

EL PERFIL OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS EN TURISMO DENTRO DEL SECTOR TURÍSTICO VOCATIONAL PROFILE OF TOURISM GRADUATES WITHIN THE TOURISM FIELD

ISABEL GARCÍA ISA¹

Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez)
Universidad Complutense de Madrid

MARIO FERNÁNDEZ GÓMEZ²

Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez)
Universidad Complutense de Madrid

MARCOS MORENO JORGE³

Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez)
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Este proyecto pretende demostrar la vital importancia que el conocimiento tiene en el éxito de las empresas turísticas. Así como valorar en su justa medida a aquellos que son sus depositarios. Focalizaremos el estudio en los titulados en Turismo, como máximos exponentes del conocimiento, tanto general como específico, dentro de las actividades empresariales turísticas.

Queremos poner de manifiesto el valor competencial de los egresados en Turismo para el desempeño de puestos de trabajo de responsabilidad en línea intermedia y alta dirección, en las principales unidades de negocio y también en otras de marcado carácter asesor.

Nuestro objetivo es conocer el papel y el peso real que desempeñan los titulados en Turismo en la estrategia de empresa. Para ello, pedimos a los hoteles de 5 estrellas de la Comunidad de Madrid información sobre el número de contratados titulados en

Fecha de Recepción: 25 de marzo de 2013 Fecha de Aceptación 6 de junio de 2013

¹ Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez) Universidad Complutense de Madrid (isabelgarciaisa@ajz.ucm.es)

² Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez) Universidad Complutense de Madrid (mariofernandezgomez@ucm.es)

³ Centro de estudios Superiores Felipe II (Aranjuez) Universidad Complutense de Madrid (mmjorge@ucm.es)

Turismo en relación a la plantilla total y su ocupación en la empresa.

Palabras clave: nivel de competencia, área de desempeño, campo ocupacional, capacidad, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The current research intends to show the vital role that knowledge plays in the success of tourist companies and value accurately its holders. We will focus this research on Tourism graduates, as the highest exponents not only of the general knowledge but also of the specific one within the activities carried out by tourist companies.

We would like to highlight the competence of tourism graduates that qualifies them for managerial positions, in mid-level working areas and top management either in the main business units or in advisory ones.

Our aim is to know which role and true importance tourism graduates play in the strategy designed by company managers. That is why we have asked 5-star hotels in the Community of Madrid to inform us of the number of employed tourism graduates compared to the total staff and what their current position is within the hierarchy of the company.

Key words: competence level, working field, vocational field, competence, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN: EL VALOR DEL INTANGIBLE HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

El momento actual de crisis que vive la economía mundial y en especial los países desarrollados, nos ha hecho reflexionar sobre la necesidad de implementar nuevos planteamientos empresariales que permitan salir rápida y airoso de esta situación. España es uno de los países que está sufriendo con mayor dureza los efectos de esta situación, con desaceleración de su economía, pérdida de su tejido productivo y tasas de desempleo superiores al 25% (EPA 3er. trimestre, 2012).

El sector turístico ha llegado a alcanzar el 10% del PIB de nuestro país en el año 2011 (IET balance anual 2012). La actividad turística trata de resistir —no sin problemas— los embates de la crisis, a la que se unen otros factores como: la competencia con nuevos destinos emergentes; la bajada del nivel de renta de los ciudadanos de los países que han formado nuestros mercados turísticos tradicionales; o el enfrentarse a una clientela cada día más experimentada y exigente. Esta nueva situación requiere que el sector turístico español adopte nuevos planteamientos para mantener y potenciar el posicionamiento de liderazgo mundial que ha detentado desde

la segunda mitad del siglo pasado y seguir aportando los ingresos que, en estos momentos, son tan necesarios para el país. Se trata de asimilar e implantar nuevas estrategias de gestión que garanticen la competitividad del sector y permitan incrementar una oferta de calidad que lo conviertan, a medio y largo plazo, en una verdadera industria del ocio y el tiempo libre.

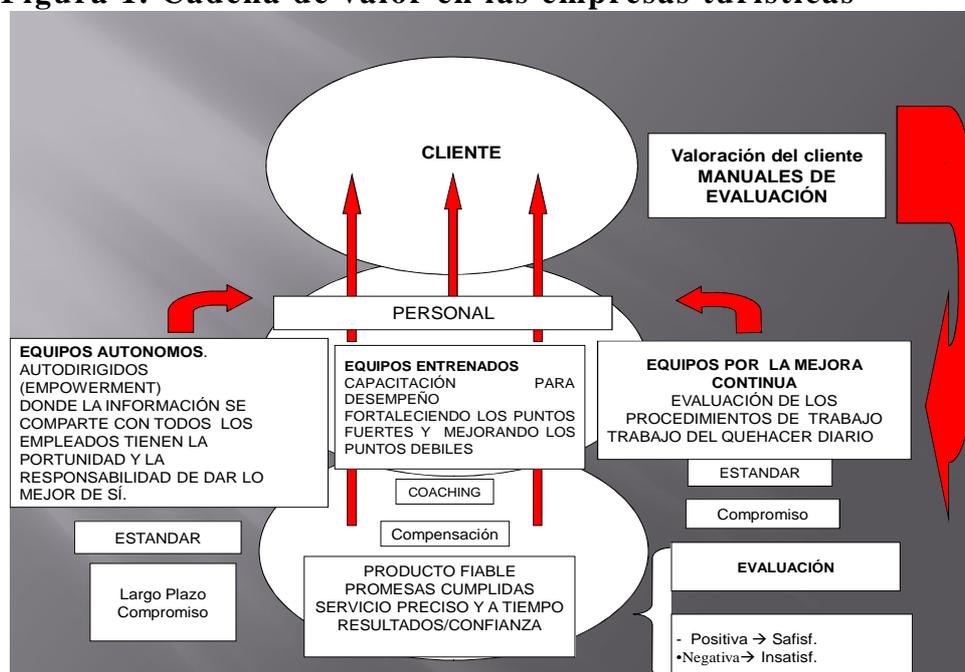
En un contexto de incertidumbre y desasosiego, las empresas deben reflexionar sobre qué factores de la vida productiva de la organización son determinantes, cuáles son los que realmente generan valor, y cuáles resultan más valorados por parte de los clientes. En el caso de las entidades de servicios turísticos el factor que da respuesta a las preguntas anteriormente indicadas es el humano. Según Felipe Gallego, J., la dirección hotelera del siglo XXI ha tomado conciencia de la importancia que tienen sus colaboradores internos a la hora de desempeñar una prestación de servicio de calidad y están optando por gestionar sus organizaciones bajo el paraguas de la competencia, convirtiendo el conocimiento en el recurso fundamental para crear riqueza. La clave está, por tanto, en los «recursos humanos y cómo favorecer su implicación en el desarrollo de las empresas de la nueva Era del Turismo»: (Felipe, 1996:7). Este reto estratégico obliga a las organizaciones a apostar por el talento y el potencial colectivo de su plantilla.

El éxito de una empresa depende en gran medida de lo que se ha dado en llamar «core business (competencia distintiva en relación a los conocimientos, servicios o actividades claves), es decir, aquello que los clientes perciben como diferencias sustanciales (valor añadido) si las comparan con las de otras empresas que prestan los mismos servicios y les fidelizan para seguir consumiendo sus productos y servicios»: (García, 2013: 12). El factor humano es el intangible más valioso a la hora de generar valor añadido a los productos y servicios que prestan este tipo de entidades. El personal (trabajadores operativos y equipo de dirección) es el que aplica las tecnologías, aporta su conocimiento, experiencia y creatividad en los distintos subsistemas empresariales, y enriquece, potencia y desmarca la diferencia corporativa frente a terceros. Pero además, también son las personas las que toman decisiones, estudian el mercado, innovan nuevos productos o servicios y diseñan estrategias y políticas competitivas que permiten, gracias al entusiasmo compartido, la coordinación, la sinergia, y la dirección de equipo para que la empresa alcance no solo los objetivos programados, sino una posición de liderazgo. El capital humano se convierte en el factor decisivo, exclusivo, irremplazable, inimitable y revalorizable para lograr organizaciones más eficientes y eficaces. Y eso es así porque es fruto de la interacción

profesional en un momento y lugar concreto y de la retroalimentación continua en aras de un compromiso y una consecución de objetivos. Los recursos humanos de una empresa son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (know-how) y son la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en las empresas. El conocimiento se convierte así en el *modus operandi* de la entidad.

Empresa, empleados y clientes forman una auténtica cadena de valor en las organizaciones de servicios turísticos, como puede observarse en la figura número 1 «Cadena de Valor en las empresas turísticas». En esta interrelación el cliente se convierte en el eslabón de principio a fin del proceso de prestación del servicio (en realidad podría indicarse que es un verdadero el hilo conductor), llegando a ser un factor más de transformación que recorre junto con los empleados de la empresa, todo el proceso de elaboración y prestación desde su entrada en el mismo con unas necesidades y expectativas determinadas hasta su salida de él con esas necesidades y expectativas satisfechas. Y es precisamente el cliente, el que percibe en toda su magnitud la calidad de los equipos humanos encargados de prestarle el servicio. Por tanto es él quien valora y evalúa positivamente esa competencia profesional, decidiendo su fidelidad para con la empresa.

Figura 1. Cadena de valor en las empresas turísticas



Fuente: Dorado y García Isa, I. (2010)

Este proyecto de investigación ha sido diseñado teniendo en consideración una serie de hipótesis de partida en relación a los titulados en Turismo y la incidencia que su colaboración

activa puede tener en el desarrollo de las empresas de alojamientos turísticos. Queremos demostrar que este colectivo ha de ser considerado como el factor humano que posee la máxima capacitación, lo que les adecua para el desempeño de actividades laborales relacionadas con la gestión y dirección de equipos humanos. Esta afirmación es fruto del análisis en profundidad de su perfil curricular, en el que se pone de manifiesto que su capacitación tiene como finalidad:

- *Dirigir empresa turística.* Su formación académica general y específica en gestión empresarial evidencia su potencial competencial para desempeñar ocupaciones que integran las funciones y actividades más complejas a nivel empresarial. Queremos demostrar que esta competencia puede marcar la diferencia entre unas empresas turísticas respecto a otras, convirtiendo a este colectivo en uno de los activos intangibles más importantes de los que puede disponer una organización.
- *Desempeñar cualquier actividad laboral que requiera una alta cota de autonomía, disposición e iniciativa.* Estas competencias están muy relacionadas con la capacidad para definir y fijar objetivos, estrategias y políticas de empresa, pretendiendo mostrar que los titulados en Turismo adquieren capacidades que les hacen ser el colectivo idóneo para gestionar los recursos humanos, técnicos y productivos.
- *Organizar, coordinar y supervisar el trabajo de los equipos, tanto operativos como de asesoramiento.* Consideramos que esta competencia para la planificación y gestión de equipos humanos, posiciona a este colectivo como el idóneo para marcar los procedimientos de trabajo que permitan la obtención de los resultados marcados por la empresa.
- *Transmitir y recibir información de marcada orientación al cliente —sea este externo o interno—.* Creemos que esta habilidad faculta a estos egresados para la mediación entre personas y colectivos tanto en el ámbito doméstico o interno como en el externo de la empresa.

El objetivo del proyecto es valorar el papel real que se otorga y que desempeñan los titulados en Turismo en la estrategia de las empresas de servicios turísticos hoteleros

El análisis de los datos obtenidos permitirá definir los principios que marcan el modelo de gestión de las organizaciones hoteleras en España.

El perfil académico de estos titulados les capacita para trabajar en áreas o actividades de desempeño de un alto nivel de complejidad relacionadas con los niveles organizacionales de línea media para la gestión y coordinación de equipos, y de alta dirección para la consecución de tareas de gestión de

empresa, tanto en las principales unidades de negocio, como en otras de marcado carácter asesor.

Hemos constatado esta adecuación al confrontar las competencias adquiridas durante su formación académica con algunos de los requisitos demandados por la mayoría de las empresas turísticas cuando requieren ocupar una vacante de estos rangos para sus organizaciones. Sin embargo, el estudio ha puesto de manifiesto que la mayoría de los titulados en Turismo se encuentran integrados en el nivel operativo en puestos de trabajo relacionados con el campo ocupacional de atención directa de los clientes externos. Somos conscientes de que la experiencia laboral que deben alcanzar estos titulados requiere de esta toma de contacto directa para consolidar su trayectoria profesional, pero quizás el tiempo destinado a estos menesteres operativos sea excesivo y suponga una cortapisa para su orientación emprendedora enfocada a aplicar en el mundo empresarial modernas visiones de gestión, y nuevas estrategias y sistemas de trabajo aprendidos durante su formación. Además el acceso y posterior desarrollo profesional de los titulados en Turismo en este nivel de la estructura organizativa, puede suponer una dificultad añadida para otros colectivos cuya formación específica se centra en el desempeño de actividades procedimentales de carácter operativo.

En cuanto a las empresas hoteleras de 5 estrellas, población objeto de estudio de esta primera fase del proyecto de investigación, cabe destacar que no forman un todo homogéneo, más bien responden a un amplio espectro de convivencia que abarca desde grandes grupos y cadenas hoteleras, hasta microempresas. Pero en todas ellas, al margen de sus peculiaridades, se requiere disponer de una plantilla que demuestre su profesionalidad y competencia. Ellos forman la cadena de valor que permite la interacción gracias a la cual unos equipos se convierten en proveedores internos de otros, facilitando y transfiriendo material e información para la sincronización de toda la empresa cara a suministrar los servicios demandados por su clientela. Y esta labor de sincronización debiera estar liderada por aquellos trabajadores cuyo perfil competencial los hace aptos para la coordinación y gestión de equipos.

2. PERFIL COMPETENCIAL DE LOS TITULADOS EN TURISMO.

Los titulados en Turismo, por su cualificación, pueden convertirse por sí mismos en una fuente de valor para la organización y en una herramienta estratégica que permita no solo alcanzar los objetivos marcados por las empresas, sino

lograr que el conocimiento se ponga a disposición de la entidad.

El título de Turismo en su itinerario específico de administración de empresa incide en la capacitación del alumno para desempeñar con autonomía las distintas competencias (genéricas, personales y específicas) que puede llevar aparejada su ocupación laboral. Algunas de ellas son compartidas con otros titulados universitarios, especialmente aquellas tareas que tienen que ver con la especialización en gestión directiva, el desarrollo de políticas capaces de generar una ventaja competitiva para la empresa, o la toma de decisiones que afecten al contexto en el que se desarrolla su actividad laboral, otras están articuladas en torno al desarrollo de habilidades personales como la capacidad para el trabajo en equipo, el compromiso ético, o el razonamiento crítico. Pero el verdadero valor añadido de estos egresados está en que disponen de competencias específicas relacionadas con el perfil de las empresas turísticas que proporciona la ocupación, en nuestro caso con la tipología de empresas de alojamiento hotelero grupo primero hoteles, categoría 5 estrellas.

Tabla nº 1. Competencias específicas del perfil curricular de los titulados en Turismo, relacionadas con las empresas de alojamiento.

- Dirigir y gestionar las distintas empresas de alojamientos.
- Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales.
- Conocer y comprender los principales conceptos económico-financieros que afectan a la hotelería, así como las herramientas que hay que utilizar para desarrollar una adecuada gestión de sus recursos financieros.
- Tomar decisiones de marcado carácter estratégico para resolver situaciones de desequilibrios y vislumbrar oportunidades de mejora.
- Planificar y gestionar los recursos humanos teniendo en consideración las peculiaridades de las empresas hoteleras.
- Disponer habilidades de comunicación para su aplicación en los ámbitos interno y externo de las empresas.
- Conocer los procesos y procedimientos de las distintas áreas operativas que integran un hotel.
- Trabajar en inglés como lengua extranjera y comunicarse en una segunda lengua extranjera en el entorno profesional.
- Conocer las TIC como herramientas esenciales para la gestión, promoción y comercialización de las empresas e instituciones del sector turístico, tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo.
- Marcada orientación al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Los titulados en Turismo disponen de una amplia variedad de competencias específicas que en la mayoría de los casos no son objeto de especificación en las ofertas de empleo,

quizás por desconocimiento del perfil competencial de este colectivo, por parte de la empresa ofertante de ocupación. En la tabla nº 1 se han seleccionado las diez competencias específicas, de su directorio curricular académico, que a nuestro criterio están más relacionadas con la actividad de esta modalidad de empresa.

3. PERFIL OCUPACIONAL DE LOS TITULADOS EN TURISMO EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO.

Las fases del proyecto de investigación han seguido las directrices de los profesores de métodos y técnicas de investigación social (Cea d' Ancona, 1996: y S. Vallés, 1999): El universo de estudio (población objeto de estudio) del proyecto está formado por la totalidad de los 27 hoteles con un total de 5.393 habitaciones que se corresponden a la categoría de cinco estrellas de la Comunidad de Madrid. De ellos, 25 se encuentran ubicados en el municipio de Madrid y los dos hoteles restantes en las localidades de Alcalá de Henares y de Miraflores de la Sierra.

La recogida de datos, su posterior tabulación y análisis ha permitido poner de manifiesto el perfil ocupacional que detectan los titulados en Turismo en las empresas de alojamiento turístico de 5 estrellas de la Comunidad de Madrid. Este perfil que se muestra a continuación, es consecuencia del casi unánime consenso mostrado por todas las empresas hoteleras de 5 estrellas analizadas y en él se puede observar que no existe una relación directa entre el perfil competencial de este colectivo y el perfil ocupacional ofertado por las empresas hoteleras objeto de estudio. Tan solo cinco de las diez competencias seleccionadas del directorio curricular académico de estos titulados (Tabla nº 1) son las más demandadas y mejor valoradas en los procesos de captación de personal que ejecuta regularmente la dirección de recursos humanos de estas empresas hoteleras. Estos directivos nos han informado, como máximos responsables de la gestión del personal que en los procesos de selección en los que se demanda la participación de titulados en Turismo, básicamente se requiere y exige:

- Tener una marcada orientación de servicio al cliente
- Trabajar en inglés como lengua extranjera
- Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales
- Conocer y aplicar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
- Manejar las técnicas de comunicación.

Las diferencias observadas entre los distintos hoteles resultaron poco sustantivas y cuantitativamente no

representativas y fundamentalmente se debían a su sistema de gestión empresarial y a su tipología básica de clientes. En cualquier caso no afectaba al perfil ocupacional demandado a los titulados en Turismo.

3.1. Perfil de las empresas objeto de estudio.

- Sector económico al que pertenece: Servicios (terciario).
- Subsector turístico: Hostelería.
- Familia profesional: Empresas de Alojamiento.
- Clasificación: Grupo 1: Hoteles, integran también este grupo los hoteles apartamento y moteles.
- Categoría: Las empresas analizadas en esta primera fase del proyecto pertenecen en su totalidad a la categoría de hoteles de 5 estrellas.
- Localización: Todos los hoteles están ubicados en la Comunidad de Madrid.
- Sistema de gestión empresarial: El 96% de los hoteles analizados están integrados dentro de un grupo empresarial o cadena hotelera, solo el 4% restante se corresponden con hoteles independientes.
- Tipología de clientes:
 - Clientes de negocios 35%.
 - Clientes vacacionales 16%.
 - Clientes vacacionales de grupos 28%.
 - Clientes de paso 8%.
 - Otros 13%.
- Estructura organizativa: Responde mayoritariamente a un modelo divisional por unidades o áreas de negocio, a las que se unen distintas unidades de apoyo o asesoramiento.
 - Las unidades o áreas de negocio están estrechamente relacionadas con la modalidad de «Hoteles de ciudad» a que pertenecen los hoteles estudiados. Así la totalidad de los hoteles dispone de:
 - Dirección de alojamientos.
 - Dirección de comidas y bebidas.
 - Dirección de eventos.
 - Unidades de apoyo o asesoramiento. El cuestionario preguntaba específicamente sobre la existencia de una dirección de asesoramiento en materia de Recursos Humanos, dado que este órgano es el responsable de la captación de personal para el desempeño de actividades laborales en la empresa. Todos los hoteles analizado disponían dentro de su estructura organizativa de una unidad de Recursos humanos, encargada entre otras funciones de la selección del personal y por tanto de la vinculación de los

titulados en Turismo a su estructura ocupacional, así se nos informó de que:

- El 86% de los titulados en Turismo fueron seleccionados mediante un proceso de selección completo en el que participaban más de un candidato para cubrir una vacante ocupacional.
 - El 9% fue escogido a través de un proceso de selección individual o toma de contacto personalizada.
 - El 5 % restante a través de otros sistemas de selección.
- Utilización de nuevas tecnología de la comunicación y la información (TIC) tanto a nivel operativo como gerencial. Todos los hoteles disponían de:
 - Sistema de clasificación de la información y las comunicaciones, tanto interno como externo cuyo objetivo prioritario se centra en la gestión de proveedores y de clientes.
 - Sistema de Gestión integral. Con algunas puntuales excepciones, en vías de implementación, relacionadas con el inventario de los recursos humanos de la empresa.
 - Sistemas específicos de front office y back office
 - Sistemas de comercialización y distribución de su producto:
 - Centrales de reservas 33%.
 - Página web propia 32%.
 - A través de empresas de mediación
 - Agencias de viajes virtuales 30%.
 - Otros canales 5%.

3.2. Perfil ocupacional de los titulados en Turismo en las empresas objeto de estudio.

El campo ocupacional de los titulados en Turismo viene determinado por las características y requisitos exigidos por las empresas para el desempeño laboral de una vacante o un puesto de trabajo de nueva creación, en ambos casos desencadenante de un proceso de selección.

- Competencias requeridas para el desempeño de la actividad.
 - Requisitos de nivel de acceso para el desempeño de la ocupación laboral. Capacidades demostrables:
 - Formación académica básica: titulación universitaria. El 12% de los trabajadores de los hoteles de Madrid de 5 estrellas ha requerido acreditar estar titulado en

- Turismo. Se debe tener en consideración que el dato está referido a la totalidad de la plantilla de empresa.
- Formación complementaria. El 37% de estos titulados complementa sus competencias formativas con un máster universitario, en la mayoría de los casos específico o relacionado con la dirección y gestión de empresas de alojamiento. Si bien esta formación complementaria no fue un requisito básico en la oferta laboral de empleo definido por la empresa.
 - Características del puesto de trabajo.
 - Profesiograma del puesto de trabajo:
 - Método y procedimiento de trabajo. Trabajo en equipo. Uno de los requisitos demandados por las empresas para trabajar en los distintos campos ocupacionales fue demostrar a lo largo del proceso de selección que se tenía esta capacidad, que como ya se indico en el epígrafe nº 2 forma parte de las competencias adquiridas por este colectivo a lo largo de su formación universitaria. En función de las peculiaridades del puesto de trabajo, los grupos pueden ser de mayor o menor tamaño. Así se puso de manifiesto que:
 - El 67% de los equipos de trabajo están integrados por más de 10 personas.
 - El 26% de los equipos son de menos de 5 personas.
 - El 7% de los equipos oscilan entre 5 a 10 personas.
 - Ubicación física del campo de trabajo. La ocupación de los titulados en Turismo esta mayoritariamente adscrita a los procesos clave de atención directa al cliente externo.
 - Modalidad de Jornada laboral. Trabajo a turnos de 8 horas de permanencia (7,30 horas efectivas con un descanso de 30 minutos).
 - Duración de la jornada.
 - Completa: de 40 horas semanales. El 83% de los titulados en Turismo responde a esta modalidad.
 - Parcial: De 30 horas semanales, el 6% de los titulados se integra en esta categoría, otro 6% trabaja 20 horas a

- la semana y el 5% restante, 27,5 horas semanales.
- El 100% de los trabajadores disponen de dos días libres a la semana.
 - Calidad y desarrollo de vida laboral. La mayoría de los encuestados considera que el trabajo a turnos es un hándicap para la conciliación de su vida personal y laboral. Pero manifiestan en un 100% que pueden compaginar ambas facetas y además realizar actividades de ocio u otras tareas productivas, el 10% de los titulados sincroniza su trabajo en el hotel con la actividad como docente.
 - Campo ocupacional de desempeño de la actividad laboral.
 - La distribución de los titulados en Turismo por nivel o estamentos organizativos:
 - el 66% de los titulados en Turismo se ocupan en el nivel operativo.
 - el 26% de los titulados en Turismo se ocupan en línea media.
 - el 8% de los titulados en Turismo se ocupan en línea estratégica.
 - Al desagregar los datos de la distribución por niveles o estamentos en función del área de asignación del puesto de trabajo y del campo ocupacional al que pertenecen, se observa que los titulados en turismo se distribuyen de la siguiente manera:
 - Ocupados en el nivel operativo:
 - Campo ocupacional (unidades o áreas de negocio). El 66% están adscritos a la unidad de alojamiento, la mayoría en puestos de trabajo de atención directa a clientes, aunque también en menor medida, a regiduría de pisos. Un 7% a la unidad de eventos, en puestos de trabajo de asistentes de protocolo o personal operativo de eventos. Y un 3% a la unidad de comidas y bebidas en puestos de trabajo de camareros y personal de cocina.
 - Campo ocupacional (unidades o áreas de apoyo). El 24% están adscritos al campo ocupacional de administración de empresa fundamentalmente en puestos de trabajo administrativos.
 - Ocupados en el nivel de línea media.

- Campo ocupacional (unidades o áreas de negocio). El 64% son responsables de equipo de la unidad de alojamientos desempeñando la función de Jefe de recepción, y en menor porcentaje Gobernanta/e. El 15% responsable de la unidad de comidas y bebidas exclusivamente en el puesto de trabajo de Maître. Y un 7% responsable de la unidad de eventos en el desarrollo de actividades de planificación, ejecución y seguimiento de eventos.
- Campo ocupacional (unidades o áreas de apoyo). El 14% se adscriben a los subsistemas de comercial, ventas y recursos humanos.
- Ocupados en el nivel de dirección y ápice estratégico.
 - Campo ocupacional (unidades o áreas de negocio). El 7% son directivos de la unidad productiva de alojamientos. Y el 13% son responsables de la unidad de comidas y bebidas. Este porcentaje significativamente mayor al de la unidad de alojamiento se debe a que esta unidad integra el área de restauración y la de eventos.
 - Campo ocupacional (unidades o áreas de apoyo). El 7% se corresponde con directivos de Comercial y marketing.
 - Campo ocupacional (ápice estratégico). El 73% forman parte del ápice estratégico, si bien acreditan una formación complementaria de máster. Campo ocupacional de desempeño de la actividad laboral.
- Trayectoria ocupacional de los trabajadores titulados en Turismo en las empresas objeto de estudio.
 - Primer puesto de trabajo
 - Empresas de Alojamiento. El 87% de los encuestados comenzaron su vida profesional dentro del mismo subsector de alojamientos en los puestos de trabajo de:
 - Recepcionista 48%.
 - Jefe de recepción 10%.
 - Segundo Jefe de recepción 7%.
 - Ayudante de recepción 11%.

- Jefe de turno 3%.
- Jefe de eventos 4%
- Coordinador de eventos 4%.
- Guest Relation Manager 4%.
- Auxiliar de la Dirección de Recursos Humanos 3%.
- Auxiliar de la Dirección de Comercial 3%.
- Cocineros 3%.
- Otras empresas turísticas. Un 13% comenzó su actividad laboral en el subsector de empresas de mediación fundamentalmente el de las Agencias de viajes.
- Trayectoria profesional. La carrera profesional desde el nivel operativo a la dirección estratégica, de los titulados en Turismo dentro de las empresas de alojamiento oscila en promocionar entre los seis meses y los doce años.

3.3. Perfil personal de los titulados en Turismo de las empresas objeto de estudio.

- El 69% de los titulados en Turismo que están ocupados en los hoteles de cinco estrellas de la Comunidad de Madrid objeto de estudio, son nacidos en la propia Comunidad de Madrid.
- El 43% de ellos se encuentra en el intervalo de edad de 30 a 40 años.
- El 57% de los titulados en Turismo son mujeres. Pero solo el 18% de las mismas ocupan puestos de dirección, bien como responsables de equipos o como integrantes de la alta dirección. Este dato es demoledor ya que viene a significar que el 82% de las tituladas en Turismo trabajan en puestos de trabajo de nivel operativo.
- Los centros formativos de referencia donde han cursado sus estudios son:
 - Escuela de Turismo VOX 20%.
 - Escuela Oficial de Turismo (EOT) 17%.
 - Alcalá de Henares (UAH) 17%.
 - Universidad Complutense (UCM) 7%.
 - Universidad Autónoma de Madrid (UAM) 7%.
 - Universidad Rey Juan Carlos URJC (URJC) 7%.
 - Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) 4%.
 - 21% otros centros formativos tanto de la Comunidad de Madrid como de otras comunidades autónomas del Estado español.

4. CONCLUSIONES

La valoración de los datos obtenidos, tras el análisis de las distintas técnicas metodológicas (cuantitativas y cualitativas), nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- a) La dependencia económica de la región de Madrid del sector servicios y en especial de las actividades económicas relacionadas con el turismo y el ocio, que supone el 5,3 del PIB de la comunidad según (IECAM 2010) y el 6,3% según blog.hotelesglobales.com (2013).
- b) Madrid ocupa el sexto lugar en el ranking de los destinos preferidos por los turistas que visitan España, tanto en recepción de turistas extranjeros, como nacionales por detrás de las principales comunidades autónomas del representativo producto de sol y playa (EPA tercer trimestre año 2012 INE) Hay que mejorar o mantener este posicionamiento e invertir en factor humano que con su profesionalidad y talento sea capaz de mostrar al cliente una oferta y un servicio de calidad.
- c) La incidencia del sector turístico es notable sobre el empleo en la Comunidad de Madrid, esta aseveración se pone de manifiesto (EPA tercer trimestre año 2012 INE), en ella se indica que la población ocupada en este subsector de los servicios es de 304.356 personas, de ellas, el 16,9% desarrolla su actividad laboral en las empresas de alojamiento (EPA tercer trimestre año 2012 INE).
- d) En relación a las competencias formativas requeridas para la integración de los trabajadores en esta modalidad de empresa, cabe destacar algunas peculiaridades del sector turístico que deberían hacernos reflexionar muy seriamente por la incoherencia entre perfil competencial y campo de ocupación adscrito frente a otras ramas productivas.

○ Un porcentaje muy superior a la media de titulados superiores (titulados en Turismo) en el nivel operativo cifrada en el 66%, especialmente en el área de negocio de alojamiento, si bien desigualmente repartido, pues estos titulados se ubican mayoritariamente en el subproceso de atención y recepción de clientes y en un pequeñísimo porcentaje, en regiduría de pisos. Se observa una tendencia de crecimiento de ocupación laboral de titulados en Turismo en la unidad de Eventos.

○ Un porcentaje muy inferior (cifrado en el 24% de titulados superiores), están ocupados en línea intermedia (16%) y en alta dirección de empresa (8%).

- e) Los titulados en Turismo están infravalorados y detectan ocupaciones por debajo de su cualificación durante más tiempo del que sería deseable.
- f) Los datos ponen de manifiesto que los titulados en Turismo consideran que las competencias adquiridas durante la carrera no son suficientemente valoradas. Así:
 - o El 29% considera que la valoración es nula
 - o El 43% considerar que la valoración es escasa
 - o El 21% consideran que la valoración es media
 - o El 7% consideran que la valoración es alta.
- g) En el ámbito de las empresas hoteleras, los titulados en Turismo se adscriben mayoritariamente a campos ocupacionales relacionados con las distintas unidades de negocio y en menor medida de asesoramiento con buenos resultados.
- h) El adiestramiento en las habilidades para el trabajo en grupo y el desarrollo de la empatía —entre otras— a lo largo de su formación académica ha propiciado que los titulados en Turismo sean seleccionados fundamentalmente para formar parte de procesos de interacción directa cara al público.
- i) La trayectoria profesional de los titulados superiores en Turismo es un tanto trasnochada y no tiene relación con lo que sucede en otros sectores económicos. Se observa tras el análisis de resultados que no se tiene en cuenta el perfil profesional de este colectivo y que se le obliga a destinar entre 6 meses y 12 años de la vida laboral para ascender a los puestos de trabajo de línea media y alta dirección relacionados directamente con las competencias adquiridas. Por otro lado, el campo ocupacional de promoción está prácticamente estipulado y circunscrito al área de alojamiento en detrimento de los profesionales de otras unidades de negocio.
- j) Los registros biográficos realizados a responsables de recursos humanos nos han mostrado que una buena opción para reducir esta dilatada trayectoria profesional es complementar la formación básica (título) con experiencia laboral en puestos de cierta responsabilidad, con Máster o postgrados específicos para el desempeño de actividades concretas tanto en línea media como en alta dirección.
- k) El estudio constata que más de la mitad (57%) de los titulados en Turismo ocupados en las empresas de alojamiento son mujeres, estos datos ponen de manifiesto:
 - o El predominio de estudiantes mujeres que cursan esta titulación en relación a sus compañeros varones que se deja observar en su participación en las empresas hoteleras del sector.

- La perfecta capacitación de la mujer para el desempeño de las actividades encomendadas en los distintos campos ocupacionales de las empresas objeto de estudio.
 - Sus satisfactorios resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y rendimiento realizadas por las empresas de alojamiento analizadas en el proyecto.
 - La escasa representatividad de las mujeres tanto en la línea media como especialmente en el ápice directivo y estratégico.
- 1) El 69% de trabajadores ocupados en las empresas hoteleras de 5 estrellas, titulados en Turismo, son nacidos en la Comunidad de Madrid.

5. PROPUESTAS DE MEJORA

Estas iniciativas de mejora pretenden poner en valor las competencias adquiridas por los titulados en Turismo durante sus años de formación y rentabilizar su talento al servicio de las empresas turísticas.

Consideramos que estas propuestas deben centrarse en tres ámbitos de actuación para lograr la adecuación entre el perfil competencial de los titulados en Turismo y las necesidades ocupacionales de las organizaciones sectoriales turísticas:

5.1. Ámbito institucional. Proponemos

- Convocar una mesa abierta al dialogo en la que participen los distintos agentes sociales, con especial incidencia de las instituciones académicas y las asociaciones empresariales sectoriales que permita:
 - Favorecer una mayor interacción entre el ámbito universitario y los distintos agentes turísticos y sociales. Si partimos de la premisa de que el capital humano es un factor estratégico para el logro de objetivos de competitividad y diferenciación entre las empresas de servicios turísticos, hemos de tener en consideración que las características y peculiaridades de ese capital humano dependerán en gran medida del papel de las instituciones educativas y turísticas responsables de su formación. Una mejor relación institucional podría suponer una ventaja a la hora de cubrir las necesidades ocupacionales de los empresarios del sector turístico en relación a sus niveles organizativos de línea media y alta dirección de empresa.
 - Explicar de manera pormenorizada a los empresarios turísticos cuales son los conocimientos teóricos y aplicados de los que disponen los titulados en

Turismo, para mostrar de forma clara y expeditiva su cualificación y así modificar cara a un futuro cercano los modelos que se priman la carrera profesional desde abajo.

○ Revisar las estrategias ocupacionales desde la perspectiva de las necesidades de los empresarios del sector. Así, acercar los perfiles académicos a las necesidades reales de los empresarios turísticos es un reto para la mejora de la competitividad en el sector turístico.

○ Adecuar las prácticas que los titulados hacen en empresas de alojamiento para aproximar su formación específica al desempeño ocupacional futuro. Los titulados en Turismo tienen programada en su formación 480 horas de prácticum cuyo objetivo es profundizar en los conocimientos, capacidades y actitudes, vinculando a los alumnos a la realidad empresarial del sector turístico. Por lo que el prácticum debería realizarse en los estamentos de línea media y dirección de empresa. Los datos constatan que estas horas se dedican básicamente a la práctica de conocimientos técnico-operativos relacionados, fundamentalmente con el funcionamiento de la unidad de alojamiento como personal operativo (cargos base): recepcionista, reservas, camarera de pisos. Pero adolecen de experimentar al titulado en cargos intermedios y alta dirección de explotación/operativa, salidas ocupacionales diseñadas en su perfil competencial, relacionados específicamente con la gestión, toma decisiones, definición de objetivos, coordinación con otros responsables de unidad de explotación y coordinación los de equipos.

Dejando otros dos espacios para los *prácticum* en:

- Máster de alta dirección estratégica destinado a alumnos gestión de empresas turísticas posicionados en el vértice de la pirámide estructural
- Formación profesional al que acceden de forma cualificada los alumnos técnico superior en Gestión de alojamientos turísticos.

○ Adecuar los contenidos de los postgrados y máster a la realidad empresarial, apostando por la especialización en la gestión de determinadas áreas de negocio como: Dirección de Alojamientos, Comidas y Bebidas, Eventos, o de asesoramiento como Director de comercial, gestión ambiental, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, etc.

- Adoptar medidas de cooperación y contacto entre el sector empresarial y el ámbito académico que favorecieran
 - El intercambio temporal de profesores y profesionales a los ámbitos empresariales y académicos como sistema de enriquecimiento y retroalimentación
- Instaurar un observatorio sectorial que analice en el tiempo las ventajas obtenidas en el campo de la competitividad empresarial tras la implantación de las propuestas de la mesa de negociación en materia de rediseño ocupacional de los titulados en Turismo.

5.2. Ámbito competencial. Proponemos

- La implantación progresiva, en las empresas del sector turístico en general y en las de alojamiento en particular, de un modelo de gestión empresarial cimentado en el conocimiento y talento del factor humano que integra la empresa. La asunción de esta propuesta requiere un cambio de mentalidad en los responsables del empresariado hotelero en relación a los titulados en Turismo. Esta transformación sería el fruto de la implantación de los acuerdos tomados en las mesas sociales de debate sobre la adecuación entre perfil ocupacional y competencial de los titulados en Turismo, y requiere:
 - Valorar los conocimientos adquiridos por los egresados en turismo como un valor añadido que el titulado en Turismo pone a disposición de la empresa cuando se incorpora a su estructura organizativa.
 - Implementar en los estamentos organizativos medio y estratégico a los titulados en Turismo ya que este colectivo puede convertirse en una herramienta estratégica de gestión para alcanzar los objetivos de competitividad marcados por las empresas.
 - Utilizar las habilidades desarrolladas durante su formación como la capacidad de trabajar en grupo o el desarrollo de la empatía para emplearlos en campos ocupaciones relacionados con la gestión y coordinación de equipos humanos, ya que sus competencias, tanto generales como específicas curriculares van orientadas a este tipo de desarrollo de actividades. Es imprescindible recordar que para las empresas del sector los equipos humanos son el motor de la empresa y ello

se debe a que son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (know-how), y por lo tanto capaces de trabajar de forma autónoma y resolver problemas.

- No dilatar la carrera profesional de los titulados haciéndolos pasar por en el nivel operativo cuando se dispone de una formación profesional de grado superior «de alojamiento» de altísimo nivel de cualificación específica.
- Diseñar nuevas ocupaciones emergentes afines a su perfil competencial, relacionadas con distintos segmentos de mercado, nuevos productos, y en la utilización de las tecnologías, así como expertos en ventas cruzadas y upgrades.

5.3. Ámbito de potenciación revalorizable. Proponemos

- Profesionalizar todos los campos ocupacionales de la organización hotelera, adecuando perfil competencial y requerimientos del puesto de trabajo. El objetivo es revalorizar la competitividad y posicionamiento estratégico de las empresas turísticas y de ocio tanto a nivel nacional como internacional. España dispone de trabajadores bien cualificados fruto de los esfuerzos realizados por mejorar los contenidos pedagógicos y curriculares en la formación de los distintos subsectores turísticos tanto a nivel técnico (formación profesional reglada de grado medio y superior, u formación ocupacional) como universitario (titulados en turismo). El conocimiento acumulado durante décadas debe suponer una ventaja competitiva mostrable y diferenciadora de este país en relación a sus directos competidores.
- Incidir en el valor de los titulados en turismo como punta de lanza para alcanzar este objetivo porque consideramos que su incorporación activa a la empresa supone incrementar el potencial de talento y conocimiento en la organización fundamentalmente por los siguientes motivos:
 - Marcada orientación competencial al cliente tanto externo como interno
 - Visión actualizada de gestión empresarial con nuevos sistemas de trabajo basados en el trabajo en equipo y el manejo de las nuevas tecnologías no solo para transmitir contenidos, datos e información, sino para gestionar más eficazmente cómo producirlos y distribuirlos tanto interna

- como externamente (cocimientos) y un largo etcétera.
- o Conocimiento a disposición de la empresa que favorece la innovación clave del liderazgo en un sector cambiante y en continua evolución.

BIBLIOGRAFÍA

- CEA D' ANCONA, M. A. (1996): *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid, editorial Síntesis S.A., págs. 416.
- DORADO, J. A; GARCÍA ISA, I. (2010): *Protocolo, relaciones públicas y comunicación*, Madrid, editorial Síntesis S.A., págs. 201.
- FELIPE GALLEGO, J. (2002): *Gestión de hoteles una nueva visión*. Madrid, editorial Paraninfo, págs. 960.
- FELIPE GALLEGO, J. (1996): *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid, editorial McGraw-Hill-interamericana, págs. 613.
- FERNANDEZ RODRIGUEZ, C y otros (2012): *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones*. Madrid, editorial Grupo 5, págs. 328.
- GARCÍA ISA, I. (2013): *Gestión de Recursos Humanos en las empresas turísticas*, Madrid, editorial Paraninfo, págs. 324.
- MIGUEL A. SASTRE (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Ed. McGraw-Hill, págs. 440.
- S. VALLÉS, M. (1999): *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, editorial Síntesis S.A., págs. 416.