de convalidación y reconocimiento de la capacitación adquirida.
- La gran existencia de empresas concebidas como organizaciones jerárquicas tradicionales.
- La percepción del capital humano como factor creador de costes y no de recursos.
- La percepción de la formación como factor creador de costes y no de inversión.
- La baja percepción social de la imagen del turismo en algunos de sus subsectores.

€ **La experiencia práctica ya no es suficiente para conseguir la calidad**

Dentro del escenario nacional e internacional, los cambios de estructuras están intensificando la competencia y la calidad, incluso la pyme vive la tensión de la globalización aunque su orientación sea muy local. A la vista de esta tendencia, la época de la experiencia adquirida “en el trabajo”, que antes bastaba para considerarla suficiente para el éxito, está acabando junto con una añorada y mal concebida “vocación”.



Necesitan ser sustituidas por el compromiso real y la capacidad creciente de la industria turística para permitir una formación sistemática en el puesto de trabajo y una mejora de condiciones laborales. La industria del turismo, en particular la pyme y las "micro", tienen que mejorar la gestión general y adquirir un mayor conocimiento, incluyendo en éste unas estadísticas generales sobre las nuevas tendencias del mercado y el comportamiento de la demanda, con la finalidad de elevar la calidad de la planificación y los servicios.

Además, la ética y el desarrollo sostenible siguen desempeñando un papel cada vez más importante en la sociedad en general, y también en el turismo, y tienen que ser parte integrante del desarrollo del mismo y de las necesidades de formación, no sólo en las empresas, sino también dentro de las instituciones formativas y de las administraciones públicas responsables de la planificación del turismo.

€ **Nuevas tecnologías en turismo**

A pesar del desarrollo general de las nuevas tecnologías aplicadas al turismo, en particular en algunos subsectores del mismo, sigue pareciendo que muchas de sus pymes y "micro" no están beneficiándose al máximo de los sistemas integrados y de las soluciones de las nuevas tecnologías aplicadas al sector. En general, la pyme se mantiene escéptica respecto a las soluciones, tanto de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC e Internet), como de las de la producción (en el subsector de la restauración, línea fría, cocina al vacío, etc.), principalmente por la falta de conocimientos y de recursos operacionales y estratégicos.

No obstante, los recursos humanos se ven crecientemente afectados por las implicaciones que las nuevas tecnologías aplicadas al turismo y la reestructuración sucesiva de las organizaciones, tienen sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de recursos humanos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y la creación de nuevas oportunidades de trabajo.

Las nuevas tecnologías son sinónimo de automatización de procesos y racionalización de la producción, por lo que tendrán que ser revisados muchos procesos actuales, especialmente en la producción y en la información y comunicaciones. Una reacción lógica a los elevados costes de mano de obra en combinación con la necesidad de encontrar personal es la "automatización", la cual, en términos generales en el turismo acaba de empezar. A pesar del enfoque natural de la relación con el personal de servicio en el turismo, veremos un desarrollo importante impulsado por las posibilidades de automatización y racionalización que, en muchos casos, será la base para conseguir los recursos que se requieren, para mejorar la productividad y el desarrollo y prestación de algunos servicios individualizados de calidad.

Otro efecto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en este caso, es el de crear posibilidades para la formación “on-line”, que es un campo todavía no ampliamente extendido en el turismo, aun cuando es evidente su potencial como herramienta flexible de aprendizaje bajo demanda, especialmente dirigido al mundo de la empresa y desde la empresa y que, a su vez, permitirá experiencias de internacionalización de la formación.

€ **Temporalidad de la demanda y la estructura de la industria**

El turismo se ve seriamente afectado por la temporalidad de la demanda. Y junto con la estructura temporal se experimenta muy frecuentemente una dependencia de pocos mercados, pocos segmentos y falta de diversificación de la oferta.

La temporalidad se identifica, en gran medida, como el factor común de los problemas que subyacen en la fragmentación de la estructura del turismo con sus pequeñas empresas. Debido a la temporalidad, es difícil conseguir un desarrollo más estable y más maduro del sector y, por tanto, puestos de trabajo más estables, de forma que la temporalidad limita también la innovación y la formación de los recursos humanos. Por otra parte, sigue siendo un reto conseguir que la estructura estacional pueda utilizarse como medio para mejorar la capacitación, a través, entre otras acciones, de la propia formación dentro de fórmulas específicas para ello.

6. Necesidad de formación

€ **El mercado de trabajo del turismo y la necesidad de formación.**

El mercado de trabajo del turismo, en general, se caracteriza, como hemos comentado ya, por un bajo nivel de formación, aun con las variaciones que se dan entre los subsectores que lo conforman. En particular, un subsector, como es el de la restauración, tiene un bajo nivel de formación en comparación con los otros subsectores del turismo, si bien es cierto que es el subsector más numeroso y más atomizado en microempresas, cuando no autónomos, con respecto a los demás.

La imagen es distinta cuando nos referimos a los directivos de todos los subsectores, en los que se ha visto en los últimos años un aumento de nivel de formación formal. Hay especialistas, no obstante, en determinados niveles no sólo directivos, como los sumilleres, los maestresala y los cocineros que están mejor formados y, a su vez, el personal en puestos administrativos tiende a tener una formación mejor que el de servicios básicos u operacionales mencionado al principio.



Igualmente, dentro de los diversos subsectores, en algunos como son las agencias de viajes, los "turoperadores", las compañías de transporte, los grandes hoteles, etc., el nivel general de instrucción es superior en comparación con otros subsectores, que están más afectados por la temporalidad de la demanda y/o dominados por empresas muy pequeñas, con alta rotación de personal. No obstante, es evidente que sigue habiendo una importante necesidad de mejorar el nivel general de formación formal en el turismo para reducir la falta de conocimientos identificada y para hacer efectiva la calidad en el mismo.

€ Necesidad de formación: una necesidad común de todas las categorías laborales

Al orientarse la formación a la capacidad de controlar y operar el servicio, que es la misma base o esencia del turismo, tanto la formación como la investigación deberían tener tanta relevancia como en otros sectores de la economía, mucho más cuando en España el turismo es una de las locomotoras económicas más importantes. No obstante, lo que se debe destacar aquí es que, a diferencia con otros sectores económicos, en el turismo la clave está en el contexto en el que se aplican y comprenden algunos conocimientos, tales como:

- Turismo.
- Nuevas Tecnologías.
- Calidad.
- Atención al cliente.
- Conocimientos en recepción.
- Conocimientos de comunicaciones.
- Idiomas.
- Intercomunicación cultural.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo en proyectos.
- Desarrollo sostenible.
- Gestión empresarial.
- Seguridad.
- Prevención en Riesgos Laborales.
- Ahorro energético.

Estos temas son aplicables a todas las categorías laborales pero, en particular, a la de dirección. A su vez, los conocimientos de los directivos en los temas referidos deben interpretarse teniendo en cuenta que:

1. La gestión exige liderazgo.

2. Que el directivo de la empresa de turismo necesita estar formado no sólo para gestionar una empresa de servicios, sino también para:

- a) gestionar una empresa de servicios que vende experiencias y es parte integrante de la cadena de valores del turismo,
- b) gestionar una empresa que, debido a la naturaleza del turismo, necesita poder trabajar en redes y alianzas estratégicas, para actuar en un complejo conjunto de asociaciones, como es el destino. Lo cual nos llevaría a hablar en otro momento, de la necesidad de aumentar una mejor formación en la gestión de destinos turísticos, como tal unidad.

Lo que podría decirse, sin embargo, que son nuevas dimensiones en la necesidad de conocimientos y, por tanto, urge introducir en las políticas formativas de los directivos, es el impacto y uso potencial de las nuevas tecnologías, un enfoque más intenso en las políticas de calidad, la adecuada gestión de recursos humanos y el concepto de desarrollo sostenible del turismo. Lo que se suma a la necesidad de desarrollar modelos de gestión de orientación holística y a la necesidad de concentrarse en la visión y en los valores de la empresa como herramientas de gestión a fin de trabajar con nuevas formas de organización, así como el análisis de las nuevas tendencias en la demanda y la motivación y necesidad de formación del resto del personal.

Para otras categorías como los supervisores, un personal especializado y, en cierto grado, semiespecializado, así como para el personal de base, debe considerarse la necesidad de conocimientos identificados a la luz de los nuevos perfiles de trabajo emergentes, que deberán ser trasladados a sus respectivos programas formativos.

€ **Nuevos perfiles de trabajo emergentes y nuevas formas de organización del trabajo que afectan a la necesidad de formación y a su provisión.**

Junto con un desglose de organizaciones muy especializadas y de estructuras jerárquicas en organizaciones tradicionales, ya están emergiendo y emergerán nuevos perfiles de trabajo al calor de las nuevas formas de organización empresariales, que en algunos casos y subsectores están causando una auténtica revolución en el sector. Las jerarquías tendrán menor relieve, la responsabilidad se descentralizará y habrá grupos internos trabajando en conexión y equipos multidisciplinarios de proyectos que complementarán o incluso sustituirán a estructuras que actúan rígidamente (a veces, dentro de las propias organizaciones, a veces desde fuera a través de consultoras especializadas)

El perfil del profesional tendrá un alcance multifuncional más amplio y mayor flexibilidad y autonomía. Si se satisface el cambio orgánico que requiere este perfil de trabajo, y el personal tiene la formación apropiada para trabajar autónomamente, sería posible lograr



más flexibilidad, calidad, y una mayor productividad, sin olvidar el mayor atractivo que este perfil ejercerá en el mercado de trabajo.

Los nuevos perfiles de trabajo emergente pueden verse, entre otras cosas, como resultado de un cambio general en la forma de organización del trabajo, pero pueden verse también como el resultado de un mercado más complejo cuyas tendencias hemos apuntado al comienzo de productos más complejos, y de cambios en el concepto de servicio. Consecuentemente, las simples y repetitivas tareas tradicionales están evolucionando hacia tareas multidimensionales complejas para entregar productos y realizar servicios igualmente complejos.

Paradójicamente, otra tendencia, como veíamos antes, es la *taylorización* de los servicios, desglosando la complejidad del servicio en simples funciones repetitivas que exigen poca capacitación o apenas alguna. Esta tendencia a la *descapacitación* puede considerarse, en cierto grado, como una estrategia para hacer frente a la falta de recursos humanos especializados, pero no dejan de retroalimentar el mecanismo por el cual, el trabajo en el sector, no resulta atractivo y las políticas de calidad aplicadas al mismo se resienten.

7. Desafíos formativos

Considerando los factores que afectan a la formación y a la necesidad de conocimientos identificados y protocolizados, el turismo está experimentando una falta general de dichos conocimientos. A pesar de la mejora del nivel de formación formal (en ámbitos, por ejemplo, como escuelas privadas, universidades y escuelas de negocio), el turismo sigue caracterizándose por un capital humano con un nivel de capacitación relativamente bajo en comparación con otros sectores de la economía y ello, no obstante, teniendo en cuenta las demandas crecientes de conocimientos de calidad y nuevas demandas de otros conocimientos (como las TIC, etc.), además de la capacitación derivada del nuevo perfil de trabajo emergente al calor del nuevo paradigma turístico del siglo XXI.

Por otra parte, esto se agudiza porque es evidente que la experiencia ya no es suficiente para que resulte efectivo el nivel de formación hoy exigible, lo que en particular afectará a la competitividad y calidad de las micro y las pymes. Pero, en cualquier caso, la causa más crítica de esa falta de conocimientos, es la incapacidad de la industria del turismo en general, para retener al personal, y que esta industria, además, en ciertos subsectores, está experimentando problemas de contratación de personal debido a factores internos, ya comentados, y a otros externos relacionados con la fuerte competencia con otros sectores de la economía, así como a un entorno laboral y social que no resulta atractivo para las jóvenes generaciones.

Por todo ello se pueden identificar tres campos estratégicos como prioridades para intentar resolver el problema de la falta de conocimientos y mejorar la competitividad y calidad de las empresas turísticas desde una perspectiva de los recursos humanos:

1. Atraer al sector mano de obra especializada.
2. Retener y desarrollar una mano de obra especializada en el sector.
3. Apoyar a las pymes y microempresas a nivel local y autonómico para mejorar la competitividad y la calidad mediante el desarrollo de los recursos humanos más adecuados para ello.

Como resumen podríamos decir que:

- Considerando los factores que envuelven al turismo, así como las necesidades de formación, la correlación directa entre ésta, el empleo y el entorno laboral hacen necesario tener en cuenta las dimensiones económicas y sociales del problema si se desea mejorar la capacitación.
- La formación tiene que ser vista como el más amplio conjunto de sistemas para desarrollar las competencias de los recursos humanos a fin de perfeccionar la calidad y competitividad de las empresas turísticas, centrándose en particular en las pymes y microempresas (autónomos).
- De acuerdo con ello, surge la necesidad de que exista un apoyo formativo holístico tanto a las empresas como al capital humano para asegurar soluciones sostenibles orientadas a mejorar los conocimientos, la capacitación y la profesionalización de los recursos humanos.

8. Buenas prácticas en formación

Las buenas prácticas que se deben considerar son no sólo las entendidas en su propio sentido, sino las consideradas a la luz del desarrollo del aprendizaje y la formación en general:

- **Instrucción y formación para el Turismo**

Los sistemas de formación en general, y en particular los del turismo, parecen estar constantemente en un estado de gran fluidez. Así, los sistemas de formación están mejorando, se han puesto en marcha sistemas de formación para el turismo nacional y/o se prevé introducir reformas para mejorar la calidad a fin de aplicar nuevos procedimientos



de enseñanza y establecer mejores conexiones con las empresas turísticas. No obstante, los resultados de esta mejora están todavía por ver en gran medida.

- **Enseñanza e investigación universitaria del turismo**

En relación con la enseñanza universitaria y superior, cabría subrayar el hecho de que cada vez se hace más necesaria una formación basada en la investigación relacionada con el turismo, especialmente con la demanda más que con la oferta, hasta hoy dominante, y en la transferencia a la industria de los resultados de esa investigación y de la formación resultante de la misma. A pesar de la dificultad que para ello supone la desconfianza generalizada que las empresas muestran hacia las universidades y otras entidades formativas como instituciones sin una comprensión de las necesidades y conocimientos reales de la industria turística.

Simultáneamente y a pesar de la desconfianza mencionada, la industria del turismo necesita la cooperación con las universidades para adquirir los conocimientos teóricos que se requieren para que sea competitiva y de calidad; las universidades y otras entidades formativas, por tanto, tiene que conocer la situación y las necesidades reales de la industria del turismo para que mejore la calidad e importancia de la formación y la investigación.

- **Las buenas prácticas. Una imagen común**

Habría que apuntar a soluciones a largo plazo para apoyar el esfuerzo en la consecución de una ventaja sostenible a través de los recursos humanos, para evidenciar el valor añadido que daría un capital humano bien formado.

Estas soluciones se caracterizan por un enfoque más global que intenta establecer enlaces con la industria en los conceptos que colman el vacío que existe entre los sistemas de formación y los procesos de aprendizaje en la industria turística, con el objetivo de mejorar la transferencia de conocimientos entre el sistema educativo y la industria. La “creación” de tales sistemas de formación se basaría en armonizar e integrar las capacidades de las escuelas, centros de formación, universidades y empresas con apoyo de los agentes sociales y las organizaciones turísticas. El carácter holístico deseado para las soluciones esperadas hará que abarquen más o menos todos los factores y necesidades de formación identificadas.

Una idea básica en que se fundamentan estos sistemas-conceptos es que, debido al cambio constante, es importante crear sistemas que, local o autonómicamente, o incluso a nivel nacional, puedan:

- Anticipar las necesidades de formación.

- Asegurar su provisión de una forma flexible y rápida con la implicación/participación activa de las partes interesadas.
- Transferir los conocimientos.
- Combinar claramente los contenidos teóricos formativos y la experiencia práctica.

Muchas de las buenas prácticas tratarían de hacer frente al serio problema de la temporalidad, tratando de abrir espacios para pensar de forma creativa acerca de la forma de usar recursos ociosos constructivamente, para fines formativos fuera de temporada.

Además habrá que desarrollar otras estrategias de carácter más general, tales como: potenciar unos recursos humanos “corporativos” que puedan considerarse un instrumento vital para apoyar mejores condiciones de trabajo, el desarrollo de la formación y capacitación de nuevos perfiles de trabajo y el desarrollo de tareas más flexibles, y la validación y reconocimiento de las cualificaciones. Esperemos que la nueva Ley de Cualificaciones Profesionales abra esa esperanza al turismo y que sea un instrumento a favor de la profesionalización del sector y de la movilidad de su capital humano.

Analizando en profundidad lo dicho, se ve una filosofía común sobre la formación que podría ilustrarse mediante tres escenarios complementarios y críticos:

a) Implicación de todos los interesados afectados dentro del turismo

La cooperación es esencial y la asociación/conexión entre todos los agentes podría ser más o menos formal según el compromiso y la capacidad de los mismos, y la tradición y cultura de los diferentes subsectores turísticos.

Las empresas, los profesionales del turismo, los trabajadores y los estudiantes de turismo son, como es natural, el grupo objetivo más importante, y para asegurar la propiedad intelectual y la responsabilidad, también en la fase de aplicación y seguimiento, es esencial que el proceso de formación vaya de abajo a arriba, y que este proceso tenga el apoyo de: Proveedores de Enseñanza, Autoridades Responsables, Agentes Sociales, Cámaras de Comercio, Agencias de Desarrollo, Agencias de Empleo, Pymes Turísticas y Profesionales, entre otros.

b) El procedimiento holístico para impartir enseñanza

El nuevo concepto de formación debe llenar el vacío que existe entre los sistemas de formación y los procesos de aprendizaje-formación en la industria, con el objetivo de mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación, formación y la industria.



Estos enlaces y procesos requieren con mucha frecuencia apoyo y orientación por parte de las administraciones responsables para tener éxito cuando se considera la necesidad de participación de las pymes y micros que intervienen en el sector turístico (apoyo administrativo, provisión instalaciones, apoyo financiero, fiscal, etc.). Los procesos requieren un contenido adecuado y práctico para motivar realmente a las empresas y trabajadores en su desarrollo y, para ello, es esencial tener en cuenta que les llegue una información estratégica si han de participar e invertir en formación, no sólo sobre formación, empleo y entorno laboral, sino también se requiere la correspondiente información estratégica sobre tendencias, mercados, oferta y demanda y competidores.

c) Mejora de los factores de competitividad y calidad

Cuando se considera la competitividad y la calidad de las empresas desde el punto de vista de los recursos humanos, aparecen cuatro factores íntimamente integrados en la innovación y mejora continua de los procesos de la empresa: las competencias laborales, la formación, la estructura de la organización y el entorno laboral.

El valor de las competencias laborales y el proceso de aprendizaje y formación en curso, está estrechamente asociados a la estructura organizativa de la empresa. Esta debe servir a la empresa para contratar, combinar y utilizar las competencias laborales de una forma orgánica, vinculada, diríamos, a una forma de “carrera profesional” motivadora para los recursos humanos.

Siempre que haya un entorno laboral sano y participativo, la relación entre individuo y organización dará como resultado, si se implica la formación, una mejora continua, además de la innovación. Todo ello fundamental en cualquier política de calidad de las empresas turísticas. Tan es así, que debería ser tomado en cuenta, desde esta perspectiva, como un elemento indiscutible en la negociación colectiva de los diferentes subsectores turísticos.

Estos tres elementos críticos facilitan la consecución holístico-formativa necesaria para mejorar la dimensión económica y social de los diversos subsectores turísticos. Y deben servir también para el desarrollo de acciones concretas aplicadas a la formación.

9. Modelo actual formativo: análisis

Dicho lo dicho en forma de consideraciones generales, convendría introducir algunos elementos que nos sirvan para analizar el modelo actual del Sistema Formativo del Turismo Español.

Muchos de los planteamientos expuestos más otros propios de la historia de nuestro modelo formativo, me llevan a plantear que el modelo actual lleva unos años en crisis y que se requiere impulsar un cambio en el conjunto del sistema formativo.

Para entender cualquier análisis de dicha crisis, conviene resaltar algunos aspectos, previamente, que han de tenerse en consideración:

- El problema se origina en gran medida porque el proceso de crecimiento y las tendencias del turismo planteadas en la primera parte, están siendo más rápidas que las medidas que trata de adoptar el sistema formativo turístico español para su adaptación a tal realidad.
- Las expectativas que se debe marcar el futuro turismo español en cuanto su desarrollo, mejora de la calidad y búsqueda de unos recursos humanos adecuados, fundamentalmente han de pasar por un sistema de formación más ajustado a la realidad del mercado turístico.
- La preocupación o interés por el sistema formativo en turismo, aunque siempre existió, se justifica más en estos momentos ante los retos que el turismo tiene planteados (algunos se han mencionado) y ante la necesidad de mejorar y acreditar la calidad del propio sistema formativo.

Las causas de la crisis del sistema son diversas, todas ellas conjuntamente, o también de manera aislada, han hecho realidad una situación formativa que, si no deficiente de manera grave, sí acusa ciertos síntomas de inestabilidad que avalan la necesidad de realizar cambios para hacer factible el logro de un objetivo más perfecto que repercutirá en el desarrollo del futuro del turismo y en su calidad, tanto de manera directa como indirecta.

Hay diversas razones que han conducido a la crisis del sistema y que nos ayudarán a pensar sobre las posibles soluciones de cara a neutralizar aquéllas en cuanto a su influencia negativa en la necesaria calidad formativa que hoy demandamos.

- Razones culturales. Entre otras, ha existido una imagen manipulada, descuidada y poco veraz que ha proyectado un mensaje descalificador, siendo más grave todavía la falta de reconocimiento real del significado de la formación turística. Culturalmente los contenidos científicos del turismo no existían; estudiar turismo era equivalente a



la lectura de textos de poco valor técnico, a lo cual se añadía la falta importante de bibliografía específica, de datos estadísticos objetivos, de estudios de campo y hasta la ausencia de una auténtica filosofía del hecho turístico.

Por otro lado, se lanzaba o se impulsaba el juicio de que los estudios de turismo eran de bajo nivel de dificultad y que por tanto tenían su mejor alumnado en aquellos con coeficientes educativos inferiores y con problemas de investigación; esta razón que afectaba al sujeto mismo de la formación -el estudiante- influía, a su vez, negativamente en el sistema, reduciendo las cargas lectivas y los contenidos técnicos y trasladando a la comunidad formativa el carácter de estudios menores, lo que provocaba desinterés en el sistema de cara a la evolución de estos estudios, de esta formación.

- Razones sociales. En el plano social, los estudiantes de turismo, en sus distintas modalidades, percibían que tras la finalización de sus estudios, les correspondían trabajos de inferior nivel social, situación económica menor y, principalmente, puestos de trabajo con límites preestablecidos por la temporalidad.

Es evidente que, como he comentado, la formación exige un conjunto de condiciones que se hacen necesarias para que funcione el sistema: entre ellas, imprescindible para el logro de una excelente educación, debe resaltarse el poder de la motivación, tanto en alumnos como en profesores, sin ella, el aprovechamiento se reduce y desde el enfoque "curricular" a los contenidos de planes de estudio, se pierde la perspectiva del cambio permanente, de la actualización de textos y materias y de la calidad formativa en general. Así, la falta de identificación que en general la sociedad ha proyectado en cuanto a la formación en turismo, ha derivado en diferentes problemas que han trascendido a la calidad del sistema formativo del turismo:

- Profesorado poco estimulado, escasamente reconocido y, a veces, mal pagado, lo que genera desinterés y abandono.
- Pérdida de rigor en documentos, libros y trabajos destinados a la formación.
- Pobreza en el método formativo ya que no se justifica el esfuerzo necesario en pro de la calidad formativa.

Es evidente que el turismo sólo puede mejorar con la incorporación del capital humano más competente y, aunque se reconozca que el sector ha integrado en sus estructuras y empresas a buenos profesionales y técnicos, se hace evidente en todo momento la falta de un mayor número de especialistas, en los diferentes subsectores que lo componen, por completo o dedicados en gran medida al estudio e investigación del turismo, para que en paralelo fortaleciesen el cuadro formativo.

- Razones políticas. Son varios los motivos de carácter político que se pueden considerar que han influido de manera adversa en el sistema formativo turístico, algunos por omisión y otros por actuaciones inadecuadas. En primer lugar, debemos valorar el desinterés que los programas políticos de los diferentes partidos han tenido respecto a la formación turística, salvo algunas ligeras alusiones.

También hay que señalar que desde la transformación política de 1975, poco o nada se ha añadido a la formación en el turismo, ya que los grandes pasos formativos se refieren a las normas que regulan la formación profesional y los estudios superiores de turismo. Así, desde el Plan de los TET de 1963, sustituido en 1980 por los TEAT y, finalmente, por las Diplomaturas Universitarias de Turismo en 1996, han sido muchos años y pocas transformaciones en profundidad, salvo el carácter de las titulaciones, hecho que también podría aplicarse a la formación profesional si se comparan las referencias contempladas en la Ley General de Educación de 1970, la LOGSE de 1990 y la Ley de Formación Profesional de 2002, que introducen y tocan los ciclos medios y superiores de la familia de la hostelería y el turismo.

Por otra parte, se detecta una gran descoordinación entre las autoridades laborales, educativas y turísticas en cuanto al ordenamiento y la aplicación de las normas que tutelan la formación turística, agravándose el problema por las dificultades añadidas por el traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas.

- Razones económicas. Cuando los recursos presupuestarios que se asignan a un objetivo no alcanzan los mínimos exigidos, no puede esperarse el cumplimiento de los fines deseados. En el caso de las asignaciones destinadas a la formación turística, así ha sido.

Desde un enfoque real, si oímos los juicios emitidos por los representantes sectoriales, hay una razonada crítica a los medios presupuestarios destinados a resolver las necesidades formativas en las diferentes modalidades que integran el sistema formativo turístico, así como también a los procedimientos de distribución y de gestión de algunas unidades administrativas.

Todo ello resulta más llamativo cuando se comparan las rentas fiscales de la actividad turística, con lo que destina hacienda pública a la formación turística. En cualquier caso, si algo no comprenden los responsables políticos, es que no se trata de incrementar los fondos públicos a la formación turística en abstracto, sino que con ello se conseguiría un incremento de la renta turística por la que el esfuerzo fiscal sería compensado o igual a cero.

- Razones sectoriales. Aunque han sido tocadas en la primera parte, conviene recordar otra vez las que no facilitan la actualización y calidad del sistema formativo:



- La estructura de muchas de las empresas turísticas y su atomización impiden el esfuerzo necesario de las mismas, ya que las inversiones en formación que dedican las pymes y microempresas son muy reducidas.
- El desconocimiento por parte de las empresas de las iniciativas de formación que se realizan es todavía muy elevado y cuando llega la información no resulta sencillo que faciliten la incorporación de sus empleados por la estructura de empleo que poseen las empresas (de hostelería, principalmente).
- Los cambios tecnológicos tardan en trasladarse a los planes y programas de formación y reciclaje, especialmente a los de duración media por la rapidez de aquellos.
- Los representantes del sector no son tenidos en cuenta a la hora de intervenir en los procesos de diseños curriculares y en la programación de contenidos, materiales y oferta de prácticas.

Pero, además, los factores que más distorsionan la relación del sector con el sistema formativo, serían:

- Falta de estímulo al trabajador o al estudiante para la realización de estudios, en este caso de hostelería.
- Falta de recursos económicos para mejorar y ampliar ciertas ofertas formativas.
- Desacuerdo entre la planificación y programación formativa en muchos casos con la realidad y necesidades de las empresas.
- Falta de integración de las diferentes áreas formativas en el sistema global educativo.

En cualquier caso se hace preciso un aumento, también, de la sensibilidad empresarial, tanto en lo conceptual, como en lo económico, de cara a mejorar e incrementar la actividad formativa turística.

- Razones legales. Se pueden considerar algunas limitaciones legales que intensifican la dificultad para alcanzar un sistema formativo turístico más flexible y de calidad:
 - Lentitud en el proceso de adaptación y aprobación de normas que adecuen la formación a la realidad cambiante del mercado y a las necesidades de las empresas.
 - Existencia de conflictos competenciales en materia de formación turística, tanto entre diferentes departamentos de la Administración central, como de éstos frente a sus homónimos de las Comunidades Autónomas.
 - Falta de acuerdos de naturaleza legal que, sin llegar a la oficialización de títulos y estudios, puedan flexibilizar y permitir un tratamiento más homologado de formaciones de calidad impartidas por instituciones públicas y privadas.

- Gran rigidez en los procesos de acceso y participación en los diferentes subsistemas educativos, lo cual ha condicionado, en parte, que los estudios se hayan enmarcado en planteamientos muy rígidos que han conducido incluso a promover un inadecuado corporativismo.
- Razones Administrativas. Aquéllas relacionadas con los mecanismos que rigen la gestión del sistema formativo, que deberían ser lo suficientemente ágiles y efectivos para tener capacidad de motivación y desmotivación, orientando al potencial del alumnado a los estudios que se consideren, en cada momento, los correctos en función de las necesidades de empleo y de los requerimientos de los perfiles formativos que sugiera y marque el mercado turístico. Por medio de:
 - Programas cualificados y tipificados de becas.
 - Incentivos a los centros que se necesite desarrollar.
 - Motivación y atracción de profesorado hacia formaciones que se deban estimular.
 - Ampliación de medios didácticos y pedagógicos, especialmente los relacionados con las nuevas tecnologías (TIC), en los centros públicos según la formación a impulsar.
- Razones Técnicas. Entre ellas pueden destacarse:
 - Falta de una política de previsión y conocimiento de las necesidades que el sistema formativo requiere, ante la complejidad alcanzada por el turismo.
 - Ausencia de un adecuado proceso de definición, establecimiento e introducción de los planes de estudio y ausencia también de necesario seguimiento (para destacar lagunas, defectos...).
 - Inexistencia de una política de formación del profesorado.
 - Olvido de áreas tales como la motivación, la participación y la ética.
 - Inclinación en el método formativo por la teoría y el academicismo en detrimento de la práctica, muy en contacto con las empresas, ignorando, en muchos casos, las prestación de servicios que tienen los empleos turísticos.
 - Necesidad de ampliar los materiales didácticos, mejorarlos y actualizarlos siempre que sea necesario.
 - Grave tendencia a la formación muy generalista, alejada, cuando no ignorando la importancia de la enseñanza especializada en áreas de empleo diversificadas.



Todas las razones planteadas tienen como objetivo básico capacitar primero para el empleo y después, para el logro del trabajo y el progreso en la carrera profesional, sin descuidar el fin de la realización y motivación personal, sin la cual será imposible alcanzar la participación del capital humano del turismo en la política de calidad que nuestro turismo demanda y necesita cada vez más.

Como resumen de este apartado se debe destacar la necesidad de sustituir la improvisación al uso del sistema formativo turístico español, por el rigor, basado en el consenso de todos los afectados.

10. Sistema formativo de calidad: líneas estratégicas

Si en la primera parte del artículo analizamos a través de las tendencias que presenta nuestro turismo y los problemas que se plantean con la política de recursos humanos de cara a alcanzar y desarrollar una política de calidad turística que lo haga más competitivo en una economía globalizada, en la última parte hemos analizado las razones que apuntan a una crisis del sistema formativo turístico español para cumplir con el objetivo mencionado de la calidad turística. Para ello, a su vez, el sistema formativo debe desarrollar unas acciones o líneas estratégicas que le permitan mejorar y ser una herramienta adecuada en el desarrollo del capital humano que necesita nuestro turismo para afrontar sus retos. Así:

- Progresar hacia un sistema formativo integrado, completo en sus niveles y perfectamente comunicado y accesible en sus diversos grados y niveles.
- Mejorar sucesiva y permanentemente los indicadores de calidad formativa, aumentando los procesos de formación del profesorado, la evaluación y readaptación de los planes de estudios, la actualización de contenidos y mejora de materiales didácticos, etc.
- Aumentar los recursos económicos destinados a la formación.
- Hacer posible que por su desarrollo en eficiencia y calidad, el sistema formativo tenga la capacidad de ser exportado en parte o en su totalidad.

11. Conclusión

Estas líneas estratégicas generales han de apoyarse en un proceso de actuación o en un Programa Integral de Formación, que desarrolle todas las acciones necesarias en clave de CALIDAD. En ese sentido, se debe considerar que:

- La calidad en los destinos turísticos exige programas intensos de formación para los responsables municipales y para directivos, empresarios y trabajadores de los subsectores turísticos afectados.
- Los recursos humanos son el elemento clave y determinante del servicio turístico de calidad y sólo su adecuada formación y aprendizaje pueden hacer posible la satisfacción del cliente, para lo cual se hace conveniente fortalecer y mejorar acciones formativas de postgrado, especialización y actualización continua.
- La necesidad de acelerar la calidad y la competitividad de las empresas turísticas, obliga a la redefinición continua de modelos y planes formativos de cara a las mismas.
- La mejora de la calidad formativa sólo será posible si se dispone de un cuadro de profesorado completo, motivado, actualizado, con medios adecuados e identificado con la realidad sectorial y con los procesos de innovación formativa.
- Deben plantearse planes coordinados y actualizados de formación profesional ocupacional que permitan de modo eficaz equilibrar los desajustes del mercado de trabajo, haciendo posible el encuentro entre las necesidades de las empresas y la oferta de empleo de la población desocupada (tanto nacionales como inmigrantes).
- Los nuevos procesos de I+D+i y la incorporación tecnológica a los subsectores turísticos requieren un mayor esfuerzo en el seguimiento y actualización de la formación profesional continua.
- Es conveniente la puesta en marcha de una campaña de comunicación institucional para corregir la falta de reconocimiento social de algunos subsistemas formativos (con la participación de todas las Administraciones).
- La información y su difusión han de ser las vías adecuadas para la ordenación, la mejora, la promoción y el desarrollo del sistema formativo, por lo tanto, se deben tener bases de datos o estadísticas educativas cualificadas.
- La cooperación internacional en materia formativa es importante y considerando el proceso de internacionalización de algunas empresas turísticas españolas, la colaboración con terceros países en formación es fundamental.
- El aumento de las inversiones en formación, tanto desde el sector público como desde el privado, es el único camino para la consecución de los objetivos parciales del sistema formativo turístico y los generales de un Turismo Español de Calidad.