

D 1

Bon dia.

Han passat dos anys des del darrer Congrés de Turisme de Catalunya.

Un Congrés liderat pel Consell de Cambres de Catalunya en el que es va comptar amb el món acadèmic, una representació de les associacions empresarials i l'administració. Un model en principi interessant per abordar, amb rigor i profunditat, els aspectes clau per a un correcte desenvolupament del turisme i de les empreses turístiques al nostre país.

L'EUHT CETT, adscrita a la UB (Maria Abellanet), juntament amb la UdG (Dr. Joaquim Majó), vàrem desenvolupar la ponència: "Com respondre a les necessitats laborals del sector turístic?". Vàrem comptar amb la col·laboració de Josefina Díez, representant de la Direcció General de Turisme i amb el suport de Jaume Marimón, representant del sector empresarial, amb qui he pogut treballar darrerament per contrastar la vigència de les conclusions i recollir, a la meva exposició d'avui, la veu del sector empresarial.

La ponència es va plantejar des de l'inici molt participativa, amb una forta complicitat del sector i l'aportació de sindicats, administració i centres de formació. Les taules de debat amb el sector, l'estudi Delphi, la Jornada prèvia i les sessions del propi congrés varen ser espais de contacte directe amb el sector i amb els líders d'opinió. Rigorosa en l'estructuració del sector, tan complex per les característiques pròpies d'una oferta turística molt fragmentada (Hoteleria i Restauració, Allotjament no hotelier, Intermediació i transports, Productes i activitats i Gestió pública), aquesta ponència procurà ser objectiva en l'anàlisi de problemes reals per fonamentar les propostes en una base sòlida.

En tot moment, es va fer evident la complexitat que comportava voler fer una observació rigorosa de quines són les necessitats laborals en el sector turístic per poder donar-hi resposta. No només, per la dificultat de reunir dades sobre el mercat de treball, sinó pel fet de recollir aspectes que, sovint, només queden enregistrats en l'experiència de qui està en contacte directe amb la problemàtica. La informació disponible era i és poca, insuficient, i per això va ser tan important la col·laboració de totes aquelles persones que ens van traslladar la seva visió o experiència a l'entorn del tema.

Dos anys després del Congrés, la necessitat de donar resposta a les necessitats laborals del sector turístic continua essent una qüestió pendent, que ha estat objecte de reunions, debats i publicacions com el "Llibre blanc dels

recursos humans del turisme a Espanya, competitivitat turística i diferenciació a través de les persones” d’Exceltur, però, amb un gran repte pendent, al meu parer: la decisió i l’impuls d’accions concretes, prioritàries, fruit del consens i de la col·laboració entre els agents empresarials, públics, acadèmics i socials.

La manca de personal, per una banda, i la formació dels professionals que s’hi dediquen, per l’altra, són els principals reptes als quals s’enfronta la generalitat del sector turístic, tot i que, en volum, afecta especialment a les pimes de l’àmbit de la restauració i l’hoteleria pel que fa als llocs de més baixa qualificació.

Respondre a aquestes necessitats laborals és vital, perquè el capital humà és el que ha de marcar la diferència a Catalunya.

Són imprescindibles, per avançar, el ferm compromís i el liderat del sector empresarial i dels seus representants. D’aquí la importància de parlar-ne en un context empresarial com el d’avui.

He previst el desenvolupament de la presentació en sis apartats:

D 2

## **CONCLUSIONS DE DIAGNOSI DEL CTC-04**

Parlaré del factor humà en turisme prenent com a referència les conclusions de diagnosi del darrer Congrés de Turisme de Catalunya, avui encara vigents majoritàriament. En el debat posterior espero les vostres aportacions i visió al respecte.

Faré una exposició breu de les Conclusions de diagnosi per tal de contrastar-ne la seva vigència.

D 3

### **1. Les persones, en un sector de serveis com el turístic, són la clau de la qualitat i de la competitivitat.**

L’aposta per la qualitat del turisme a Catalunya és una aposta per a les persones que hi treballen.

Competir per les persones és el nou paradigma del sector turístic, que comporta noves estratègies per a la captació de professionals i potencials estudiants, i posterior fidelització de tots els qui treballen al sector.

### **2. La manca de personal, degudament preparat, és un problema que amenaça la capacitat de creixement i la competitivitat de moltes empreses del sector.**

La manca de personal, degudament preparat, és un problema que amenaça la capacitat de creixement i competitivitat de moltes empreses del sector turístic molt especialment, a l'hoteleria i la restauració.

No disposem de dades sectorials oficials prou detallades sobre el mercat laboral turístic a Catalunya per donar respostes correctes i planificar els recursos adequadament. Potser, es podrien incorporar en els treballs periòdics de recerca de dades sobre l'ocupació algunes preguntes relatives al personal (necessitats, procedència,...) o realitzar estudis específics amb aquesta finalitat.

### **3. Les empreses turístiques sovint tenen dificultats per consolidar una plantilla estable. La rotació de treballadors és elevada.**

El sector posa de manifest l'existència de treball irregular, especialment en puntes de feina i en períodes d'estacionalitat. Es posa de manifest una elevada rotació del personal, costosa per a les empreses. La pròpia competència entre empreses a l'hora de contractar treballadors afegeix dificultats per consolidar una plantilla estable.

### **4. El turisme necessita avui, a Catalunya, l'aportació de treball de persones immigrades.**

Es produeix un progressiu procés de substitució de mà d'obra del país per mà d'obra immigrant, en determinats perfils professionals, i no sempre qualificada per cobrir l'oferta de treball. En general, les persones que cobreixen aquestes vacants no tenen la qualificació mínima requerida. La presència de treball irregular és elevada en el cas d'estrangers i afecta, també, immigrants en situació regular (segons es desprèn de l'estudi Delphi i de les taules de treball del Congrés).

La problemàtica de l'accés de determinada immigració al mercat laboral crea sovint una cortina de fum sobre els vertaders problemes del sector que marquen les necessitats de personal de base de l'hoteleria i la restauració de tot tipus d'establiments turístics (hotels, càmpings, apartotels, restaurants,...). Problemes de conciliació laboral i familiar, de condicions (jornada, retribució,...), de competència entre els establiments per accedir al personal qualificat,... La immigració no ha fet més que posar en evidència mancances estructurals preexistents del sector que el fan poc atractiu per treballar-hi. De l'anàlisi es desprèn que la immigració en si mateixa no és el problema, encara que per la seva complexitat cal gestionar-la millor en alguns aspectes (captació, acollida, formació,...).

El sector, avui, necessita de l'aportació d'aquestes persones. El seu treball és necessari. El que passa és que s'ha d'incidir en la seva integració social i empresarial, formar-los, en competències tècniques i actitudinals i també lingüístiques, i assegurar que es mantenen els trets diferencials de la cultura catalana que configuren, o haurien de configurar, la nostra identitat com a destinació turística.

El recurs d'un personal amb baixa o nul·la qualificació i de baix cost pot ser una solució immediata i fàcil davant la forta competència de països emergents que tenen costos salarials baixos i poden oferir els seus serveis a preus molt atractius. No podem guanyar competitivitat només per la via salarial. La viabilitat de les nostres empreses turístiques demana polítiques alternatives que incorporin elements d'innovació en la prestació dels serveis i millorin la nostra productivitat. I això passa per elevar la qualificació del personal, sigui quina sigui la seva procedència.

#### **5. En el sector, es donen situacions de tracte laboral diferencial a la dona.**

Les dones encara estan insuficientment representades en el sector turístic, tant en nombre com en funcions i, sovint, tenen un nivell retributiu inferior al dels homes. Les situacions de tracte diferencial laboral de la dona en el turisme són inversament proporcionals al seu nivell formatiu (En torn del 70% de diplomats en turisme són dones). Les dones immigrants es veuen més afectades que els homes per la manca de permís de treball, treball sense contracte i estancament laboral.

#### **6. La percepció social de la professió no es correspon a la dimensió econòmica i social del turisme a Catalunya**

La percepció social del turisme és negativa, especialment algunes professions i llocs de treball, malgrat el pes econòmic que té l'activitat turística a Catalunya i la seva importància social.

Les llargues jornades laborals, que incideixen directament i negativa en la vida familiar del treballador; la remuneració insuficient i les contractacions irregulars; l'estacionalitat, que no permet gaudir dels avantatges d'una feina estable i constant al llarg de l'any, o que les dones que s'hi incorporen ho facin en pitjors condicions econòmiques que no pas els homes, la manca de formació de determinats perfils professionals són algunes de les causes en què es troba l'arrel del problema que origina, en conseqüència, que el sector turístic es consideri poc atractiu.

Un dels reptes del sector turístic és atraure el desig de persones per treballar-hi i romandre-hi. Campanyes d'imatge i de sensibilització serien necessàries per donar a conèixer el ventall de professions a les quals poden optar persones de totes les edats. Però no suficients.

Cal treballar per prestigiar les professions turístiques des de la millora i solució dels problemes reals que són, en definitiva, els que configuren la nostra imatge de sector poc atractiu.

Cal apostar per la formació i el desenvolupament professional, i una millora de les condicions laborals en un sentit integral.

Per fer atractiu el sector és imprescindible que s'apliquin polítiques de gestió dels recursos humans, que es valori la formació en els diferents nivells i se li doni reconeixement efectiu, i que hi hagi una gran coherència d'actuació, per difondre una imatge no distorsionada que sigui atractiva i conseqüent amb el pes econòmic i social del sector.

## **7. Es produeix un desequilibri entre l'oferta i la demanda laboral i entre els perfils dels candidats i els llocs de treball oferts.**

Existeix un desequilibri entre l'oferta de llocs de treball i la demanda (estem en un mercat d'oferta) i una realitat associada: la de les persones que acaben ocupant aquestes vacants, generalment en llocs de nivell baix. Les condicions de treball, econòmiques i socials són les principals causes de la manca de personal en determinats llocs de treball. Però no només. Amb el creixement sostingut de la indústria turística la dificultat per cobrir llocs de treball afecta, cada vegada més, els llocs de més responsabilitat.

Cal trobar encaixos reals entre els requeriments (tant en la definició dels llocs de treball i en la retribució) i els perfils dels candidats que ocupen aquests llocs de treball. És molt important la idoneïtat entre els nivells de formació i les posicions que s'ocupen en l'entorn de treball ja que cada nivell dona competències diferents i, per tant, perfils professionals diferents.

D 4

Amb la piràmide de la formació voldria il·lustrar els diferents nivells de competències professionals adquirits a través dels diferents nivells de formació, professional o universitària. La necessitat de formació de les empreses demana un encaix coherent amb els sistemes de formació, que han de poder donar una resposta adient segons les competències requerides per als diferents perfils professionals i nivells de responsabilitat.

D 5

Per exemple, el Nivell 2 correspon als Cicles formatius de grau mitjà i dona competències en activitats professionals ben determinades amb fonaments tècnics per al desenvolupament autònom dels processos operatius. Necessita supervisió. L'experiència, els complements de formació i les característiques personals i de l'entorn en que es desenvolupen poden conduir les persones a nivells de responsabilitat superiors.

D 6

El nivell 4 correspon a Diplomats en turisme i dona competències professionals àmplies per al desenvolupament de processos clau, amb responsabilitats de gestió generalment de forma autònoma, òbviament amb l'experiència professional.

Entre parèntesi, voldria fer esment al nou màster de direcció de recursos humans en turisme que ofereix l'EUHT CETT, adscrita a la UB, per millorar les habilitats directives i integrar la funció dels recursos humans dins la gestió global de l'empresa turística.

Es produeix encara una certa desconexió entre els sistemes de formació i el sector turístic. Es detecta que les empreses no tenen un clar coneixement dels objectius i continguts dels diferents nivells de formació, necessari per poder distingir la capacitació i les competències que cada formació atorga.

És molt important considerar, en els debats sobre formació, el grau de qualificació per als diferents llocs de treball que es necessiten, especialment tenint en compte que hi ha una certa sobrequalificació, com és el cas de Catalunya, en que l'aposta dels joves i les seves famílies per la formació professional encara és insuficient.

Un altre encaix necessari és que, durant el procés d'inserció laboral, les empreses ajustin els requeriments reals del lloc de treball i la retribució al perfil i nivell educatiu dels candidats, intentant evitar, entre d'altres, els efectes que provoca una excessiva o insuficient formació.

Vull insistir en la importància de prendre consciència de la necessitat de formació en els nivells directius.

D 7

## **8. La formació és un element clau per a la competitivitat de les empreses i de les persones que hi treballen**

La formació esdevé fonamental per afrontar amb èxit el repte de la transformació del sector, que necessita persones degudament qualificades en els diferents nivells professionals per poder competir en qualitat.

Es fa necessari, per part de les empreses, conèixer i reconèixer la formació turística reglada, tant a nivell professional com universitari, així com apostar clarament pel reciclatge professional i l'actualització de coneixements en un procés d'aprenentatge continu tant individual com col·lectiu, en el que l'empresa ha de jugar el seu rol.

D8

Perquè la formació no es produeix només a l'escola ni acaba quan acaba l'escola sinó que es complementa amb la formació pràctica en centres de treball i amb l'experiència professional.

El rol de la formació pràctica i de l'experiència professional és imprescindible per passar del coneixement a l'acció. En el procés d'adquisició de competències, que es fonamenta en coneixements, habilitats tècniques i actituds, institucions educatives, empreses i el propi estudiant interaccionen de forma constant.

En l'entorn de treball entenem les competències com a comportaments observables i habituals, que contribueixen a l'èxit d'una tasca o funció. Representen el domini real d'una funció (no en el cas de ser comportaments esporàdics).

Les competències s'orienten a l'acció, el que no succeeix en el cas dels coneixements o dels trets de personalitat. Es desenvolupen amb l'acció, s'incorporen a l'acció quotidiana de la persona, se'n pot mesurar l'aprenentatge i el progrés i, per tant, es poden incorporar nous hàbits de comportament.

Per això és tant important el pràcticum i l'experiència laboral. Per això el procés no es produeix, com deia, només a l'escola, ni acaba quan acaba l'escola. I en això hem d'anar plegats.

Tant en els cicles formatius com en la nova concepció de crèdit europeu com a unitat de valoració de l'activitat acadèmica, de reconeixement europeu, i molt especialment en el model pedagògic del CETT, s'integren harmònicament l'adquisició de coneixements, el desenvolupament d'habilitats tècniques i el desenvolupament de competències actitudinals.

A través de la formació pràctica, l'alumne, a més de desenvolupar la capacitat d'observació, de reflexió i d'anàlisi, pot desenvolupar totes les competències del perfil professional. La tutorització dels professionals de l'empresa, juntament amb els tutors d'escola, és fonamental per a un correcte desenvolupament de la formació pràctica.

La formació pràctica aproxima els joves estudiants al món de l' empresa i del treball. Acostuma a ser la seva primera experiència professional i un camí per a la inserció laboral. Per a les empreses compromeses amb la formació acollir alumnes en pràctiques és un mitjà de selecció, de reclutament i capacitació.

D 9

M'agradaria aportar un punt d'optimisme mostrant algunes valoracions del pràcticum que han fet empreses col·laboradores del CETT i alumnes que han realitzat ja les seves pràctiques.

Què destaquen les empreses?

“ Té **iniciativa** i demostra **interès per aprendre**”

”Destaca molt la seva bona **actitud** i aptituds”

“Molt apte per a l'**atenció al client**, amb empatia vers el client”

“Cal destacar la seva **responsabilitat** en el lloc de treball, ha experimentat un ràpid **creixement professional**”

“Va començar amb dificultats però, que ha anat superant amb **esforç**, dia a dia, i li hem proposat **que es quedi amb nosaltres**”

\*\*\*\*\*

Què destaquen els alumnes?

“Crec que m’ha fet **créixer com a persona i valorar molt més les meves possibilitats**”

“Destaco la **confiança i les responsabilitats** que ha dipositat en mi el tutor”

“Poder realitzar el meu treball d’una manera **autònoma i flexible** i això m’ha servit per aprendre a organitzar-me millor dins del treball.”

“ Després de fer aquestes pràctiques s’ha **obert una possibilitat en la meva idea de futur**”

No tot és sempre tan idíl·lic, ja ho sabem, però aquestes opinions mostren el resultat d’un esforç i d’un camí obert que cal treballar amb més coneixement mutu i complicitat. Les anteriors valoracions mostren un elevat pes dels valors, tant per banda de les empreses com per banda dels alumnes.

La realitat del mercat de la formació en turisme i hoteleria, però, ens diu que, malgrat les necessitats de personal més qualificat que es detecten, sobren places a la formació reglada, tant professional com universitària per insuficient demanda. Actualment, a Catalunya, no tota l’oferta de places de Formació professional es cobreix. No s’incorporen suficients alumnes a la formació, fins i tot en aquelles àrees amb un nivell d’inserció laboral del 100%, com cuina o sala, per cobrir la demanda de professionals. Els estudis universitaris de Diplomatura en turisme mantenen, també, una oferta per sobre de la demanda. El 2006 sembla que s’ha produït un lleuger increment en la demanda universitària.

És un problema de demanda originat per factors com la davallada demogràfica (un estudi pilot de l’accés a la Universitat des de el batxillerat, Martí-Recober, M. i Cuxart, A., 2001, preveia a Catalunya un descens del 6% fins el 2003, del 4% fins el 2008 i un descens constant moderat fins el 2017), l’increment de l’oferta formativa en més i més diversos àmbits de coneixement i, en part també, com a conseqüència de la poca valoració de la professió turística, que té una percepció social negativa, el que fa que la societat no prengui aquestes professions com alternativa.

L’adaptació al nou espai superior d’educació europeu, i la creació en conseqüència del nou Grau en turisme i els nous Màsters homologats ens dóna una oportunitat immillorable de treball conjunt en l’àmbit de la formació superior.

D 10

#### **PLA D’ACCIÓ ACORDAT AL CTC-04**

La ponència proposava un pla d’acció que enteníem i, amb alguns matisos, seguim entenent, necessari i urgent. Dos anys després i a dos anys del proper congrés que es celebrarà a Barcelona, les cinc línies d’actuació acordades no han estat suficientment desenvolupades o, almenys, no em consta, llevat d’alguna iniciativa puntual, pública o privada, que encara les situa en fase d’anàlisi i de debat. Un exemple seria el llibre blanc del turisme a Espanya, d’Exceltur, abans esmentat.



És obvi que la solució als problemes del turisme no només la té l'empresa, però la locomotora que ha de tirar endavant aquest tren, el tren de les persones, ha de ser el món empresarial. No podem delegar aquesta responsabilitat i liderat, convencem-nos-en. En tot cas, la podem compartir, si escau, treballant amb visió de país i amb visió de futur amb la resta d'actors del turisme, inclosa òbviament l'administració i les institucions educatives, actors que no queden eximits, en cap cas, de les responsabilitats que els són pròpies.

El Pla d'acció acordat al darrer Congrés es concretava en cinc línies prioritàries d'actuació:

### **1.- La creació de l'Observatori del mercat laboral turístic català.**

Considerant la creixent importància social i econòmica del sector HRT (hoteleria, restauració, turisme), resulta fonamental assolir un coneixement de les seves dimensions econòmiques, laborals, socials, culturals, etc.

Actualment encara, no es disposa d'informació ni de dades sectorials oficials prou detallades i suficients sobre l'oferta i la demanda laboral. Això dificulta que es pugui efectuar un diagnòstic correcte de la situació real del mercat de treball i de les necessitats de personal, les previsions corresponents i una adequada planificació de recursos.

El govern de la Generalitat, a través de l'Observatori del turisme i amb la participació d'investigadors de les diferents universitats, podria canalitzar la realització d'estudis periòdics i puntuals sobre les característiques de l'oferta i la demanda de llocs de treball en el sector turístic català i la seva evolució, entre d'altres estudis del mercat de treball. Estudis que haurien d'aportar informació fiable i prou segregada - origen, sexe, distribució territorial...-, en el moment adient per permetre el disseny i la implementació de plans d'actuació concrets en resposta a les diferents necessitats i col·lectius implicats. Les empreses haurien de facilitar aquesta informació. Disposar d'informació sobre el desenvolupament de carrera professional al sector, sobre tot de les persones formades podria ser, també, un element important de diagnosi.

Conèixer la situació i els canvis en el mercat de treball segueix essent imprescindible.

### **2.- Constituir un fòrum permanent de les professions i la formació turística.**

A causa de la transversalitat de l'activitat turística esdevé imprescindible que es promoguin polítiques i criteris comuns entre les diferents administracions i els agents socials i sectorials (associacions, empreses, centres de formació, etc.) per impulsar programes d'actuació conjunts que

afavoreixin un tractament més coordinat i coherent de les diferents actuacions en formació i turisme. Les diferents accions s'haurien d'orientar a la formació, la integració de la immigració, l'obtenció de dades i promoure la difusió de la imatge del sector turístic.

Aquest fòrum hauria de ser un nucli estable, amb òrgans propis de gestió, amb l'objectiu de promoure fonamentalment:

- Una major col·laboració entre les entitats i les administracions implicades en inserció laboral i en promoció de l'ocupació en l'àmbit local i coordinació dels serveis d'orientació, formació, inserció i seguiment.
- La col·laboració entre centres educatius, agents sectorials i administracions implicades per posar en marxa o intensificar accions de formació, inicial o contínua i de reciclatge, a tots els nivells on calgui, insisteixo, a tots els nivells.
- La definició de les línies d'actuació prioritàries per a una eficient gestió dels fons per formació. *Gestió coordinada de la Formació Ocupacional.*
- La definició de nous marcs de treball per a becaris, investigadors, formació pràctica, intercanvis, etc...
- L'impuls d'accions de sensibilització i de dinamització per fer atractiu el turisme i les professions turístiques
- La gestió de la immigració en el turisme
- Un Codi de fidelització dels col·laboradors a l'empresa

D 11

Existeixen, al Québec i al Canadà, models de fòrums sectorials en funcionament, amb més de 10 anys d'experiència:

- El "Conseil Canadien des ressources humaines en tourisme. CCRHT" i el "Conseil Québécois des ressources humaines en tourisme. CQRHT" són organismes sense ànim de lucre, que tenen per objectiu incrementar el nivell de professionalitat de la indústria turística al Québec i al Canadà i que coordinen els esforços de tots els actors del sector.

La seva missió és contribuir a l'elaboració d'estratègies de desenvolupament dels recursos humans per elevar el nivell de professionalitat de la indústria turística i, en conseqüència, millorar el creixement econòmic del sector al Québec així com la seva competitivitat a escala internacional.

El CQRHT proposa tallers de perfeccionament, publicacions (sobre normes de competència professional, manuals de formació i de gestió, estudis sobre mà d'obra,...), i un programa de sensibilització als estudis de turisme entre d'altres. Ha celebrat ja la cinquena jornada anual de recursos humans en el turisme.

El 2005/06 han celebrat 10 anys de "passion et métier". Consideren que per a triomfar en turisme no és suficient amb destinacions meravelloses i bones instal·lacions sinó que ca personal apassionat... i amb ofici.

Han aconseguit, després de 10 anys de treball, establir un marc formal i efectiu de relacions entre actors de la indústria turística, que han après, amb el temps, a comunicar-se i abordar temes que no tenien costum de compartir, com el factor humà en el turisme i la seva gestió.

A Catalunya, la Taula del mercat de treball, un dels grups de treball que es deriven de l'Observatori de Turisme, creada per la DGTC amb posterioritat al Congrés, és la constatació de la rellevància que l'administració dóna als aspectes anteriorment esmentats. Un espai per al debat i l'elaboració de propostes en matèria laboral i de formació turística, integrada per uns trenta membres.

Des de el meu punt de vista, aquesta Taula del mercat de treball podria ser un instrument molt vàlid per al debat coordinat i conjunt i per definir estratègies d'actuació. Potser, caldria reactivar aquesta taula i desenvolupar un model més dinàmic amb la creació de comissions de treball actives per dur a terme projectes concrets i prioritaris als que caldria assignar **recursos** per a la seva correcta execució. Cal reprendre la feina el més aviat possible, amb compromís i disposició. Experiències com la del Québec haurien d'aportar-nos optimisme i possibilisme per afrontar un problema cada cop més global i persistent.

D 12

### **3.- Crear un pla d'actuació permanent de sensibilització respecte a les professions turístiques a Catalunya**

És necessari realitzar un conjunt d'actuacions adreçades a la millora i al prestigi de les professions turístiques, i a una percepció positiva del sector. Cal que el prestigi de les professions turístiques es correspongui amb el pes que l'activitat turística té en la societat i en el conjunt de l'economia del país.

Vàrem proposar la creació d'un pla d'actuació permanent de sensibilització respecte a les professions turístiques a Catalunya que inclogui una campanya d'imatge i de sensibilització de les professions turístiques, amb accions de comunicació que incorporin missatges positius respecte a la importància social i econòmica del turisme, de les professions turístiques i de la formació, amb enfocaments diferenciats en funció dels col·lectius a qui s'adrecin (professionals en actiu, alumnes potencials, noves incorporacions al sector), i que suposi un reconeixement de tots ells per àmbits d'activitat i nivells professionals a l'hora de projectar la imatge del sector i la creació d'un estat d'opinió positiu.

És un fet constatat que a les empreses turístiques se'ls plantegen nous reptes per a la captació de professionals i potencials estudiants, i posterior fidelització de tots els qui treballen al sector. És necessària una gran coherència d'actuació pràctica per difondre una imatge atractiva i no distorsionada. Cal valorar la formació i els professionals qualificats, donar-los reconeixement efectiu i fer difusió de la importància econòmica i social del turisme a Catalunya. Cal valorar, molt positivament, les persones que han escollit algun tipus de

formació en turisme, animar-les a treballar i a aprendre a veure la cara amable del turisme perquè puguin plantejar-se el seu futur en un sector sòlid, en el que puguin progressar.

#### **4.- Crear un codi de fidelització dels col·laboradors de les empreses.**

Les empreses turístiques han de definir i aplicar una sèrie de d'accions i compromisos per a una millor gestió de les persones que hi treballen. En l'aplicació d'aquestes polítiques els col·laboradors han de tenir una implicació més directa en el projecte empresarial, el que permetrà millorar, sens dubte, la seva motivació i fidelització, i el seu compromís amb l'empresa. Seria interessant donar un reconeixement a les empreses turístiques que s'hi adherissin.

La definició i acceptació conjunta d'aquest codi i la seva aplicació particular a cada empresa facilitaria fer extensives determinades polítiques a empreses de dimensió reduïdes freqüents en el sector. El llibre blanc d'Exceltur presenta alguns exemples de millors pràctiques internacionals de grans empreses que poden ser útils en la reflexió per a la creació de polítiques adaptades a empreses petites i mitjanes. Trobaríem altres models propers, com el d'Hesperia, l'experiència dels quals ens podria ser també molt valuosa.

Els principals aspectes en que es centrarien les propostes són:

- Millora de l'adequació dels temps de treball que permetin conciliar la vida laboral i familiar garantint la igualtat per a tots els col·lectius de treballadors.
- Igualtat d'oportunitats i d'integració laboral per a les dones, tant en el desenvolupament del treball com en la promoció a llocs de responsabilitat.
- Disseny de programes de formació per als diferents nivells a l'empresa que permetin capacitar tots els treballadors i treballadores per al seu lloc de treball. També per a directius i gestors.
- Disseny de programes de fidelització i de promoció professional.
- Disseny de programes d'acollida i d'integració de nous treballadors a l'empresa, d'acord amb les seves característiques.
- Creació de protocols per als processos operatius bàsics.

Novament el compromís dels representants empresarials és essencial per impulsar aquest projecte des de les empreses i per a les empreses, totes, especialment les de dimensió més reduïda i, per tant, amb més dificultats de desenvolupar pel seu compte determinats models de gestió. L'administració podria tenir un rol important, incentivant la implementació de protocols de noves i millors pràctiques de gestió de les persones, adaptats a cada empresa, i donant el reconeixement a les empreses que assumissin compromisos en aquesta línia. No hi ha dubte que els clients se'n adonarien.

#### **5.- Crear una comissió de gestió conjunta de la immigració en el turisme.**

La immigració constitueix, avui, per al turisme, una aportació imprescindible de treball que cal gestionar adequadament donades les dificultats que plantegen l'acollida i la integració laboral i social d'aquest col·lectiu divers.

L'atomització de les empreses del sector i la complexitat del problema de la immigració fa necessari que s'abordi conjuntament des de les diferents administracions i agents socials per poder tractar-lo en la seva total magnitud.

- Determinar les necessitats de persones immigrants i els requeriments de formació. Necessitat d'un millor coneixement de les dades qualitatives i quantitatives.
- Programes de reclutament i formació. Regularització de treballadors estrangers.
- Establiment del sistema de contingents i temporals en el sector turístic. La formació i selecció en origen **són mecanismes que no s'exploten suficientment**.
- Definició de polítiques i pràctiques d'integració dels treballadors estrangers a les empreses i a tots els àmbits de la societat, incorporant mesures per a la participació laboral de les dones immigrants. Plans d'acollida i d'integració corporativa, de formació i d'acomodació. **Formació per a immigrants en llengua, cultura i coneixement de l'entorn del nostre país**.
- Acords de les empreses i participació activa dels sindicats per evitar la discriminació en la contractació d'immigrants.
- Consolidar els centres d'informació en origen i a la pròpia destinació per a treballadors estrangers.
- Serveis d'assessorament i suport a les empreses sobre legislació i altres aspectes del mercat de treball local per a la correcta contractació de persones immigrants, així com sobre la tramitació de la documentació.

Probablement, donada la complexitat del tema, l'acció proposada de creació d'una comissió de gestió conjunta de la immigració no és prou pràctica tal i com es va plantejar. No obstant, això no invalida els punts principals que cal abordar per a una correcta gestió de la immigració en turisme i que es poden desenvolupar a través de l'Observatori del turisme, la taula del mercat de treball i el codi de fidelització, amb actuacions específiques d'acollida, d'integració empresarial, social i cultural, i de formació i reciclatge de les persones immigrades que s'incorporen al nostre sector.

D 13

### **NOUS ELEMENTS A CONSIDERAR:**

Construir el futur ens obliga a mirar endavant i a incorporar nous factors per al desenvolupament del pla d'acció.

En l'actual escenari turístic, dos anys després del congrés de Girona, apareixen tres elements destacats que, gestionats amb el compromís i liderat dels agents implicats: Govern de Catalunya, institucions educatives i món empresarial, haurien d'aportar solucions als diferents problemes del mercat laboral turístic. Aquests tres elements són:

- **El Pla estratègic del turisme a Catalunya 2005-2010**, que desenvolupa dos programes rellevants per al tema que ens ocupa:
  - o Un programa sobre formació i recursos humans en turisme que proposa les accions estratègiques següents:
    - Identificació de les prioritats i els elements de formació i del mercat de treball del sector;
    - Pla de formació i ocupació dels professionals del turisme;
    - Revisió i impuls dels currículums de formació professional i de formació continuada;
    - Potenciació de Catalunya com a referència internacional de formació en turisme;
    - Elaboració de models de protocols per a la gestió de recursos humans en el sector turístic.

Aquest programa recull bona part del que s'ha dit anteriorment.

- o Un programa sobre recerca aplicada, tecnologia i innovació que s'adreça a la potenciació de l'ús de la informació i el coneixement com a eina per prendre decisions, i de la recerca i la innovació com a suport fonamental del desenvolupament de l'activitat turística.

El Rector de la UB feia esment, en la inauguració del curs 2006/07 del CETT, de la necessitat d'innovar en serveis. Si volem "normalitzar" el sector, cal que les Universitats i les Escoles Universitàries facin les seves aportacions, al més alt nivell i amb un alt sentit de rellevància i d'aplicació per al sector. Almenys així és com ho entenem al CETT i a la UB per trobar respostes, juntament amb el sector, a temes que preocupen el sector (factor humà, contractació electrònica, innovació en serveis,...). En la detecció de necessitats, les empreses també hi han de participar activament.

- **El desenvolupament de l'Espai Europeu d'Educació Superior**, que ens dóna l'oportunitat de repensar la formació universitària en turisme i definir el currículum del nou títol de Grau així com dels màsters i postgraus homologats i de títol propi.

La convergència europea comporta la construcció del nou Espai Europeu d'Educació Superior (EEES), derivat de la declaració de Bolonia 1999, i exigeix una sèrie de millores en els sistemes educatius de la Unió Europea que

permetin una formació òptima dels seus ciutadans i la seva integració en el mercat laboral comunitari, unificat i sense fronteres. Entre els seus objectius més destacables es troben:

- Adoptar un sistema de fàcil reconeixement de titulacions entre països;
- Promoure la Cooperació europea per assegurar un nivell de qualitat en l'educació superior;
- Promoure la mobilitat d'estudiants i de professors entre les universitats europees.

La creació del nou Grau en turisme és un escenari ideal per respondre a les noves necessitats formatives del sector i per incorporar a la formació superior competències directives, tant les relatives al coneixement i gestió del negoci turístic i del sector com les competències actitudinals i de relació, incidint, també, en aspectes de formació intercultural. Avui no és el moment d'aprofundir en el Grau, però sí d'insistir que, també a nivell directiu i de comandaments intermedis, calen persones ben preparades i coneixedores no només de les operacions sinó de l'empresa turística i de la seva gestió, del context en el que es desenvolupa el turisme, les destinacions competidores, els nous fluxos turístics, la tecnologia i, òbviament, la gestió de les persones.

Deixo sobre la taula algunes propostes per estrènyer els llaços entre les escoles i universitats i les empreses turístiques, la majoria de les quals es van repetint en els diferents debats:

- Participació activa de les empreses i els seus professionals en el projecte formatiu d'escoles i universitats amb docència, formació pràctica a l'empresa, configuració dels nous currículums formatius, definició de competències,... Les persones que hi participen han de tenir algunes qualitats essencials com: la motivació per formar; la capacitat de delegació; la capacitat d'inspirar alts ideals i establir estàndards elevats, tot i que realistes i progressius; honestat, per a donar feed-back adequat; empatia i passió pel desenvolupament dels demés. Pensem en quins han estat els nostres referents, a la universitat o a l'empresa, i veurem que aquestes característiques personals els distingien.
- Avaluació de la competència dels titulats i el seu progrés professional, donant feed-back a les institucions formatives per a una millora contínua de la formació.
- Vincular docents en projectes empresarials i d'assessorament perquè puguin desenvolupar el seu coneixement i experiència en situacions reals.
- Vincular professionals a la docència i cooperar en l'elaboració de casos pràctics i material per a la formació.
- Impulsar conjuntament projectes de recerca aplicada que puguin ser rellevants pel sector, aportant recursos econòmics i humans amb aquesta finalitat.
- Patrocinar accions dirigides a captar l'interès dels joves per la formació i la professió turística i donar beques per a joves en formació.

En definitiva, cal fomentar intensament l'intercanvi entre el món empresarial i les institucions educatives, apostant per una formació especialitzada, actualitzada i de qualitat que abasti tots els nivells i aporti elements d'innovació

que generin valor en ser transferits al sector. Aprofitem la oportunitat que ens dona poder transformar la formació universitària en turisme.

- **La celebració del proper Congrés de Turisme de Catalunya, d'aquí a dos anys**, a iniciativa, com l'anterior, del món empresarial a través del Consell General de Cambres de Catalunya. Un Congrés en el que s'hi hauria d'arribar "amb els deures fets", a no ser que estem fent problemes allà on no n'hi ha, o que siguem prou inconscients per anar ajornant decisions sobre aspectes estratègics, fonamentals per al desenvolupament del sector.

PER ACABAR...

L'escenari en el que es desenvolupa el sector turístic pràcticament no ha canviat des de l'anterior congrés. Els problemes que genera el mercat laboral, el capital humà en el sector, continuen essent pràcticament els mateixos que fa dos anys, o que en fa quatre..., malgrat els èxits quantitius del sector turístic català.

Els problemes, en relació amb l'ocupació en el sector turístic, són comuns a la major part de països desenvolupats. I ens correspon solucionar-los des de el coneixement i des de el desenvolupament.

Si l'aposta per la qualitat del turisme a Catalunya és una aposta per les persones que hi treballen, la formació turística s'ha d'entendre com a factor de competitivitat i ha de formar part de l'estratègia de les empreses per situar el sector en una línia de progrés.

Per exemple, en altres sectors com el sector sanitari, en educació o en una cadena de producció, serien tolerables empleats poc qualificats, o sense la qualificació necessària per a desenvolupar les seves funcions? Per quina raó en turisme s'accepten persones sense formació i que no coneixen l'ofici, i no s'inverteix suficientment en la formació del personal? Ni tan sols de vegades perquè sàpiguen acollir convenientment els seus clients! Estem només davant una manca de treballadors o també davant d'una manca de competències professionals?

Les empreses encara no estan prou conscienciades que, a més d'obtenir resultats, necessiten desenvolupar contínuament el talent i les capacitats de les persones que hi treballen si volen assolir resultats futurs.

Empresa i empleats del s. XXI han d'assolir, per donar resposta als reptes del turisme:

- a. **Millores en la qualitat del treball i de les relacions entre els diferents agents, que atreguin l'interès per la indústria turística i el desig de les persones per incorporar-se al sector i romandre-hi.**



- b. **Persones qualificades que per les seves competències contribueixin significativament a l'èxit de les seves empreses.**
- c. **Empreses competitives amb persones satisfetes en el seu entorn de treball.**

En definitiva, crear valor a través de les persones, per la qual cosa hem d'assegurar que disposem de directius competents per treballar amb les persones individuals i amb els equips i, per tant, treballar en el nou paradigma de gestió empresarial, definint l'estratègia de Recursos humans, gestionant la imatge de marca, gestionant la diversitat, assegurant el compromís, dissenyant nous models de compensació,...

D 14

El proper Congrés de Turisme hauria d'evidenciar, molt especialment, que el sector i els empresaris no es desvinculen dels problemes del turisme i que són conscients que la major competència a la que han de fer front, lligada als canvis econòmics, tecnològics i socials, demanda una urgent adaptació i un enfocament a llarg termini. Com he dit al principi, la viabilitat de les nostres empreses turístiques demana polítiques alternatives als baixos costos salarials, que incorporin elements d'innovació en la prestació dels serveis i millorin la nostra productivitat. I això passa per elevar el coneixement i la qualificació de les persones a tots els nivells.

Cal un **esforç** addicional per acomplir els **compromisos** necessaris, amb una visió realista i una **responsabilitat compartida**, Govern, institucions educatives i empreses turístiques a l'alçada de la dimensió econòmica i social del sector turístic català.

D 15

Finalment, vull manifestar la disposició del CETT a seguir treballant amb i per al sector, amb l'objectiu de formar els millors professionals del turisme i l'hoteleria, actuals i futurs, i aportar innovació i coneixement expert per al desenvolupament i millora de la competitivitat de les empreses i destinacions turístiques.

Moltes gràcies!

DADES oferta/demanda de formació, vacants, etc...

A Catalunya, el 2005 hi havia 21 centres universitaris en turisme, cinc dels quals rebien el 77% de les assignacions en primera preferència. 10 centres tenien menys de 20 alumnes en aquesta primera assignació.

- Nou grau en turisme i màsters professionalitzadors (Recursos Humans en turisme CETT). Com hauria de ser la formació (model CETT)
- Euroregió turística
- Acreditació de les Qualificacions professionals
- Competències professionals (i interculturals)

Donat que el turisme és un sector complex, és necessari, a l'hora d'adoptar solucions, distingir entre els diferents subsectors i també entre petites i mitjanes empreses i grans empreses, que poden tenir necessitats diferents.

Les organitzacions que tindran una avantatge competitiva seran aquelles que gestionin els seus recursos humans desenvolupant al màxim les qualitats i les competències, no només coneixements i habilitats tècniques, de cadascun dels seus integrants, i que generin amb les persones un compromís emocional.

Les principals forces a explotar per part de les empreses són:

- Afavorir un ambient dinàmic i atractiu, que permet estar en contacte amb persones que tenen una bona disposició i on l'aprenentatge és permanent;
- Valorar la iniciativa dels empleats;
- Modificar els models de gestió i invertir en les persones per afavorir el seu desenvolupament professional i la seva retenció;
- Incrementar la comunicació directa amb les persones.

Les principals competències estratègiques dels treballadors del segle XXI són:

- Coneixements i experiència tècnica, d'un segon idioma i de les tecnologies de la informació;
- Voluntat d'aprenentatge;
- Iniciativa i perseverança;
- Raonament analític;
- Treball en equip i cooperació;
- Satisfacció dels clients;
- Capacitat d'adaptació;
- Sentit de la responsabilitat;
- Capacitat de comunicar.

Font: L'emploi en mutation: les compétences clés, Chambre de commerce de Montréal métropolitain, 2.000, p.3

**El desenvolupament de les competències clau pot esdevenir una veritable oportunitat per a les persones que apostin per al seu propi creixement professional i aprenentatge com a recursos per al manteniment i millora de la seva empleabilitat en el mercat de treball.**

Una empresa és una organització de **persones**, és a dir, un conjunt de persones que treballen **coordinadament** per a assolir **objectius** que interessin a tots.

L'evolució dels diferents models organitzatius ha posat de manifest la importància, no tan sols de les aptituds i coneixements de les persones que integren l'organització, sinó també de les **ACTITUDS** i d'aquells aspectes del comportament humà relacionats amb motivació, incentius i satisfacció laboral.

Les empreses, a més de **RESULTATS**, busquen **CAPACITATS**.  
Els empleats, a més d'una **retribució satisfactòria**, busquen el seu propi **desenvolupament professional i aprenentatge**.

És necessari fer descobrir les professions turístiques dins d'una perspectiva global i seduir els candidats, els empresaris i directius, motivats per la passió del servei i del contacte humà.

Aquests són els reptes de la nova empresa i els nous treballadors del segle XXI.

Malgrat l'esforç que han realitzat els diversos agents formatius per a la contínua adaptació a les necessitats del sector (són destacables la visió i l'esforç de D.G. d'Educació en aquest sentit), manca una acurada comunicació al sector i, sobretot, l'avaluació conjunta, a posteriori, dels resultats de la implantació dels canvis.