

Importancia de los organismos en la gestión de destinos: Caso del Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación turística.

Subtítulo: Sesión 4, Gestión de los destinos turísticos

Andrés García Martínez

*Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga,
Gerente*

C/ Cortina del Muelle, 23. 29015

Málaga, España

gerencia@camaramalaga.com

“A Trini Reyes, por su amistad”

Esther Martínez Reyes

*Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga,
Departamento de Comercio Exterior y Turismo, Responsable Área de Turismo*

C/ Cortina del Muelle, 23. 29015

Málaga, España

turismo@camaramalaga.com

“A Trini Reyes, mi madre, mi angel de la guarda, a la que le debo lo que soy”

RESUMEN

Es indudable la importancia que hoy en día tiene, en la gestión de los destinos turísticos, por un lado, la gestión del conocimiento para la toma de decisiones; por otro lado, la gestión de los impactos, destacando el turismo sostenible; y finalmente, la gestión de los recursos, destacando la trascendencia de los recursos humanos, así como su formación.

Por otro lado, la zona de Europa es, hoy por hoy, primer destino a nivel mundial, según datos de la OMT, pero con menor expectativa de crecimiento que otras zonas turísticas.

Así mismo, es conocida la tendencia de los destinos a agruparse para crear macro destinos turísticos, compartiendo una marca.

El Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación turística, entre otros objetivos, trata de concebir el Mediterráneo como destino común, creando una marca global.

Three facets of destination management are crucial to modern-day tourism: knowledge management, which is vital to decision making, impact management, with particular emphasis on sustainable tourism; and resource management, notably human resources and training.

According to WTO statistics, the European region is currently the world's leading holiday destination, though its expected growth is lower than the forecast for other tourist areas.

At the same time, there is a growing tendency for individual resorts to band together to create macro touristic destinations, sharing the same brand.

The aim of the Euromediterranean Centre for Knowledge, Innovation and Training in Tourism is to present the Mediterranean as a single destination, creating a global brand in the process.

Índice

1. Introducción
2. Diferentes eras del turismo
3. Implicación del sector público en el turismo
4. Gestión del conocimiento
5. Gestión de los impactos: turismo sostenible
6. Gestión de los recursos humanos y la formación
7. Bibliografía

1. Subtítulo

Importancia de los organismos en la gestión de destinos: Caso del Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO Y UNIVERSIDAD DE VALENCIA** (2007): Material del curso universitario de “Cooperación en el turismo para el desarrollo”
- **UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA UOC** (2005-2007). Material Master y lecturas complementarias
- **INSTITUTO TURISMO RESPONSABLE.**
<http://www.turismoresponsable.org/>
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO.** <http://www.unwto.org>
- **“CLASE CREATIVA”** Juan Carlos Cubeiro. Planeta Empresa.
- **ESTUDIO CALIDAD LABORAL.** (2008) Manpower Professional
- **GRUPO EL FUERTE HOTELES.** <http://www.fuertehoteles.com>
- **PARADORES DE TURISMO.** <http://www.parador.es>
- **CENTRO EUROMEDITERRANEO DE CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y FORMACIÓN TURÍSTICA.** www.turismoeuromed.com

“IMPORTANCIA DE LOS ORGANISMOS DE GESTION DE DESTINOS: CASO DEL CENTRO EUROMEDITERRANEO DE CONOCIMIENTO, INNOVACION Y FORMACION TURISTICA”

1. INTRODUCCION

Hoy por hoy el Turismo es una de las mayores industrias de España, no solo por su peso en la economía, que ascendió al 10.8% en el 2006, y por el número de personas que ocupa en las distintas actividades del turismo, que asciende en el 2007 a casi dos millones de personas dadas de alta laboral en la Seguridad Social, sino también porque lleva 30 años siendo motor de desarrollo de nuestro país.

Como toda industria ha sufrido altibajos, ha atravesado crisis e incluso llegamos a pensar que no dependía de nosotros el que los turistas vinieran pues eran unos operadores externos quien nos los enviaban, con ser esto verdad al principio, ya hemos comprendido que mantener durante tantos años a España como destino preferente en el Mediterráneo en el segmento de sol y playa, y crecer constantemente en otros segmentos como el Cultural/Ciudad, el de Ferias y Congresos, de Interior o Compras, es indicativo de que esta industria también depende de nosotros.

Llegados a esta conclusión hemos confirmado dos aspectos o parámetros que han jugado a nuestro favor en todos estos años:

1. El bajo precio
2. la variedad de los recursos turísticos con los que contamos

La unión de estos dos parámetros nos ha permitido llegar hasta nuestros días, pero las preguntas que hay que hacerse es ¿nos permitirán estos dos parámetros seguir siendo líderes? ¿Seguiremos teniendo estos dos parámetros? ¿Qué otros elementos hemos de trabajar para mantener nuestro liderazgo en el Mediterráneo?

Respondiendo a las dos primeras preguntas parece claro que el precio es una ventaja competitiva que hemos perdido desde nuestra incorporación al euro y por que España ha dejado de ser un país en vías de desarrollo, nuestros precios se han igualado a los de la Europa de los 10 (Francia, Inglaterra, Italia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Portugal, Irlanda, Grecia). En cuanto al otro parámetro (la variedad de recursos y segmentos turísticos) en la región que nos situamos, el Mediterráneo, cada vez son más los países que compiten con nosotros en diversidad de oferta (Francia, Italia, Grecia) o en precio (Marruecos, Turquía, Egipto). Por todo ello hemos de concluir que es necesario definir qué otras ventajas hemos de trabajar y poner en valor para seguir manteniendo nuestra posición. Para definirlos, para potenciarlos y para ponerlos en valor, es del todo necesario tener un alto conocimiento de nuestra industria turística.

Por otra parte, resulta inevitable afirmar que el turismo, a nivel mundial, se ha convertido en uno de los sectores mas importantes de la economía a nivel mundial, de hecho genera el 11% del PIB mundial, es el que mayor empleo genera del mundo, ya que representa el 10% del total de empleos. En el 1998 había 230 millones de personas que trabajaban en el sector turístico, mientras que se prevé que en 2010 esta cantidad ascienda a 328 millones de personas.

El número de llegadas mundiales, pasó de 25 millones en el año 1950 a 763 millones de turistas en el año 2004, lo que representa un crecimiento anual del 6.5%.

Además, mientras que en 2007 se contabilizaron 900 millones de turistas, se prevé que para el 2020 esta cantidad ascienda a 1600 millones.

Según los datos de la Organización Mundial del Turismo, el turismo representa el 36% del comercio de servicios en países desarrollados y el 66% en países en vía de desarrollo; representa entre el 3-10% del PIB en países avanzados y hasta el 40% en países en vía de desarrollo; es una de las cinco primeras partidas exportadoras para el 83% de los países y principal fuente de divisas para 38 países.

Aunque Europa y América son los principales receptores, con el 95% del turismo en conjunto en 1950, y con 76% en conjunto en el año 2000, sus crecimientos han sido del 5% y del 6% respectivamente, mientras que otros destinos como Asia y el Pacífico o Oriente Medio, han crecido con medias del 13% y de 10% anual respectivamente.

Además, según el Estudio de la OMT, Panorama 2020, si tenemos en cuenta los crecimientos previstos para cada una de las zonas, nos encontramos con que del 1995 al 2020 las cuotas de mercado de cada zona se modifican considerablemente. Así, mientras zonas como África tienen un crecimiento de cuota de mercado de 3.6% al 5%, Asia y Pacífico del 14.4% al 25.4%, y Oriente Medio crece del 2.2% al 4.4%; otras zonas tienen previstos decrecimientos de la cuota de mercado: Américas pasa de 19.3% a 18.1% y la cuota de mercado de Europa decrece de 59,8% a 45.9%.

Si nos centramos en la zona del Mediterráneo, y no teniendo datos de las previsiones del 2020 país por país, se observa que la zona de Europa es la que mayor cuota de mercado pierde, de hecho su cuota desciende 14 puntos, aunque esta pérdida se puede ver minimizada por los crecimientos de cuotas de África y Oriente Medio, que crecen respectivamente 1.4 y 2.2 puntos (crecimientos que tampoco son espectaculares si los comparamos con los de Asia y Pacífico de 11 puntos). Como se deduce estos incrementos de cuotas no compensan la pérdida de cuota de mercado de la zona europea.

Esta es una de las razones por las que se plantea la necesidad de que la zona del Mediterráneo consiga desarrollar una oferta turística más competitiva, así como una gestión más adecuada, que permita un mayor crecimiento y así perder la mínima competitividad posible frente a otros mercados.

Por otro lado, existe la necesidad de ofrecer el Mediterráneo como un destino común, bajo una misma marca; tales son las estrategias de Caribe o de Centroamérica, que aprovechan sinergias y ventajas competitivas conjuntas, englobando un conjunto de destinos turísticos próximos entre sí y muy similares, que utilizan dicha marca como elemento cohesionador de todos ellos y que les permite diferenciarse e incrementar su valor turístico.

Los países de la cuenca mediterránea, además de compartir el mar Mediterráneo, tienen en común determinados elementos y/o características como climas templados, culturas similares, historia, productos turísticos...Además, según datos de la Organización Mundial del Turismo la

región Euromediterránea recibe anualmente 240 millones de visitantes aproximadamente. Todo ello hace que sea muy recomendable la creación de una marca común a todo el destino “Euromediterráneo”, sin que ello implique que los países no se sigan “vendiendo turísticamente” de forma individual.

2. DIFERENTES ERAS DEL TURISMO

Con el fin de analizar la importancia que tiene en la gestión turística la modalidad de actividad turística en la cual nos encontramos vamos a estudiar brevemente cual ha sido la evolución y características de las mismas.

Hasta el 1950 el turismo pasa por la **Era Artesanal**, que se caracterizaba por el nacimiento espontáneo, atomizado y desconexo de la actividad turística, con una demanda reducida, y de segmentos de población con ingresos elevados. El ejemplo de ello es el tour británico, que se dio cuando los adinerados británicos enviaban a sus hijos a un tour por Europa para obtener experiencia y cultura.

Desde los años 50 hasta los años 80 y 90 el Turismo pasó por la llamada **Era Fordiana del Turismo**, desencadenado por los avances tecnológicos que provocaron el abaratamiento del transporte, y la comercialización y la distribución del producto; la ampliación de las ayudas del estado de bienestar (vacaciones pagadas, derecho a la educación, a sanidad...que reducen la necesidad de ahorro); y el aumento de la renta en los países mas avanzados. La estrategia de tour operadores fue la venta de paquetes estandarizados y esta era se conoció por el turismo de masas.

La Era Fordiana del Turismo, que se caracterizaba por una oferta turística homogénea, que competía en precios, no existiendo grandes beneficios, y que contaba con bajos costes laborales; con una demanda masificada, muy estandarizada y cuyas dimensiones eran cuatro: “sol, playa, arena y sangría”, la organización empresarial estaba formada por integración vertical y horizontal, y los sistemas de apoyo era considerablemente sofisticados.

A partir de los años 80 llega la **Nueva Era del Turismo**, consecuencia de nuevos cambios importantes, especialmente en lo que se refiere al impacto de las nuevas tecnologías, a la importancia que adquiere la información y a los cambios que se producen en la demanda turística. Además influyeron otros cambios como el desmantelamiento de los aranceles comerciales o la creación de grandes áreas económicas que suponen una transformación profunda de las funciones del estado-Nación.

La nueva Era del Turismo se caracteriza por una oferta de nicho, muy competitiva y que se centra en calidad y eficiencia, la oferta tiene que satisfacer las necesidades de los clientes, y ofreciendo experiencias únicas; la demanda es individual, los turistas tienen claro lo que quieren porque tienen experiencias previas y desean experiencias propias, y son conscientes de que quieren turismo de calidad. Las cuatro dimensiones de la demanda serán sofisticación, especialización, segmentación y satisfacción; además la organización empresarial cambia y la integración puede ser también diagonal, además de surgir la competencia: las empresas que compiten entre ellas a la vez cooperan; por ultimo, los sistemas de apoyo están altamente desarrollados (reingeniería).

Es de destacar que en la Nueva Era de Turismo la competencia en precios da paso a la competencia en diferenciación de producto, especialmente en destinos maduros, mientras que las nuevas tecnologías permiten avanzar en la atención de grupos específicos, una mayor segmentación que puede ampliarse hasta el cliente individual. El riesgo de congestión y agotamiento de los recursos naturales, elemento clave en la actividad turística, va a exigir el cambio de todos los actores del negocio turístico. La investigación de mercado, el posicionamiento y la estrategia constituyen elementos clave de este paradigma.

Pero si damos un paso más en las eras de turismo, a partir del siglo XXI se espera que se desarrolle la llamada **Era PPT-T: Partenariados en Turismo Público Privado**. Esta tipología se caracteriza por tener una oferta sostenible, logrando el desarrollo social, económico y ambiental durable, competitiva y de gobernanza, en la cual están involucrados todos los agentes del destino turístico: público, privado, sociedad local. Por otro lado, la demanda es muy sofisticada, contando con turistas comprometidos y energéticos. La organización empresarial se basa en la competencia: las empresas compiten colaborando, y en la gobernanza y, finalmente, los sistemas de apoyo son globales, deslocalizados y formados por sectores públicos, privados y sociedad local.

Centrándonos, el paso desde la era fordiana a la nueva era del turismo lleva consigo cambios notables en este mercado. De la distribución y venta de paquetes rígidos, estandarizados, del turismo de masas y el crecimiento de la empresa para obtener economías de escala en el largo plazo, se ha pasado a un mercado con nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevos estilos de gestión y nuevas condiciones marco que afectan a la actividad turística.

Podríamos resumir los cambios insistiendo en la transformación de las conocidas cuatro “eses”: *sun, sea, sand, sangría*, por otras cuatro dimensiones diferentes: *sofisticación, especialización, segmentación y satisfacción*.

Como es de suponer, en el caso del Mediterráneo como destino común, nos encontramos con que cada uno de los países y, incluso regiones, que lo integran, pueden encontrarse en una Era distinta. Así países como España o Francia se encontrarían en la Nueva Era del Turismo, mientras que países como Túnez, podrían encontrarse en la Era Fordiana.

Lo que si está claro es que según los expertos de la OMT, la Era PPT-T es la era en la que, en un futuro más o menos próximo, se llegará en todos y cada uno de los mercados.

Según esta teoría nos tendríamos que centrar en planificar y gestionar una oferta turística sostenible, competitiva y de gobernanza, en la que estén implicados todos los actores

3. IMPLICACION DEL SECTOR PÚBLICO EN EL TURISMO

Aunque no existe un modelo único de actuación de la Administración en lo que a turismo se refiere, ya que varía entre países, e incluso regiones, el ámbito tradicional de actuación de la administración pública en el sector turístico se viene refiriendo a acciones sectoriales, dirigidas al sector, de dos

ámbitos: la ordenación y la promoción, así como acciones de carácter genérico que repercuten o tienen relación con el sector del turismo.

El desarrollo del sector turístico, y su complejidad, han hecho que la Administración Pública vaya asumiendo acciones en otros ámbitos, que anteriormente no lideraban, como la formación y la educación en turismo, los procesos de mejora de la competitividad, la creación de productos turísticos o las actuaciones de intermediación.

Así se justifica la creación de organismos/entes como en el Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística, desde el cual se llevan a cabo una serie de acciones, que posteriormente desarrollaremos, encaminadas a la mejora de la competitividad de los países de la ribera mediterránea, de manera sostenible y continuada.

Tal y como se ha comentado anteriormente, según la Organización Mundial del Turismo, la región Euromediterránea recibe anualmente 240 millones de visitantes aproximadamente. Esta cifra la convierte en el área geográfica de mayor afluencia de turistas del mundo y supone la existencia de una considerable fuente de ingresos para muchos países de la Región que se encuentran en vías de desarrollo.

El caso de España y, más concretamente, de la provincia de Málaga, es especialmente significativo en relación con los efectos que el correcto desarrollo del sector turístico puede tener en la dinamización de la economía, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de un país. Es por ello que la Cámara de Comercio de Málaga lidera un proyecto de transmisión del conocimiento al resto de países de la Región.

El Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística, es una iniciativa de la Cámara de Comercio de Málaga, que es la titular del Centro, que cuenta con el apoyo de la Asociación de Cámaras del Mediterráneo, ASCAME y es miembro afiliado de la Organización Mundial de Turismo.

Las actividades del Centro Euromediterráneo, están centradas en tres grandes ejes:

- **CONOCIMIENTO**, entendiéndolo en el contexto del conjunto de actividades directamente relacionadas con la generación de información práctica, útil, sometida al contraste de la realidad actual y que permite tomar decisiones empresariales y turísticas para un futuro sostenible y competitivo de la actividad.

- **INNOVACIÓN**, relacionándolo directamente con la capacidad de llevar el conjunto de conocimientos anteriores a la experimentación práctica en el sector; conocimientos que, para el caso que nos ocupa, en un contexto de investigación y desarrollo continuo del sector, serán vinculados directamente con la aparición e implantación de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Un portal web es el instrumento tecnológico básico creado para la comunicación de todo lo generado en dicho eje.

- **FORMACIÓN**, como canal permanente de difusión del “Conocimiento” generado y como instrumento que facilite el proceso de implantación de las nuevas tecnologías y de la “Innovación” turística - en su conjunto contemplada

en el apartado anterior. Esta actividad, por tanto, se refiere al aprendizaje y actualización de conocimientos por los empresarios y profesionales del sector.

En otro orden cosas, es indudable la importancia que hoy en día tiene, en la gestión de los destinos turísticos, por un lado, la gestión del conocimiento para la toma de decisiones; por otro lado, la gestión de los recursos, destacando la trascendencia de los recursos humanos, así como su formación; y finalmente, la gestión de los impactos, destacando el turismo sostenible.

4. GESTION DEL CONOCIMIENTO

En un entorno donde la sociedad, mercados y organizaciones están modificándose continuamente se exigen estrategias cambiantes para hacer frente a los nuevos retos. Por ello es importante considerar la importancia del conocimiento en las organizaciones.

Al ser la información el elemento central en el que se apoyan la toma de decisiones en las organizaciones, ésta se considera de gran importancia.

En concreto, en el caso de entidades, organismos públicos o del sector privado es de vital importancia que la información en la que basan sus decisiones y estrategias, estén fundamentadas en una información fidedigna y exacta.

Lo contrario podría provocar una toma de decisiones incorrecta, incluso el establecimiento de medidas u objetivos que no correspondan con la realidad.

La gestión del conocimiento es pues esencial para la correcta toma de decisiones, tanto a nivel empresarial, como a nivel de organismos de planificación y gestión del turismo, y finalmente a nivel del sector.

Así los instrumentos de gestión del conocimiento están dirigidos a mejorar aquellas cuestiones relacionadas con la información y el conocimiento en el sector, y donde encontramos tres áreas principales: creación del conocimiento, a través de fuentes primarias o fuentes secundarias; difusión del conocimiento, a través de educación, formación..., y aplicación del conocimiento, iniciativas de calidad, reingeniería de procesos, normas, acuerdos de obligado cumplimiento, legislación....

En el caso del Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística, la misión global de su eje de Conocimiento es facilitar el acceso a un conocimiento práctico y real sobre la situación actual y previsible de la actividad turística en el conjunto de los destinos del Mediterráneo. Todo ello desde una perspectiva de sostenibilidad, de mejora continua de la competitividad y de identificación con la necesidad de buscar la excelencia en la gestión de los destinos participantes así como del equilibrio en su desarrollo, tanto individualmente, como considerado en conjunto.

Objetivos:

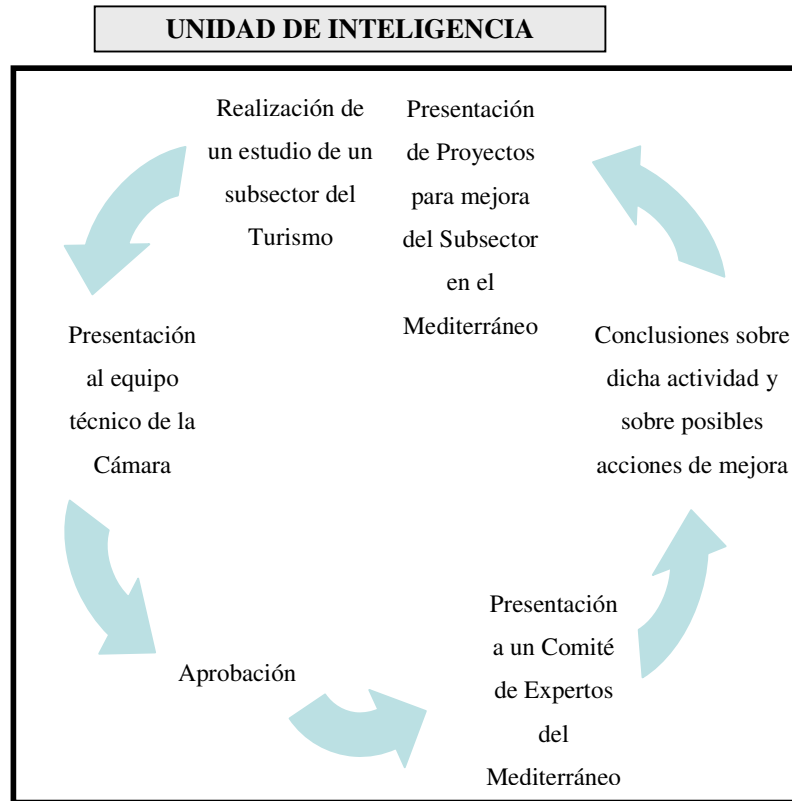
- Conocer las tendencias de la demanda turística para el conjunto de las regiones mediterráneas en relación con los grandes destinos mundiales existentes y según productos turísticos de mayor relevancia.

- Identificar - por país o zona regional - los factores que afectan al mantenimiento de la competitividad turística del destino Mediterráneo a corto, medio y largo plazo.

- Facilitar ese conocimiento de forma práctica y orientado a la toma de decisiones por los distintos agentes.

- Proporcionar a las empresas los elementos de información necesarios para facilitar y orientar la toma de decisiones.

Funcionamiento



1. Como se puede ver el primer paso es la realización de un estudio de un subsector del Turismo.

2. Una vez esté realizado el estudio, se presenta al Organismo Financiador y a la Cámara de Comercio de Málaga, para su aprobación y para que, si lo estima conveniente, aporte ideas que puedan ser incorporadas al estudio.

3. Una vez aprobado y tomadas en cuenta estas consideraciones, se realiza el documento final del estudio.

4. Dependiendo del subsector turístico sobre el que trate el estudio, se elije a un comité de expertos del Mediterráneo con el objeto de considerar el alcance del estudio. Estos, serán representantes del subsector en cuestión de los siguientes estamentos:

- Cámaras de Comercio.
- Representantes del Gobierno Nacional y/o Regional en materia turística, encargados de la actividad objeto del estudio.
- Empresarios del sector.

- Académicos.
- Etc.

5. Una vez reunido el Comité de Expertos, comienza un debate cuyo fin es consensuar un documento de declaraciones y recomendaciones. El mismo debe recoger la necesidad de realizar diversas actuaciones, con el objetivo de potenciar ese subsector en la región mediterránea.

Actualmente, se ha finalizado el primer estudio propuesto por el Centro, que lleva por nombre “El Producto Turístico del Golf en la Región Mediterránea”.

A partir de este momento, la Unidad de Inteligencia comenzará a analizar la situación en la región de otros campos del sector como el turismo cultural, de especial importancia por la abundancia de recursos turísticos de esta clase, y de otras tendencias más actuales que aún tienen pendiente la puesta en valor en la zona de actuación del centro como puede ser el turismo rural, el de aventura o el de incentivos. De este modo, los estudios de área se convierten en herramientas de transferencia de conocimientos en el Región, dando una visión más adaptada a las necesidades de su entorno para alcanzar un desarrollo social y económico más equilibrado.

5. GESTION DE LOS IMPACTOS: TURISMO SOSTENIBLE

Existe una diferencia importante entre desarrollo económico y crecimiento económico. Mientras que el crecimiento económico se define como aumento de la producción, reflejado en un aumento del empleo y de la renta del país; el desarrollo turístico, incorpora, otros aspectos que tienen una dimensión más cualitativa, relacionados con la población residente (aumento de la calidad de vida, educación y formación, sanidad, etc.), la mejora de las infraestructuras, la calidad de los servicios que consumen tanto residentes como turistas, etc., lo que implica aumento del bienestar.

En relación a esto debemos destacar la importancia que tiene en la gestión de los destinos turísticos, la aplicación del *turismo sostenible*: “El desarrollo del turismo sostenible cubre las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras mientras se protegen y refuerzan las oportunidades para el futuro. Se prevé que sea posible la gestión de todos los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan satisfacerse sin perder la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y el sistema de apoyo de la vida.”

Earth Council (1995). *Agenda 21 for tourism industry*. WTO, WTTC.

Así, según el principio de turismo sostenible estarían implicados todos los agentes, destacan la autoridad pública, el sector privado turístico, la comunidad local y los grupos medioambientalistas o ecologistas. En el nuevo esquema predomina la idea de interrelación de todos los agentes participantes, de todos aquellos que de una manera u otra están implicados en la actividad turística. El objetivo no es sólo implicar a todos los agentes, sino alcanzar el acuerdo o consenso sobre las líneas de actuación que debe seguir la actividad turística.

Los principios del desarrollo turístico sostenible son:

1) **Sostenibilidad económica:** garantiza que el desarrollo económico es equitativo y eficiente, y que los recursos son gestionados de forma que pueden apoyar a futuras generaciones.

2) **Sostenibilidad sociocultural:** garantiza que el desarrollo aumenta el control de la gente sobre sus vidas y es compatible con su cultura y valores, y mantiene y refuerza la identidad de la comunidad.

3) **Sostenibilidad medioambiental:** garantiza que el desarrollo es compatible con el mantenimiento de los procesos esenciales, la diversidad biológica y los recursos biológicos.

Por otro lado, es necesario conocer que el turismo provoca unas consecuencias o impactos sobre el entorno y los agentes, de tres dimensiones distintas: impactos económicos, impactos medioambientales e impactos socioculturales. Estos impactos pueden ser positivos, por lo que tenemos que tratar de maximizarlos o negativos, en cuyo caso se tratarán de minimizar.

En cuanto a los **impactos económicos**, han sido muy estudiados, aunque no deja de tener una gran complejidad por la amplia variedad de subsectores que intervienen o que se relacionan directa o indirectamente con la actividad turística. Esto enlaza con la más pura tradición de medición económica, aunque en este caso las dificultades a la hora de obtener estadísticas adecuadas son grandes.

Entre los *impactos económicos positivos*, tenemos que la actividad turística provoca:

- Es fuente de divisa que compensa la balanza de servicios, así se compensa parcial o totalmente los déficits por cuenta corriente.
- Una mayor inversión, y la generación de empleo crece, aumentando, por un lado, la renta de las familias, y por otro, los impuestos. Todo ello genera de manera directa la mejora de las infraestructuras.
- Pero además, se justifica la importancia de la inversión en turismo por el efecto multiplicador de la renta.

Por otro lado, los *impactos económicos negativos* más importantes provocados por la actividad turística son los siguientes:

- El aumento de los precios (inflación) derivado del mayor nivel adquisitivo de los turistas o, a largo plazo, las subidas del precio del suelo y de las viviendas o alojamientos turísticos.
- El abandono de otras actividades para la dedicación única del turismo, lo que puede provocar un desastre en caso de que el turismo caída y terminar en crisis económica del destino; esto además influye en el mayor desempleo en otros sectores.

En cuanto a los **impactos socioculturales**, el turismo tiene otras implicaciones de dimensiones socioeconómicas que no deben obviarse, ya que se trata de una actividad que se desarrolla en un espacio (territorio) y que tiene consecuencias sobre la población local o residente. El turismo implica un desplazamiento a un lugar distinto a la residencia habitual en busca de algún tipo de atractivo, de un entorno social, cultural, paisajístico o medioambiental diferente. Es en el lugar de destino donde transcurre la experiencia turística, por lo que las relaciones con los residentes formarán parte de lo que conocemos como experiencia turística integral (ETI). Podemos calificar la

situación de interdependencia, puesto que la vida cotidiana de los residentes también se ve transformada con la presencia de los turistas.

El turismo supone, en definitiva, establecer relaciones entre sociedades y culturas muy diferentes. Podemos esperar que esta interrelación tenga también efectos positivos y negativos

Entre los *impactos socioculturales positivos*, tenemos que la actividad turística provoca:

- Permite aumentar la ocupación de la población. La creación de empleo turístico para mujeres y jóvenes en zonas atrasadas y regresivas puede considerarse como un hecho positivo.
- Las infraestructuras, equipamientos o facilidades necesarios para el turismo serán utilizados también por la población local. Si se produce efectivamente un aumento del empleo y de la renta, podemos afirmar que la calidad de vida de los residentes aumenta.
- La demanda de empleo más cualificado exigirá mayor educación y formación de la mano de obra.
- El contacto con extranjeros facilita el conocimiento de otras culturas, ideas, formas de vida e idiomas.
- El contraste con otras culturas y la curiosidad del turista repercute positivamente en el reconocimiento, la protección y la rehabilitación de tradiciones antiguas y de edificios históricos.
- Asimismo, los aspectos mencionados implican la revalorización de la cultura propia y el orgullo por el patrimonio histórico.
- Junto con la introducción de nuevas actividades, resulta importante la recuperación y valorización de la industria artesanal.

En relación a los *impactos socioculturales negativos*, tenemos que la actividad turística produce:

- El desplazamiento de comunidades tradicionales (rurales, pesqueras).
- El efecto demostración, especialmente en los destinos emergentes: incluso sin que exista contacto directo entre residentes y turistas, la sola observación de estos últimos puede provocar cambios importantes en la forma de vestir, comportarse, etc., de los locales.
- El aumento del número de visitantes puede ir acompañado de más drogas, delincuencia, problemas de corrupción y sobornos, prostitución, etc.
- Se pueden introducir cambios sociales importantes, como la ruptura de la unidad familiar, etc., que produzcan modificaciones notables en la forma de vida.
- En caso de que los mejores trabajos generados por el sector turismo sean ocupados por foráneos o extranjeros, pueden producirse situaciones de discriminación e incluso una reacción adversa y resentimiento por parte de la comunidad receptora.
- La herencia étnica y las tradiciones culturales pueden degradarse al comercializarse para los turistas.
- La vida cotidiana de los residentes puede verse muy alterada con la presencia de los turistas (fotografías, observación, etc.).

En relación a los **impactos medioambientales**, estos se dan por el hecho de que el turismo se desarrolla en un territorio y requiere espacio (suelo) y recursos naturales para desarrollarse, para poder asentar industrias y cualquier

otro tipo de atractivo asociado con la actividad. Esta característica esencial tiene un coste de oportunidad; debemos tener en cuenta que puede entrar en conflicto con otras actividades económicas.

Así, deberemos considerar la diversidad de situaciones posibles con relación a la interacción del hombre con el entorno físico y medioambiental:

- a) Un entorno totalmente controlado (un parque temático, etc.).
- b) En el entorno se asienta alguna actividad (por ejemplo un casino).
- c) El entorno es un escenario para el disfrute de actividades de ocio (restaurantes, tiendas, etc.).
- d) El entorno es el objeto de la actividad (parques naturales, áreas de *trekking*, etc.).

En cada una de estas situaciones, la interacción del hombre con el espacio –el entorno– será diferente

En cuanto a los *impactos positivos medioambientales* derivados de la actividad turística debemos destacar:

- Mayor conciencia medioambiental.
- Interés por la regeneración de espacios naturales, rurales y urbanos.
- Preservación de hábitats naturales, edificios, atractivos y lugares históricos.
- Desarrollo de atracciones de ocio que también serán utilizadas por la población local.
- Establecimiento de áreas protegidas (espacios protegidos, parques naturales, etc.).
- Lucha contra la contaminación.
- El turista quiere (y demanda) un medioambiente de gran calidad.

Finalmente, y en cuanto a los *impactos medioambientales negativos* de la actividad turística destacamos los siguientes:

- Exceso de demanda y sobre utilización de los recursos naturales.
- Congestión: concentración de turistas en áreas y en tiempo.
- Pérdida del paisaje natural por un exceso de construcción o por permitirlo en lugares de interés turístico.
- Construcciones mal realizadas que pueden dañar áreas: “contaminación arquitectónica” debido a la arquitectura estandarizada, yuxtaposición de estilos arquitectónicos diferentes, etc.
- El desarrollo turístico puede destruir los recursos naturales.
- Contaminación atmosférica, del agua y visual.
- Generación de basuras.

Hasta el momento, hemos podido analizar como la actividad turística en cualquier destino turístico tiene una serie de consecuencias e impactos sobre el destino y sus agentes, de tipo económico, medioambiental y sociocultural. Como es de suponer, el secreto está en tratar de maximizar las consecuencias positivas y minimizar los impactos negativos.

Existen una serie propuestas para minimizar los impactos negativos de la actividad turística:

- 1) Desarrollar una mayor atención a la interacción entre turistas, industria turística y la comunidad que ofrece hospitalidad, para favorecer un verdadero respeto de la diversidad cultural y una disponibilidad de adaptación a hábitos y modos de vida diferentes de los propios.

2) Que los usuarios tomen conciencia de su propio rol de consumidores del producto-viaje del que depende la calidad de la oferta y el destino de millones de otros individuos en los lugares de destino.

3) Reducir al mínimo los daños del impacto sociocultural y ambiental producido por los flujos turísticos.

4) Respetar y alentar el derecho de las comunidades locales para decidir sobre el turismo en su propio territorio y de esa forma establecer relaciones continuas de cooperación solidaria.

Así mismo, el Instituto de Turismo Responsable destaca una serie de instrumentos:

- Acuerdos de cooperación internacional
- Acciones legislativas y de regulación
- Iniciativas en el área de la planificación turística sostenible
- Desarrollo de nuevos productos turísticos
- Diversificación y "revalorización" de la oferta en los destinos
- Códigos de conducta
- Etiquetas ecológicas, estándares
- Guías de buenas prácticas
- Sistemas de gestión medioambiental

Como ejemplo de empresa sostenible destacamos el caso de *Paradores de Turismo de España S.A*, cuyas características más relevantes desde el punto de vista de las dimensiones económicas, socioculturales y medioambientales son:

Dimensión Económica

- Fomenta el turismo en áreas con escaso movimiento turístico o económico alentando el desarrollo sostenible y respetuoso.
- Paradores es imagen de España y motor del turismo local, difundiendo su tradición.
- Orientación a la innovación y el desarrollo tecnológico. Se realizan actividades que permiten la introducción de nuevas tecnologías en la actividad
- Orientación a la rentabilidad de la Empresa, de forma que se satisfagan las expectativas. El compromiso es mejorar continuamente los resultados económicos para poder continuar con la actividad en el futuro.
- Fomenta la diversidad regional, con productos característicos de la zona.

Dimensión Sociocultural

- Conservación del patrimonio, asegurando su conservación.
- Promueve la tradicional gastronomía regional
- Promociona el conocimiento de destinos culturales y de naturaleza, contribuyendo con ello a una diversificación de la oferta turística.
- Se fomenta la formación continua y el trabajo en equipo del personal de los Paradores.
- Se informa y sensibiliza a todos los empleados de la Red sobre la importante labor de Paradores en el desarrollo sostenible de la zona donde se enclava cada Parador

- Sensibilización a la sociedad en general y a los clientes en particular, a través de la organización de actividades culturales y en contacto con la naturaleza en el entorno de cada establecimiento, publicaciones, folletos, etc.

Dimensión Medioambiental

- Fomenta el turismo en áreas con escaso movimiento turístico o económico, alentando el desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente de aquellas zonas donde se ubican los establecimientos. Además formando sobre la protección del medio ambiente a empleados, clientes y comunidad en general

- Es la cadena europea con mayor número de certificaciones medioambientales.

- Paradores incluye políticas de reducción y tratamiento de residuos, el control del consumo de agua o la instalación de iluminación de bajo consumo y sistemas de aislamiento térmico. También pretende la reducción de la contaminación atmosférica, la optimización de los vertidos y la sustitución de depuradoras de piscinas obsoletas

- Se completarán los programas de formación de personal y el nombramiento de responsables del medio natural en cada Establecimiento.

Otro ejemplo destacable es el de *Grupo El Fuerte*, que trata de dar la mayor satisfacción al cliente impactando lo mínimo posible en el medio ambiente, las culturas locales y las mejoras socio-culturales. Así lleva a cabo interesantes acciones:

- Acciones de Buen Gobierno, como la creación de códigos ético

- Acciones en el entorno de trabajo, como la creación de guarderías para los hijos de los empleados del grupo, fomentando la formación externa, o llevando a cabo reuniones de acercamiento del personal...

- Acciones del entorno del mercado, como que los proveedores cumplan con los requisitos sostenibles o fomentando el comercio justo en sus tiendas

- Acciones de gestión ambiental, como la construcción de hoteles con medidas bioclimáticas, el control de las emisiones gaseosas, la medición de ruidos, la instalación de placas solares, el control del consumo energético o la utilización de vegetación autóctona

- Acciones con las comunidades locales, como la creación de fundaciones para la cooperación con los destinos.

Por otro lado, el concepto de Turismo Sostenible se relaciona con el de capacidad de carga. Este se define como el máximo aprovechamiento que se puede realizar de los recursos económicos, sociales, culturales y naturales de la zona de destino sin reducir la satisfacción de los visitantes y sin generar impactos negativos en la sociedad anfitriona o en el medio ambiente. Por tanto, podremos hablar de Turismo Sostenible cuando no se sobrepasa la capacidad de carga de una zona de destino.

Según el autor Holloway (1985), podemos distinguir los siguientes aspectos:

a) *Capacidad de carga social*: nivel de actividad turística por encima del cual se produce una reacción negativa en la población local.

b) *Capacidad de carga del turista*: número máximo de turistas que un área puede acomodar sin iniciar un declive en la percepción general del atractivo del área.

c) *Capacidad de carga ecológica*: número máximo de turistas que un área puede absorber sin que se produzca un declive ecológico.

d) *Capacidad de carga económica*: nivel de actividad económica compatible con el equilibrio entre los beneficios económicos que proporciona el turismo y los impactos negativos que genera.

Es importante destacar que la Organización Mundial del Turismo cuenta con un Departamento de Desarrollo Sostenible, y además tienen prevista la creación de un Observatorio del Turismo Sostenible.

Dentro de la filosofía que desarrolla el Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística se encuentra la necesidad de cooperar en el desarrollo turístico de los destinos que se encuentran en la ribera mediterránea, pero siempre desde un punto de vista de sostenibilidad, que permita una mayor competitividad de estos destinos a largo plazo.

6. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FORMACION

Durante los últimos años muchos y grandes expertos han estudiado el turismo desde distintas perspectivas, oferta, demanda, productos, recursos, segmentos, mercados, competencia, etc. y se ha generado una amplia bibliografía sobre ello, que es buena y necesaria pero todos estos estudios se han hecho desde una sola visión, la de los expertos turísticos, o la economicista, olvidando que el turismo se enmarca en el sector servicios y que dichos servicios se dan por personas para personas, luego los dos elementos más importantes a estudiar y tener en cuenta en el futuro son los trabajadores del sector turístico y los clientes o turistas. Con esta afirmación situamos a la industria turística en el mundo empresarial al mismo nivel que cualquier otra industria y por tanto podemos comprender que en el presente siglo XXI, al igual que ocurre en otras actividades empresariales, internamente de los tres elementos con los que trabaja cualquier empresa: Recursos Financieros, Materias Primas y Recursos Humanos, el hecho diferencial, el que más valor nos va a aportar es el de los Recursos Humanos. Externamente, la atención al cliente, como captar su atención, atraerlo y fidelizarlo será la clave.

Dejando el aspecto externo de atención al cliente para otro momento, profundizaremos a continuación en el de los Recursos Humanos de la Industria Turística.

Para empezar daremos las malas noticias, la industria turística, es un sector de bajo valor añadido, lo que genera baja productividad por hora trabajada, en la misma línea que el resto de los sectores de actividad de nuestro país. España tiene un problema de productividad, porque su crecimiento de los últimos años se ha basado en sectores de bajo valor añadido (la construcción, el turismo y los servicios), que son, para el profesor de la Universidad de Barcelona Fernando Balcells, "pan para hoy y hambre para mañana". Definida la productividad como producción laboral anual por persona empleada, España

creció un 0.3 por ciento en el lustro 1995-2000; un 0.5 por ciento en 2000-2005 y un 0.8 por ciento en 2006 (en el cuarto trimestre de 2007, creció un 0.94 por ciento). La media de la Europa de los Veintisiete estuvo en el 2.1 por ciento para el 1995-2000, el 1.5 por ciento en el quinquenio 2000-2005 y en el 1.5 por ciento en el 2006. Estados Unidos ha crecido al 2.1 por ciento, 2.1 por ciento y 1.4 por ciento en los mismos periodos.

Tal y como nos indica Xavier Sala de entre los retos para la mejora de la productividad están la mejora de sistema educativo y la formación a lo largo de la vida laboral. Analizando estos dos factores en el sector turístico veremos que es de especial urgencia actuar en ellos.

Veamos primero el perfil de las personal que mayoritariamente trabajan en nuestro sector y que son:

- Inmigrantes (en hostelería) con bajo nivel formativo específico y sin conocimiento de nuestra cultura
- Estudiantes, que están de paso y cuyo único interés es el dinero
- Personal con baja o nula formación

En definitiva, personal de baja cualificación. Según el euroíndice de Adecco y el IESE 2008, España emplea el mayo número de trabajadores de baja cualificación de la Unión Europea. Es, junto con Portugal, el país que menos ocupados tiene con educación secundaria completa (el 43.4 por ciento de los empleados carecen de ella).

Se da la paradoja de que, mientras en la Europa de los Veinticinco se destruye o prácticamente no se genera empleo para personas con un nivel educativo menor al de secundaria, en nuestro país se han creado 327000 puestos de trabajo (uno de cada cuatro) en los dos últimos años, debido al protagonismo en la creación de empleo de sectores como la construcción o la hostelería de bajo valor añadido.

Para que España converja con el promedio de productividad laboral de la Europa de los Veinticinco, necesitaría capacitar entre 4 y 5 millones de ocupados con educación secundaria incompleta o inferior a ésta, lo que equivale a casi la mitad de las personas ocupadas con este nivel de estudios. Para que nuestro país contara con el mismo porcentaje de ocupados con educación secundaria completa que la Unión Europea (48.7 por ciento), debería capacitar a 5.1 millones de ocupados. Y para reducir el porcentaje de los que han completado sus estudios secundarios al mismo nivel que el resto de Europa (24.8 por ciento), sería necesario capacitar a 3.8 millones de ocupados. Sin duda, un reto muy importante. Según Juan Carlos Cubeiro

Una vez visto el perfil de nuestros trabajadores comprendemos la urgencia de actuar pero no solo por el aspecto personal, elevar el nivel formativo y educativo de nuestros trabajadores hará de ellos personas más aptas para la sociedad, no olvidemos que los “libros hacen libres a las personas”, sino también por qué es el primer paso para transformar las amplias capas de “Clase Reactiva” en “Clase Creativa”.

¿Qué es una Clase Reactiva? Y por el contrario ¿qué es la Clase Creativa? Siguiendo a Juan Carlos Cubeiro, uno de los mayores expertos europeos en Talento, Liderazgo y Coaching.

Pensemos en dos profesionales que trabajan como recepcionistas en el mismo hotel Uno es dedicado. Le encanta su trabajo. Se sabe el nombre de los principales clientes. Los escucha con suma atención. Los atiende exquisitamente. Se compromete personalmente con cualquiera de las peticiones de los clientes. El otro se limita a cumplir lo que le dicen y no lo hace de muy buena gana. Si puede, se escaquea de cualquier cometido. Dedicla la mayor parte del tiempo a cotillear con sus compañeros y frecuentemente los clientes han de insistir en sus peticiones. Los dos trabajan en el mismo puesto, probablemente ganen lo mismo (puede ser que el segundo incluso más, si tiene mayor antigüedad en la empresa que el primero y la cadena hotelera se rige en su retribución y en sus promociones por ese baremo) y, sin embargo, ¿pertenecen los dos a la clase de servicios? ¿No formaría parte el primero de la llamada clase creativa?

Desde el enfoque de las comunidades creativas, el primer recepcionista sí está integrado en la clase creativa (equivalente al apartado de “comerciales de alto valor añadido”), en tanto que el segundo formaría parte de la clase de servicios, en el apartado “comerciales de bajo valor añadido”.

Hemos de redefinir, en consecuencia, el concepto de clase: “Una clase es un grupo de personas que poseen intereses comunes y tienden a pensar, sentir y comportarse de forma similar”. Ciertamente. La clase la definen los intereses y las similitudes. Ahora bien, estas similitudes no están “fundamentalmente delimitadas por la función económica”, sino por la aportación de valor para el cliente. En el case del recepcionista eficaz, el cliente percibe que es bien tratado y que recibe tanto o más que el dinero que paga al hotel (clase creativa), en tanto que en el recepcionista ineficaz, el cliente advierte que simplemente reacciona y que su función podría ser sustituida por un robot sin apenas diferencia (clase reactiva).

Esta renovación del concepto de clase creativa complica las cosas desde el punto de vista estadístico, a la hora de cuantificar a los profesionales en cada clase, pero es de mucha mayor utilidad para cualquier profesional, para su equipo y para su organización, a la hora de diagnosticar la situación presente y actuar en consecuencia.

Con independencia de lo anteriormente expuesto del nivel social (RSE) y del aumento de la productividad, existe otro motivo que nos obliga, y este motivo es El Aumento de la Calidad Percibida por el Cliente.

Si al principio dijimos que el turismo se encuadra en el sector servicios, servicios que se dan por personas para personas y que estos los hemos identificado como el trabajador y el cliente, ¿que productos, recursos o servicios damos a nuestros clientes? depende de una decisión estratégica empresarial ¿cómo se dan esos servicios? Dependen, en última instancia, de nuestro personal y por ello por mucha inversión que hagamos en calidad, en T.I.C., por mucho que innovemos, si quienes trasladan a los clientes los nuevos productos o servicios siguen siendo la misma clase reactiva con la que actualmente contamos, la percepción de la calidad por el cliente no aumentará.

Recordemos el caso del recepcionista anteriormente expuesto. Y es justamente por esto, para que todos los esfuerzos que desde el mundo empresarial y desde las administraciones se están haciendo en aumentar la calidad de los destinos y de los productos en los distintos segmentos turísticos, sean percibidos por los turistas que nos visitan. Es por lo que tenemos que conseguir transformar nuestros trabajadores de clase reactiva a clase creativa. ¿Qué podemos hacer para conseguir esta transformación?

Lo primero que tenemos que hacer es saber exactamente de donde partimos y para ello echamos una hojeda al último estudio sobre calidad laboral realizado por el grupo de Investigación AQR de la Universidad de Barcelona para la consultora de RRHH MANPOWER PROFESIONAL. Este informe nos dice que “el sector del Comercio y Hostelería es de los que presentan un menor nivel de calidad laboral en el 2006 y además de los que menos crece entre 2001 y el 2006”.

Hay que decir que este estudio parte del concepto de Calidad Laboral que estableció la Unión Europea, tiene su origen en la Agenda Social Europea la cual asume la Calidad como “fuerza capaz de conducir en la dirección adecuada a la economía en general, así como mejorar las interrelaciones entre las políticas económicas y sociales”. Parte de esta calidad se debe lograr en el trabajo, entendiendo que no solo se tiene que crear más puestos de trabajo, sino también mejores puestos de trabajo, por ello la Comisión propone un total de 10 dimensiones de la calidad de vida laboral que son:

Dimensión 1. Calidad intrínseca al puesto de trabajo.

Dimensión 2. Habilidades y aprendizaje continuado de los trabajadores.

Dimensión 3. Igualdad de género.

Dimensión 4. Salud y Seguridad en el Trabajo.

Dimensión 5. Flexibilidad y Seguridad

Dimensión 6. Inclusión y acceso al mercado de trabajo.

Dimensión 7. Organización del trabajo y equilibrio con la vida cotidiana

Dimensión 8. Diálogo social

Dimensión 9. Diversidad y no discriminación.

Dimensión 10. Productividad del trabajo y desarrollo económico general.

Merece la pena conocer los datos pormenorizado del estudio y en especial los de segunda dimensión “habilidades y aprendizaje continuado de los trabajadores “.

Mientras que la calidad en España se sitúa en términos globales en un 109.59 en 2006, partiendo en 2001 de un valor 100, y siendo el mayor crecimiento el del sector servicios financieros a empresas con un 132.46, el

sector de comercio y hostelería se sitúa con carácter global en 99.15, teniendo un crecimiento de 2001 a 2006, el citado sector tan solo un 3.79 por ciento, el más bajo. Por dimensiones estudiadas mientras que la igualdad de género ha crecido un 30.1 por ciento, el acceso al trabajo un 27.4 por ciento y la diversidad y no discriminación un 22.6 por ciento, las habilidades y aprendizaje crecieron en general un 4.0 por ciento.

Con respecto al tamaño de la empresa (grandes, pymes y autónomos) y a la categoría profesional (directivos, técnicos titulados y personal sin titulación) los datos de la encuesta son:

En tamaño de empresa, la calidad laboral global en 2006 fue grandes empresas 123.15, pymes 105.32 y autónomos 104.86, por categoría el global 2006 es: profesionales y directivos 122.79, técnicos y trabajadores cualificados 106.99, operarios y no cualificados 104.03.

En la evolución de crecimiento 2001-2006 los trabajadores no cualificados y operarios han tenido un crecimiento del 25.90, pero como nos informan los realizadores del estudio esto se debe más “al proceso de regularización y cambio metodológico así mismo, con la incorporación de la mujer ha elevado más que proporcionalmente el nivel formativo al colectivo de ocupados.

Para concluir que, puesto que nuestro sector está compuesto principalmente de pymes y autónomos y puesto que en las grandes empresas el personal no cualificado es el más numeroso, la necesidad de invertir en habilidades y aprendizaje es urgente pues aumentaría el índice de calidad laboral lo que implicaría un aumento de la productividad, pues la correlación es positiva según el estudio y como consecuencia aumentaría la calidad percibida por el cliente.

Pero qué formación, habilidades y aprendizaje, hemos de dar a nuestro personal, la respuesta es clara, aquella que nos sirva para transformar nuestras clases reactivas en clases creativas.

Para esto veamos qué nos propone Juan Carlos Cubeiro.

Y aquí nos sale otra palabra clave para los recursos humanos en el Siglo XXI: el Talento. ¿Qué es el Talento? ¿Qué hace falta para que un individuo forme parte de la clase creativa? Hemos de acudir a la ecuación ya clásica del talento de David Ulrich para salir de dudas. “Talento es capacidad ligada al compromiso”. Como el talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer, es cuestión de capacidad (aptitud -conocimientos y habilidades- y actitud –comportamientos-) y también de compromiso (convertir la energía potencial en energía cinética).

Dado que el talento es, entre dos tercios y un 90 por ciento pura inteligencia emocional (la capacidad de gestionar las propias emociones y la relación con los demás), con la clase creativa ocurre lo mismo. Forman parte de la clase creativa aquellos que en el ejercicio de su actividad muestran seguridad en sí mismos (autoconocimiento, autoconfianza), serenidad (autocontrol, integridad), espíritu de superación (orientación a resultados, iniciativa), voluntad de servicio (empatía, orientación al cliente) y creación de sinergias (comunicación, trabajo en equipo). Un taxista emocionalmente inteligente forma parte de la clase

creativa. Un abogado mediocre en términos de inteligencia emocional estará integrado en la clase de servicios “de bajo valor añadido”.

Antes de entrar a proponer qué hacer para transformar la clase reactiva del sector turístico en clase creativa a través del talento, hemos de preguntarnos por qué y para qué es necesario realizar tal esfuerzo desde la óptica empresarial.

Si la clave está en desarrollar el talento y este básicamente es un concepto de actitudes más que de aptitudes deberemos revisar la formación existente en nuestro país.

En cuanto a la formación reglada habrá que transmitirle a los poderes públicos la carencia de dicha formación.

En cuanto a la formación específica del sector (reglada o no reglada) hemos de introducir los módulos necesarios para que todo este conjunto de actitudes definidas por Juan Carlos Cubeiro formen parte de la formación, ya no basta con la formación profesional que estamos dando en las escuelas de hostelería o en talleres de empleo, además hay que capacitar al personal en inteligencia emocional, empatía, asertividad, conocimiento de uno mismo, ya que es así y solo así como podremos conseguir mayor número de clase creativa lo que implicaría un claro aumento de la productividad, la calidad percibida y por tanto una mayor satisfacción del cliente.

El Centro Euromediterráneo contempla, además de la función investigadora orientada a proporcionar un conocimiento de la realidad actual y futura del sector a través de la Unidad antes detallada, la creación de una amplia red de colaboradores que desarrollen su actividad principal en el seno de empresas e instituciones públicas y privadas.

En este sentido, desde el Centro se diseñan una serie de actividades formativas a la vez de servir como toma de contacto con los potenciales candidatos para constituir dicha red de colaboradores, satisface la necesidad de mejorar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y competencias ocupacionales de los empresarios y trabajadores del sector; una apuesta, en definitiva, por la mejora continua de la cualificación de los profesionales del turismo y de la calidad del empleo generado en la zona objeto de actuación.

Características de la formación a desarrollar desde el Centro:

Para todo lo anterior, la finalidad última del Centro es conseguir a medio y largo plazo implementar desde dicho Centro un extenso programa de acciones de formación caracterizado por:

- *Carácter multidisciplinar de la formación a desarrollar:* se atenderán las necesidades de aprendizaje específicas de las zonas más desfavorecidas de la ribera mediterránea sobre todas y cada una de las principales materias relacionadas con la gestión de empresas turísticas, la innovación en el sector, la implantación y uso de nuevas tecnologías, operaciones básicas, seguridad y salud en el sector, idiomas, etc.

- *Servicio de formación dirigido a Directivos y Cuadros Intermedios, principalmente;* considerando que estos pueden ser los que lideren e impulsen el cambio en cada una de sus organizaciones.

- *Vocación de servicio y atención*, no solamente en la sede del Centro, sino en la medida de la financiación disponible, en cada uno de los destinos y/o cámaras participantes o asociadas.

- *Una formación plenamente accesible*: no solo por la vocación de servicio antes citada, sino por la integración de diversas modalidades en el programa que se proponga, esto es: modalidad de impartición presencial, a distancia, *e-Learning* y *blended learning* o mixta. En este sentido, y para garantizar la accesibilidad de empresas de todas las regiones y cámaras a la formación, se propone realizar un esfuerzo considerable en el uso de la modalidad *e-Learning* como estrategia para la impartición de la formación a los distintos usuarios y ante los diversos contextos de aplicación; por tanto, de forma más flexible y adaptable a cada territorio, a cada organización e, incluso, a cada usuario.

- *Orientada a la cooperación y participación de los interesados*; por ello, los programas a desarrollar se caracterizarán, no solamente por la puesta en marcha de acciones convencionales de formación, sino por la integración de otras acciones que, mediante jornadas, seminarios, encuentros, coloquios y reuniones de diversa naturaleza, favorezcan igualmente el acceso al conocimiento basado en la puesta en común de las aportaciones de los participantes.

Así, en el año 2006, el Centro Euromediterráneo organizó un Curso de “Análisis de Mercados Turísticos”, de dos semanas de duración, invitando a una veintena de técnicos de Cámaras de Comercio y de organismos públicos del sector turístico de los países del Mediterráneo.

En los próximos meses se llevará a cabo el segundo curso que tiene por título “Planificación y Marketing de los Destinos Turísticos”, al que han sido invitados veinte técnicos de organismos públicos del sector turístico y que tendrá una duración de dos semanas.

7. BIBLIOGRAFIA

- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO Y UNIVERSIDAD DE VALENCIA** (2007): Material del curso universitario de “Cooperación en el turismo para el desarrollo”

- **UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUNYA UOC** (2005-2007). Material Master y lecturas complementarias

- **INSTITUTO TURISMO RESPONSABLE.**

<http://www.turismoresponsable.org/>

- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO.** <http://www.unwto.org>

- **“CLASE CREATIVA”** Juan Carlos Cubeiro. Planeta Empresa.

- **ESTUDIO CALIDAD LABORAL.** (2008) Manpower Professional

- **GRUPO EL FUERTE HOTELES.** <http://www.fuertehoteles.com>

- **PARADORES DE TURISMO.** <http://www.parador.es>

- **CENTRO EUROMEDITERRANEO DE CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y FORMACIÓN TURÍSTICA.** www.turismoeuromed.com

Autores:

Andrés García Martínez

Esther Martínez Reyes