

ACTITUDES DEL PERSONAL DE HOTELERIA Y AGENCIAS DE VIAJE HACIA LOS TURISTAS

Estudio psicosocial a partir de reuniones de grupo

Por Equipo Investigador del IET(*)

INTRODUCCION

Justificación del estudio
Contenido
Objetivos
Metodología

Técnicas
Lugares, personas y cargos
Validez técnica del estudio.

Capítulo primero

ACTITUDES DEL PERSONAL DE HOTELERIA HACIA LOS TURISTAS

I. DESCRIPCION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS REUNIONES

1. OPINIONES DEL PERSONAL DE HOTELERIA SOBRE LOS TURISTAS Y SU MUNDO

1.1. Los turistas

Los turistas siguen siendo necesarios.
Los turistas son unos clientes.
Clientes especiales.
Con unas expectativas consumistas de felicidad y bienestar.
Con unas limitaciones inherentes inevitables.

1.2. El hotel

El hotel tiene dificultades como empresa.

El hotel es una «empresa» de relaciones interpersonales complicadas.

El hotel pasa por una coyuntura desfavorable.

1.3. El sector y el entorno

El sector necesitado de atención.
El entorno, fuente de abusos y tensiones en contra del hotel.

2. AFECTOS PRINCIPALES QUE SUSCITAN LOS TURISTAS EN EL PERSONAL DE HOTELERIA

2.1. Empatías básicas con la condición o situación de turista

Encarnación de los propios deseos y fantasías.
La proyección de sus ilusiones profesionales.
Miedo a los conflictos.
Fuente de tensiones.

(*) Dirigió el equipo investigador y es autor de este informe Rafael Garde Enciso (psicólogo). La coordinación en el contexto de las realizadas por este INSTITUTO, corrió a cargo de María Begoña Roncero Jiménez, Jefe del Gabinete de Estudios Sociológicos del IET. Psicólogo adjunto en la realización del trabajo de campo: Pilar González Gil.

- | | |
|--|--|
| <p>2.2. Sentimientos hacia los turistas en general
Percepciones afectivas positivas.
Percepciones afectivas negativas.
Percepciones afectivas bipolares.</p> <p>2.3. Sentimientos hacia los turistas de distintas nacionalidades
Preferencias afectivas.</p> | <p>Trato.
Servicios.
Comunicación.
Atención a la zona turística.</p> |
| <p>3. PREDISPOSICIONES COMPORTAMENTALES DEL PERSONAL DE HOTELERIA HACIA LOS TURISTAS</p> <p>3.1. Predisposición a comportamientos profesionales
La acogida.
Obligación de informar.</p> | <p>3.2. Predisposición a comportamientos vocacionales
Dedicación y entrega.
Espontaneidad sincera
Gusto por los detalles.</p> <p>3.3. Predisposición a otras formas de comportamiento

Formalismo artificial.
Coartadas.
Manipulación comercial.</p> |

II. ENJUICIAMIENTO PSICOSOCIAL DE LOS DATOS

- | | |
|--|--|
| <p>1. ENJUICIAMIENTO GLOBAL DE LAS ACTITUDES EXPRESADAS</p> <p>1.1. Dinámica funcional que las impulsa
Dominio del «objeto de actitud».
Miedo a las consecuencias.
Deseos de armonía con el entorno.
Aportación de significado al comportamiento complejo y conflictivo.
Valoración de la profesión.</p> <p>1.2. Grado de complejidad que presentan
Complejidad del objeto de actitud.
Abundancia de información que subyace a la actitud.</p> <p>1.3. Grado de coherencia que suponen</p> <p>1.4. Grado de implicación que provocan en los sujetos</p> | <p>2. ENJUICIAMIENTO DIFERENCIADO DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS ACTITUDES</p> <p>2.1. Enjuiciamiento de las opiniones</p> <p>2.2. Enjuiciamiento de los componentes afectivos</p> <p>2.3. Enjuiciamiento de las predisposiciones</p> <p>3. PRONOSTICO</p> <p>3.1. Probabilidad de un deterioro progresivo del comportamiento del personal de hotelería hacia los turistas</p> <p>3.2. Posibilidad de brotes conflictuales importantes entre los empleados y los empresarios</p> <p>3.3. Las posibilidades de un «tratamiento» eficaz</p> |
|--|--|

III. PISTAS DE ACTUACION

- | | |
|---|---|
| <p>1. REFUERZO POSITIVO DEL COMPORTAMIENTO
Justificación.
Contenido.</p> | <p>2. PERFECCIONAMIENTO DE LA FORMACION EN LAS ESCUELAS DE HOTELERIA
Número de escuelas.
Formación impartida.
Resonancia de los títulos.
Conexión de las escuelas con los hoteles.</p> |
|---|---|

- | | |
|--|--|
| <p>3. ACOMPAÑAMIENTO TECNICO A LOS GRUPOS DE PROFESIONALES «EN EJERCICIO»</p> <p>Razones para el mismo.
Contenido.
Agentes responsables.</p> | <p>4. PLANIFICACION DEL SECTOR Y EDUCACION DE LAS COMUNIDADES AUTOCTONAS RECEPTORAS</p> <p>Planificación y ordenación.
Educación de las comunidades autóctonas receptoras.</p> |
|--|--|

Capítulo segundo

ACTITUDES DEL PERSONAL DE AGENCIAS DE VIAJE HACIA LOS TURISTAS

I. DESCRIPCION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS REUNIONES

- | | |
|---|--|
| <p>1. OPINIONES DEL PERSONAL DE AGENCIAS DE VIAJES SOBRE LOS TURISTAS Y LAS EMPRESAS TURISTICAS QUE LOS ATIENDEN</p> <p>1.1. Los turistas
Como clientes.
Como viajeros o visitantes.</p> <p>1.2. Las empresas turísticas</p> <p>1.2.1. Las agencias de viaje
El servicio de información y ventas.
Los viajes colectivos.
La infraestructura de las agencias.</p> <p>1.2.2. Los hoteles
Hoteles y turistas.
Hoteles y agencias.</p> <p>1.3. El sector turístico</p> | <p>2. AFECTOS PRINCIPALES QUE SUSCITAN LOS TURISTAS EN EL PERSONAL DE AGENCIAS</p> <p>2.1. Empatías básicas en relación con la condición o situación de turista.</p> <p>2.2. Sentimientos hacia los turistas en general.</p> <p>2.3. Sentimientos hacia los turistas de distintas nacionalidades.</p> <p>3. PREDISPOSICIONES COMPORTAMENTALES DEL PERSONAL DE AGENCIAS HACIA LOS TURISTAS</p> <p>3.1. Predisposición a comportamientos profesionales
En las oficinas.
Fuera de las oficinas.</p> <p>3.2. Predisposición a comportamientos vocacionales.</p> |
|---|--|

II. ENJUICIAMIENTO PSICOSOCIAL DE LOS DATOS

- | | |
|---|---|
| <p>1. LOS GRUPOS DE PROFESIONALES DE AGENCIAS</p> <p>Conciencia de superioridad en la profesión.
Apertura y vinculación espacial.
Menor intensidad relacional con los clientes.</p> | <p>2. SUS ACTITUDES ANTE LOS TURISTAS</p> <p>2.1. Implicación personal y de grupo.</p> <p>2.2. Fuerza de las motivaciones funcionales.</p> <p>2.3. Grado de coherencia de los elementos.</p> <p>3. SU RELACION CON EL GRUPO DE HOTELERIA</p> |
|---|---|

III. PRONOSTICO Y ACCIONES RECOMENDABLES

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| <p>1. PRONOSTICO</p> | <p>2. ACCIONES RECOMENDABLES</p> |
|----------------------|----------------------------------|

INTRODUCCION

Justificación del estudio

Más o menos buena, España va dejando su imagen en el extranjero. En virtud de esa imagen los turistas de distintos países se sienten atraídos a visitarlo o la excluyen de sus viajes y proyectos.

En otros tiempos, la imagen de un país era adquirida trabajosamente a través de los libros o fantaseada por las leyendas. Hoy, en cambio, trata de ser vendida e impuesta por la publicidad, pero, cada vez más, es buscada en el testimonio sincero y directo de los amigos y conocidos que han visitado la nación y han sido sujeto de experiencias en ella.

Los turistas que pasan sus vacaciones en España proceden, como es natural, de distintos ambientes, vienen con distintas fórmulas e intenciones de descanso y entablan más o menos contactos con personas y grupos.

En el «Informe sobre Motivaciones Turísticas hacia España», realizado por el INSTITUTO ESPAÑOL DE TURISMO en 1979, queda claro que un porcentaje elevado de los turistas extranjeros que pasan sus vacaciones en España tienen una imagen de nuestro país elaborada casi exclusivamente en función de tres elementos: el clima, la comida y sus contactos con el personal de hotelería y de agencias de viaje. Si no de forma tan prevalente, estos contactos constituyen siempre un elemento que entra en juego y condiciona el enjuiciamiento emitido por cualquier turista, sea cual fuere su riqueza de experiencias.

Vemos así al personal de estas empresas turísticas, con su mundo, convertido en un factor importante, para bien o para mal, del turismo hacia España. De ahí la trascendencia de analizar las actitudes que tiene formadas dicho personal hacia los turistas extranjeros. Actitudes compuestas, como es sabido, por creencias o conocimientos, sentimientos y tendencias reactivas. Actitudes que pueden estar provocadas por imágenes y proyecciones personales, por estereotipos y prejuicios, por larvados mecanismos de defensa ante situaciones de frustración, generados por las condiciones de trabajo o por las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Cualquier organismo o personas interesados en la promoción de un turismo hacia España, deben partir del análisis de toda esta compleja e interactuante red de elementos y relaciones. En un segundo tiempo habría que planificar cómo suscitar actitudes positivas, cómo mantenerlas y, en la hipótesis de que se den algunas negativas, cómo conseguir cambiarlas. Algunas pistas para su realización se incluyen también en este informe.

Contenido

Parece, pues, obvio que el contenido del informe debe abordar, por una parte, el estudio de las actitudes que manifiesta el personal de las dos empresas turísticas señaladas hacia el turista extranjero, y, por otra, profundizar en las motivaciones de fondo mediante un

pequeño balance psicosocial de los grupos laborales a los que el personal pertenece.

Estudio de las actitudes

La conducta de un individuo se halla en gran medida determinada por sus actitudes. Una actitud viene a ser como una estructura o un sistema duradero que relaciona entre sí y polariza hacia un determinado objetivo tres componentes: uno cognoscitivo, otro sentimental y otro reactivo. Todos los fenómenos sociales se hallan dirigidos de alguna manera por las actitudes. De ahí el interés por estudiar las actitudes de individuos y grupos. Conociendo sus actitudes, se puede predecir su conducta. Y, según se trate de una conducta positiva o negativa, se puede intentar mantener o cambiar dichas actitudes.

Se poseen actitudes hacia los que nos rodean, hacia los grupos, hacia los hechos políticos y económicos, hacia los fenómenos culturales y sociales, hacia la religión, la ciencia y la filosofía, en fin, hacia nosotros mismos. Sin embargo, su número es limitado, pues sólo se dan hacia aquellos objetos o sujetos que suponen algo para nosotros. No basta, pues, con que éstos existan; se requiere también que supongan algo psicológicamente para nosotros.

En la comprobación y valoración de los distintos componentes conviene tener en cuenta varios extremos. Así, los conocimientos incluidos en una actitud son siempre juicios de valor que implican una creencia positiva o negativa, un enjuiciamiento favorable o desfavorable. El componente sentimental se refiere a los sentimientos vinculados al objeto en cuestión y que pueden ser expresados directa y manifiestamente, o indirecta y veladamente. En cuanto al componente reactivo, incluye la tendencia o predisposición a actuar de una manera determinada ante el objeto en cuestión. Un pro-turista

extranjero buscará su compañía, le aceptará, le ayudará y le tratará con interés y simpatía; un anti-turista, en cambio, le tratará mal y hasta le hará, si está a su alcance, la vida imposible.

Otra orientación a tener en cuenta en el estudio, es la no igualdad de las actitudes, que difieren entre sí en función de los múltiples elementos que integran cada uno de los componentes expuestos, en función de la consistencia o inconsistencia de las actitudes, así como de su interconexión o aislamiento.

Todos estos extremos deben ser tenidos en cuenta en el estudio y correspondiente informe.

Estudio psicosocial de los grupos laborales implicados

Naturalmente, no se trata de un estudio profundo, sino de una aproximación a la comprensión de los grupos en cuestión, en nuestro caso el personal de hotelería y el de agencias de viajes.

Todo grupo laboral está formado por un grupo humano organizado en vista a la obtención de unos fines concretos, manteniendo las personas que lo componen unas relaciones constantes entre sí. De estas relaciones, unas vienen impuestas por la organización en vistas a obtener la finalidad de las empresas; otras son puramente humanas, entabladas con ocasión de la realización de los trabajos. Así, pues, la comunidad formada por el grupo laboral presenta dos niveles distintos: el del trabajo y el de la convivencia, pero ambos actúan simultáneamente en las mismas personas.

En los aspectos internos del grupo, interesa comenzar por un análisis globalizado de las personas que forman el grupo, esclareciendo sus características tanto personales

como laborales. Las más fundamentales son las de sexo, edad y estado civil, pero también hay que atender a otras de tipo cultural o familiar. En cuanto a las profesionales, son dignas de atención la antigüedad, la distribución por niveles, centros, divisiones y categorías de trabajo.

La extensión de la jornada laboral puede tener repercusiones importantes. Igualmente, la organización del trabajo, que puede ser más o menos respetuosa con los trabajadores que han de someterse a ella, y que se manifiesta en la forma de distribuir los trabajos concretos, en la delimitación de las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo, en las exigencias de rendimiento y en las posibilidades de iniciativa y creatividad personal.

Aparte de otras condiciones externas al trabajo como tal, conviene detenerse de forma especial en el estudio de las relaciones interpersonales, de los cauces y niveles de comunicación, de la convivencia en suma. La convivencia se ve afectada, además, por las posibilidades de promoción y la conflictividad real o potencial.

En cuanto a los aspectos externos al trabajo, el campo de la actividad de una empresa en el contexto extralaboral de sus trabajadores puede abarcar todos los aspectos que integran la vida de una persona y que no se dan separadamente como compartimentos estancos, sino que se interrelacionan e influyen recíprocamente, tendiendo a unificarse armónicamente en la persona que los realiza.

En una visión de conjunto, todos estos aspectos se reducen a los tres ámbitos en que se desarrolla la vida del hombre: su espacio estrictamente individual, su vida familiar y su participación en la vida social.

En fin, aspecto externo al trabajo propiamente dicho, pero de enorme resonancia, es

la acogida de la empresa en el entorno geográfico y social en que está enclavada. Los trabajadores, componentes de un grupo laboral, no son islas, sino que son hijos de su tiempo, viven en un aquí y un ahora, en interacción con el medio que les rodea. Si el objeto de la empresa —en nuestro caso la atención a los turistas extranjeros— está valorado negativamente por los habitantes del lugar, porque hay un rechazo visceral de tales turistas, los componentes del grupo laboral quedarán más o menos afectados.

Todos estos aspectos, y consiguientes problemas, de los grupos laborales implicados en este estudio quedarán recogidos o simplemente reflejados en función del objetivo principal, que es el estudio de las actitudes.

Objetivos

El informe proyectado intenta conseguir varios objetivos:

Objetivos directos

De forma directa y prevalente, el informe trata de alcanzar dos metas complementarias:

- Detectar cuáles son las actitudes del personal de hoteles y agencias con respecto a los turistas extranjeros que visitan España.
- Descubrir cuáles son las motivaciones que explican tales actitudes en los correspondientes grupos de trabajadores: motivaciones internas al grupo y externas al mismo.

Objetivos indirectos

- Deducir, por contraste y semejanza, las actitudes de los mismos grupos hacia los turistas españoles.
- Iniciar una primera experiencia de tipo vivencial en el análisis y toma de contacto con grupos humanos implicados en el sector turístico con la intención de que vayan acometiéndose otras sucesivas.

Metodología

Como es natural, la metodología tiene que guardar relación con los destinatarios concretos, con los objetivos y con los contenidos. Aquí sólo hablamos de los principios metodológicos generales. Para las aplicaciones, ver en el apartado siguiente las técnicas seguidas.

En primer lugar, la metodología tiene que ofrecer un ámbito facilitador de la comunicación interpersonal, a fin de conocer la problemática tal como se vive y el trasfondo que guarda relación con los diferentes aspectos del problema. Un ámbito y cauce adecuados son las «reuniones de trabajo», organizadas de acuerdo con los postulados de la dinámica de grupos. Para realizarlas y analizarlas se precisa la actuación de un animador responsable, ayudado por un observador adjunto, ambos técnicos cualificados.

No hay eficacia sin participación activa de los miembros del grupo. Ese es el desafío fundamental y primero que se le presenta al animador: facilitar al máximo el intercambio de ideas, vivencias, sentimientos y experiencias y hacer que las distintas aportaciones tengan la misma oportunidad de ser expuestas y ponderadas en el grupo.

La participación no es posible en un grado aceptable si se utiliza un método excesivamente directivo. Pero en este tipo de reuniones tampoco sería útil el método estrictamente no-directivo.

Se han registrado las aportaciones de los participantes, esclarecidas con las observaciones *in situ* del animador-responsable y del observador-adjunto, previa autorización de los participantes. Esto ayuda eficazmente a la hora de realizar el informe.

Las reuniones han sido preparadas cuidadosamente por los Delegados Provinciales de turismo, quienes recibieron unas orientacio-

nes del responsable del estudio, explicándoles los objetivos y aunando criterios para una celebración de las reuniones lo más homogénea posible.

Técnicas

Para conseguir los objetivos previstos, mediante la metodología que se ha expuesto, era imprescindible utilizar técnicas adecuadas como las que se enumeran a continuación:

- La técnica de base han sido las «reuniones de trabajo», que exigieron la composición previa de los grupos que habían de celebrarlas. El número tope de miembros en cada uno de los grupos era 15. El «pequeño grupo» da sensación de seguridad y facilita la intervención de todos y la comunicación interpersonal.
- La «reunión de trabajo» es una técnica vivencial, que ha de ser animada por otras técnicas complementarias. Las utilizadas en las reuniones pueden agruparse en tres bloques:
 - Un tipo de técnicas destinadas a conseguir rápidamente un clima de comunicación espontánea y profunda.
 - Un segundo grupo de técnicas, encaminadas a descubrir las actitudes del personal de hoteles y agencias hacia los turistas; unas, directas; indirectas, otras.
 - Un pequeño cuestionario a rellenar intentaba medir el grado de adaptación laboral y de satisfacción personal dentro y fuera del mundo del trabajo.

Lugares, personas, cargos

En los cuadros que se transcriben quedan recogidos estos datos, referidos separadamente a las reuniones con personal de hotelaria y con agencias de viajes.

HOTELERIA

Participantes por zonas: número, sexo y edad media

ZONAS	PARTICIPANTES			
	Número según sexo		N.º total	Edad. aprox.
	Varones	Mujeres		
Las Palmas.....	11	2	13	35
Tenerife.....	12	2	14	37
Benidorm.....	16	1	17	37
Lloret de Mar.....	10	—	10	33
Barcelona.....	13	2	15	40
Málaga.....	12	2	14	38
Mallorca.....	9	4	13	40
Madrid.....	13	2	15	37
Totales.....	96	15	111	37

HOTELERIA

Número de participantes según el puesto que ocupan (%)

PUESTOS	ZONAS								
	Las Palmas	Tenerife	Benidorm	Lloret M.	Barcelona	Málaga	Mallorca	Madrid	TOTAL
Dirección.....	9	—	12	10	—	—	—	—	4
Recepción y contabilidad.....	46	47	35	60	34	34	38	38	41
Conserjería.....	9	30	13	—	8	13	23	8	13
Cocina y repostería.....	—	—	13	—	—	—	—	—	2
Comedor.....	36	7	20	30	50	40	16	46	31
Pisos.....	—	—	7	—	8	13	23	—	6
Lencería y lavadero.....	—	—	—	—	—	—	—	8	1
Personal de limpieza.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Servicios auxiliares.....	—	16	—	—	—	—	—	—	2
Total (%).....	100	100	100	100	100	100	100	100	100

AGENCIAS DE VIAJES

Participantes por zonas: número, sexo y edad media

ZONAS	PARTICIPANTES			
	Varones	Mujeres	N.º total	Edad aprox.
Madrid (1)	6	6	12	35
Benidorm.....	8	1	9	34
Mallorca	9	5	14	36
Madrid (2)	7	3	10	37
Totales	30	15	45	35,5

(1) Agencias grandes.

(2) Agencias pequeñas.

AGENCIAS DE VIAJES

Número de participantes según el puesto que ocupan (%)

PUESTOS	LUGARES				
	Madrid (1)	Benidorm	Mallorca	Madrid (2)	TOTAL
Directores y adjuntos	—	25	—	40	16,5
Jefes de primera.....	25	—	60	50	34
Marketing y administrativos	8	37,5	13	10	17
Guías.....	—	12,5	20	—	8,5
Promotores de ventas	67	25	7	—	24
Total.....	100	100	100	100	100

El grupo de participantes de la hotelería es muy similar al grupo de participantes de las agencias en la edad. También lo es —aunque no quede recogido en el cuadro de hotelería— en el peso específico que suponen los directores y jefes. Haciendo un apartado con los directores y jefes, en el grupo de participantes de hotelería suponen el 52 por 100 y en el de agencias, como puede comprobarse, el 50,2 por 100.

Esto quiere decir que, si se hubiera intentado obtener la muestra representativa que exigen los estudios cuantitativos, resultaría una muestra sesgada en los niveles de res-

ponsabilidad y, por tanto, una muestra sesgada a favor de la empresa. En un estudio cualitativo, en el que se utilizan, entre otras, pruebas proyectivas, esta circunstancia no es un elemento negativo. Hay incluso datos que ganarán en relevancia y significación si se refieren y aplican a los correspondientes colectivos de profesionales. Y con esto nos estamos refiriendo al último punto de la introducción.

Validez técnica del estudio

No tendría sentido el emplearnos a fondo en esta introducción —ya demasiado exten-

sa— en justificar la validez técnica de los métodos cualitativos, tanto más cuanto que han sido realizados varios estudios de este tipo por el INSTITUTO ESPAÑOL DE TURISMO y en ellos se han analizado distintos aspectos de los mismos (1).

Nadie pone en duda el interés científico de los métodos cuantitativos o experimentales, pero hace tiempo que, independientemente de la irrupción en el terreno de la investigación sobre el comportamiento de los psicólogos sociales, se está de acuerdo en señalar «las limitaciones y servidumbres de los grandes números». Alguien ha señalado que el nacimiento de un niño en el hogar conlleva unos cambios en el pequeño grupo, cuyo estudio cualitativo es mucho más interesante, apasionante y de resonancia social, que el tanto por ciento de aumento demográfico que supone para «los cuantificadores».

Queremos ilustrar con ese ejemplo cómo hay ocasiones, circunstancias, comportamientos, objetivos que aconsejan la utilización de métodos cualitativos, cuya riqueza y profundidad se escapan a la experimentación.

De acuerdo en que los resultados así obtenidos no serán «generalizables» estadística-

(1) Léase, por ejemplo, la introducción al estudio «Necesidades y valores en el comportamiento turístico», publicado en el núm. 65 (1-1980) de «Estudios Turísticos».

mente hablando. Pero hay procesos comportamentales de individuos y grupos cuya generalización, dentro de ciertos límites, se puede asegurar, simplemente porque las variables se mantienen dentro de esos límites. Y creemos sinceramente que éste es el caso del sector que estudiamos.

Aun admitiendo que no fueran generalizables, el estudio cualitativo que emprendemos ganaría en intensidad lo que pierde en extensión y está justificado técnicamente por la complejidad del objeto que analiza y por su intención de profundización en él.

En cualquier caso, los métodos cualitativos son complementarios de los cuantitativos. Dos funciones complementarias son evidentes: antes de una encuesta por muestreo, por ejemplo, unas reuniones de grupo dan una panorámica completa de los problemas y datos que están en juego y de las hipótesis correspondientes que pueden ser sometidas a estudio experimental. Después de realizado éste, unas reuniones de grupo sirven magníficamente para estudiar las motivaciones que hay detrás de los datos comprobados y las pistas para interpretarlos adecuadamente.

Dentro de cualquiera de estas o de todas estas coordenadas conviene situarse para leer y analizar nuestro estudio.

Capítulo primero:

ACTITUDES DEL PERSONAL DE HOTELERIA HACIA LOS TURISTAS

Aunque es frecuente concebir la actitud como la predisposición más o menos estable a reaccionar o responder de igual manera ante un mismo objeto, una misma situación o un mismo estímulo, es de todos sabido que en ella intervienen dos elementos más: la idea que se tiene del objeto en cuestión y el sentimiento que inspira. Así, pues, la actitud está integrada, en realidad, por tres elementos: lo que pensamos, lo que sentimos y lo que estamos dispuestos a hacer.

Por lo general, estos tres elementos van íntimamente relacionados. La predisposición a actuar de un modo concreto está sustentada en una idea y es facilitada por el sentimiento o la emoción de que va impregnada esa idea o la experiencia comportamental anterior. Se da así interacción entre los tres componentes y una fuerza cohesiva en una misma dirección positiva o negativa.

Esto, sin embargo, no siempre sucede así. La interacción, a veces, no es unidireccional, porque uno o dos de los componentes van en dirección opuesta con relación al otro. El recepcionista de un hotel, si es buen profesional, está predispuesto a tratar con amabilidad

y eficacia a todos los turistas, incluso a aquel grupo que, por su nacionalidad, raza, estado civil, ideología o edad, chocan con sus ideas y/o despiertan en él sentimientos de aversión. Con todo, ya se verá más adelante cómo la dinámica típica de la actitud tiende y trabaja a favor de la coherencia entre las ideas, sentimientos y reacciones que implica.

Lo que aquí y ahora interesa subrayar es que los tres componentes de la actitud están muy interrelacionados y que las fronteras entre ellos resultan a veces difusas y difíciles de deslindar. Subrayar, asimismo, que, a pesar de la complejidad que una estructura así entraña, los tres elementos integrantes pueden y deben ser conceptualizados y analizados independientemente.

Y de forma independiente van a ser analizados en este capítulo, aunque sean inevitables las interferencias, las reiteraciones y algunas ambivalencias. En el análisis, distinguiremos tres etapas sucesivas: descripción de las opiniones, afectos y predisposiciones tal y como se han manifestado en las reuniones de grupo; enjuiciamiento de los mismos a la luz de las ciencias psicosociales; pistas de actuación a corto y/o medio plazo.

I. DESCRIPCION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS REUNIONES

La realización de las reuniones de grupo por dos técnicos —uno de ellos con la misión

casi exclusiva de observar, según un esquema previamente sistematizado—, la grabación de

las conversaciones y el copioso material escrito garantizan la fidelidad de los datos recogidos. Como se ha anotado en la introducción, parte de las técnicas utilizadas trataban de facilitar las opiniones y creencias, un segundo bloque se encaminaba a hacer aflorar los sentimientos y las emociones, y un tercero intentaba suscitar las reacciones. La intencionalidad de cada técnica era preferente, pero no exclusiva, como puede suponerse, dada la ya expuesta interrelación de los tres componentes. Lo mismo hay que recordar de la exposición que de los resultados de las mismas se hace a continuación.

En cuanto a los juicios de valor, intercalados en algunos pasajes de este apartado descriptivo, o han sido emitidos expresamente por los propios participantes o responden, al menos, al clima de expresión registrado en las reuniones.

1. OPINIONES DEL PERSONAL DE HOTELERIA SOBRE LOS TURISTAS Y SU MUNDO

Las múltiples opiniones emitidas en las reuniones de grupo pueden quedar enmarcadas en el siguiente razonamiento: los turistas son totalmente necesarios para mantener nuestro trabajo y dan sentido a nuestra vida laboral; son, pues, siempre bienvenidos, aunque hay que reconocer que son menos rentables y que el trato con ellos presenta dificultades y problemas polifacéticos, en primer lugar, porque son clientes y, en segundo lugar, porque se trata de unos clientes de connotaciones relacionales específicas, con unas expectativas consumistas de felicidad y bienestar y unas limitaciones inherentes inevitables. Al otro lado, están las dificultades provenientes del hotel, que a la problemática empresarial habitual añade los problemas específicos de toda «empresa humana», es decir, cuyo contenido no son objetos materiales, sino personas, y los problemas coyunturales,

que en la coyuntura actual son importantes. Hay un gran tercer bloque de dificultades que repercuten en las relaciones hotel-turistas, que le vienen dadas al hotel y ante las que éste se siente más o menos inerte: son problemas derivados de empresas afines, como las agencias de viajes, del entorno y de la Administración Pública, estatal y local. Todas estas dificultades deben convertirse en estímulo y acicate, «porque el trabajo pro-turismo es una empresa noble, hermosa y digna de toda estima y porque hay detrás una industria en la que están implicados muchos puestos de trabajo, mucho dinero y muchas divisas».

1.1. LOS TURISTAS

Vamos a exponer cómo son percibidos los turistas a nivel de pensamiento, prescindiendo lo más posible de la impregnación afectiva que será objeto de tratamiento en el apartado 2. El personal de hotelería que ha participado en las reuniones de grupo trabaja en zonas muy concurridas por turistas extranjeros de distintas nacionalidades, pero también por españoles. Mientras no se haga constar expresamente la referencia a un colectivo concreto de turistas, al hablar de éstos nos referimos a todos los que hacen turismo en las zonas escogidas para la celebración de las reuniones.

Los turistas siguen siendo necesarios

Si algo ha quedado claro en las reuniones de grupo con el personal de hotelería ha sido la convicción y la creencia de que para la vida de algunas zonas los turistas son imprescindibles. El asegurar su venida es cuestión de vida o muerte. Y no sólo para la industria hotelera. El comercio, la construcción, el servicio de taxis y otros sectores de la población de esas zonas viven en gran parte del turismo.

Los turistas, pues, son siempre bienvenidos. «Hay que reconocer que vivimos del

turismo y que los turistas son nuestra sangre vital». «Todos los turistas interesan». «Necesitamos todos, sean de la nacionalidad que sean». «No podemos elegir: ellos nos tienen que elegir a nosotros».

Estas y otras muchas expresiones han sido formuladas en las reuniones, con fuerza, como con ganas de convencer. «No podemos matar la gallina de los huevos de oro». Y el personal de hotelería tiene la impresión de que en algunos sitios «la están matando». Y llaman a la responsabilidad de la Administración, de las Autonomías y de las Comunidades autóctonas receptoras, que no toman conciencia o no prestan suficiente atención a un tema de tanta trascendencia.

Esta convicción subyace a todos los razonamientos, opiniones, sentimientos y reacciones expresados en las reuniones. Subyace y entra en conflicto con ellos, porque los turistas, además de necesarios, constituyen un mundo muy complejo y lleno de dificultades.

Los turistas son unos clientes

Están sujetos, por tanto, a una relación comercial. El cliente tiene que dejar dinero; y si no es así, no interesa. Esta afirmación, que no pasa de ser una evidencia o una perogrullada, es subrayada enfáticamente por el personal de hotelería, porque tienen la impresión de que es olvidada con frecuencia por los turistas. «El turista viene con ánimos de pagar lo menos posible, exigiendo atenciones y servicios que, sin embargo, no paga». «El turista exige mucho por poco dinero». «El servicio es bueno, si se tiene en cuenta los precios que se pagan». «Hay quejas de los turistas que no se pueden resolver, porque el servicio que se ofrece está en consonancia con los precios que se pagan. Si éstos son bajos, la calidad y cantidad de los servicios no pueden ser muy altas».

Surge, así, de entrada, amenazante, una posible fuente de conflictos: el cliente tenderá a pensar que le dan menos de lo que paga, y el hotel tendrá la convicción de que ofrece demasiado para lo que le pagan. Hay un tercero en litigio: el empleado en el hotel, que puede quedar objetivamente atrapado, o al menos sentirse subjetivamente «entre la espada y la pared». Pero de las implicaciones relacionales se hablará en el apartado II de este capítulo.

Como es obvio, cuando los conflictos son de rentabilidad económica no pueden solucionarse por la vía del «cliente siempre tiene razón», a no ser que la fórmula se considere como un artilugio cuya eficacia se encomienda a la habilidad y buenas maneras del empleado de turno. Estos, por su parte, como se verá, ya no admiten la indiscutibilidad del eslogan ni como artificio al que recurrir para salvar las formalidades ante un planteamiento del cliente económicamente inaceptable, ni como actitud asimilada que deba presidir las relaciones laborales normales. El rechazo parece más decidido cuanto más jóvenes son los empleados y menor su categoría en la escala profesional. En general, el rechazo va acompañado de una matización: «es verdad que el cliente no siempre tiene razón, pero hay que admitir que siempre lo necesitamos, que es la sangre vital. Esta convicción debe servirnos de estímulo y alegría».

Clientes especiales

En su relación con el hotel y con el personal que en él trabaja, el turista presenta una connotación relacional no común. El cliente de un comercio o de un mercado reduce sus encuentros en tiempo y en perspectiva. Mira a ver si encuentra lo que le interesa, pregunta el precio del artículo, regatea si se tercia la ocasión y «lo compra o lo deja». El turista que escoge un hotel, como alojamiento para pasar quince o treinta días de vacaciones, plantea un trato humano muy distinto.

El hotel pasa a ser su casa, y, quiérase o no, el dormir y comer bajo el mismo techo no resulta indiferente. El hotel es considerado como un refugio seguro, y gratifica considerar a los empleados como unos amigos que pueden ayudar, informar, prevenir. En resumen, que, aunque el turista es un cliente y como tal debe aportar un beneficio económico, la relación comercial apenas si aparece en el trato con él. Cuando se trata de turistas que contratan su estancia a través de agencias —situación cada vez más generalizada— esa relación no llega a aparecer, salvo el caso de las consumiciones en el bar.

Con unas expectativas consumistas de felicidad y bienestar

El turista es un cliente difícil, porque viene a pasar sus vacaciones con múltiples deseos fantaseados durante meses con el trasfondo consumista de nuestra sociedad y con poca resistencia a la frustración, porque su actitud básica durante este periodo es de pasividad, con escaso espíritu creador. Sus deseos son múltiples e inevitablemente chocan en ocasiones con los de otros turistas.

- Un deseo unánime es *el sol radiante y el buen clima*. Este deseo legítimo, cuando no se ve satisfecho, puede llegar a crear verdaderos problemas en el hotel. «Estamos, a veces, con restricciones de agua, con una sequía agobiante, suspirando por la lluvia y, cuando por fin llueve, te encuentras en el hotel con caras largas, con protestas e imprecaciones, con gestos de aburrimiento o rabia». El hotel es el nuevo hogar, en el que todos descargan las pequeñas o las grandes frustraciones de cada día. El empleado de hotelería puede ser una víctima indirecta.
- Todos vienen con *ánimo de descansar*, pero este ánimo se convierte en fuente de

disensión. El turista maduro, y mucho más el de la llamada tercera edad, concibe el *descanso como tranquilidad*, ausencia de ruidos y de bullicio. Y se encuentra, a veces, con que el hotel está rodeado de discotecas bullangueras, de ruidosas motocicletas, conducidas por jóvenes inquietos, de fiestas nocturnas que entorpecen su sueño plácido. Es uno de los muchos problemas que revierten en el hotel, pero a los que éste es ajeno. Esos turistas han debido informarse previamente de las características del lugar, durante las distintas épocas del año. En verano hay una gran afluencia de jóvenes, y el turista joven concibe el *descanso en forma de diversión y movimiento*.

- *La contaminación* es vivida cada vez más como amenaza a la supervivencia. El turista de fines de semana huye de la contaminada gran ciudad en busca de otros aires y de otro ambiente más sano. El mes de vacaciones gira también dentro de esas coordenadas. La playa sucia, las calles llenas de papeles, bolsas de basura y envases vacíos son ya argumentos de *disuasión para mucha gente*. No digamos un hotel con una infraestructura sanitaria deficiente. «Pero a lo que vamos: de poco sirve que el hotel se esfuerce en modernizar y mantener en perfecto estado sus instalaciones sanitarias, en sacar sitio para un pequeño jardín, para una piscina o para un solarío, si el hotel está rodeado de basura y en la playa del lugar abundan los desperdicios». Otra fuente de tensiones en el hotel.
- En el hotel busca el turista un *alojamiento ideal*. Buena parte de las quejas se deben a que la habitación que se les asigna no responde a sus gustos o deseos. Y no porque esté en malas condiciones, no. Es que tiene que estar mirando al mar, con una terraza de condiciones específicas, con

un mobiliario y unos espacios confortables y con un cuarto de baño lujoso, cómodo y a prueba de averías. Aparte, una comida sana, variada, típica. No es que esté mal desear y tener todo eso. El problema radica en ver si lo que se desea y busca responde a lo que se está dispuesto a pagar. Y el problema está también en que todo hotel tiene habitaciones muy buenas, buenas y no tan buenas, y que todos los turistas desean únicamente las mejores habitaciones, deseo imposible de satisfacer.

- Junto a un alojamiento, en condiciones materiales ideales, el turista busca un *trato personalizado, familiar y de plena dedicación*. Aunque hay ocasiones en que apeetece perderse entre la masa, nadie goza con un trato impersonal, anónimo. Al menos ésto perciben los empleados del hotel en su relación con los turistas. «El turista desea un trato familiar y personal, que se ve entorpecido por el tamaño del hotel: cuanto más pequeño es éste, la relación es más directa. El turismo se está deshumanizando con la masificación». Claro, se refieren, sobre todo, a la época alta. Fuera de ésta, muchos hoteles andan medio vacíos, circunstancia que, a su vez, deriva en otra serie de problemas que serán expuestos en otro apartado. En cualquier caso está claro que el turista reclama no sólo buen servicio, sino también un buen trato hecho de amabilidad, simpatía y calor.
- En los turistas perciben también los empleados de hotel ese *aire de seguridad y superioridad* que da a muchos el pagar. Como si el pago justificara sin más aditamentos cualquier reclamación. Como si esa pequeña o gran frustración que todos sentimos de entrada cuando no nos dan la razón, que creemos tener, quedase compensada en los turistas con la expectativa de que los empleados del hotel, al que paga, «siempre le den la razón».

Naturalmente, los turistas vienen con muchas más expectativas (2). Aquí nos limitamos a recoger las que fueron manifestadas en las reuniones de grupo que constituyen, por lo mismo, el conjunto de las percibidas con mayor espontaneidad y fuerza por el personal de hotelería entrevistado.

Con unas limitaciones inherentes inevitables

Al margen de las dificultades que, para una respuesta satisfactoria a todas estas expectativas, imponen el entorno y las deficiencias del hotel, los propios turistas, con su circunstancia y sus características peculiares, son causa de limitaciones inevitables.

- La primera limitación es *la económica*, a la que se ha aludido en uno de los párrafos precedentes. No se puede dar más de lo que se recibe. Entre los turistas que acuden actualmente a los grandes conglomerados turísticos, predomina el de pocas posibilidades económicas. Un turismo que se ha dado en llamar «de alpargata» o «de macuto». Este tipo de turista curiosamente es menos agradecido, más exigente y descortés. Antes existía en estas mismas zonas un turismo más selecto y de nivel económico alto. Ahora prolifera el otro. Mucha culpa de ello la tienen los propios hoteles. Aunque en la actualidad se ven obligados a admitirles para sobrevivir, la verdad es que no han sabido mantener la buena clientela de años atrás, por falta de un clima humano adecuado y de una planificación a medio y largo plazo, previendo que el *boom* no podría continuar por sí solo y por inercia.

(2) Puede consultarse nuestro estudio «Necesidades y valores en el comportamiento turístico», publicado en el núm. 65 (I-1980) de la revista «Estudios Turísticos», que edita el INSTITUTO ESPAÑOL DE TURISMO.

- A la limitación económica suele acompañar *la cultural y educativa*. Las expresiones «menos selecto», «de pocos recursos económicos y culturales», «de alpargata» y «de macuto» incluyen en boca del personal de hotelería la connotación de menos educación, ausencia de inquietudes culturales, trato sin clase. «Antes el turista era más agradecido». «Antes el turista era de más clase». «Antes daba gusto tratar con la clientela del hotel». La mala educación o baja calidad del turismo repercute en el hotel. «Hay que tolerar, pero hasta cierto punto: deben existir unas normas de convivencia mínimas, porque el cliente, a veces, se pasa».
- No es infrecuente que acudan al mismo hotel grupos de turistas con intereses encontrados, por distintas razones. *La edad*, por ejemplo, provoca intereses opuestos. Los turistas de edad avanzada obstaculizan, además, un ritmo adecuado. «Debería haber zonas de turismo por edades». *La profesión, el estado de vida, la nacionalidad* son otras tantas variables que derivan en intereses más o menos divergentes. «Ante esta situación, el hotel no puede dar gusto a todos. Las limitaciones para algunos son inevitables». Añadamos, por nuestra cuenta, que la pluralidad de intereses puede convertirse también, si se acompaña el adecuado tratamiento, en riqueza inestimable para una convivencia fecunda.
- Unas limitaciones específicas presentan los turistas extranjeros: las derivadas del desconocimiento del *idioma* y de la resistencia que presentan algunos a acomodarse a las *costumbres* de nuestro país. El hotel hace esfuerzos para aligerarlas: alguno de los empleados hablan varios idiomas, en algunas zonas se da un desayuno *self-service*, etc., pero no puede llegar a todo.
- Es inevitable un porcentaje de turistas insatisfechos y *frustrados por motivos per-*

sonales, familiares, laborales, que no tienen nada que ver con sus condiciones de vida en el hotel, pero que repercuten negativamente en la marcha de éste. Gente maniática, difícil, paranoide que, además, puede influir negativamente en otros clientes, sobre todo de la misma nacionalidad.

Digamos, para terminar este párrafo, que algunas de las limitaciones expuestas en él constituyen un desafío socialmente interesante por parte del turismo al hotel, del que nos ocuparemos más adelante.

1.2. EL HOTEL

Las dificultades provenientes del hotel se pueden agrupar en torno a tres hechos: el hotel es una empresa; una empresa en que «se manejan» hombres, no objetos; una empresa con una coyuntura desfavorable.

El hotel tiene dificultades como empresa

Una empresa debe tener una plantilla suficiente, estable, bien formada, que atienda con eficacia todos los servicios necesarios, con una infraestructura adecuada, una organización que planifique y una dirección que coordine e impulse. Demasiados elementos para que no surjan dificultades que repercutan negativamente en el cliente.

- Hoy, la oferta supera con mucho a la demanda, lo que desemboca en «una competitividad feroz entre los hoteles, que se han visto *obligados a reducir sus plantillas*». La reducción beneficia a la empresa, claro está, pero perjudica al trabajador, que desempeña múltiples funciones antes

más repartidas, y en último término el perjudicado es el turista. La reducción más o menos drástica de personal parece ser un fenómeno generalizado. «Falta personal y cada vez se le exige más». «Al haberse reducido las plantillas, se exige mucho al personal y esto crea mal humor». «Muchas veces la empresa te contrata para un servicio y, luego, te encomienda además otras funciones que están relacionadas marginalmente».

- El personal de hotelería que ha participado en las reuniones, como se ha visto en la introducción, no es representativo del colectivo de empleados, al menos en las épocas altas. Algunos de los que han intervenido eran prácticamente empresarios o muy cercanos a la empresa. A pesar de todo, y de lo comprometido que resulta definirse en tal contexto sobre un tema tan delicado, se ha reconocido que la *retribución es insuficiente*. Hay que hacer varias precisiones. El 50 por 100 de los participantes afirma no percibir un salario justo, es decir, un salario que corresponda al trabajo desarrollado por ellos en las actuales circunstancias. El salario puede ser injusto pero suficiente para cubrir las necesidades. El 34 por 100 afirma que el salario que percibe, además de injusto, resulta insuficiente para atender sus necesidades.

Si se tienen en cuenta, pues, las presiones ambientales de la reunión y si se toma al colectivo completo de empleados, en los que hay que incluir a los temporeros contratados a veces en condiciones muy precarias, la impresión general de los empleados parece ser que su retribución no es justa. «A los contratados temporalmente, dicen, no se les exige una profesionalización previa, pero se les contrata por sueldos bajos». Las propinas parecen ser una excusa, de la que más adelante daremos un juicio de valor.

- A la reducción de las plantillas se añade en muchos casos *falta de profesionalidad*, «en parte porque el empresario no quiere contratar a profesionales titulados, a los cuales tendría que pagar sueldos más elevados». «Existe falta de preparación y formación en el personal, así como de experiencia y de medios para adquirir esa formación». «El descrédito es mayor en zonas donde, en el momento del *boom* que aseguraba beneficios siempre y de cualquier forma, se abrieron hoteles sin personal adecuadamente preparado».

Se contrata, pues, personal sin cualificar, para salir adelante, sobre todo en las temporadas de agobio. Por otra parte, no existen suficientes escuelas profesionales. Y las que hay, imparten títulos teóricos sin una experiencia de base, que es lo que realmente forma. De esta laguna se hablará repetidas veces a lo largo del estudio. Al margen de ella, se lamenta el que los propios hoteles no se conviertan en escuelas de profesionales, escogiendo a los empleados desde pequeños, ofreciéndoles una estabilidad y completando sus prácticas y experiencias con una formación teórica suficiente.

No obstante, no siempre está dispuesto el personal a formarse. No siente necesidad ni interés. Sólo con interés se supera el esfuerzo que implica estudiar, comprometerse.

- La falta de preparación básica va acompañada en muchos casos de *inestabilidad*, lo que agrava la situación deficiente de la plantilla, que se resiente con la incorporación de novatos, venidos con frecuencia de ambientes —del campo sobre todo— muy ajenos al sector. La inestabilidad conlleva otro efecto negativo: a los turistas de temporada, a los que vuelven, les gusta encontrar a los mismos empleados con los que iniciaron ya un trato familiar y confiado.

Esto toma especial relevancia si, como parece ser, «el cliente, en la actualidad, busca ante todo cordialidad y aspira a ser considerado como un amigo que viene a casa, con todo lo que ésto implica».

- También los *servicios* están siendo *recordados*. Hay hoteles que han anulado el *room service* y escasea cada vez más la típica figura del botones. La anulación no está siempre motivada por la competitividad y la escasa rentabilidad económica. Interviene también el contenido de la demanda: no pocos turistas, por ejemplo, se resisten a que el botones les suba las maletas, quizá porque su servicio está asociado a la propina obligada y «hay mucha gente que se arma líos con las propinas». «A veces, los turistas se comportan inadecuadamente con los botones que pretenden encargarse del equipaje, porque no quieren dar propina. En otros países existe una tasa de propinas incluida en los servicios, pero en España no, tendiendo progresivamente a desaparecer». Otros servicios, como el de «relaciones públicas, que tenía un papel muy importante de cara a la información del turista, se ven ahora muy limitados por los guías y las agencias en general».

En ocasiones, también se habla inadecuadamente de anulación de determinados servicios, cuando, en realidad, nunca han existido. «A veces, los turistas acusan la falta de lo que ellos creen servicios existentes en su país. Sin embargo, lo que están exigiendo no son tales servicios, sino determinadas costumbres que, como es natural, no son iguales en todos los países».

- En no pocos hoteles *falta una infraestructura adecuada*. «Los golpes se los lleva el que ofrece el servicio, pero la culpa la tiene la propia infraestructura, que no fue bien planificada y/o no ha sido mantenida y modificada».

La estructura deficiente causa quebraderos de cabeza a los empleados. «El turista se impacienta con nosotros cuando surgen fallos en el funcionamiento del hotel (averías, lámparas, roturas), porque piensa que el personal no está haciendo todo lo posible por solucionar sus problemas, aunque ésto no sea así. No se dan cuenta que esos fallos e imprevisiones no son responsabilidad del propio personal, sino de una infraestructura deficiente o una falta de trabajo en cadena».

La impresión de infraestructura deficiente es más generalizada cuando se considera la red hotelera. «La infraestructura hotelera no está de acuerdo con la demanda. Abundan las instalaciones en número, pero su categoría es baja, poco perfecta. La calidad está supeditada a unos precios ínfimos». «Existe una gran masificación que lleva a un trato sin clase, en medio de bloques de hormigón». «Hay complejos hoteleros con problemas habituales de agua, electricidad, higiene. Y todo porque se trabajó en un principio en función de las «vacas gordas» del momento, con una falta total de previsión».

- La falta de profesionalidad no se detecta sólo en los niveles inferiores de las categorías profesionales, sino también *en los niveles de dirección*. Ocurre con frecuencia «que los directores que salen de la escuela comercian con sus títulos, “vendienlos” a gente que no está preparada, aunque sean dueños del hotel o amigos de su confianza». Se denuncia, pues, la «compra-venta» de títulos.

La solución no está en la simple posesión del título. Hacen falta título y experiencia larga. Porque «generalmente los directores salen de la escuela sin una buena formación práctica; lo bueno es que el director haya empezado “desde abajo” y co-

nozca todos los departamentos del hotel; que haya tratado con los clientes como simple empleado para que sepa mediar cuando surgen los conflictos "cliente-empleado" y para que sepa motivar al personal».

El hotel es una «empresa de relaciones interpersonales complicadas»

El hotel, ya se ha dicho, es una empresa en la que no se manipulan objetos ni se construyen cosas, sino que se trata con personas. Las relaciones humanas van en varias direcciones: personal del hotel *versus* clientes, empleados entre sí y empleados *versus* cargos directivos.

- En sus relaciones con los empleados, *el turista exige con frecuencia servilismo, cosas imposibles*, que chocan contra un concepto mínimo de organización y planificación. Si en un grupo de turistas que acaban de llegar cargados de maletas todos quieren ser los primeros en recoger las llaves, en tener la mejor habitación, en tomar los ascensores, en que les suban las maletas, no hay forma de poder complacer, por muy buena voluntad que pongan los empleados. Tampoco es razonable pretender un servicio de comedor a cualquier hora del día o de la noche. Horarios flexibles, sí, pero con unos límites inevitables.

No hay que confundir «servicio con servilismo». Antes, el personal se prestaba a cualquier tipo de exigencias, pero «hoy día tiene un conocimiento mayor de sus derechos y obligaciones, así como un sentimiento de dignidad profesional».

- *Hay servicios y momentos proclives a los conflictos*. El servicio de comedor es considerado por el personal de hotelería co-

mo el más importante, por su repercusión en el tono vital de los turistas, y como el más conflictivo, «donde los problemas tienen más difícil solución». Los problemas más significativos son la calidad de la comida, la espera y el número de empleados de temporada. La abundancia y calidad se le escapan al empleado que sirve, porque es cuestión de cocina. «Existe una especie de intrusismo de la cocina extranjera y los turistas se van sin conocer la cocina del lugar». «El incremento de los salarios se ha hecho a costa de la calidad de la comida». En cuanto a las esperas, si los clientes las viven con nerviosismo, a los empleados les resultan irritantes. «Se les ocurre a todos venir a la misma hora, con ganas de que se les sirva inmediatamente, y en temporada alta no hay posibilidad de atenderlos a todos a la vez». Los empleados se irritan, al comprobar que una cosa «tan de sentido común» no sea percibida por los turistas que se dejan llevar por las costumbres horarias de su país. «En esto de los horarios son tremendamente rígidos: acuden todos a la vez en cuanto se abre el comedor». En fin, no sólo a los turistas, sino también a los empleados con experiencia y veterania les resulta una fuente complementaria de tensión la inexperiencia, y consiguiente torpeza en los movimientos y en el trato, por parte de los numerosos novatos, contratados por temporada, justamente para este servicio. «Algunos no saben de qué va».

En el servicio de recepción existe un momento especialmente tenso: la llegada de un grupo de turistas, concertada por agencias de viaje o tour-operadores. Cuatro problemas típicos: no hay habitación, no gusta la habitación, tarda o no viene completo el equipaje, la factura final. El que no haya habitaciones disponibles para algunos del grupo, o incluso para el grupo completo, es posible por el fenómeno del *over-booking* que consiste en una contratación excesiva o sobrecargada «de ori-

gen», es decir, que cuando la agencia concierta con el hotel un número determinado de habitaciones para tales fechas, tanto la agencia como el hotel saben que éste no dispondrá de esas plazas, a no ser que le fallen otros contratos previos. Si tales fallos no se producen, «vienen los lios y los follones»; hay que buscarles plaza en otros hoteles o instalarles en casas y establecimientos a los que para tales emergencias recurre el hotel. Lo lógico es que los clientes se sientan defraudados y protesten. Parece, no obstante, que el fenómeno va siendo desdramatizado y va resultando familiar a base, sobre todo, de hacer unos contratos «de origen» más flexibles, con varias alternativas, de modo que el turista no se sienta engañado o timado y el hotel tenga asegurada la cobertura, al menos en las temporadas altas. En otras zonas el *over-booking* va siendo historia, porque, por desgracia, la demanda ha disminuido notablemente.

«No me gusta la habitación»; «no es la habitación que me aseguró la agencia»; «esta habitación da a la ciudad y yo la quiero mirando al mar». Quejas que traen de cabeza a los recepcionistas y que son origen de conflictos. A veces, los turistas han sido informados de manera engañosa o ambigua. En otras ocasiones, han sacado por su cuenta una conclusión falsa de una información generalizada. En cualquier caso, no ha habido una información rigurosa. El engaño o la falta de rigor proceden, a veces, de los datos suministrados a la agencia por el hotel.

Y, por último, las maletas. Con la amabilidad en el primer contacto con el recepcionista y el acierto en la asignación de habitación, la rapidez en la entrega del equipaje componen la primera imagen, la primera impresión que el turista obtiene del hotel en el que va a pasar el período de tiempo más suspirado de todo el año. Por

desgracia, este tercer elemento no siempre ayuda a una buena impresión.

La recepción «es el servicio donde más se trata con todos los clientes, ofreciéndoles, sobre todo, información». Es también el servicio «al que van a parar todas las quejas (ropas, cortes de aguas, habitaciones), y al que algunos turistas intentan burlar marchándose sin pagar».

El servicio menos conflictivo parece ser el bar, que se convierte en el rincón más agradable, donde el trato con el cliente resulta más cómodo y relajado.

- *Un porcentaje pequeño de turistas y/o empleados, comprometen a veces el clima general del hotel.* Lo lógico es que en un colectivo se encuentre de todo: buenos y malos, avasalladores y respetuosos, agradables y desagradables, eficientes e ineficientes. «Hay turistas respetuosos que dan a los empleados el trato que merece un ser humano». «Clientes que vienen desde hace quince años como si fuéramos su propia familia». Dígase lo mismo, *mutatis mutandis*, del personal que los atiende.

Pero, por desgracia, se da el reverso de la medalla. «Hay turistas difíciles, latosos, faltos de comprensión». «Turistas jóvenes que no tienen respeto ni a las instalaciones ni al personal». «Los hay que se emborrachan y arman camorra». Y lo mismo en el colectivo de empleados: «hay profesionales del sector que fallan por falta de celo y preparación», «empleados que se mofan y se ríen abiertamente de los turistas, cuando creen que no entienden el castellano o el idioma propio de la región», «empleados que no tienen ni idea de lo que es el trato de un profesional con el cliente».

Generalmente, este reverso negativo es de menor volumen que el anverso positivo. Pero, si no se sabe manejar, si no se sabe

cortar a tiempo, puede deteriorarse el clima general del hotel. O sacar una idea, respecto a cada uno de los dos colectivos, igualmente falsa y estereotipada.

- El clima general lo da, sobre todo, *la necesaria y difícil corresponsabilidad de los empleados*. Es sabido que una empresa, para que funcione, necesita que el equipo de profesionales que la componen tengan responsabilidades claramente asumidas dentro de una corresponsabilidad común. Muchos hoteles parecen adolecer de un planteamiento adecuado. Con plantillas mínimas, un mismo empleado se ve obligado a desempeñar funciones correspondientes a cargos distintos, cuando no divergentes. O una selección de personal no cualificado, para salir del paso en temporadas altas, impide una concatenación escalonada de las tareas, que quedan así entorpecidas en alguno de sus eslabones. Cuando esto ocurre, las relaciones horizontales, es decir, entre los distintos empleados, se deterioran inexorablemente. Este aspecto será expuesto de forma más extensa en el apartado II. Baste aquí señalar el reconocimiento de que «existe bastante dejadez en el personal, sin ganas de ir superándose».
- Cuando la dirección no es muy competente, el sector pasa por dificultades y los empleados tienen las tensiones laborales que se derivan, al menos, de la insuficiencia de plantillas ya señalada, no pueden menos de surgir unas *«relaciones verticales delicadas»*. «Hay directivos que no están preparados para mediar entre cliente-empleado, cuando llega la ocasión, ni saben motivar y estimular al personal». «Aparte de que el personal sea competente, se necesita que trabaje a gusto y los directivos no suelen preocuparse de esto, no se avienen a dialogar con el empleado, por muy humilde que sea su puesto». «La dirección no informa de lo positivo, que

sería un estímulo para el personal, sino sólo de lo negativo: de las quejas, de las llamadas de atención por parte de clientes; con la tendencia, además, a dar la razón al cliente». Se aboga por que el director no juzgue a la ligera, compruebe si el empleado no rinde o más bien no le va aquel puesto de trabajo. En fin, «no hay diálogo entre personal y empresa. La empresa vela por los intereses económicos, pero no repara en el bienestar personal de sus empleados».

El hotel pasa por una coyuntura desfavorable

Al hotel se le han venido encima, a la vez, varios elementos que ponen en peligro sus beneficios y, en algunos casos, su supervivencia. A «una baja drástica de la demanda, en relación con los años del *boom*», se une una competitividad feroz en los precios y en la calidad de los servicios, que exigen un «reciclaje» del personal. Y ello, en medio de un despertar político-sindical en el colectivo de los empleados.

- Los empleados, participantes en las reuniones, perciben que se ha pasado *«de las vacas gordas a las vacas flacas»*. Esta apreciación tiene numerosos aspectos. «La crisis económica actual afecta al personal de hotelería, que se siente insatisfecho y esto le resta amabilidad y simpatía de cara al cliente. Pero también repercute en el propio turista, que ahora dispone de menos dinero y, por tanto, deja menores beneficios». «El turismo ha disminuido notablemente en estos últimos años». Además de disminuir, «es un turismo de menor calidad, poco selecto, que no resulta rentable porque paga precios muy bajos, lo cual condiciona la preparación del personal y la calidad de instalaciones y servicios». «El turismo de los 56 fue el turismo de calidad

por excelencia, hasta que llegó el *boom* turístico de los 60-70, en que hubo una degeneración completa de todos los servicios: implantación de hoteles por doquier, sin las garantías adecuadas, sin ordenación debida, con personal impreparado. Ahora se están pagando las consecuencias, porque la lucha oferta/demanda favorece al turista que, pagando menos, puede exigir más». «Venimos con los mismos precios desde hace años, a pesar de la gran inflación. Los del otro lado son los que se llevan la tajada».

- Consecuencia inmediata de la crisis: *una competitividad feroz* entre los hoteles. «Hoteles de cinco estrellas con ofertas, a grupos de turistas, a precios increíblemente bajos, que, como es obvio, tienen que repercutir negativamente en comida y servicios en general». En esta competitividad hay unos ganadores: las grandes empresas multinacionales de *tour-operadores*.

Son los beneficios desleales que provoca siempre el injusto planteamiento oferta/demanda. Y el hotel aún tiene su capacidad de maniobra, reduciendo plantillas, suprimiendo unos servicios y bajando la calidad de otros. Las víctimas más inermes son los empleados y, por supuesto, los propios turistas.

- La capacidad de maniobra de los hoteles se ve, no obstante, entorpecida por varios factores. Uno de ellos es el «*impacto político-sindical dentro del hotel*». Los aires democráticos hacen difíciles las soluciones autocráticas. Por otra parte, la falta de rodaje en el nuevo orden provoca la politización excesiva de los asuntos. «Las ideas políticas provocan con frecuencia desavenencias e influyen negativamente en el ambiente del hotel». En algunas zonas, recientes huelgas del personal de hotelería tienen atemorizados a los empresarios.

«Hoy día, la empresa teme meterse con el personal, aunque lleve razón, a causa de los sindicatos». «Las desavenencias laborales repercuten en el trato con el turista. No se puede llamar prácticamente la atención al personal, ya que inmediatamente surgen problemas por parte de los sindicatos: se enfrentan el patrón y el obrero, y este enfrentamiento vicia la relación con el cliente». «Los sindicatos perjudican al turismo».

- Momentos difíciles pueden ser superados en las empresas con imaginación y creatividad. Una plantilla insuficiente puede ser compensada, y hasta supercompensada, con una renovación de los conocimientos específicos. No es así, por desgracia, en el caso de los hoteles. Junto a la falta de profesionalidad de origen, tal y como ya se ha señalado, el personal de hotelería denuncia también «*la falta de reciclaje*», un reciclaje que debería estar previsto al menos para el cuadro de responsables de los distintos departamentos, que suelen constituir el núcleo más estable y cualificado de la plantilla. La aportación de ciencias humanas, como la Psicología, parece evidente. «En muchas ocasiones el personal no sabe manejar el trato con el turista por falta de preparación. La experiencia muchas veces es rutina y hacer mal las cosas. Al personal le hace falta de vez en cuando un baño de psicología». «Es una pena que el empresario no fomente los medios de formación profesional y de reciclaje para ponerse al día y responder a las nuevas expectativas y problemas que surgen».

1.3. EL SECTOR Y EL ENTORNO

Existen cadenas de hoteles y redes de agencias que forman la urdimbre de la industria turística, en cuya perspectiva hay que considerar la situación de cada hotel. Cada hotel está referido al sector y tiene unas

servidumbres provenientes del entorno. Sector y entorno condicionan y/o potencian la labor del hotel aquí y ahora.

El sector, necesitado de atención

La opinión que merece el sector turístico al personal de hotelería es bastante negativa. El hotel es, con frecuencia, la víctima inocente de las deficiencias del sector.

- Lo primero que denuncian los empleados participantes en las reuniones es el «*desfase de la legislación*». «La falta de renovación de lo legislado para el sector, que es antiquísimo, es una de las señales de la falta de protección al gremio, a pesar de las divisas que ha aportado y de la importancia que tiene para la economía nacional». El personal de hotelería se siente perjudicado por una legislación desfasada y opina que perjudica, asimismo, al turista. «El turista, en general, se queja con razón, porque no tiene garantías de ninguna clase, ya que no está lo suficientemente respaldado por la Ley».
- La laguna legislativa no es sino un síntoma del *abandono de la Administración Pública*, que ha sido denunciado de forma contundente en las reuniones. «Falta apoyo del Estado». «No hay ayuda por parte de la Administración, sino una falta total de atención al gremio. Se ha considerado el turismo como medio para sanear la economía nacional y no como fin, con consistencia permanente». «La hotelería se siente abandonada por parte de la Administración. A pesar de haber sido y seguir constituyendo una de las principales fuentes de riqueza del país, se siente como «el pariente pobre». «La mayoría de las deficiencias que los turistas encuentran y padecen, tanto en el servicio como en las instalaciones, no son debidas ni al propio turista ni al hotel sino a la Administración». «Es lamentable que la Administración no haya establecido suficientes escuelas de profesionales de hostelería. Ni las ha establecido, ni ha apoyado los intentos que se han hecho en el sector por crearlas». «La formación tiene que ser iniciativa no sólo del hotel (empresario, directivos, etc.), sino de los organismos responsables de los entes autonómicos. El centralismo ha tenido falta de visión, y a nivel local no se ha hecho la suficiente fuerza, cuando es donde se conoce mejor la economía y dificultades de un determinado lugar».
- *Las desviaciones del sector* son evidentes. La raíz de todas ellas está en un planteamiento consumista, que comercializa la relación con las cosas y con las personas, siendo uno de sus exponentes la insolidaridad egoísta de la oferta y la demanda. Curiosamente, esta relación comercializada y consumista a la larga se vuelve en contra y deja de ser rentable, precisamente por su «perversión comercial». «Es una pena que el turismo se haya convertido en una industria, funcionando como una explotación económica y no como una empresa turística humana».
- La comercialización, en gran parte, proviene de las agencias y *tour-operadores* «que manipulan la información a su antojo, para obtener mayores beneficios». Ocurre así que en muchas ocasiones el hotel paga «*los platos rotos de las agencias de viajes*». «Se da una clara manipulación de la información por parte de agencias de viaje y *tour-operadores*, cada uno a su antojo y en beneficio propio. De ello resulta que el turista se ve sometido a multitud de abusos. La información que recibe está desvirtuada, se le ofrece lo que conviene para la venta, pero no la realidad. Por esta razón el hotel debería convertirse en el principal y más fidedigno informador. Las

agencias de viaje no son serias. Las mejores son las inglesas».

Y continúan las denuncias: «Muchas de las tensiones que se producen entre el personal de hostelería y el cliente son motivadas por la mala información ofrecida por las agencias y *tour-operadores*, no siendo verdaderamente un problema del hotel. En muchos casos los clientes vienen «engañados», aunque a veces hay que reconocer que es el empresario del hotel el que provoca el engaño trucando la información que facilita a las agencias.

Otros matizan más. «Las agencias antes trabajaban peor. Ahora, en cambio, tienen sus propios guías, que visitan a los turistas y se interesan por ellos. Algunas agencias, sobre todo extranjeras, ofrecen una información francamente buena. En cuanto a la manipulación informativa, es menos frecuente en las agencias que trabajan con cupo».

El entorno, fuente de abusos y de tensiones en contra del hotel

El hotel «no sólo está relacionado y referido al sector turístico general, sino que está inmerso en unas características concretas de lugar, con una comunidad autóctona más o menos viva e interesante, a una distancia determinada del núcleo de población, con unos servicios públicos que funcionan mejor o peor. El enjuiciamiento de todo este entorno por parte del personal de hotelería, siempre en relación con su trabajo, es bastante negativo.

- Lo primero que denuncian en algunas zonas son «deficiencias en la infraestructura de lugar». «Hay alguna zona de gran afluencia turística que tiene problemas de

agua y de luz: el agua no es buena y se sufren apagones, sin que la Administración tome medidas para solucionarlos». Si se unen a éste los comentarios desfavorables descritos en el apartado 1.2. en relación con la infraestructura de algunos hoteles en particular y de la red hotelera total, resulta un juicio negativo bastante generalizado.

- Todo el mundo está convencido de la importancia que tiene la primera impresión que causa una persona, la imagen primera que una situación ofrece. Esta primera imagen, en el caso del turista extranjero, no es sólo la primera impresión de sus vacaciones, sino, sobre todo, la del país visitado, la de nuestro país. Y esta imagen no la ofrece el hotel, sino el aeropuerto. Del «*aeropuerto al hotel*» pueden ocurrir y ocurren con frecuencia incidentes de suficiente relieve como para teñir de negro la estancia veraniega en general, y la estancia en el hotel en particular. «La impresión de la llegada suele ser fatal, porque se cometen con los turistas numerosos abusos: mal servicio en el aeropuerto, que están faltos de información, problemas con las maletas y los maleteros, precios escandalosos de los taxis. El cliente llega quemado al hotel y lo paga con el recepcionista, que tiene que aguantar y tratar de solucionar problemas que no son suyos». «La primera impresión debería ser mejor. Hay muchos problemas en los aeropuertos». «Actualmente esta impresión es nefasta, porque se cometen abusos que trascienden al exterior y los turistas llegan en actitud defensiva y desconfiada».
- Los abusos a que se ve sometido el turista provienen también del deterioro agresivo en que se van viendo sumidos *la calle y el paisaje*. «El clima favorece, afortunadamente, pero se detecta un progresivo deterioro del paisaje y de no pocos edificios. Abundan las basuras y los desperdicios y,

en cambio, se echan de menos jardines». «El incremento de ruidos en la calle proveniente de discotecas y de chiringuitos con altavoces a todo volumen resulta inaguantable a un sector numeroso de turistas». «El turista frecuentemente se ve expuesto a multitud de abusos (ventas engañosas, alquiler de coches con problemas, tirones de bolso, robos), por gentes que no le consideran como persona, sino como un objeto de comercio o como un intruso del que hay que aprovecharse». «Los abusos provienen también de los propios extranjeros afincados en las zonas turísticas con comercio y negocios, que son los primeros infractores». «El turista se siente defraudado porque se ve engañado, con frecuencia, fuera del hotel». «No existe un control de calidad respecto a los productos que se ofrecen al turista. Por ejemplo, hay restaurantes que anuncian a bombo y platillo que sirven platos típicos de la región y es una pura mentira». «En general, falta honradez y formalidad en el trato con el turista». Como es lógico, el personal de hostelería opina que todo esto repercute negativamente en el hotel y en el juicio generalizado desfavorable que a veces hacen los turistas. No sólo la Administración, sino la población debe tomar conciencia práctica de que la industria turística —no sólo los hoteles, sino la construcción, el comercio, etcétera— dependen y viven del turista, al cual no debe considerarse nunca como intruso, sino ofrecerle hospitalidad.

- En algunas de las zonas escogidas para la celebración de las reuniones, los participantes en éstas reflejaban el fuerte impacto causado por alguna huelga de hostelería no lejana. Este tema es abordado en los apartados 3.1. y 3.2., y a ellos remitimos al lector. Aquí solamente se trata de subrayar la denuncia que se hace de *la prensa*, por parte de algunos de los participantes, en el sentido de no saber manejar el asunto por falta de información suficiente, por confu-

sión de los términos, por no favorecer el resultado positivo del conflicto. La denuncia va en dirección similar a la presentada contra la acción sindical. No estará de más volver a subrayar que las reuniones se han celebrado en «temporadas bajas», sin la presencia, por tanto, ni la participación de los empleados que son contratados temporalmente, para los meses turísticamente álgidos, en condiciones muy inferiores a las que mantiene la plantilla fija y cualificada.

- Por último se alude a la *situación nacional* de «crisis económica generalizada que afecta a todos los sectores y, por supuesto, al personal de hostelería, que se siente insatisfecho, lo que le resta amabilidad y simpatía en su trato con el cliente». «Esta crisis le afecta doblemente al personal de hostelería, ya que los precios se han disparado, por lo que los turistas gastan mucho menos y dejan muchas menos propinas». Nada se dice sobre si el régimen político actual, en comparación con el anterior, resulta más o menos atractivo para los turistas extranjeros.

2. AFECTOS PRINCIPALES QUE SUSCITAN LOS TURISTAS EN EL PERSONAL DE HOTELERIA

Los afectos son expresados por reacciones fisiológicas y/o por verbalizaciones que pueden ser agrupadas en torno a unas pocas constelaciones o dimensiones, con una dinámica bipolar o de adjetivos contrarios como bueno-malo. Las reacciones que acompañan a la presentación del objeto de actitud o a la verbalización del juicio que se emite sobre él pueden ser medidas con instrumentos mecánicos precisos, mediante escalas de gradación diversa o mediante métodos de apreciación directos e indirectos como en nuestro caso,

según se expone en la introducción. Para la descripción de los afectos manifestados por los participantes en las reuniones, se distinguen tres objetos de actitud: la condición o situación de turista, los turistas en general y los turistas según su nacionalidad.

2.1. EMPATIAS BASICAS CON LA CONDICION O SITUACION DE TURISTA

El turista que se acerca al hotel, por el simple hecho de tener esta condición, independientemente de sus cualidades personales, suscita en el personal de hotelería unos sentimientos que constituyen empatías fundamentales de movilidad intensa.

Encarnación de los propios deseos y fantasías

La condición de turista es vivida por los empleados como una encarnación de los propios deseos y fantasías. «Vienen a pasar unos días felices e inolvidables». «Ahora, a pasarlo bien». «Adiós a la rutina de cada día y a vivir unos días a lo loco». «Qué bien, tomar las vacaciones para poder descansar». «Sabe que podrá beber sin prohibiciones». «¡Un mes de felicidad!». «En bañador, a tostarse al sol». «¡Paso a los deseos y ensueños de once meses!». «¡Nuevos aires con olor a descanso!». «A divertirse y a ver si cae algo». «¡Vaya ligue!». Como puede suponerse, estas emociones que suscitan los turistas por el simple hecho de venir a pasar sus vacaciones en el hotel no pueden menos de entrar en confrontación con el grado de satisfacción de la experiencia de trabajo del personal que los atiende.

La proyección de sus ilusiones profesionales

La situación del turista no es sólo objeto de envidia para ese ser humano que es el em-

pleado, sino que constituye también la proyección de sus ilusiones profesionales. El se siente responsable de que esa situación culmine con éxito, de modo que el ciclo pueda volver a repetirse al año siguiente. Sus sueños y empeños por conseguirlo quedan reflejados en numerosos y variados comentarios: «Por fin he llegado otra vez al hotel donde tan bien me trataron el año pasado». «Aquí tiene la habitación, la que tanto le gustó a usted el verano último». «Ha estado muy amable el camarero: hemos comido muy bien y, además, muy bien servidos». «Agradable y simpático servicio: me voy muy contento». «La comida ha estado buenisima: dele las gracias al cocinero». «¿Qué bebida me recomienda de la región usted que tan bien me informó sobre la comida?». «Hemos tenido suerte con la camarera: muy guapa, amable y rápida». «Todo perfecto: recomendaré su hotel a mis amistades». «Es la cuarta vez que vengo a este hotel». «Por tercera vez aquí: en este hotel me sentía a gusto siempre». «Donde mejor lo pasan los turistas es en el hotel». «Pago a gusto porque me han tratado muy bien». «Después del excelente servicio y todo lo que hemos tomado, esto es barato: me gusta el lugar y el hotel». «No es tanto como yo esperaba: para el servicio que hay, se paga poco».

Miedo a los conflictos

No todo son fantasías gratificantes. Con mayor frecuencia se proyectan situaciones movilizadas por el fantasma del miedo. Miedo a los conflictos. «Y yo que pensaba que España era un país barato». «Esto es un robo, no tengo dinero». «No hay quien se entienda con este recepcionista: no tiene ni idea de nuestro idioma». «Esta no es la habitación de que me hablaron en la agencia». «Este recepcionista podía ser más amable». «Esto es una vergüenza: cada día hay algún problema en mi habitación». «Si esto es la comida española, no me gusta». «Pero, ¿cuándo nos van a asignar nuestra habita-

ción? Llevamos esperando una hora». «Todo muy mal, pero la factura lo peor». «Nos tratan como a un rebaño».

Fuente de tensiones

Si al turista se le desea complacer, aunque sólo sea por pundonor profesional, y, sin embargo, el impacto afectivo mayor lo dejan los conflictos, no es de extrañar que el trato con los turistas se interiorice como una fuente de tensiones. Tensión por agradar y servir con profesionalidad y tensiones por no conseguirlo siempre. «Voy a avisar al encargado de la mesa para que le sirva pronto». «Menos mal que llegan ya las malteas y no tienen que seguir esperando». «¿Todo bien?. Si desea alguna cosa, no dude en pedirnosla». «Lleva un rato largo esperando; seguro que están cansados de esperar». «A ver si puedo responder a sus ilusiones con la habitación». «Esperamos que les guste». «A ver si se sienten como en su propia casa». «Ya verá cómo llegaremos a entendernos».

«Seguro que no les gusta la comida española». «¡Qué cara pone a la hora de pagar!». «Se ve que el recepcionista no está fuerte en idiomas». «Este turista no acaba de decidirse a quedarse». «Ya están haciendo los primeros comentarios desfavorables». «El enfado del cliente por el mal viaje lo paga el recepcionistas». «Ojo a la primera impresión en el servicio de recepción».

2.2. SENTIMIENTOS HACIA LOS TURISTAS EN GENERAL

Dentro del marco descrito de empatías básicas con la condición o situación del turista, que ponen en juego y expresan proyecciones, fantasías, deseos, ilusiones, miedos y tensiones, hay que situar las calificaciones afectivas concretas con que percibe el personal de hotelería a los turistas.

Percepciones afectivas positivas

Aunque se insista en ello en el apartado que se destina al enjuiciamiento de las actitudes, conviene advertir desde ahora que los afectos positivos con que son percibidos los turistas están en relación directa con el nivel de compromiso consciente de quienes los manifiestan. Entra en juego el mecanismo varias veces descrito: miedo a perder el objeto de actitud, es decir, miedo a perder al turista. Ello explica que, cuando se utilizan métodos indirectos, que dejan a los participantes en un estado de espontaneidad mayor y hasta subconsciente, apenas si aparecen valoraciones positivas.

La valoración positiva más repetida y admitida como más generalizada es la de que son *puntuales*, pero ya se ha visto al describir las opiniones que esta cualidad es vivida por el personal a veces como negativa, pues llevaría la connotación de irracionales —«no se dan cuenta que es imposible en temporada alta servir la comida a todos al mismo tiempo por falta de espacio y de personal»— y de rígidos.

Hay otras cualidades que se valoran, pero que quedan matizadas o porque son pocos los participantes que las reconocen, o porque se atribuyen expresamente a algunos turistas y no de forma generalizada. Estas cualidades son la amabilidad, el ser agradecidos y educados, alegres y con espíritu de camaradería entre ellos, ponderadores de lo bueno.

Otras valoraciones positivas están condicionadas a la nacionalidad de los turistas y son expuestas en el apartado 2.3. Como se ve, no es mucho. Pero esto es todo lo que aparece cuando se deja espontaneidad a los afectos, utilizando, como se ha hecho en las reuniones, métodos indirectos. Es sabido que el principal inconveniente de los métodos directos, utilizados en la medición de la actitud, es que el sujeto se da cuenta de la transparencia y responsabilidad de sus res-

puestas, pudiendo así modificarlas o falsearlas por miedo a las consecuencias, por deseo de despistar, por ganas de aparentar o por cualquier otra razón.

Percepciones afectivas negativas

No es extraño, teniendo en cuenta el análisis global de las actitudes expresadas por el personal de hotelería entrevistado, que los afectos negativos hacia los turistas sean mucho más variados y numerosos. El trato con ellos está sometido a una serie de tensiones que no encuentran fácilmente salida y de problemas cuya solución se le escapa al empleado de turno. Es lógico que esta situación genere sentimientos de menosprecio, aversión, odio incluso. El buen profesional estos sentimientos se los traga y sigue adelante. Pero, de no haber una neutralización, conseguida por recursos personales o mecanismos grupales, ahí quedan agazapados hasta el momento propicio para su expresión. Este momento puede ser una reunión, en la que se utilizan métodos indirectos que favorecen la espontaneidad.

En primer lugar, los turistas son percibidos como «*orgullosos y arrogantes*». «A lo mejor en su tierra son un don nadie». Es la dialéctica inevitable entre el que sirve y es servido. El que paga para ser servido tiende «a ponerse en su puesto». El que tiende a servir, de no ser que las condiciones ambientales sean muy favorables, puede sentirse humillado sin razón suficiente. Aquí lo único que interesa es dejar constancia de que, con bastante unanimidad, el personal de hotelería percibe a los turistas como orgullosos y arrogantes, utilizando también la expresión de chulos y distantes.

La cosa se complica o se explica, porque son también percibidos, según se ha adelantado, como turistas «*pobres*», de poco dinero, de menor categoría que los de años atrás.

Como turistas de «*macuto*» y «*alpargata*». Que se muestren orgullosos y arrogantes «los que tienen fundamento para serlo, pase». Lo que no se tolera es que lo sean turistas sin clase, sin modales y sin dinero.

El turista arrogante, con dinero, puede humillar en la forma de «dejar una gran propina». Existe una compensación. «Al final uno se reconcilia». Pero el pobre, encima de arrogante, es «*tacaño*», no deja una propina. Y eso son estos nuevos turistas: «unos tacaños». Todo les parece caro porque «el turismo que viene es cada vez más pobre». «Todo se vuelven cálculos para ahorrar una peseta».

Otra característica, aplicada con unanimidad por el personal de hotelería a los turistas, es el que «*siempre andan con prisas*». Prisas exageradas. Prisas egoístas. «Que me sirvan a mí ya, sin pensar en los demás». En esto no aparecen nada razonables. Los que más sufren las prisas de los impacientes son el personal de comedor y de recepción.

«*Exigentes, protestones y caprichosos*» son tres epítetos bastante afines, que también tienen algo que ver con el orgullo y la arrogancia. Aunque afines, son conceptos todos ellos deslindables. Hay exigencias serias y caprichosas, se puede exigir con buenos modales o con arrogancia, en fin se puede exigir protestando, o protestar simplemente sin exigir. Lo importante es que responden a estados afectivos negativos.

Duele especialmente el que no reconozcan el esfuerzo que a veces hacen los empleados para solucionarles el problema que han planteado. Cuando la protesta o la exigencia ocurre en tal situación, el personal de hotelería experimenta una sensación de ingratitud y de desconfianza. La expresión son unos «*ingratos y desconfiados*» tiene esa connotación.

Desde otra perspectiva, los turistas son percibidos por el personal de hotelería —no con la misma unanimidad expresada en las precedentes percepciones— como «*aburridos y tristes*». La euforia con que internamente fantasean la llegada de los turistas —«al fin de vacaciones», «ahora a pasarlo bien», «un mes de felicidad», etc.— se convierte en un sentimiento de preocupación al comprobar que «aquello no marcha», que hay turistas a los que se ve preocupados y sin alegría, que pasan y vuelven a pasar «parejas aburridas» de solitarios en compañía.

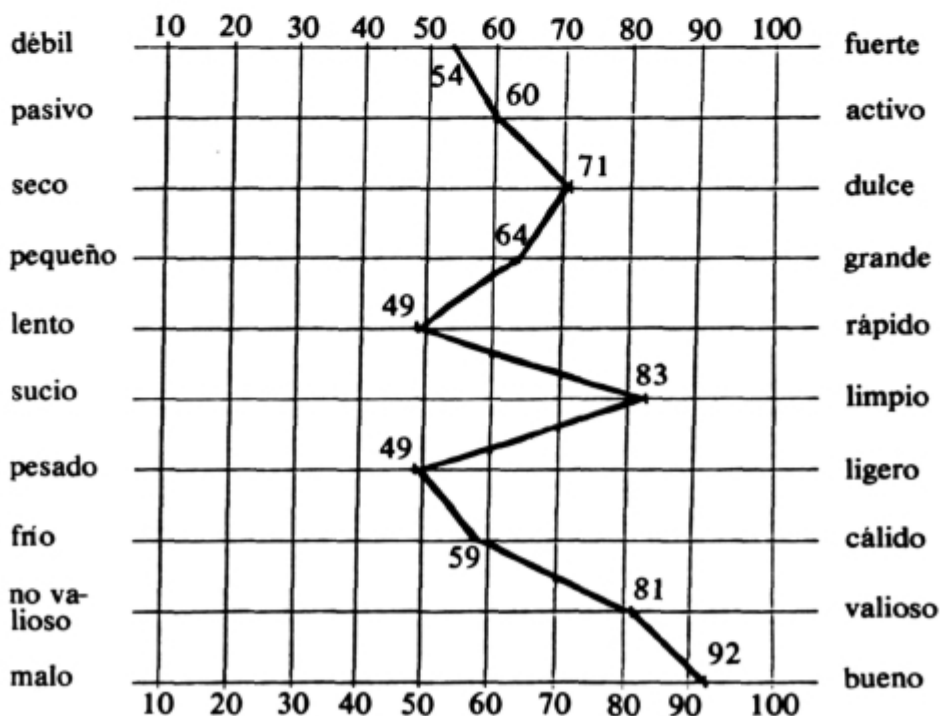
Será, quizá, el porcentaje de turistas que añoran la seguridad que existía con el régimen anterior o los que tienen la mala suerte de sufrir tirones de bolso, robos o atropellos. Lo cierto es que el personal de hotelería de algunas zonas turísticas —por ejemplo, Madrid— ve a los turistas en alguna ocasión como *asustados*, dubitantes y desconfiados.

En fin, no falta la apreciación negativa genérica en la que pueden esconderse alguna o algunas de las percepciones específicas expuestas: *descontentos e insatisfechos*. Como estado de ánimo predominante o como sensación pasajera tras un incidente ocasional.

Percepciones afectivas bipolares

Acaba de comprobarse cómo cuando se utilizan métodos indirectos, en los que aumenta el nivel de espontaneidad y disminuye el control de la conciencia, los afectos que sienten los empleados de hotelería hacia los turistas son predominantemente negativos. No ocurre así cuando se utilizan métodos directos en los que se eligen conscientemente respuestas verbales concretas.

El tipo de turista, al que usted ha atendido con mayor frecuencia en los últimos meses es:



El método utilizado es la conocida escala de «diferencial semántico». Con ella se hace reaccionar afectivamente al sujeto ante una serie de adjetivos bipolares. Estos adjetivos responden a las tres dimensiones independientes en que parece comprobado poder agruparse la mayor parte de los juicios afectivos posibles respecto a un objeto de actitud: valía del objeto (por su bondad, limpieza, honradez, hermosura, etc.), potencia (por su poder, peso, fortaleza, etc.) y actividad (por su rapidez, calor, viveza, actividad).

Los resultados ante los 10 afectos bipolares manejados en las reuniones se presentan a continuación:

Las puntuaciones, como es lógico, recogen la media de las estimaciones emitidas en las reuniones. Hay que advertir que la media es bastante representativa, si se tiene en cuenta que los participantes fueron 111 empleados.

De las tres dimensiones señaladas es la de la valía la que obtiene resultados francamente positivos: son buenos (92 sobre 100), limpios (83), valiosos (81), dulces (71 sobre 100). Los resultados correspondientes a las otras dos dimensiones —potencia y actividad— están mucho más cerca de la media posible. Incluso hay dos juicios afectivos situados un punto por debajo de la media: en otras palabras, los turistas aparecen medianamente rápidos y ligeros, tirando más bien hacia lentos y pesados.

Para ponderar en su justo valor esta diferencia, hay que tener en cuenta que las reuniones se celebraron en enero-febrero. Por consiguiente, los empleados, salvo los de Canarias, se refieren a los turistas de temporada baja, que son preferentemente, sobre todo en algunas zonas, personas de edad madura o avanzada. De ellos se puede decir decididamente que son buenos, valiosos y limpios, pero hay que pensárselo más cuando los adjetivos reactivos hacen referencia a la potencia y a la actividad.

2.3. SENTIMIENTOS HACIA LOS TURISTAS DE DISTINTAS NACIONALIDADES

No se trata sólo de sentimientos o afectos puros. Van entremezclados con opiniones. Lo importante es subrayar que su formación empieza categorizando a cada uno de los colectivos nacionales: los franceses, los españoles, los alemanes, etc. Una vez establecida la categoría —que por definición es simplificadora de la realidad—, se tiende a asociarla con una serie de características ideológicas y afectivas. Son los sociotipos o estereotipos, según que las series de características estén comprobadas objetivamente o respondan sólo a una apreciación subjetiva.

— Las características que aplica el personal de hotelería a los distintos grupos nacionales de turistas responden, sobre todo, a su rentabilidad económica y a su fácil o difícil «manejo».

- *Los españoles* son buenos turistas porque «no reparan en gastos cuando salen, sobre todo los del Norte». «Cuando salen es que pueden. Si no pueden, no salen». «Al español, si lo tratas bien, vuelve, se hace amigo tuyo». «El español es rumboso y se atiene a los servicios». «Es uno de los mejores turistas a nivel mundial; deja beneficios». La afinidad, el idioma y carácter comunes consiguen que el español caiga bien y simpatice con el personal de hotelería.

Pero no todo son alabanzas. «Quizá porque ahora es cuando empiezan a viajar, no siempre saben hacerlo. Trajan, a veces, con aire de superioridad y malos modos, pensando que tienen derecho a todo y que tienen que ser los primeros». Y ello porque, curiosamente, se consideran peor tratados, como marginados y desplazados. «Los hay que parecen tener manías persecuto-

rias». La verdad es que a veces el sentimiento de marginación es fundado, porque «hay hoteles que tienen los anuncios en todas las lenguas menos en español, cuando esto debería ser lo primero». Claro, cuando constituyen, como suele ocurrir en determinadas zonas y épocas, un número reducido, inmerso en la masa de turistas extranjeros, los hoteles enfocan las cosas no sólo en función de la mayoría, sino con olvido de la minoría.

- *Los franceses*, de entrada, suscitan afectos negativos intensos y generalizados. Sólo en un segundo tiempo el personal de hotelería se sobrepone y enjuicia a los turistas del país vecino con mayor objetividad. En resumidas cuentas parece que los franceses les resultan a los empleados bastante molestos porque «son muy exigentes, impertinentes, se quejan mucho y no dan propinas». Sin embargo, en ese segundo tiempo indicado los empleados reconocen que los turistas franceses son muy exigentes «porque saben discriminar lo bueno de lo malo, sobre todo en la comida», y que sus quejas cesan «si el servicio es bueno». «No son gratos, pero dándoles un buen servicio se comportan bien». «Lo que pasa es que los franceses, como nosotros, saben comer muy bien». En fin, algunos llegan a afirmar que «son los más limpios en las habitaciones».
- *Los alemanes*, «aunque de porte seco y duro, como los catalanes, en realidad son razonables, sinceros, agradecidos y dialogantes. Van a las cosas sin rodeos y valoran el trabajo». «Aunque con la puntualidad son rigurosos, de suyo son humanos, dóciles y fáciles de llevar, en el comedor protestan poco y comen lo que se les pone». Aún hay más: «se amoldan a las circunstancias y se un-

dan a los empleados en crisis y huelgas».

La rentabilidad varía según las épocas y según el valor adquisitivo del marco. «En invierno vienen los de la tercera edad, que tienen buen comportamiento, pero gastan poco. En verano, en cambio, vienen los folloneros, que manejan pasta, gastan mucho dinero en el hotel y son rentables». «Aún los de la tercera edad son rentables, porque vienen en grandes grupos, pero no lo son a nivel individual».

- *Los ingleses* son percibidos unánimemente como «corteses, amables, educados, cultos y cívicos». «Se portan como señores». «Respetan al trabajador». Algunos matizan más: «el trabajo con él es fácil, si el hotel reúne las condiciones necesarias»; «es el más educado, pero también el más exigente», «muy fino, que comprende mucho, pero, a veces, orgulloso y cinico»; «es muy educado, pero con su flema nunca sabes por dónde va a salir». De su rentabilidad económica no se habla. Sólo en una reunión se afirma que «es el mejor turista, si tiene dinero».
- *Los holandeses* lo reúnen todo. «Son comprensibles, educados y fáciles de tratar». «Son sencillos y nada exigentes». «Son abiertos y agradables. Vienen a pasar lo mejor posible las vacaciones y no se buscan complicaciones». «Son sociables y muy amables». «Cariñosos y hospitalarios». «Son fabulosos, sobre todo los de cierta edad».

Todos estos afectos positivos no serían posibles, al menos con tal unanimidad, si no fueran rentables económicamente. «Gastan mucho dinero». «Son fuertes en el terreno económico». «Dejan propinas excelentes».

- *Los norteamericanos*, a pesar de sus dólares, no salen tan bien parados. Lo primero que conviene resaltar es que son mucho menos conocidos. En la mitad de las zonas en que se han celebrado reuniones acusan la ausencia de americanos. «Antes venían, pero ahora apenas si se les ve». En las zonas frecuentadas, dicen de ellos que «necesitan hoteles de cinco estrellas. Son fatuos y fanfarrones. Se creen que con los dólares se encuentran en Iberoamérica y tienen derecho a todo, pero en realidad son incultos. Igual se comen una langosta con una taza de chocolate». «Son simples y burdos; no saben elegir».

Otros guardan mejores recuerdos, porque «en realidad son nobles y amigables y no exigen un trato servil».

- *Los escandinavos* suscitan emociones intensas por su rentabilidad. «Son unos magníficos clientes. Muchos vienen a derrochar y entre tres gastan más que trescientos de otras naciones». Por otra parte, «son fáciles de guiar, porque todo va canalizado a través de la agencia». Su lugar preferido parecen ser las Canarias.
- *Otras nacionalidades*. En las reuniones, solamente se pedía el parecer sobre los turistas de las seis primeras nacionalidades descritas. Ocurrió que espontáneamente en casi todas ellas hablaron también de los escandinavos y sólo en alguna de ellas de los que incluimos en este apartado.

De los japoneses dicen nada menos que «son los turistas más cómodos para trabajar». «No dan guerra, no crean complicaciones». «Son muy educados».

Los portugueses no agradan: «malos clientes, no son nada rentables».

Los árabes «traen dinero, pero lo destrozan todo».

Los judíos «son exigentes y aprovechados. Se ponen impertinentes si no encuentran lo que se da en otros hoteles de mayor categoría, sin ver la diferente situación». «Económicamente son malos clientes».

De los sudamericanos los únicos que han aparecido espontáneamente son los argentinos. «Se les ve con unas ganas enormes, con la seguridad que da el dominar el idioma». Son poco rentables. Ello y su afán de información hace que a no pocos empleados les resulten latosos y un poco pesados.

Preferencias afectivas

Una forma de medir el afecto global comparado consiste en presentar a los turistas, objeto del afecto, en distintas combinaciones y preguntar al personal de hotelería con quien, obligados a elegir, se quedarían como clientes. En una escala de 100, los resultados son los siguientes:

- En el conjunto de las zonas turísticas en que se celebraron reuniones.

NACIONALIDAD	PUNTOS OBTENIDOS SOBRE 100
Alemanes	49
Espanoles	43
Ingleses	42
Holandeses	37
Americanos	14
Franceses	9

Nota importante: En las distintas combinaciones presentadas sólo se incluían turistas de estas seis nacionalidades.

• Las diferencias de una zona a otra son muy notables y por una vez ofreceremos datos diferenciados por zonas turísticas.

Como es lógico, y ya se ha señalado, una de las variables que influyen en la elección es la mayor o menor frecuencia del trato, condicionada, a su vez, al número de turistas de cada nacionalidad que llegan a la zona turística.

Obsérvese el orden similar de Barcelona y Madrid.

3. PREDISPOSICIONES COMPORTAMENTALES DEL PERSONAL DE HOTELERIA HACIA LOS TURISTAS

Ante el abanico infinito de matices que presentan los objetos de actitud, el individuo se defiende categorizándolos y, luego, relacionándolos con otras categorías. Estas pueden ser afectivas, implicadoras de emoción.

Otras son normativas, es decir, implicadoras de ideas sobre cuál es el comportamiento adecuado hacia los miembros u objetos de la primera categoría, en nuestro caso los turistas.

Estas ideas normativas pueden tener su origen en la manera cómo se concibe y se ejerce, la profesión en la manera de vivirla—como deber ineludible o como vocación que atrae e impulsa a la vez— y también en costumbres y/o desviaciones comportamentales arraigadas.

3.1. PREDISPOSICION A COMPORTAMIENTOS PROFESIONALES

Más que en una normativa, en el sentido estricto de la palabra, la formación o la práctica profesional en grupo desemboca en unos estereotipos comportamentales, en un hacer o un saber-hacer, cuya cualificación

• *En las Palmas de Gran Canaria.*

Ingleses	45
Alemanes	44
Holandeses	39
Espanoles	37
Franceses	15
Americanos	4

• *En Santa Cruz de Tenerife.*

Alemanes	61
Ingleses	54
Espanoles	40
Holandeses	23
Franceses	19
Americanos	4

• *En Benidorm.*

Holandeses	41
Ingleses	37
Alemanes	34
Espanoles	32
Americanos	9
Franceses	5

• *En Lloret de Mar.*

Holandeses	90
Alemanes	59
Espanoles	33
Ingleses	12
Franceses	1
Americanos	0

• *En Málaga-Torremolinos.*

Alemanes	72
Holandeses	45
Ingleses	29
Americanos	28
Espanoles	20
Franceses	5

• *En Palma de Mallorca.*

Alemanes	49
Espanoles	46
Ingleses	45
Holandeses	23
Franceses	22
Americanos	9

• *En Barcelona.*

Espanoles	62
Ingleses	52
Alemanes	41
Americanos	29
Holandeses	28
Franceses	1

• *En Madrid.*

Espanoles	71
Ingleses	59
Americanos	32
Alemanes	30
Holandeses	7
Franceses	3

depende de los criterios bajo los que se enfoque.

La acogida

La acogida en el hotel equivale a la primera impresión del hotel, y ya se ha visto la importancia que los profesionales de hostelería conceden a las primeras impresiones. «La primera impresión a la llegada será según la recepción y quien la haga: el recepcionista tiene que actuar sobre todo en ese primer momento con simpatía, rapidez y eficacia». «Es enorme la importancia de la bienvenida en el hotel: con amabilidad, en su propio idioma, con personal uniformado». «La primera comunicación con el recepcionista equivale a la primera impresión del hotel, que es la de mayor trascendencia». «Hay que tenerle preparada la habitación en perfecto estado de limpieza y orden». «Llevarle el equipaje con cuidado, en buenas condiciones». «Desearle buena estancia para todo el tiempo de vacaciones». «La confianza que se le demuestre al turista en el primer contacto hará que se sienta protegido y confiado durante todo el periodo que dure su estancia». «Si de la recepción ha salido el cliente satisfecho, quedará convencido e impregnado de que desde el botones hasta el director son más que unos clientes unos amigos».

Los testimonios son abundantes y demuestran hasta qué punto el personal de hostelería participante en las reuniones tienen asimiladas las pautas de lo que se considera un comportamiento profesionalizado. Son ellos mismos los que denuncian la escasa o nula preparación y profesionalidad de no pocos empleados, contratados de cualquier manera, sobre todo en las temporadas altas.

Obligación de informar

El reconocimiento de que los turistas son víctimas, no pocas veces, de una información

errónea o deficiente, que proviene de las agencias o de las propias empresas hoteleras, es expresado también, como el negativo de una secuencia filmada, por las ganas que demuestran los profesionales de hostelería de informar bien. Informar de los servicios de que dispone el hotel e informar ampliamente de las posibilidades y problemas del entorno. Para poder informar bien, hay que dominar varios idiomas, al menos en el servicio de recepción. «Hay que adelantarse a informar y hay que saber responder también a las consultas de los clientes».

Trato

A la convicción, ya expresada, de que los turistas encuentran a veces un trato deshumanizado por la masificación, el tamaño del hotel y los malos modales de algunos empleados acompaña el deseo y la predisposición a un trato profesionalizado que sabe servir con dignidad, tratar con amabilidad y respeto, de modo personalizado. «Que se encuentren con un personal listo y preparado para atenderles de un modo humano». El modo humano es, por ejemplo, «con atención reposada, sin prisas». Este trato afecta a todos los servicios, pero se hace especialmente necesario y urgente en servicios, como recepción y bar, en el que el trato es consustancial al desarrollo de la tarea que implican. «El recepcionista está obligado, más que nadie, a tratar siempre con simpatía». «En el bar: ninguna prisa y buen trato». En cualquier caso «una sonrisa puede hacer maravillas».

Servicios

Un hotel es una unidad dinámica. El mal funcionamiento de un servicio altera el equilibrio o la interacción que había hasta ese momento entre todos los servicios. Para bien o para mal, «ningún servicio se puede permitir el lujo de funcionar a su aire, no teniendo en cuenta a los demás». Todos los servicios

son importantes y repercuten en el turismo. Nadie se puede sentir eximido de la corresponsabilidad común. Cada servicio, por otra parte, tiene «su intrínquilis». «Si la espera es demasiada, la comida, aunque sea buena, desmerece». «Un servicio deficiente de ropería da al traste con el sueño de una habitación soleada mirando al mar». «Una factura, que no está clara y concisa, puede dar la impresión de que está equivocada, a favor del hotel naturalmente». «La comida sabe distinta, si los camareros van limpios y bien vestidos, controlan entre plato y plato la satisfacción de los comensales, saben servir, recomendar menús, etcétera».

Comunicación

No sólo hay que estar dispuesto a informar y a tratar con amabilidad y simpatía. La comunicación exige algunos otros requisitos por parte del emisor, del receptor y del mensaje emitido. No consiste sólo en decir lo que hay que decir, sino en escoger el momento oportuno, teniendo en cuenta las características del receptor. La verdad es que el tema de la comunicación en este sentido no aparece apenas en las reuniones celebradas. Varias veces, no obstante, hablan de la necesidad de tener en cuenta las características y psicología del cliente. «Para poder aconsejar y servir con diligencia el barman tiene que partir siempre de la psicología de la nacionalidad del cliente; si lo hace así, ganará un cliente y un amigo».

Atención a la zona turística

En fin, los profesionales de hotelería saben perfectamente que, aunque el hotel marche muy bien, la vuelta de los turistas, e incluso su permanencia una vez llegados, no depende sólo del hotel. Depende también de la zona turística circundante. «Hay que presionar a las autoridades locales y a los entes autonómicos para que las playas estén limpias, no

haya ruidos excesivos, funcionen el agua y la luz, se recojan las basuras a tiempo». Como se ve, un planteamiento «de resistencia», negativo. Falta el presionar para que la comunidad autóctona sepa acoger y promocionar un turismo más humano, menos comercializado. Un turismo que respete y potencie las peculiaridades del lugar, para lo que es imprescindible que la propia comunidad autóctona las respete y las cuide.

3.2. PREDISPOSICION A COMPORTAMIENTOS VOCACIONALES

La profesión puede ser vivida como carga más o menos pesada, como tarea que a uno no le va demasiado, pero con la que tiene que comprometerse si quiere vivir de su trabajo, o como vocación entendida en sentido antitético, es decir, tarea que se acepta y se desarrolla con gusto, porque responde a deseos íntimos y/o está gratificada con el prestigio y el aprecio por parte de la sociedad. A cualquiera se le ocurre la diferencia que hay en la realización de la profesión como carga inaguantable o como deseo gratificante. Sólo desde la profesión vivida con ilusión y alegría, caben comportamientos estables de dedicación y entrega, de sinceridad espontánea, de gusto por los detalles. Algo de esto aparece en las reuniones.

Dedicación y entrega

La necesidad de dedicación y entrega aparece en las reuniones, más como convicción que como predisposición. Se ve claro que el turista pide y necesita, si ha de ser objeto de un trato personalizado, dedicación y entrega por parte del personal de hotelería. Pero, ¿merecen los turistas esta actitud por lo que pagan y puede exigirseles a los empleados por lo que cobran?. Por eso, esta predisposición a una entrega «sin límites» apenas si aparece

en los dibujos espontáneos. Sólo en las racionalizaciones verbalizadas en público y siempre de forma condicionada. No obstante, cierta «dosis de dedicación y entrega» se considera imprescindible para que se den comportamientos profesionales descritos en párrafos anteriores. Cuando esa dosis mínima no se da, no se puede hablar ni de acogidas amables, cuando un grupo de turistas llega fuera de hora, ni de servicios al margen del horario previsto por motivos razonables. Lo razonable se convierte entonces en intolerable y no hay más que atenerse al reglamento. La verdad es que el colectivo entrevistado tiene superada esta actitud negativa y parece haber asumido la dosis suficiente que quedaría reflejada, quizá, en esta frase: «dentro del horario —o incluso excepcionalmente alguna vez fuera de él— que me pidan, que yo trataré de corresponder siempre y me esforzaré lo que pueda; pero esfuerzo o tareas habituales, fuera del horario o del ritmo normales, sin gratificación suplementaria o sin mayor gratificación, ni hablar».

Espontaneidad sincera

La sinceridad espontánea, quizá porque no implica una dedicación y entrega especiales, sino que va en otra dirección, también vocacional en cuanto se opone al formalismo vacío y frío, sí que aparece con decisión en las predisposiciones a actuar por parte del personal de hotelería. «Tenemos que actuar de modo que el cliente pueda sentirse como en su país, más aún como en su propia casa». Y ya se sabe que, como en la casa de uno, en ningún sitio. «No se trata de ser amables por serlo; se trata de no gafarle sus vacaciones, en las que van los sueños de felicidad de un año de vida». «Cada uno quiere ser conocido en particular y necesita que alguien, también en particular, se esté preocupando de él sinceramente, no por oficio». «Hay que darles la bienvenida de corazón; que sientan que llegan a su casa».

Gusto por los detalles

De la sinceridad espontánea puede surgir un gusto por los detalles, que hace el encanto de la vida ordinaria. «Hay que dar a los salones un pequeño e íntimo ambiente de confort, como si estuvieran recostados en los sillones de sus casas». «Los alimentos deberían estar hechos con cariño». «Tenemos que transportar sus equipajes, dándonos cuenta de que en ellos van sus elementos personales, que es como decir que va dentro algo de sí mismos». «Tenerles bien preparada su habitación, con un ramo de flores y una pequeña cesta de frutas». ¿Quién no se apuntaría a un hotel con unos profesionales de tan buen gusto?

3.3. PREDISPOSICION A OTRAS FORMAS DE COMPORTAMIENTO

Al otro lado está la falta de profesionalidad o el mal gusto en el ejercicio de la profesión.

Formalismo artificial

Se ha hecho ya alusión al formalismo artificial e insincero, que se refleja en un formulario de frases hechas, repetidas «de carretilla». Más que lo que se dice, es la forma de decirlo. «Aquí tiene usted su cuenta; no obstante, le ruego la repase antes de pagar, pues algunas veces también nosotros nos equivocamos; en cualquier caso, espero que hayan tenido una buena estancia y poder volver a saludarles pronto». Perfecto, perfecto. No obstante, según como se diga, suena a ridículo o a sonsonete rutinario. Dígase otro tanto de frases como éstas: «¿qué desea el señor? Soy el camarero que le atenderá durante unas horas»; «buenos días, soy el *maitre* y les doy la bienvenida: todos los platos de la carta están a su disposición: ¿desean ustedes alguna cosa en especial?»; «ésta es su

factura: ¿desea hacer alguna pregunta sobre ella? ¿desea alguna aclaración?». Todas estas fórmulas están bien como ejemplo de por dónde va la intención de determinados comportamientos. Ahora bien, como frases a retener y a repetir *toties quoties* puede ser horroso.

Coartadas

Una acusación más contundente de insinceridad merecen las coartadas, al menos como forma de comportamiento. Son los recursos fáciles de «simular que nos desagrada que suban ellos mismos las maletas», «de guardar las apariencias y no evidenciarse con ellos», «de excusar siempre al compañero y al hotel», «saludarle haciendo como que lo conoces: vivimos de ellos». Es un mal estilo. El cliente no es tonto y sabe diferenciar perfectamente una sonrisa cordial y espontánea de una mueca forzada y vacía.

Manipulación comercial

El hotel es una empresa, en la que la perspectiva comercial no puede faltar. Por eso, la manipulación comercial del turista es una tentación constante. «Lo que interesa es que vuelvan». Y, mientras estén, arreglárselas para «que dejen el mayor beneficio posible». Antes las propinas eran numerosas y abultadas; «ahora hay que trabajarlas». Trabajarlas probablemente equivaldrá, en ocasiones, a fingir, exagerar, engañar. El trato queda así deteriorado. En las reuniones han salido muy pocas expresiones de este tipo. Pero si ha habido un clima favorable a las propinas y la frase «buenos turistas los que dejan, y malos los que no dejan» ha sido frecuente. Por otra parte, en ninguna de ellas se ha planteado el problema de si la dignidad del empleado exigiría la abolición de las propinas y su sustitución por un sueldo más elevado.

II. ENJUICIAMIENTO PSICOSOCIAL DE LOS DATOS

Resulta inevitable que en la descripción de los datos recogidos se adelanten algunas interpretaciones. Y que para el apartado dedicado al enjuiciamiento e interpretación se reserve la descripción de datos como las circunstancias familiares y laborales de los empleados participantes en las reuniones y se repitan los datos ya expuestos. El lector sabrá comprenderlo.

El enjuiciamiento quiere ser una especie de diagnóstico global y diferenciado de las actitudes expresadas. Va seguida de un pronóstico sobre las posibles derivaciones de los problemas y sobre la viabilidad de un «tratamiento» eficaz.

1. ENJUICIAMIENTO GLOBAL DE LAS ACTITUDES EXPRESADAS

Se interpretan las actitudes en la globalidad de sus tres elementos. Son interrogantes generales del máximo interés: qué dinámica funcional se esconde detrás de las actitudes movilizándolas, qué grado de complejidad y de coherencia presentan, en qué medida y con qué profundidad están implicados en ellas los sujetos que las manifiestan.

1.1. DINAMICA FUNCIONAL QUE LAS IMPULSA

Uno de los objetivos más frecuentes en el estudio de las actitudes de individuos y gru-

pos es la predicción de la conducta. Se parte del supuesto de que, conociendo las actitudes se puede predecir el comportamiento con el que se hallan vinculadas. Sin embargo, las probabilidades de la predicción son muy bajas, si no se profundiza en las actitudes, analizando los móviles que las alimentan. No basta con analizar las actitudes. Hay que descubrir cuáles son las motivaciones que explican tales actitudes.

El pedagogo, el educador que se queda en los hechos, es decir, en los comportamientos externos, objetivamente observables, de sus educandos se puede equivocar de medio a medio en la interpretación, sanción y predicción de los mismos. Cuántos castigos injustamente aplicados, por no detenerse a descubrir las motivaciones internas. Lo mismo puede ocurrir en nuestro caso con el psicólogo o el sociólogo, que se quedan en la portada externa de las actitudes.

Será útil recordar, por otra parte, cómo incluso el psicólogo, que se limita a explicar el comportamiento, las actitudes, en función de motivaciones y contenidos mentales conscientes, deja al margen todo el mundo oculto e interesantísimo de las motivaciones preconscientes, cuyo conocimiento es imprescindible para una interpretación y predicción fiables. La utilización, en nuestras reuniones, de técnicas proyectivas nos permite llegar en el análisis a los dos niveles, consciente e inconsciente.

Dominio del «objeto de actitud»

Lo primero que sobresale en el análisis de las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas es el puesto relevante que ocupan éstos o, dicho de otra manera, la obsesión que se manifiesta en relación con el objeto de actitud, que no es otra cosa, naturalmente, que los turistas.

La relevancia del objeto de actitud viene dada por dos sentimientos, que se potencian

mutuamente: los turistas son imprescindibles en la vida del personal de hotelería, pero su presencia es aleatoria. Si su presencia es aleatoria, a la vez que imprescindible, una preocupación se impone: cómo retener a los que vienen, cómo conseguir que vuelvan, cómo atraer a los que no vienen.

Las relaciones interpersonales entre los empleados y los turistas quedan marcadas por el deseo, vivido consciente e inconscientemente, de conseguir la presencia física de éstos. La distancia psicológica respecto a los turistas pasa a segundo término, mientras esté asegurada su presencia física.

El problema está en que la relación entre dos individuos o dos grupos, marcada por el dominio de una de las partes, trae como consecuencia la dependencia de la otra parte implicada. La dependencia es una de las alteraciones más frecuentes de las relaciones interpersonales. Cuando se es dependiente, dos peligros acechan: la pérdida de la dignidad personal y la manipulación del otro para no perderla. En otros términos: la falta de respeto a uno mismo y la falta de respeto al otro.

Rara vez resulta airosa la huida. Puede ser, no obstante, un recurso aceptable cuando no se es capaz de establecer con otro una relación autónoma o, si se prefiere, interdependiente. No hay que esperar este recurso en el personal de hotelería, que iría aparejado con la pérdida del puesto de trabajo, o quizá con el cambio de profesión.

Es más fácil que se vaya sedimentando esta forma de relación defectuosa o alterada, que a su vez puede ir derivando en una «deformación profesional» asumida y aceptada, en la que van resultando cada vez más familiares las marrullerías, los trucos y las coartadas y, por otra parte, el resquemor o el odio hacia una empresa generadora de frustraciones y *stress*, por falta de poderío, de solvencia o porque obliga a tratar con unos

clientes de poca categoría y sin clase, aceptando en el hotel «todo lo que les llega».

Miedo a las consecuencias

Es evidente que la obsesión del personal de hotelería por conseguir y retener la presencia de los turistas está impregnada de miedo al paro y a la emigración, que se sienten como consecuencia posible de unas actitudes negativas hacia los turistas. Hay que reconocer que no en vano son dos de los problemas más graves que actualmente tiene planteados nuestra sociedad y que son vividos con especial intensidad en el sector de hotelería —han sido vividos sobre todo en los años precedentes— por la incorporación de trabajadores temporeros en las épocas altas.

En los temporeros, observa el personal de hotelería estable las huellas del paro en primer lugar. Ese estado de ansiedad y angustia cuando se barrunta que el contrato termina y se avecina un peligro vago, inminente, frente al cual el individuo se siente inerme e impotente. Y hay que organizar el difícil retorno a la tierra de origen o la búsqueda de otro trabajo, también temporero, en otro lugar.

En varias ocasiones ha salido el tema de los temporeros en las reuniones. Lo han sacado con aire de superioridad estos profesionales estables. Como una vergüenza que ellos tienen que tolerar y compartir por culpa de los empresarios o de los *tour-operadores*. Pero también como una pesadilla que les acompaña y que les hace ser precavidos en sus planteamientos, aunque por dentro vaya fraguándose una gran frustración, que en un momento propicio puede desembocar en agresividad, irritabilidad, excitación y diversas alteraciones del comportamiento.

Por eso conviene tener en cuenta que el «boom del temporismo» sigue localizado en

el sector de hotelería. Los temporeros de hotelería proceden en su mayoría de ambientes rurales. Son, pues, mano de obra, quizá torpe para el ramo, pero dócil y acostumbrada al trabajo duro. En la mayor parte de los hoteles, al ser contratados para temporadas altas, trabajan hasta doce y catorce horas «a causa de la limitación de plantillas», sin el reconocimiento de las horas extra con la excusa de las propinas, «que nunca llegan a cubrir lo que supondría lo ganado por derecho, sin tener en cuenta la degradación y servilismo que produce el estar a expensas de lograr propinas».

«Por lo general, los trabajadores están alojados en habitaciones con literas estrechas o masivas, sin respetar los diferentes horarios, lo que dificulta el descanso. Casi siempre están situadas en los sótanos, sin ventilación, con humedad, con calor y con ruido por la cercanía de las planchas, lavadoras y similares».

«A los problemas anteriormente citados se une la insolidaridad y discriminación entre los mismos trabajadores. No se respetan las cosas comunes: dormitorios, comedor, servicios. Se establecen diferencias entre peninsulares e isleños, entre jefes y subalternos y al que siempre toca perder en el de menor categoría. Todo ello crea un clima de temor, desconfianza, falsa subordinación».

Los entrecorridos que preceden están tomados de un informe sobre los temporeros, publicado en la revista «Cáritas», en el mes de mayo del presente año, 1981. El informe dice muchas cosas más y muy duras, pero los párrafos escogidos sirven, por una parte, para dejar entrever la problemática de un personal que no ha participado en las reuniones y, por otra, para confirmar la hipótesis del influjo de su presencia, aunque sea temporal, en las plantillas estables de los hoteles.

El miedo a las consecuencias, que ven encarnadas en los temporeros, puede favore-

cer unas actitudes positivas por parte de los empleados estables hacia los turistas. Pero no son muy de fiar unas actitudes basadas en el miedo. Las reacciones negativas pueden ser imprevisibles y pueden aflorar cuando menos se espera.

Deseos de armonía con el entorno

Cualquier manual de psicología subraya la importancia de las relaciones sociales para el desarrollo de la personalidad y de las propias virtualidades. Si el ser humano no entrara desde su nacimiento en contacto con sus semejantes, no llegaría a adquirir una personalidad específica y definida, reconocible ante sus ojos y ante los ojos de los demás. Esto, naturalmente, no suele suceder porque, desde pequeño, el ser humano está inmerso en un entresijo de relaciones sociales, que le vienen de los ambientes en que vive.

La relación social entre el hombre y las numerosas fuerzas que le rodean es recíproca. Muchas otras personas influyen y actúan sobre cada hombre, pero éste, a su vez, actúa e influye sobre ellas. Así se va configurando la personalidad de cada uno al interior de una red indescritiblemente compleja de relaciones sociales. Una red no estática, sino dinámica, de cambios continuos. El desarrollo psicológico de cada individuo es un proceso interesante de adaptación a otros individuos que va dejando huella y entrelazando el tejido de la propia personalidad.

Dentro de este tejido complejo hay que situar las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas. Actitudes que se expresan en interacción con un contexto sociocultural, al interior de una comunidad mucho más amplia que la del hotel: la comunidad autóctona del lugar, de la zona.

Pues bien, en su trato con los turistas, el personal de hotelería percibe que sus actitu-

tudes no coinciden con lo que suele ser con frecuencia el comportamiento de las gentes del lugar. Ellos están dispuestos a «mimar» al turista para que esté contento, se quede y vuelva, pero no son secundados por taxistas, agencias, comerciantes, instituciones administrativas, etc., que abusan de él, se burlan y tratan de «sangrarlo».

De acuerdo con lo dicho sobre la importancia de las relaciones sociales, la gente adopta actitudes, entre otras razones, para vivir más en armonía con el entorno, ajustándose al medio ambiente. De ahí la incomodidad que se manifiesta en las actitudes del personal de hotelería, al no coincidir con lo que perciben como habitual en las gentes del lugar. El hotel se convierte así en un ambiente autónomo, que cierra filas, y que exige que la comunidad autóctona —sobre todo las autoridades— tomen conciencia del asunto y hagan cambiar las actitudes, ajustándose a las suyas. Pero el desajuste está ahí y, en cualquier momento, puede ocurrir que sea el comportamiento del personal de hotelería el que cambie repentinamente, deteriorándose ante un incidente o una circunstancia provenientes del entorno. No hay que perder de vista que el interés por retener al turista es más del empresario que del empleado. Este participa del mismo en función del clima que se crea en el hotel, en el que se viven con especial intensidad, como se ha expuesto, el problema del paro y de la búsqueda de trabajo fuera del lugar, problema que se manifiesta crudamente en los temporeros.

Aportación de significado al comportamiento complejo y conflictivo

En el punto segundo se analiza el grado de complejidad de las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas. Pero basta recordar los numerosos datos obtenidos en las reuniones y descritos en el apartado I de este capítulo para deducir el alto nivel de comple-

alidad conflictual a que se ve sometido el comportamiento de estos profesionales.

Las actitudes tienden a simplificar lo complejo, para entenderlo mejor y dominarlo. La complejidad del fenómeno turístico es descrita a continuación, en el párrafo 1.2., y allí remitimos al lector para encuadrar la complejidad del comportamiento de los empleados y comprender la simplificación significativa a que, en definitiva, se reducen sus actitudes.

Es sabido que ante la imposibilidad de prestar atención diferenciada al número infinito de matices observables en las realidades del medio ambiente, el hombre tiende a agruparlos en categorías. Es lógico, pues, que el personal de hostelería trate de categorizar los numerosos matices y aspectos implicados en su comportamiento profesional en unas actitudes simples. La actitud, en toda su simplicidad, ya ha sido formulada anteriormente: «Los turistas son tan imprescindibles como aleatorios; tratémosles lo mejor posible para que de aleatorios pasen a seguros».

Lo que ocurre es que el paso de estados complejos y heterogéneos hacia otros más sencillos y homogéneos se llama entropía y es una tendencia de los sistemas cerrados, más característicos del mundo físico que del humano. El mundo físico no admite comunicación con el exterior y por eso tiende a la degradación.

Lo característico del mundo animado, y sobre todo del humano, es un mundo abierto, cuya tendencia es la opuesta: la negantropía o sintropía, por la que se tiende a pasar de estados sencillos y homogéneos a otros más complejos y heterogéneos.

Ambas tendencias —entropía y sintropía— coexisten y se hallan presentes tanto en el mundo físico como en el biológico. Sólo que los fenómenos físicos son fundamentalmente entrópicos, y viceversa.

Traducido a nuestro caso: cuanto más simplificada sea la actitud del personal de hostelería hacia los turistas, menos probabilidad hay de que se corresponda con la realidad compleja, y mayor es la probabilidad de que el comportamiento no corresponda a la actitud, entendida a niveles humanos. Es decir, que si se da una simplificación excesiva de lo que debe ser el comportamiento con los turistas —«tratémosle siempre lo mejor posible», si la explicación significativa de ese comportamiento no pasa por un análisis de los numerosos factores que entran en competencia en el mismo, y no se asumen éstos en su complejidad conflictiva, habría que deducir un bajo grado humano y de estabilidad en esa actitud simplificada que incluiría, por lo mismo, en su aplicación excepciones progresivamente degradantes y degradadas.

Por fortuna, las actitudes del personal de hostelería no muestran tan alto grado de simplificación en lo que debe ser el significado y pauta de su comportamiento. Son muy pocos ya los que admiten como principio inconcuso que «el cliente siempre tiene razón».

Valoración de la profesión

Otra de las funciones que suele encomendar la gente a sus actitudes, caiga o no en la cuenta de ello, es la protección de su autoestima, evitando posibles verdades desagradables sobre sí mismos. Existe una correlación positiva entre el grado de potenciación estimativa de las actitudes y su grado de consistencia. Más consistentes cuanto más potenciadoras.

Esta función aparece con decisión en las actitudes del personal de hostelería hacia los turistas. Lo que está en juego, en realidad, es el prestigio social de la profesión. El personal de hostelería es consciente de que son objeto de juicios negativos por parte de diferentes sectores. La plantilla estable se siente muy

ofendida ante tales ataques y en sus actitudes manifiesta un deseo repetido de valorizar su profesión. Necesitan vivir con dignidad su profesión. Por eso, las verdades desagradables de los fallos que se denuncian son justificadas por fallos ajenos, no imputables a ellos mismos. Es la Administración Local que no cuida la infraestructura de la zona; es la Administración Central que no se preocupó de planificar ni de crear escuelas profesionales, ni atendió como requería la trascendencia, incluso económica, del sector: son los turistas que con menor categoría y menor poder adquisitivo presentan mayores exigencias; son las agencias de viaje que engañan e informan deficientemente; son los comercios y servicios del lugar que tratan de abusar y resabian a los turistas; son los *tour-operadores* que consiguen contratos colectivos a precios ínfimos; son, en fin, los empresarios de hotelería que aceptan tales contratos y salvan sus ganancias a base de reducción de plantillas, de anulación de servicios y de contratación de temporeros sin ninguna preparación de procedencia rural, que desacreditan la profesión.

La dignificación de la propia profesión es un deseo encomiable y un punto de referencia para la autoestimación y la estima de los demás. Pero la estima auténtica es la que se basa no en unos criterios subjetivos, no en lo que podría ser, pero no es, sino en unos criterios de realidad. Y la realidad es que los fallos existen, que la imagen de la profesión no la dan sólo los estables, sino también los temporeros y que la estima, cuando se está integrado en un grupo de profesionales, no puede ser vivida sólo a nivel individual, sino también colectivo. En el apartado destinado al pronóstico, así como en las «pistas de actuación», se habla de este asunto más detenidamente. Aquí nos limitamos a subrayar la importancia y consistencia que pueden tener unas actitudes que sean la expresión de una profesión asumida y vivida con orgullo, considerada positivamente por la sociedad y posibilitadora de promoción personal. ¿Pue-

den vivir así su profesión los empleados de hotelería?

1.2. GRADO DE COMPLEJIDAD QUE PRESENTAN

Hay objetos de actitud ante los que la gente reacciona de manera muy simple y congruente, y otros que se prestan más a reacciones complejas. Esto se acentúa en función de las características personales y de la información que se posee.

Complejidad del objeto de actitud

El objeto de las actitudes del personal de hotelería son los turistas y su perimundo. Juntos constituyen el fenómeno turístico, uno de los fenómenos sociales más significativos de nuestra época. Y más complejos.

En primer lugar, el movimiento turístico se encuadra dentro del nacimiento de una cultura nueva, de la que surge un mundo moderno, una de cuyas características es la movilidad. La movilidad es ambivalente, presenta una doble cara, como todos los fenómenos encuadrados en una sociedad eminentemente capitalista y consumista, en la que los valores giran en torno al tener y no al ser.

Los protagonistas de este fenómeno, los turistas, son los que disponen de unas condiciones socioeconómicas, dentro de una sociedad dividida todavía en clases sociales antagónicas, que les permiten consumir parte de su presupuesto en el disfrute del ocio durante un periodo más o menos largo. Esta actitud consumista altera la visión del «producto a consumir», ya que sólo encuentra satisfacción en la novedad de lo no disfrutado toda-

vía, lo que deriva en incapacidad de valorar lo que ya se ha conseguido y en un abanico de expectativas de cara al futuro, muy difíciles de satisfacer.

No es cuestión, aquí, de describir todas las distorsiones relacionales que provoca una sociedad así. Sólo señalar que todos estamos inmersos en ella, y de ella bebemos y asimilamos actitudes consumistas. Quiere decir que de estas mismas actitudes participan el resto de los protagonistas del fenómeno turístico, entre los que sobresalen los trabajadores de hotelería, la comunidad autóctona receptora de los turistas y los intermediarios: agencias de viaje y *tour-operadores*. Todos con expectativas de tenencia ilimitadas.

La descripción de los datos recogidos en las reuniones, sometidos a un análisis desde la realidad de una sociedad consumista, da fe del entresijo de problemas y conflictos que surgen de la complejidad antagónica de intereses contrapuestos.

Centrando nuestro análisis exclusivamente en el personal de hotelería, es verdad que la perspectiva consumista que encierran en el fondo sus actitudes hace que sea posible una simplificación racional de las mismas. Todo está en función de cómo conseguir la rentabilidad más alta y segura de los turistas, y de cómo defenderse de quienes quieren hacerla derivar en un provecho propio excesivo. Pero ya se ve la complejidad de la aplicación práctica de tal planteamiento.

Por otra parte, en la medida en que los empleados participen de los niveles ocupados por los empresarios y directivos podrán hacer causa común con ellos para obtener rendimientos y defenderse de los competidores. Por contra, cuanto más bajo sea su nivel profesional —es obligada, una vez más, la referencia a los temporeros—, mayor será la probabilidad de que consideren a los empresarios y directivos como los primeros competidores desleales. Caldo de cultivo, como se

ve, para el desencadenamiento imprevisto y momentáneo de cualquier clase de conflicto.

Abundancia de información que subyace a la actitud

Cuanta más información se tiene sobre un objeto de actitud, con más fuerza se perciben sus distintos aspectos y, por tanto, la complejidad del mismo. Cuando un objeto muestra aspectos bipolares, como bueno-malo, o ambivalentes, es lógico que surjan en sujetos o en colectivos respuestas más complejas y ambivalentes o ambiguas.

Volviendo a la terminología ya utilizada, la entropía, o proceso de simplificación, disminuye a medida que aumenta la información. Y viceversa, como es obvio.

Los datos descritos en el apartado I de este capítulo dan testimonio de la información polivalente de que disponen los empleados que participaron en las reuniones. Basta con leer el índice: los turistas son unos clientes necesarios, unos clientes especiales, con expectativas pluriformes y limitaciones inevitables. El hotel en el que se alojan tiene las dificultades propias de cualquier empresa, a las que hay que añadir las específicas de tal empresa y de la actual coyuntura. En fin, la atención al turista no es independiente de los problemas del sector y de las características del entorno.

Información múltiple. Respuestas pluridimensionales. Pero, si se profundiza en su lectura y se analizan las predisposiciones comportamentales que provocan, se llega a la conclusión de que toda esta complejidad queda sometida a un principio organizador en torno a una finalidad preestablecida: asegurarse turistas lo más rentables que se pueda. Específico del hombre es el principio organizador. Nada que objetar al respecto. El problema puede provenir, una vez más, de la simplificación materialista o comercial que parece esconderse en dicha finalidad.

1.3. GRADO DE COHERENCIA QUE SUPONEN

Aunque los tres componentes de la actitud están, por lo general, íntimamente relacionados, ya se hace constar en el comienzo de este capítulo que no siempre ocurre así. Dos criterios están implicados en la evaluación del grado de coherencia que suponen las actitudes manifestadas por el personal de hostelería hacia los turistas: la dirección positiva o negativa, hacia la que apuntan cada uno de los elementos, y el contenido de la dirección, comercial o humanista.

Hay que reconocer, después de todo lo dicho, que el contenido prevalente de las actitudes es el comercial. No faltan formulaciones de tipo humanista. Pero, aparte de pocas, se quedan en eso, en simples formulaciones. Pongamos algunos ejemplos.

El colectivo de profesionales de hotelería se muestra universalista, sin fronteras, de puertas abiertas para todos los turistas. En algunas reuniones ha costado muchísimo el que eligieran, en los temas que se les presentaban, al turista que, obligados a elegir, elegirían. Era la aversión a definirse por miedo a espantar al cliente. «Todos son imprescindibles; no nos podemos permitir el lujo de prescindir de ninguno; todos son pocos; estamos en la época de las vacas flacas». El universalismo fraternal y desinteresado se descubre así como deseo captativo interesado.

El grupo de empleados se muestra, asimismo, acogedor. Se ha descrito en párrafos precedentes el afán de los empleados por tener todo preparado para la acogida, incluso con detalles de gusto exquisito. Pero la intención de fondo es superficial e interesada: se trata de asegurar la primera impresión, cuya resonancia posterior está comprobada.

El personal de hotelería se siente también cercano a los turistas y a su mundo, con ganas de ofrecerles servicios, de ayudarles a ocupar

positivamente su tiempo de ocio. Pero nunca aparece el ofrecimiento desinteresado y gratuito, y la calidad del turista es ponderada por lo que tiene y por lo que deja.

En fin, la preocupación por informar y por dar al turista un trato digno y personalizado distan mucho de una auténtica comunicación, entendida como genuina relación interpersonal, favorecedora de una convivencia comunitaria.

En el fondo, pues, siempre, y casi siempre en la forma, el «contenido» de las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas se sitúa en una onda comercial. Y desde esta onda, los elementos de las actitudes —ideas, sentimientos, predisposiciones— funcionan de modo coherente, o si se prefiere en el sentido de la coherencia, ya que el grado de ésta puede ser más alto.

Una cosa es el contenido, y otra, la dirección. Una cosa es la coherencia en la forma de ver, sentir y reaccionar hacia los turistas —con sentido comercial en nuestro caso—, y otra la dirección positiva o negativa que toman las ideas, sentimientos y reacciones. Ciñéndonos a la actitud más simple y representativa —«los turistas son tan imprescindibles como aleatorios; trabajemos para que sean clientes seguros»—, podemos observar que ideas y predisposiciones van a favor, mientras los sentimientos van a favor y en contra. El hecho de unos turistas poco rentables e inseguros y la decisión por trabajar para que sean más seguros y rentables, no pueden menos de suscitar crispaciones y sentimientos negativos, aunque no se manifiesten, porque en público el objeto de actitud deviene casi un objeto-tabú. Esto es así, porque, en realidad, la decisión por trabajar, la predisposición favorable son más vivencias de los empresarios que de los empleados. Las dificultades del sector hacen que éstos participen de las vivencias de aquéllos, tanto más cuanto más altas es su gradación, estabilidad y sueldo en la empresa.

En la dirección no se da, pues, una coherencia tan alta. Téngase en cuenta que en las mismas creencias hay datos negativos: «exigen más de lo que pagan, son de menor categoría y poder adquisitivo que antes, etc.». Y no se olvide que en el campo de las relaciones interpersonales el lenguaje más significativo es el que se emite a través de los sentimientos. Quiere decirse que la coherencia, de forma estable o de modo temporal, puede quedar trabada en función de los sentimientos negativos. La probabilidad es tanto mayor cuanto más íntima y fuertemente estén arraigados.

Todo esto volverá a ser retomado en el enjuiciamiento diferenciado.

1.4. GRADO DE IMPLICACION QUE PROVOCAN EN LOS SUJETOS

Otra dimensión importante de las actitudes es su centralidad, o su capacidad de implicar el ego. Las actitudes muy centralizadas, en las que los sujetos están muy implicados, son más difíciles de cambiar que las periféricas o no implicadoras.

Como es obvio, el grado de centralización varía de un individuo a otro, de uno a otro grupo. Depende de las características personales y ambientales. Parece claro que las actitudes asumidas en el grupo familiar, y con respecto a la familia, serán más implicadoras y centralizadas que las asimiladas en un club de fútbol y con respecto al fútbol.

Dos hechos parecen confirmar un grado suficiente de implicación del personal de hotelería en sus actitudes hacia los turistas: les va su vida profesional en ellas y han sido adquiridas en un grupo laboral bastante concentrado.

Ya se ha visto cómo los elementos que guardan una relación más directa e inmediata con el comportamiento profesional son los que aparecen con una mayor cohesión y

frecuencia. Las predisposiciones al comportamiento profesional y vocacional unen a la perspectiva comercial subyacente unas connotaciones humanistas que responden a inquietudes profundas. No en vano el trabajo bien hecho es realización del yo.

Por otra parte, las actitudes, sobre todo en su elemento reactivo o comportamental, equivalen a normas sociales mantenidas por el grupo laboral de pertenencia. Ideas y creencias sobre lo que es comportamiento correcto o incorrecto. Es sabido que las normas sobre el comportamiento adecuado se desarrollan típicamente en pequeños grupos: son ideas sobre cuál debe ser el comportamiento de los miembros del grupo.

La plantilla estable de un hotel forma un grupo laboral mucho más concentrado que los grupos laborales que funcionan en otras profesiones. Influyen en ello el trabajo bajo el mismo techo, la permanencia y pernoctación de los turistas, el trato continuo con éstos en un clima generalizado y continuo de evaluaciones y contrastes con los compañeros. Un grupo que tiene que enfrentarse a dificultades del exterior y que se ve discriminado, a veces, por el sector, con el consiguiente movimiento de autoafirmación.

Un grupo compacto y concentrado implica más a sus componentes. De hecho el grado de implicación observado en las reuniones con el personal de hotelería se ha mostrado notablemente más alto que el observado en las reuniones con el personal de agencias de viaje, grupo laboral éste más disperso y de trato con el cliente más esporádico y distante. De ello se habla más ampliamente en el capítulo segundo.

2. ENJUICIAMIENTO DIFERENCIADO DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS ACTITUDES

Llevando nuestro análisis de planteamientos generales a cuestiones más concretas,

resultará de interés formular brevemente un enjuiciamiento diferenciado de los elementos que componen las actitudes, y que han sido descritos también por separado en el apartado I.

2.1. ENJUICIAMIENTO DE LAS OPINIONES

Los sujetos perciben las estructuras equilibradas más fácilmente que las desequilibradas, porque resultan más agradables y más consistentes. Si objetivamente el equilibrio no existe, entran en juego diversos mecanismos para conseguir el equilibrio subjetivo.

El equilibrio en nuestro caso vendría dado por la correspondencia entre las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas y las de éstos hacia ellos, dentro de un contexto favorable. A la creencia de que los turistas son «su razón de ser», «la sangre vital» de su trabajo y de su «*modus vivendi*», «la mayor fuente de ingresos en la zona», «dignos de ser tratados de un modo satisfactorio porque constituyen el contenido y objeto de una profesión que se desea estable y prestigiosa», debería corresponder una afluencia segura de turistas solventes y agradecidos, en el marco de un hotel de categoría y con los correspondientes apoyos por parte del sector y de la comunidad autóctona.

Las cosas no son exactamente así. Los turistas están en baja. La demanda ha decrecido notablemente y llegan voces de que no pocos quedan descontentos del trato recibido en el hotel.

No todos los individuos ni todos los grupos tienen el mismo umbral de tolerancia ante la incomodidad que se experimenta cuando se descubre contradicción en las propias creencias o entre éstas y los deseos. La situación objetiva de equilibrio puede variar mucho de un individuo a otro, y también de uno a otro.

Lo cierto es que cuando se da un conflicto perceptivo, se trata de solucionarlo buscando un nuevo equilibrio, poniendo en juego alguno o varios de los múltiples mecanismos posibles.

El primer elemento de distorsión es la menor afluencia de turistas. Un hecho que, por su evidencia, resulta imposible de negar. Evadirse de la realidad, negándola, es uno de los mecanismos típicos, que en este caso no puede funcionar. El mecanismo más fácil, en este caso, es reconocer el hecho, mostrarse de acuerdo con él, pero con escasa implicación personal, es decir, buscando terceros culpables. No es extraño, viene a reconocer el personal de hotelería entrevistado, que disminuya el número de turistas porque: ha faltado una planificación, hay deficiencias de infraestructura, la comunidad autóctona no sólo no los acoge, sino que abusa de ellos; elementos del sector les engañan, la Administración Central y Local no presta la atención debida, el hotel no está a la altura, porque tiene que aceptar condiciones de miseria por parte de los *tour-operadores*, en todas partes ha descendido el nivel de vida, etcétera.

El segundo elemento de distorsión es un ataque frontal: quizá no vienen tantos turistas —de hecho algunos lo han manifestado así— porque han quedado descontentos del trato recibido en el hotel por parte de unos empleados sin clase y sin profesionalidad. Los mecanismos, puestos en marcha en las reuniones por el personal de hotelería, para solucionar o aliviar la distorsión, van en varias direcciones:

- Quitarle importancia al asunto, minimizando el desacuerdo: es lógico y normal que en un colectivo tan heterogéneo como el de turistas emerja un porcentaje de descontentos por el trato recibido; unas veces el fallo será de los turistas, otras será del hotel como empresa y algunas también, ¿cómo no?, de los empleados.

- Mostrarse de acuerdo con los descontentos: los turistas se quejan, con toda razón, porque falta profesionalidad en muchos empleados, porque los empleados trabajan a disgusto a causa de la reducción de plantillas, porque hay problemas de dirección y coordinación entre los empleados, porque hay empleados que cobran un sueldo bajísimo, porque los empleados están muy inquietos a causa de los sindicatos.
- Menospreciar, o al menos matizar con argumentos, el descontento de los turistas, que olvidan su condición de clientes y, por tanto, de rentabilidad, que acceden con unas expectativas exageradas y conflictivas, que presentan unas limitaciones de cultura, dinero, categoría, educación.

En la medida en que tome fuerza este tercer mecanismo, sobre todo si es vivenciado en forma de menosprecio, el grupo de empleados tenderá a cambiar su creencia básica, que incluye, no se olvide, la convicción de que los turistas «son dignos de ser tratados de un modo satisfactorio, porque constituyen el contenido y objeto de una profesión que se desea estable y prestigiosa». El cambio sería, pues, a la convicción de que no son dignos de ese trato, que no lo merecen.

A la misma convicción negativa, formulada de distinto modo —«no merece la pena esforzarse en tratarlos bien, ante el desastre de la empresa»— se puede llegar desde el segundo mecanismo manifestado en las reuniones, si los empresarios y responsables del sector no toman buena nota y, haciendo causa común con los empleados, procuran mejorar la situación. Dígase lo mismo, «*mutatis mutandis*», del mecanismo puesto en marcha para neutralizar el primer elemento de distorsión.

Concluyendo: si bien la percepción central y fundamental de los turistas, por el personal

de hotelería, es favorable o positiva, no faltan percepciones complementarias, antitéticas y periféricas que actúan en contra. Se produce así una distorsión incómoda que tiende a ser neutralizada mediante un proceso de coherencia. En este proceso puede imponerse la percepción central a las antitéticas o viceversa. Es decir, que la percepción total puede ser positiva o devenir negativa.

2.2. ENJUICIAMIENTO DE DE LOS COMPONENTES AFECTIVOS

Si en el terreno de las ideas y creencias se da una percepción central, de amplia base, favorable a los turistas, no ocurre lo mismo en el de los afectos generalizados, es decir, referidos a los turistas en general. Aquí el predominio es tanto más negativo cuanto más espontánea es su expresión, según se ha visto en la descripción de los datos recogidos en las reuniones. Es decir, cuanto más inconsciente es el nivel del que emergen.

La «negatividad» de los sentimientos viene generada, en primer lugar, por las frustraciones provenientes del ejercicio de la profesión en general y de las expectativas en el trato con los turistas, en particular.

No es cuestión de volver a repetir las numerosas fuentes de frustración que presenta una empresa que pasa por una coyuntura difícil: están enumeradas y comentadas en el apartado I. También allí están expuestas las tensiones a que se ve sometido el trato con los turistas y los afectos negativos que se van reprimiendo, pero que quedan adentro, dispuestos a saltar cuando se presenta una ocasión propicia. Lo peligroso es que, cuando no se encuentran cauces adecuados para poder expresarlos, pueden degenerar, en un momento determinado, en agresividad violenta.

No todos los sentimientos son negativos. Pero éstos abundan y eso es lo importante.

Sentimientos negativos no quiere decir malos. Los sentimientos no son, en realidad, ni buenos ni malos, sino una señal de cómo andan nuestras relaciones interpersonales. Así, los sentimientos positivos hacia una persona o grupo de personas son señal de seguridad, confianza, simpatía para con ellos. Los sentimientos negativos, por el contrario, nos informan de que algo anda mal en las relaciones con ellas. Ya se ha dicho que en el campo de las relaciones interpersonales y, por consiguiente, en el de las actitudes hacia personas, turistas en nuestro caso, el lenguaje más significativo es el que se emite a través de los sentimientos.

Quizá porque son una magnífica fuente de información sobre nuestras relaciones con el perimundo, tenemos dificultades en manifestarlos directa y abiertamente. Preferimos la expresión indirecta, que suele ir revestida de un juicio moral o de valor: «son protestones, son descontentadizos, de poca categoría, tristes, aburridos...». Como en nuestras reuniones no se trataba de mejorar las relaciones interpersonales entre el personal de hotelería y los turistas, sino de esclarecerlas, se siguió en las técnicas esta vía indirecta. Los sentimientos negativos, manifestados así indirectamente, no dejan duda de que algo anda mal en las relaciones de los empleados con los turistas. No se sienten seguros ante ellos, no se siente «libres» o «liberados» frente a ellos. Señal de que necesitan defenderse con enmascaramientos y otros mecanismos de defensa.

Hay que hacer mención expresa de una razón fundamental «pervertidora» de sentimientos, y que, en concreto, pervierte los sentimientos del personal de hotelería hacia los turistas: la actitud consumista o comercial. Al alterar el ideal del yo —convirtiéndolo de confiado y generoso en poseedor insaciable y desconfiado— la actitud consumista y comercial altera la relación con cosas y personas. Estas ya no interesan por lo que son, sino por lo que tienen. Toda la

dinámica relacional se reduce a saber el precio que tienen y cómo poseerlas.

No se puede negar que esta actitud comercial y consumista polariza ideas, sentimientos y predisposiciones del personal de hotelería hacia los turistas. Las consecuencias principales, en este caso, son, como ya se ha esbozado, el falseamiento, el manejo oculto, las segundas intenciones, las máscaras y disfraces. Si hay que disimular, se disimula. Si hay que adular, se adula lo que haga falta. La cuestión es asegurar al cliente y participar del precio que tiene.

El planteamiento comercial es legítimo, consustancial a una empresa en la que se buscan beneficios. Por tanto, son «legítimos» los sentimientos que suscita. Pero el que sean legítimos no impide el que sean negativos.

Terminemos señalando que no todos los sentimientos del personal de hotelería hacia los turistas son negativos. Los hay también positivos, como se ha expuesto en el correspondiente apartado. Ni una perspectiva comercial de fondo —«el deseo de que vuelvan con igual o mayor beneficio»— está forzosamente reñida con un trato sinceramente humano, ni la perspectiva humanística está ausente en la concepción que de su profesión tienen los empleados de hotelería.

2.3. ENJUICIAMIENTO DE LAS PREDISPOSICIONES

De los tres elementos que componen las actitudes, la predisposición a «volcarse» al servicio de los turistas es el elemento más compacto, firme y cohesivo. Convergen en el mismo sentido y dirección las dos perspectivas presentes en el ejercicio de la profesión: la comercial y la humanista. Un buen profesional sabe «vender el producto», lo que supone una aceptación del cliente real, no imaginario, y la superación de cualquier sen-

timiento negativo. *A fortiori*, en la perspectiva humanista, un buen profesional es el que se esfuerza continuamente en el ejercicio de la misma, por establecer unas relaciones adecuadas y mejorar las inadecuadas.

La amenaza principal contra este elemento puede venir justamente de un ambiente laboral deteriorado. Es sabido que este tercer elemento reactivo se fragua, sobre todo, al interior del grupo de referencia. Es decir, que está íntimamente relacionado con las normas de comportamiento que rigen en ese grupo, con lo que el grupo como tal cree que debe hacerse. Si la cohesión del grupo se cuarteja, si «comercialmente» el grupo no se siente suficientemente gratificado, si las condiciones materiales se deterioran, si el entorno no favorece, si los empresarios no conectan, si los sindicatos movilizan, puede haber un cambio de dirección en las normas de comportamiento.

También puede ocurrir que el objeto de actitud —los turistas— se devalúen tanto, comercial y/o humanamente, que los empleados consideren inmerecido su esfuerzo, y se desmoralicen. Es un fenómeno que ya existe y que ha sido manifestado en las reuniones: «El turismo actual —de alpargata, de menor categoría— suscita también menos respeto en general entre los empleados. Hay que mentalizar al personal para que no haya discriminación en los servicios, según la clase de los turistas. Sean de la categoría que sean, ellos, desde el momento que son admitidos en el hotel, deben ser objeto de un trato respetuoso, amable y eficaz».

Como se ve, la amenaza está ya ahí.

3. PRONOSTICO

Analizar actitudes puras resulta imposible. En la recogida de datos y en el análisis de los mismos se entremezclan, por fuerza, información sobre el comportamiento y sobre la

incidencia que en el mismo tienen no sólo las actitudes previas, sino las normas sociales, las costumbres y la expectación de consecuencias.

Si se entremezclan todos estos elementos en la recogida de datos y en el análisis es porque en la realidad están entremezclados. Teniéndolos, pues, en cuenta, el pronóstico y las pistas de actuación ganan en fiabilidad. La correlación entre las actitudes «puras» y el comportamiento es más bien débil, contra lo que pueda parecer a primera vista. Pero, en la práctica, esas actitudes «puras» se escapan de las manos, porque les es consustancial la interacción con los otros elementos.

El pronóstico —es decir, cómo va a ser probablemente el comportamiento del personal de hotelería hacia los turistas en un futuro de corto y medio plazo— sin ser optimista tampoco es muy negativo, y se puede expresar en dos afirmaciones: probabilidad de un deterioro progresivo de comportamiento del personal de hotelería hacia los turistas, y posibilidad de brotes conflictuales importantes entre los empleados y los empresarios. A no ser, naturalmente, que se acometa un «tratamiento» eficaz, cuyas líneas se exponen en el apartado III. O a no ser que cambien de signo determinadas circunstancias —la demanda, las actitudes de las comunidades autóctonas, las lagunas de la Administración, etc.—, que en la actualidad influyen negativamente. No se olvide que este informe es de inspiración prevalentemente psicológica.

3.1. PROBABILIDAD DE UN DETERIORO PROGRESIVO DEL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE HOTELERIA HACIA LOS TURISTAS

— Comencemos por el análisis de las motivaciones o la dinámica funcional que pone en marcha las actitudes del personal de hotelería hacia los turistas.

El intento de dominar el objeto de actitud —los turistas— para que no se escapen, crea inevitablemente un estado de dependencia respecto a los mismos, que no puede menos de derivar en una deformación profesional progresiva. Unos profesionales, deformados, pueden funcionar y dar juego dentro de unos márgenes, pero estos márgenes están condicionados por la categoría y rentabilidad de los turistas. Y no parece que estos elementos jueguen a favor, según todo lo expuesto.

Es cierto que el miedo a las consecuencias funestas, que podrían derivarse de un comportamiento negativo hacia los turistas, deviene motivo aleccionador de actitudes positivas. Pero el miedo no deja de ser un castigo, o una amenaza de castigo, que se desgasta con el tiempo y que, en caso de ser eficaz, va casi siempre acompañado de efectos negativos, como la inseguridad y la desconfianza. Un adulto inseguro y desconfiado perturbará las relaciones del ambiente laboral, perturbaciones que pueden degenerar en sentimientos de hostilidad. Al final, el miedo se revela siempre contraproducente.

También es verdad que, conscientes de las dificultades de su situación, los deseos de que el entorno les sea favorable y los sueños en una profesión que les proporcione autoestima y heteroestima funcionan en el personal de hotelería como motivaciones de actitudes positivas. Pero, por desgracia, ellos pueden hacer poco por cambiar el entorno desfavorable —más bien serán tentados e influidos por él— y la estima, a la larga, sólo es válida si es objetiva, ganada por uno mismo y referida a unos valores. No se puede vivir sin sentir una cierta plenitud y alegría, una cierta seguridad ante lo que se va a afrontar, ante el futuro, ante el trabajo que uno realiza, y para ello es necesaria la estima de los que nos rodean, y, sobre todo, nuestra estima. Esta exige unos valores de referencia. No existe estima, si no es en relación a unos valores. Si el contenido de la estima es profesional, como en este caso, los valores de referencia serán profesio-

nales. Ahora bien, unos valores que giran en torno a una concepción *simplificadamente* comercial y consumista son unos valores sospechosos, que pueden provocar una vivencia degradada de los mismos y la simplificación existe, aunque sólo sea como mecanismo de alivio ante la angustia de un objeto de actitud extremadamente complejo y de una información poco tranquilizadora sobre el mismo.

- La predisposición del personal de hotelería a comportarse con los turistas de un modo profesional, y aún vocacional, está expresada con una claridad total y pluriforme. Pero el bajo grado de coherencia entre los tres elementos de la actitud, por una parte, y la facilidad con que el comportamiento y la predisposición al mismo pueden ser modificados al interior de un grupo, ponen en entredicho tales expresiones.

En efecto, no aparece alta coherencia entre predisposiciones, opiniones y sentimientos del personal de hotelería. Así, formulan éstos la opinión convencida de que los turistas se quejan con razón de un trato no profesionalizado y de un trato incorrecto, motivado por las presiones a que están sometidos los empresarios y, más aún, los empleados. Asimismo, han expresado opiniones que avalan la impresión de que tal descontento justificado, motiva la ausencia de un porcentaje de turistas. ¿Qué se hizo, pues, de tales predisposiciones?

Los participantes, por otra parte, enfilan hacia los turistas, cuyas quejas se deberían, según sus opiniones, a una falta de categoría y a unas exigencias desproporcionadas con lo que pagan. A estas opiniones negativas se unen numerosos sentimientos del mismo signo, cuya expresión indirecta y espontánea no deja lugar a dudas. ¿Cómo se corresponde esto con esos saludos pomposos de «bienvenida» y los deseos múltiples de acogida y de servicio? ¿Serán éstos puro formulismo?

Pues ya se sabe la consistencia y la hondura de las simples formalidades. En realidad, todo dependerá de la consistencia del grupo en el que tienen cabida. Pero un grupo, en el que se asimilaren como normas sociales de comportamiento formalidades hipócritas y vacías, podría ser fácilmente moldeado, manipulado y modificado en otra dirección por circunstancias externas, por la acción de otros grupos exteriores más fuertes, interesados en el cambio, y/o por un proceso de deterioro intragrupo.

3.2. POSIBILIDAD DE BROTES CONFLICTUALES IMPORTANTES ENTRE LOS EMPLEADOS Y LOS EMPRESARIOS

Un grupo laboral, que está sometido a condiciones internas y externas tan variadas, depende en su conflictividad de la conflictividad de éstas. Fijémonos aquí exclusivamente en los elementos que pueden favorecer brotes de conflicto entre empleados y empresarios.

- Todas las dificultades que tiene la empresa hotelera en estos momentos repercuten en los empleados y no pueden menos de influir negativamente en la relación de éstos con los empresarios. Recuerdense las dificultades expresadas en las reuniones y que han sido descritas en el apartado I: reducción de plantillas, contratación de gente sin profesionalizar, inestabilidad de muchos empleados, servicios recortados, que obligan a asumir funciones complementarias o marginales, falta de reciclaje de la plantilla estable, retribución justa y/o insuficiente.
- Otro capítulo de dificultades, como queda dicho, provienen de la propia complejidad relacional de la empresa hotelera. En el punto 1.2. quedan expuestas en concreto algunas de las circunstancias que hacen

especialmente delicadas las relaciones verticales, es decir, empleados/directivos. Los directivos no son siempre los empresarios, pero son asociados a ellos y a ellos son más o menos afines. En las reuniones ha quedado claro, por ejemplo, que, a medida que se desciende de categoría, aumenta el porcentaje de empleados que se sienten excesivamente controlados. En cambio, cuando se tiene un puesto de responsabilidad, se estima con facilidad que es necesario un mayor control. De hecho, el 55 por 100 del personal participante en las reuniones estiman que muchos de sus compañeros no son responsables porque no se les controla lo suficiente.

Con todo, el problema más agudo entre empresarios y empleados radica en que éstos opinan que son ellos y no los empresarios los verdaderos paganos de la crisis. Los empresarios salvan sus ganancias reduciendo plantillas, recortando servicios, contratando malos aprendices «por cuatro perras». Pero todo esto repercute directamente sobre la plantilla estable.

- Con un trasfondo así, erizado de interrogantes y pleno de tensiones, puede brotar el conflicto en cualquier momento. Todo está predispuesto. Basta con acercar el fuego a la mecha. Y «no faltan manos» que pueden acercarla, como puede comprobarse repasando los numerosos datos descritos.

3.3. LAS POSIBILIDADES DE UN «TRATAMIENTO» EFICAZ

Diríase que un tratamiento, que salga al paso de un pronóstico más bien pesimista, no parece viable dada la complejidad del tema. ¿Es así? Veamos.

- Aunque la situación sea compleja, los caminos a seguir aparecen claros y concretos. La acción principal debe encaminarse a potenciar a los distintos grupos de profesionales —la plantilla de cada hotel, las plantillas de cada ciudad— y, por consiguiente, al colectivo total. Uno más que otros, los distintos grupos de profesionales de hotelería están pasando por una crisis que los hace cohesivos e inseguros. No se sienten suficientemente reconocidos y valorados y las condiciones materiales dejan que desear.

La acción debe afrontar esta crisis y devolverles la alegría de una profesión cuyo ejercicio se acerque lo más posible al ideal que todo hombre y todo grupo abrigan secretamente en relación con su vida profesional. Para ello se hace preciso gratificar el comportamiento del grupo con distintas medidas que se exponen en el apartado III-1. De esa manera se conseguiría un grupo cohesivo, firme, seguro, con unas actitudes positivas y unas normas de comportamiento coherentes.

La gratificación principal y básica ha de provenir de una formación profesional adecuada. Esta formación que se imparte, previamente al ejercicio, en las Escuelas Profesionales debería ser completada me-

dante un acompañamiento técnico durante el ejercicio de la profesión. Dadas las características relaciones de la profesión, el acompañamiento técnico debe atender, sobre todo, el cultivo de las relaciones interpersonales.

- Esta acción directa sobre los grupos de profesionales ganaría en eficacia si fuese complementada con otras acciones ajenas a los mismos o menos implicadoras. Así, parece conveniente la modernización y puesta al día de una legislación desfasada e incompleta. Por otra parte, todavía es tiempo de hacer una planificación de la industria hotelera dentro de una más amplia del sector. En fin, la degradación turística progresiva está pidiendo a gritos una educación de las comunidades autóctonas que haga posible otra forma más humanista de turismo.

Todas estas acciones constituirían un tratamiento eficaz. ¿Utopía? Quizá, si se buscan soluciones rápidas e inmediatas. No tanto si se hace un programa de prioridades y se echa a andar «sin prisas, pero sin pausa».

A continuación, en el apartado III, se exponen con más detalle las acciones que un tratamiento eficaz parece exigir.

III. PISTAS DE ACTUACION

Se exponen como válidas cinco grandes acciones: gratificación del comportamiento del personal de hotelería, perfeccionamiento de su formación en las correspondientes Escuelas, acompañamiento técnico a los grupos de empleados «en ejercicio», planificación y ordenación del sector y «educación turística» de las comunidades receptoras de turistas.

1. REFUERZO POSITIVO DEL COMPORTAMIENTO

Justificación

Las actitudes se adquieren y se cambian como consecuencia de procesos internos, que se desarrollan en la mente de las gentes, y de

procesos externos que tienen relación directa o indirecta con los sujetos en cuestión. Por otra parte, está comprobado que, influyendo sobre el comportamiento de una persona, gratificándolo o castigándolo, se puede hacer cambiar la actitud correspondiente. La gratificación resulta más eficaz porque equivale a un refuerzo positivo. Estos son múltiples, pudiendo ser agrupados en grandes bloques, según proporcionen agrado, ánimos, utilidad, estímulo o, en otras palabras, según sean las características del valor o valores que encarnan.

Estos dos principios justifican la conveniencia de gratificar el comportamiento del personal de hostelería, que en estos momentos se encuentra bajo el signo del miedo y del desencanto. Es urgente ir sustituyéndolo por el signo de la alegría y la esperanza. Queda claro el mecanismo: la frecuencia de una conducta humana —es decir, lo que una persona o un grupo hacen, cómo hablan, cómo trabajan, cómo saludan, cómo se visten— depende de sus consecuencias. Si las consecuencias son gratificantes, la conducta tiende a repetirse, se refuerza y cristaliza en actitud permanente o hábito. Si las consecuencias son penosas, tiende, en cambio, a desaparecer o quedar sustituida por otra.

Claro que esto no es matemático. Los refuerzos positivos y sobre todo los negativos, pueden resultar contraproducentes, pueden funcionar mal si su aplicación es defectuosa. Algo de esto se hace ver en puntos concretos de esta exposición. Aquí basta con subrayar la conveniencia de favorecer, profundizar, ampliar las actitudes positivas del personal de hotelería hacia los turistas y la convicción de que el medio más rápido y eficaz de conseguirlo es gratificando el comportamiento del personal o levantando el «castigo o castigos» a que fue sometido.

Contenido

Los trabajadores de una empresa no realizan su labor desinteresadamente. A no ser

que se dedique a explotar a otros hombres, el hombre tiene que trabajar para vivir, lo que le exige la satisfacción de numerosos intereses particulares. A cambio de su trabajo, la empresa se compromete a colaborar para que los trabajadores puedan lograr esa satisfacción. Y ésta es la gratificación fundamental que debe acompañar al «comportamiento» laboral de los empleados.

- En primer lugar, una *retribución* justa y suficiente. Ya se ha hecho ver la diferencia de los términos. Se puede percibir una retribución con una capacidad adquisitiva suficiente para cubrir las necesidades y, sin embargo, ser una retribución injusta, por inadecuada a la cuantía o calidad del trabajo que se realiza.

Medir la capacidad adquisitiva de una remuneración en relación a las necesidades que satisface no es fácil. ¿Cuáles son las necesidades razonables y con qué criterios se valoran? Hay que tener en cuenta los criterios subjetivos de los trabajadores, pero debe recurrirse también a criterios objetivos. Entre éstos no puede faltar la comparación con otras empresas similares del lugar. A este respecto conviene señalar que en varias reuniones se estableció comparación sobre distintos aspectos laborales entre el personal de hotelería y el personal de la banca, y que en la comparación salía con desventaja la hotelería.

Una de las fuentes de tensión en todo colectivo empresarial es la desigualdad excesiva de las retribuciones. De acuerdo que éstas deben ser proporcionales a las distintas responsabilidades, horarios y esfuerzos y que, por consiguiente, deben ser desiguales. Pero, aparte de que resulta difícil medir las distintas proporcionalidades, una empresa que distribuya las aportaciones de trabajo por los empleados y las consiguientes remuneraciones a los mismos con gradación muy desigual está

provocando un malestar que no puede menos de generar conflictos.

Resumiendo: La primera «gratificación» de la empresa al personal de hotelería ha de ser una retribución justa. Con justicia equitativa y distributiva y suficiente, por tanto, para cubrir las necesidades materiales, culturales y sociales. Por supuesto que es difícil y complicada la valoración. Pero, estableciendo una comparación con otras empresas similares y atendiendo a la situación desigual de los empleados —piénsese en los contratos periódicos de los «temporeros» — parece que la valoración actual es objetivamente negativa y que debe ponerse remedio.

- *Alojamiento digno.* Un porcentaje no determinado de empleados —alto en el grupo de «temporeros»— duermen en el hotel, que se convierte para ellos en vivienda, además de lugar de trabajo. Una de las relaciones más importantes de la existencia humana es la que el hombre establece con su vivienda, con su casa. Esta es como la prolongación de ese espacio propio, intenso e íntimo que es nuestro propio cuerpo. El cuerpo es nuestra instalación radical. El nos posibilita y potencia la existencia, pero también condiciona y limita nuestras posibilidades existenciales. Si nuestro cuerpo es minusválido o enfermo, nuestras posibilidades disminuyen y viceversa.

Estas mismas características —aunque con otro tipo de apropiación— presenta ese espacio, también propio, al que llamamos nuestra casa o nuestra vivienda. En el ámbito del territorio propio se moldean las reacciones con respecto al extraño: la intromisión de alguien en el espacio propio, por ejemplo, es vivida siempre como una incomodidad o como una amenaza. Se moldean también las reacciones de intimidación. La vivienda del hombre, a medida que

éste la va haciendo suya y se va apropiando de ella, se llena de intenciones, significados afectivos e incluso expresiones creativas: esto lo he hecho yo, este cuadro lo pintó para mí una amiga.

A otro nivel la casa propia se convierte en expresión de lo que uno es individualmente y de lo que uno representa en el entorno social. Al presentar la casa, el propietario hace, directa o simbólicamente, una presentación de sí mismo y de su *status* real o aparente.

Las condiciones sanitarias de la vivienda influyen en la salud. Los primeros beneficiados o damnificados son los inquilinos. Las condiciones no se refieren solamente a aspectos como la limpieza, la ventilación, el agua, sino a otros aspectos más relacionados con la salud mental, como son los ruidos, el hacinamiento y la misma ubicación de la vivienda en zonas desnaturalizadas.

Algo no marcha cuando no se siguen los trámites requeridos para que el hombre lleve a cabo la apropiación de su vivienda o de su espacio habitado. Si decimos todo esto es porque, como ya se ha expuesto, parece ser que los «temporeros» son alojados en condiciones que no hacen posible tal apropiación o incluso en condiciones sanitariamente inaceptables. El poner remedio, más que un premio, sería levantar un severo e injusto castigo.

- *Posibilidades de promoción.* La satisfacción de los empleados en una empresa guarda relación con las posibilidades de promocionar, es decir, de ascender en categoría, circunstancia que suele ir acompañada de mayor responsabilidad, mayor prestigio y retribución más alta.

Toda empresa debe esforzarse por ofrecer cauces de promoción al mayor número posible de trabajadores, que pueden ver así

satisfecho su legítimo deseo de superación del propio *status*. Para ello se precisan una gama amplia de grados, jerárquicamente distribuidos. Ello depende, como es lógico, de la estructura de la empresa. En las ya referidas comparaciones con la banca, la hostelería salió nuevamente infravalorada, en cuanto a las posibilidades de promoción que ofrece.

Nada se dijo de la manera de conseguir la promoción, aspecto éste tan importante o más que el número de posibilidades y grados. La promoción, para influir favorablemente en el ambiente, debe responder a criterios objetivos, no a favoritismos subjetivos. Todos los empleados deben conocer las reglas del ascenso, controlables por un baremo de méritos objetivado y neutral. ¿Cuál es la situación real?

En su artículo 22 establece la «Ordenanza de Trabajo de la Industria de Hostelería» (febrero, 1974) las normas de ascenso a categorías profesionales superiores, jefes de grupo profesional y a jefes de primera administrativos. El párrafo más significativo del largo artículo es el siguiente: los ascensos «se regularán por riguroso turno de antigüedad entre el personal de inmediato mando inferior, siempre y cuando el mismo reúna condiciones de conocimientos indispensables, preparación probada, dotes de mando, moralidad y rendimiento que garanticen el perfecto desarrollo de su nueva función, cuyos extremos han de ser apreciados por la dirección de la empresa; no obstante, en caso contrario o de concurrencia de dos o más optantes al ascenso, semejante apreciación será determinada por el Tribunal significado en el capítulo VI de la presente Ordenanza».

Pero esta apreciación difícilmente puede cambiar de signo, teniendo en cuenta que dicho Tribunal estará «constituido por el empresario y por dos trabajadores», uno de los cuales «habrá de pertenecer a la propia

empresa». Todo queda, pues, en manos de la empresa y de sus específicos y subjetivos criterios.

- *Ritmo de trabajo.* El trabajo en toda empresa pasa por una organización y se desarrolla en unas condiciones materiales determinadas, cuya trascendencia sobre el grupo de empleados es evidente. De ellas depende, en parte, que el trabajo genere satisfacción y perfeccione al trabajador o que degenera en tedio, agresividad y de pauperación psíquica.

El 77 por 100 de los participantes en las reuniones están contentos de las condiciones materiales de su trabajo y el 90 por 100 lo encuentran interesante. Un problema más generalizado es la duración del trabajo —el 30 por 100 afirma trabajar demasiadas horas— y su ritmo: su empleo actual obliga a llevar un ritmo de trabajo excesivamente rápido al 56 por 100 de los participantes. No es extraño, pues, que el 47 por 100 se sientan, a veces, nerviosos e inquietos en su actual trabajo.

Teniendo en cuenta que los participantes, como se ha señalado, constituyen una muestra sesgada a favor de la empresa, puede deducirse que el ritmo de trabajo en la actualidad supone un castigo constante para una mayoría de los empleados de hostelería.

Los propios participantes han señalado la causa fundamental: la reducción de plantillas, que obliga a la transferencia y acumulación de funciones. La acumulación de funciones por falta de personal en el propio servicio, o transferidas de servicios más o menos afines, obliga, como es obvio, a prolongar la jornada o/y a llevar un ritmo de trabajo más acelerado.

Otro ominoso castigo, que debe ser levantado, si se busca un «tratamiento» eficaz, de refuerzos positivos.

- *Atención a las circunstancias familiares.* Aparte de las necesidades en el campo personal y social, abordadas en párrafos precedentes, y de otras varias que podrían abordarse, la atención de las necesidades de tipo familiar por parte de la empresa merecen un comentario específico.

El trabajo afecta no sólo a los individuos que lo realizan, sino también a su familia. Y viceversa: los problemas familiares afectan al individuo en su totalidad, afectan, por consiguiente, al trabajo que realiza. Es este aspecto el que más nos interesa resaltar. La empresa, a través de cauces adecuados, debe interesarse por la situación familiar de sus empleados e influir positivamente en ella en cuanto sea factible.

Este aspecto interesa sobre todo a los empleados que, solteros o casados, viven en familia y para quienes el hotel es sólo lugar de trabajo. El 90 por 100 de los participantes en las reuniones viven con su familia. La problemática, pues, que expresan puede ser representativa de los que viven en la misma circunstancia.

En orden de más o menos, los problemas familiares más extendidos entre los empleados participantes son éstos: la salud de algún familiar, el tiempo suficiente de convivencia con la familia, la marcha de los estudios de alguno de los hijos, la situación de paro forzoso de algún familiar, problemas de espacio en la vivienda y relaciones intrafamiliares conflictivas.

A la preocupación por la enfermedad de alguno o algunos miembros de la familia debe subvenir la empresa con una situación de seguridad social al día y con una reglamentación que permita al empleado acompañar al enfermo en ocasiones razonables. Por lo demás, toda la dinámica relacional de la empresa repercute para bien o para mal en la salud del empleado y de su familia. Más que por su cobertura en

casos de enfermedad, el balance social de las empresas debería medirse en el futuro por su aportación a la salud de los empleados, entendida no ya sólo como «bienestar físico, mental y social», según la definición conocida de la OMS, sino como promoción de las propias virtualidades en función de una especie de poderío físico y espiritual capaz de llevar adelante, con espíritu creativo, el proyecto de vida individual y común. Cada vez más el concepto de salud debe ser desenganchado del aparato asistencial y hacerlo depender del propio individuo y del propio grupo. Numerosas formas nuevas de trastorno de la salud —drogas, ansiedad, inadaptación, depresión— tienen que ver con la pérdida de protagonismo de individuos y grupos. Parece claro que la salud está teniendo que ver progresivamente más con el comportamiento y la conducta de los hombres que con los virus, bacterias o bacilos. Un ejemplo bien cercano lo tenemos en la famosa neumonía atípica, hoy neumonía tóxica, enfermedad causada directamente por la conducta delictiva del hombre.

Junto al desempleo existe, hoy, el pluriempleo, el ansia de la prolongación de jornada, el deseo de horas extra. Pedir, pues, a una empresa que reduzca los horarios de sus trabajadores parece una ironía. Sin embargo, el mismo porcentaje de participantes que admite que trabaja demasiadas horas, reconoce también que el trabajo no le deja tiempo suficiente para la convivencia en familia. Lo grave será si la falta de convivencia degenera en disolución de la familia. No me resisto a reproducir un párrafo de un comentario de Camilo José Cela, publicado en «ABC»: «Al pluriempleado, eso de andar con la lengua fuera le produce un *stress*, que le desnivela el alma y le destempla las carnes y que, cuando se da cuenta de que a su familia le tiene sin cuidado, le desbarata los nervios y hasta desencuaderna las voluntades. Entonces se produce la chispa

que pega fuego a la familia, y cada cual tira por su lado y hace la guerra por su cuenta; la regla general suele ser que el cónyuge ataque en prosecución del marido, y que los hijos huyan en busca de las sociedades paralelas y anesthesiadoras». No es que la empresa tenga que prevenir a sus empleados del peligro que corren, naturalmente. Pero sí caer en la cuenta de que la falta de atención, por parte de la familia, al esfuerzo extra del empleado puede degenerar en decepción y agresividad si tal esfuerzo no es gratificado, al menos suficientemente, por la empresa. Y éste parece ser el caso: prolongación del trabajo de forma gratuita o semigratuita.

Los otros problemas guardan menor relación con acciones directas de la empresa. Pero ellos y otros cualesquiera pueden encontrar un cauce de tratamiento en las técnicas del acompañamiento técnico, del que se habla en el apartado III-3.

2. PERFECCIONAMIENTO DE LA FORMACION EN LAS ESCUELAS DE HOTELERIA

De las Escuelas Profesionales de Hotelería o de las Escuelas Turísticas —que incluyen la formación para la Hotelería— han hablado con espontaneidad y viveza los participantes en las reuniones que se han celebrado. Siempre para criticarlas y denunciar sus lagunas y fallos: son pocas en número; la formación que en ellas se imparte no se corresponde ni con el nomenclátor legal de oficios y profesiones de la industria hotelera ni con el ejercicio o desempeño práctico de los mismos; sus títulos no son valorados en el sector y son objeto de compra-venta; en fin, las Escuelas no son aprovechadas por las empresas para la formación permanente o

reciclaje de sus empleados. ¿Qué hay de todas estas acusaciones?

Número de escuelas

En cuanto al número, de acuerdo con la documentación de que disponemos y que ha sido parcialmente facilitada por los Delegados Provinciales de Turismo, han venido funcionando hasta 1975, escuelas con salidas profesionales para la rama turística, incluida la Hotelería, en Alicante, Barcelona, Gerona, Madrid (5), Málaga (2), Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife. No ha habido homologación entre ellas, en primer lugar en el nombre: «Escuela de Turismo», «Escuela Sindical Superior de Hotelería y Turismo», «Instituto Latinoamericano de Estudios Técnicos de Turismo», «Centro de Estudios Turísticos», «Escuela Oficial de Turismo», «Centro de Formación Profesional Hotelera», «Hotel-Escuela», «Escuela de Hotelería».

Tampoco ha habido homologación en el estatuto —centro «privado», «público», «privado contratado por el Gobierno»—, en el nivel —«secundario», «universitario», «técnico de grado medio», «para postgraduados universitarios», etc.—. Lo mismo ocurre con las condiciones de admisión, duración de la enseñanza, diplomas o certificados dispensados, programas de estudio y salidas profesionales. Por supuesto, la dependencia de los centros oficiales ha sido también varia: de Sindicatos, del Ministerio de Trabajo, del Ministerio de Turismo, del Ministerio de Educación.

Resulta comprometido afirmar que todas estas Escuelas siguen funcionando en la actualidad, ya que algunos de los documentos de que disponemos, datan de 1975. Lo que sí está claro es que, desde la entrada en vigor, en 1973, de la Ley de Educación vigente, la Formación Profesional tiene una estructura, unos niveles y unos títulos claramente deli-

mitados. Se reconocen dos grados con los correspondientes títulos de técnico auxiliar, para el primer grado, y técnico especialista para el segundo.

Todos los centros, pues, están obligados desde hace años a ir extinguiendo sus viejos y dispares planes de estudio y atenerse al nuevo módulo, que consta de tres áreas: humanística, de ciencias y técnica o tecnológica. Las dos primeras son más o menos iguales para todas las profesiones. La tercera es específica no sólo de cada profesión, sino de los oficios principales dentro de la profesión y es la que da nombre al título que se otorga. Así, en la Escuela de Hotelería de Gerona —integrada en la Formación Profesional ordenada en la citada Ley— se otorgan los títulos de técnico (auxiliar y especialista) de cocina y de servicios. Por su parte, la de las Palmas de Gran Canaria otorga el título de técnico auxiliar de cocina, servicios y administración.

Resumiendo: Tenemos constancia del funcionamiento en los últimos años de 13 centros, en los que se ha impartido, en condiciones dispares, y a distintos niveles, formación profesional hotelera. A la vista de la documentación de que disponemos, tras recabar información de las Delegaciones Provinciales de Turismo, nos parece justificada la denuncia de escasez de escuelas.

Formación impartida

La formación técnica de las escuelas, según los mismos participantes, no contempla los distintos grupos profesionales contenidos en el nomenclátor de la Ordenanza de Trabajo de la Industria de Hotelería y es más teórica que práctica.

Ocho son los grupos profesionales establecidos en la Ordenanza: Recepción-Contabilidad, Conserjería, Cocina-Repostería, Comedor, Pisos, Lencería-Lavadero, Limpieza

y Servicios Auxiliares (calefacción, carpintería, albañilería, jardinería, etcétera).

De los 13 centros a que se ha hecho alusión en el párrafo anterior, siete no contemplan en su plan de estudios ninguno de estos grupos profesionales. Más bien irían dirigidos a formar directores de hoteles, ya que el título que imparten es el de técnico de empresas turísticas, en las cuales van incluidas, por supuesto, las agencias de viaje y los hoteles.

De los seis centros restantes, tres incluyen la formación y titulación correspondientes a: Cocina-Repostería, Servicios (comedor-bar) y Regiduría de pisos. Uno a Cocina-Repostería y Servicios y otro a Cocina, Servicios y Administración. Un caso especial lo constituye el Hotel-Escuela Bellamar, de Marbella, que imparte «cursos de iniciación y perfeccionamiento». Estos cursos son de duración mucho menor (el más largo de seis meses), van dirigidos a mayores de 18 años y sólo abarcan el área técnica de cuatro especialidades: cocina, servicios, regiduría de pisos y administración.

Parecen, pues, llevar razón los participantes de las reuniones, al afirmar que no están contemplados ni todos, ni en todas las Escuelas, ni en número suficiente de Escuelas, los distintos grupos profesionales contenidos en la Ordenanza de Trabajo de la Industria de la Hotelería.

La otra afirmación de que no es práctica la formación, de que sirve muy poco para el ejercicio de la profesión correspondiente, suele ser una acusación generalizada en todos los profesionales. Hay que reconocer, no obstante, que esta acusación no tiene el mismo valor y peso en un profesional de grado superior, formado en la Universidad, que en un técnico auxiliar o especialista preparado precisamente por un Centro de Formación Profesional. Un cocinero, a quien no le enseñen a cocinar, tiene mucha razón para considerar su forma-

ción fracasada, por muy brillante que haya sido en las áreas de lenguaje y de ciencias.

Por cierto, hay que reconocer como un avance el que el área de lengua se venga denominando desde hace tiempo área formativa o área humanística, siempre que no se quede en simple denominación, como es de temer por la forma de enunciar las materias que se incluyen en ella: lengua española, idioma moderno, formación humanística, formación religiosa (o ética moral), lengua vernácula, educación física y deportiva. ¿Sigue en el enunciado la resonancia de las «tres marías»?

Sin embargo, la de hotelería, en sus distintas especialidades, es una profesión necesitada de una formación humanística que posibilite y potencie el desarrollo integral del profesional e indirectamente favorezca un turismo, no entendido tanto como actividad industrial lucrativa, sino como recurso social puesto al servicio de las personas.

Resonancia de los títulos

La resonancia que tienen los títulos de hotelería en el sector parece estar en consonancia con la acusación anterior de que, sustentándolos, se esconde una formación teórica sin incidencia en el ejercicio de la profesión.

Según se ha visto, la mayoría de las escuelas en funcionamiento otorgan el título de «técnico de empresas turísticas». A este título se refiere el personal de hotelería entrevistado cuando afirma que es «objeto de compra-venta» y «que no sirve para nada». Es objeto de compra por parte de empresarios o personas de su confianza que quieren dirigir un hotel, sin hallarse en posesión del citado título. La «compra» del título no es una expresión exacta, claro: lo que ocurre es que el titulado, a cambio del «correspondiente

favor», figura oficialmente como director, pero funcionalmente deja todo en manos del «comprador».

A los empleados esto les tiene sin cuidado, porque consideran que tal titulación no capacita en absoluto para la dirección de un hotel. El verdadero director de hotel es el que ha ido pasando por todos y cada uno de los grupos profesionales de la hotelería, en sus distintas categorías. A profesionales tan capacitados y cargados de experiencia las escuelas, en opinión del personal entrevistado, no sólo deberían otorgarles el título, sino nombrarles profesores. No sólo sería un premio merecido para los interesados, sino que se convertiría en un estímulo para el buen hacer de todos los empleados.

Conexión de las escuelas con los hoteles

Por lo demás, tal reconocimiento es un ejemplo de la deseable conexión de las escuelas con los hoteles. La Ordenanza de Trabajo determina en su artículo 34 que, a través de los Centros de Formación Profesional, la empresa podrá organizar cursos de formación y perfeccionamiento del personal, con carácter gratuito, con fines de promoción profesional y capacitación social, teniéndose en cuenta, como méritos para los ascensos y provisión de vacantes, el haber superado dichos cursos. (Aquí habría que citar al Hotel-Escuela Bellamar, de Marbella).

El personal de hotelería entrevistado en las reuniones echa de menos una preocupación y unas realizaciones concretas en este sentido por parte de la empresa. No obstante, reconocen que a veces falta interés en los propios empleados. El interés por formarse o poner al día la formación recibida en el pasado está en función, como es obvio, de los intereses profesionales y de las condiciones concretas en que se está realizando el trabajo. La empresa

no sólo debe facilitar los cauces para la formación, sino que tiene que imaginárselas para estimular los deseos de recibirla. Por lo demás, cuando tales deseos de formación y perfeccionamiento no surgen, puede deducirse que algo no marcha bien en la empresa o en el sector.

3. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO A LOS GRUPOS DE PROFESIONALES «EN EJERCICIO»

Razones para el mismo

Independientemente de los ciclos de reciclaje que puedan organizarse en las Escuelas Profesionales de Hotelería, existen razones para arbitrar y secundar un acompañamiento técnico a los grupos de profesionales que ejercen en cada hotel, o en varios hoteles pequeños.

- La primera razón es el influjo que tienen los *grupos de pertenencia y referencia* en la formación y cambio de actitudes. Porque las actitudes se aprenden. Allport opina que la mayor parte de las actitudes mantenidas por un individuo son adquiridas por la conversación y convivencia con la familia, las amistades y los grupos a los que pertenecemos o nos gustaría pertenecer, o que cuentan simplemente con nuestra simpatía. Ello significa que para asegurar la formación o el cambio de actitudes de los individuos lo más eficaz resulta ejercer la acción adecuada sobre esos grupos. En nuestro caso, si se quiere hacer asimilar y mantener unas actitudes favorables a los turistas por parte del personal de hotelería, la medida más eficaz será ejercer una acción adecuada sobre el grupo de profesionales de cada hotel o de diversos hoteles limítrofes. A esa acción llamamos acompañamiento técnico.

- La segunda razón va incluida en la primera, pero conviene explicitarla. Los grupos se potencian o se devalúan por las relaciones interpersonales que se establecen en ellos. De ahí la importancia de «cuidarlas». El cuidado «negativo», es decir, apartar o someter a tratamiento médico a los que manifiestan trastornos claros de conducta que perturban la vida del grupo, no resultaría en la práctica viable —de no ser en casos muy extraordinarios— ni tampoco es el camino bueno. En no pocas ocasiones el problema visible en uno de los miembros del grupo sirve fundamentalmente para expresar, para denunciar, valga la palabra, el daño que le están produciendo las inadecuadas relaciones que existen de forma latente entre los miembros del grupo. Por eso, el camino bueno pasa siempre por el mejoramiento de éstas.

Este mejoramiento no resulta fácil, porque las relaciones interpersonales no son objetos materiales visibles. Aunque sean fácilmente discernibles en sus efectos, tienden a camuflarse y a aparecer distorsionadas, lo que dificulta el esclarecimiento de la realidad en cada caso. Por la misma razón no son susceptibles de modificación directa por la vía de la ordenación exterior de la conducta —mediante un reglamento—, ni por la decisión «puntual» del individuo o del grupo. El problema debe afrontarse por otra vía, que es la que sugerimos en la descripción del acompañamiento técnico.

- Esta atención a los grupos de profesionales de hotelería, y más en concreto a sus relaciones interpersonales, conecta con la tendencia actual, claramente sentida en la base y formulada por organismos internacionales, como el BITS, de organizar el fenómeno turístico con criterios preferentemente humanos o humanistas. Así, entre los objetivos que se ha impuesto el «Bureau International du Tourisme Social»

está, en primer lugar, una «reevaluación del turismo», que debe ser considerado no como recurso económico, sino en una perspectiva de ambición educativa y humanista. «Las vacaciones deben constituir una experiencia activa de libertad y de distensión, de crecimiento social y cultural en la comunicación, de desarrollo de la expresión individual». «No es el "*homo ludens*" como tal el que nos interesa, sino más bien el hombre completo. Deseamos que el turismo no constituya para él una evasión, una huida de sí mismo, sino una ocasión de realización personal y de toma de conciencia».

En esta perspectiva se impone una doble acción educativa: sobre los turistas y sobre las comunidades y grupos receptores. Ahora bien, para los visitantes que escogen un hotel como alojamiento, la comunidad receptora originaria es el grupo de profesionales que les atiende en él. Desde una atención, pues, moderna el fenómeno turístico está justificado también al acompañamiento técnico a los grupos de profesionales de hotelería.

Contenido

El contenido del acompañamiento técnico, justificado en el párrafo anterior, podría tener el planteamiento que un grupo interdisciplinario de técnicos —AES (Asesores en Salud, Madrid)— da a sus programas de formación en temas de la familia, en los que distinguen tres niveles: información, aprendizaje o entrenamiento y expresión creativa.

- Información. Se plantearían los temas generales que condicionan las actitudes y conductas de los grupos de trabajo en general y de los grupos de profesionales de hotelería en particular. Los temas, sólo a título de ejemplo, podrían ser éstos: salud y trabajo; el hombre en el trabajo; el hombre

en la empresa; el hombre ante el no-trabajo; el trabajo de la mujer; el trabajo del joven, del aprendiz, del «temporero»; trabajo y senescencia; el trabajo en grupo; los intereses profesionales; el impacto del consumismo en el grupo de trabajo; las influencias externas sobre el grupo de trabajo; las condiciones espaciales del trabajo; las relaciones interpersonales, comunicación y creatividad en el trabajo.

Cada tema tendría su aplicación al sector hotelero y sería abordado desde la perspectiva del fenómeno turístico.

Se seguiría una metodología propia de seminarios: presentación del tema, seguida de elaboración diversificada en pequeños grupos y discusión final.

- Aprendizaje de la comunicación. La comunicación es la vía de acceso a las relaciones interpersonales. Es sabido cómo Kurt Lewin y sus colaboradores formaban un grupo de profesionales muy cualificados. El rendimiento de su trabajo, sin embargo, no respondía a la valía de los mismos. Hasta que, tras tomar conciencia de cómo sus relaciones interpersonales —aparentemente confiadas y positivas— estaban profundamente falseadas, pudieron comprobar que, al aumentar su comunicación, las relaciones interpersonales evolucionaron alcanzando cohesión y solidaridad. Con ello cambió profundamente la atmósfera de su lugar de trabajo y a partir de ahí consiguieron un ritmo creciente de productividad y creatividad.

Así se demostró que el rendimiento de un grupo de trabajo, su eficacia, están estrechamente ligados no sólo a la competencia de sus miembros, sino, sobre todo, a la solidaridad de las relaciones interpersonales.

En un segundo nivel se trata, pues, de proporcionar a los profesionales de hote-

lería un ámbito facilitador de la convivencia, un ámbito en el que aprendan a comunicarse y a establecer relaciones positivas sin darse cuenta de ello. El ámbito sería el trabajo en grupos pequeños —un máximo de 15 personas— sobre temas o casos concretos. Asesorados por monitores que proporcionarían documentación y organizarían el trabajo, los participantes, aparte de las conclusiones a las que llegaron en cada tema o caso concreto, adquirirían la experiencia de trabajar juntos y solidariamente. Cada grupo propondría los temas que considerara más afines con sus intereses o con los problemas concretos que están viviendo en sus relaciones laborales con los turistas: alcoholismo de un turista, gamberrismo de un grupo de clientes, el uso del tiempo libre, la cuestión de la comida, las discusiones, etc. (a título, también, de simple ejemplo).

- Creación de proyectos turísticos interesantes. Las personas o grupos que pasaran a este tercer nivel deberían estar ya convencidos por experiencia de la posibilidad y bondad de unas positivas relaciones interpersonales, conseguidas a través de un aprendizaje de la comunicación. Se supone que en su vida ordinaria —en su trabajo, por supuesto— intentarían poner en práctica los criterios utilizados como marco de referencia en todos los temas y que tendrían asumidas a niveles aceptables unas interrelaciones hechas de confianza y solidaridad.

Su convicción debería impulsarles a emprender y proyectar acciones de interés social que favorezcan la convivencia humana de grupos, comunidades y personas, en nuestro caso en la perspectiva del sector hotelero y turístico. Son estas acciones «*ad extra*» las que especifican a los grupos de este tercer ciclo o nivel, sin que haya que descuidar por ello una profundización en la convivencia intragrupo.

Las acciones serían proyectos turísticos interesantes que respondieran a las necesidades básicas supuestamente planteadas por el turista: necesidades culturales, necesidades ocupacionales lúdicas y necesidades relacionales. La elaboración de programas específicos variarían según las posibilidades reales de la zona de recepción. En cualquier caso deberían incluir el fomento de la convivencia interturistas por un parte, y entre turistas y comunidad autóctona receptora por otra.

Agentes responsables

Agentes responsables. El acompañamiento técnico descrito, en sus tres niveles, necesita la animación de unos agentes debidamente preparados, que podrían llamarse «monitores de hotelería» o «monitores turísticos» si, como sería de desear, animaran no sólo a los grupos de profesionales de hotelería, sino también a los de agencias de viaje, así como a grupos de la comunidad autóctona receptora.

Ciñéndonos exclusivamente al sector hotelero, los monitores deberían ser producidos por la propia organización responsabilizada del acompañamiento técnico. La situación ideal se lograría cuando los cursillos de monitores quedaran abiertos solamente para las personas que hubieran vivido la experiencia de los tres niveles descritos.

La selección quedaría condicionada a unos requisitos y la formación a unos métodos, que no nos detenemos a describir. Es importante recalcar que esta figura del «monitor turístico» o «monitor de hotelería» no debería concebirse necesariamente como figura de nueva creación. Por el contrario, habría de adaptarse preferentemente, con la formación previa y subsiguiente, a las figuras ya existentes —por lo general, encargados de Relaciones Humanas— en las actuales empresas turísticas.

Todo este apartado, dedicado al acompañamiento técnico, es perfectamente realizable, si las Administraciones y los sectores comprometidos se dan cuenta de su importancia y lo toman con interés. Valdría la pena comenzar, encomendando un estudio detallado y concreto sobre el tema.

4. PLANIFICACION DEL SECTOR Y EDUCACION DE LAS COMUNIDADES AUTOCTONAS RECEPTORAS

Ha quedado suficientemente demostrado en las páginas anteriores que los hoteles son una pieza importante del fenómeno turístico, pero sólo una pieza. Muchos de sus problemas se entremezclan con problemas o circunstancias de todo el sector. Tienen, pues, perfecto derecho a exigir una planificación y ordenación del sector hotelero y turístico y una acción educativa sobre las comunidades autóctonas receptoras, a las que pertenecen.

Planificación y ordenación

Si son ciertas las denuncias del personal de hotelería, ha faltado una planificación mínima no sólo en el sector turístico en general, sino en la industria hotelera en particular. Y la ordenación está contenida en una ordenanza desfasada con relación al momento político y socioeconómico.

- La planificación debería comenzar por un diagnóstico del turismo desde sus orígenes a su estado actual: ritmo y características del crecimiento, aportaciones y servidumbres en el orden político, cultural y socioeconómico, problemas manifiestos y latentes.

El diagnóstico debe ir acompañado de una prospección sobre el crecimiento a

corto y medio plazo, enmarcada dentro de unas perspectivas políticas, económicas, culturales y psicosociales y con referencia a la acción emprendida por organismos o sociedades transnacionales e internacionales de turismo.

Sólo desde este análisis se pueden establecer los objetivos y las acciones a emprender, señalando cuáles son las prioritarias.

La planificación de los sectores turístico y hotelero debe ser acometida, hoy en España, desde el estado de las autonomías.

- La ordenanza de trabajo para la industria de hotelería se rige todavía por la Orden de 28 de febrero, de 1974, del Ministerio de Trabajo. Estos siete últimos años han supuesto para España un cambio tan sustancial en política, economía, tecnología, ordenación del territorio nacional, educación, ordenamiento sindical, formación profesional, etc., que bien puede hablarse de un desfase total de la legislación por lo demás parcialmente vigente habida cuenta de que en algunas autonomías o preautonomías ha sido anulada por las transferencias.

Educación de las comunidades autóctonas receptoras

El fenómeno turístico, digámoslo una vez más, se ha enfocado prevalentemente como una gran máquina productora de beneficios inmediatos. Con ello, su potencial de enriquecimiento personal y de realización, para los turistas que viajan y para los ciudadanos que reciben a los viajeros, queda enterrado y anulado tras el anonimato de un cada día más complejo engranaje, donde como en cualquier industria puramente comercial, priman las relaciones de producción sobre las relaciones humanas.

Y, sin embargo, el turismo, en su misma esencia lleva el germen de ser lo contrario: «un medio privilegiado de acercamiento, conocimiento e intercomunicación entre grupos, regiones, comunidades y pueblos»; «un elemento decisivo en el enriquecimiento natural de las gentes, si éstas se mostraron abiertas a ofrecer su propia cultura y deseosas de incorporar la de los demás». Estas actitudes son las que hay que cultivar mediante una acción educativa.

La acción educativa debe tener en cuenta que los ciudadanos integrantes de la comunidad autóctona visitada, participan o pueden participar en el fenómeno turístico: como miembros de la organización o de empresas turísticas, ocupados activamente en ellas (es el caso del personal de hotelería); como responsables de «materias o peculiaridades» del país visitado, que constituyen, o pueden constituir, atracción de los turistas (estación de esquí, la actividad artesana, comunidad rural, manifestación o patrimonio cultural, playa o paisaje de montaña); como habitantes de la zona o componentes de la comunidad en que se encuentra ubicado el núcleo turístico.

Debe arbitrarse, según esto, una acción educativa común a las tres situaciones y otras acciones educativas específicas para cada uno de los tres grupos correspondientes: las empresas turísticas deberían garantizar el «acompañamiento técnico» a través de monitores o animadores, tal y como ha sido descrito en el punto III-3; los responsables de la «materia turística» tendrían que llegar a entender la actividad turística actual o potencial como una expansión social y humana de su propia actividad o responsabilidad, del mayor interés (imprescindible la promoción en ellos de una actitud abierta a la participación); el grupo, prioritariamente destinatario de la acción educativa, serían los habitantes de la zona, porque ellos son el mejor exponente calificador de los niveles humano-sociales alcanzados por el turismo.

Inicialmente existe la propensión al beneficio sin límite, que necesariamente conduce a la destrucción del turismo y del ambiente originario. Por eso se hace preciso orientar cuidadosamente las expectativas y encauzarlas en beneficio y en función de la «materia turística», elemento básico para todo el conjunto. El turismo puede producir de inmediato beneficios permanentes en la comunidad receptora, pero no exagerados.

Por lo mismo, la orientación debe hacerse dentro de una perspectiva humanista, en la que se tienen en cuenta las aspiraciones culturales, las ansias de comunicación y de interrelación humana, la promoción de los derechos humanos, la educación para el ocio. Ni qué decir tiene que en toda esta acción educativa tienen un lugar destacado las asociaciones culturales, sociales, deportivas, etc., de finalidad no lucrativa, que por lo mismo se supone tienen ya formada o asimiladas todas estas actitudes.

Por lo demás, la tarea educativa no suele ser de efectos espectaculares inmediatos. Es más fácil cambiar la orientación económica que las mentalidades. Para el cambio de éstas hay que proceder por etapas sucesivas y recabando colaboraciones progresivamente amplias. Entre éstas, como es lógico, no puede faltar la de la Escuela.

Podríamos terminar con unas recomendaciones, que hacen al caso, formuladas por el ya citado «Bureau International du Tourisme Social», en noviembre de 1979.

«parece deseable que, desde la escuela primaria, las ciencias humanas tengan un mayor grado de vinculación con la geografía para que, en una perspectiva pedagógica, la estructura mental se acostumbre, desde la infancia, a comprender la relación de los aspectos

geográficos con la existencia de los seres, con su historia y su mentalidad»;

«en una época de movilidad creciente, la escuela debe preparar a los seres para vivir adaptándose a esta movili-

dad, exigida por imperativos tanto de trabajo como de descanso y evasión, de modo que prevalezca el valor de los contactos humanos, la comprensión de las diferencias y el respeto de los demás».

Capítulo segundo

ACTITUDES DEL PERSONAL DE AGENCIAS DE VIAJE HACIA LOS TURISTAS

Este segundo capítulo es más breve que el primero. Intervienen en la mayor brevedad varios factores.

En primer lugar, como ya se ha hecho notar en la introducción, el estudio de las actitudes del personal de agencias de viaje en un principio estaba concebido como un simple anexo complementario, que sirviera de contraste y sondeo. De contraste con las actitudes del personal de hotelería y de sondeo del interés que pudiera haber en un estudio específico más amplio. Se partía de la hipótesis de que, dada la proximidad de ambas profesiones e incluso la interacción, cuando no interferencia, entre una y otra en no pocos aspectos laborales, no harían falta estudios paralelos de la misma amplitud.

Consecuentes con este planteamiento, el proyecto inicial preveía una sola reunión de agencias. Si, luego, se celebraron otras tres, no fue sólo porque el ahorro de gastos reales con respecto a las presupuestados así lo permitió, sino porque la única reunión programada se celebró en Madrid, con personal de grandes agencias y se estimó conveniente contrastar los datos recogidos en ella con otros que pudieran recogerse en reuniones con agencias pequeñas de Madrid y con

agencias de otras zonas turísticas. Así, pues, las reuniones con agencias de viaje fueron cuatro, la mitad de las ocho celebradas con personal de hotelería.

Aparte del menor número de reuniones, otra circunstancia influye en el menor número de datos: las técnicas utilizadas para hacer aflorar las opiniones del personal de agencias suscitaron un número más reducido de cuestiones, no porque así estuviera previsto, sino porque de hecho así sucedió. Es el primer dato significativo, al que se hace alusión en varias ocasiones a lo largo de este segundo capítulo.

La primera intención fue redactar un solo capítulo, haciendo las distinciones pertinentes entre personal de hotelería y agencias de viaje. Posteriormente se ha preferido redactar un capítulo aparte, a mitad entre el anexo previsto inicialmente y el largo capítulo dedicado al personal de hotelería. La menor longitud de este segundo no se debe al menor número de datos, sino también a que no se repiten observaciones y comentarios que serían iguales o similares a los hechos en el capítulo primero. Por eso, las alusiones a éste serán frecuentes y numerosas. Para que la comparación sea más fácil se sigue el mismo esquema.

I. DESCRIPCION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS REUNIONES

Los datos se refieren a opiniones, sentimientos y predisposiciones en relación con los turistas y las empresas turísticas que los atienden. Con la artificialidad que supone a veces la separación de unos elementos que están tan entrelazados, como ya se ha advertido.

1. OPINIONES DEL PERSONAL DE AGENCIAS DE VIAJE SOBRE LOS TURISTAS Y LAS EMPRESAS TURISTICAS QUE LOS ATIENDEN

El contacto de gran parte del personal de agencias de viaje con los turistas es rápido y superficial, al menos en comparación con el trato que tiene el personal de hotelería. Un estudio comparado de las opiniones emitidas por ambos grupos así lo confirma. La misma impresión se recoge si se atiende al grado de implicación afectiva que manifiestan, respecto a las correspondientes empresas turísticas a las que pertenecen —agencias viaje y hoteles— y respecto al sector en que éstas se hallan inscritas.

1.1. LOS TURISTAS

Pocas novedades con respecto a las opiniones del personal de hotelería.

Como clientes

Como clientes que son, los turistas van presentando dificultades progresivamente crecientes. «Antes existía un turismo elitista y recogido; ahora, en cambio, es menos selecto y el abaratamiento de los costes es cuestión sustancial». «La clientela que trata la agencia no es selecta, por eso se presta a más problemas».

El abaratamiento se hace especialmente difícil en las épocas altas —verano, Navidad, Semana Santa—, «épocas en que la mayoría de os turistas desean viajar, no cayendo en la cuenta o no admitiendo en la práctica que así los precios han de ser más altos y los problemas más numerosos». «La masificación, además, hace perder categoría».

Junto a un mayor abaratamiento de los costes vienen exigiendo los turistas mayores atenciones. «Quieren mucho por poco dinero». Y algo peor: «se ha hecho ya como una costumbre de las protestas y reclamaciones, sobre todo entre los “listillosde turno” y los jóvenes». Por haber, «aún los hay que siguen exigiendo servilismo».

Como viajeros o visitantes

Como viajeros o visitantes presentan también limitaciones claras. «Los turistas tienen que aprender a viajar. No saben esperar, ni cambiar de horarios; no tienen interés por adaptarse a las costumbres y usos del país que visitan». «El turismo actual no tiene preocupaciones culturales; sólo les interesa el buen tiempo y el sol». «El turismo no viene con inquietudes, no viene a cultivarse y a entrar en comunicación con otra cultura, sino a pasarlo bien sin más».

1.2. LAS EMPRESAS TURISTICAS

El personal de agencias da por sentado que los turistas, a pesar de todo, deben ser estimulados mediante servicios profesionalizados. Ello es especialmente necesario desde el momento en que la dinámica oferta-demanda ha cambiado de signo. En los años del *boom* primaba la demanda. Hoy «la oferta» está emplazada a suscitar demandantes.

La oferta está canalizada primordialmente a través de las agencias de viaje y de los hoteles.

1.2.1. LAS AGENCIAS DE VIAJE

Tres son los instrumentos que utilizan y ofrecen las agencias de viaje en su empeño de servicio a los turistas: información, viajes colectivos, infraestructura.

El servicio de información y ventas

Es el instrumento más característico de los puestos en marcha por las agencias de viaje.

A las acusaciones, por parte de los turistas y hoteles, de deficiencias en la información que brindan las agencias, los participantes en las reuniones han respondido así:

- «Es verdad que *la presentación de las informaciones no es muy variada* y, además, está estandarizada, a folleto hecho. La Administración no coopera en este sentido, arbitrando cauces para un mejor conocimiento del país por parte de los empleados de agencias, que hiciera posible un trabajo “mas artesano” en la elaboración de viajes, tarifas, etc.». Otros matizan que «esa información estandarizada, a base de folletos y que supone el 75 por 100 de las informaciones, por lo general no es competencia ni obligación de las propias agencias, sino una laguna a cubrir por la Administración». Las Oficinas Oficiales de Turismo, dependientes del Ministerio, parecen resultar insuficientes.
- Es evidente la importancia que tiene *la información para la imagen de las agencias*. «La diferencia entre una buena y mala agencia radica, sobre todo, en la calidad y claridad de la información y en las garantías complementarias para rectificar los problemas que puedan surgir». «La autenticidad de la información repercute en la imagen que la propia agencia se

crea, influyendo notablemente en la confianza o desconfianza del cliente hacia la agencia». Por supuesto, «la información de calidad necesita una presentación verbal; no basta con la entrega de los folletos de los organismos oficiales». Esto, que de suyo parece como evidente, es olvidado por algunas agencias, porque «la información, al menos de entrada, no da dinero».

- *Las informaciones erróneas o inexactas*, cuando se dan, rara vez son imputables a las propias agencias, sino a los hoteles. «La información no es engañosa; en todo caso sería el hotel el autor del fraude, ya que él es el que envía la información a las agencias. La misión de la agencia es, justamente, transmitir la información que recibe del hotel». Si se trata de turistas extranjeros y existe realmente engaño por parte de las agencias, «serían responsables las agencias de origen, es decir, las que informan a los turistas en su propio país». «En cuanto a la información contenida en los folletos o documentos publicados por el Ministerio de Turismo, es evidente que es el Ministerio el que se responsabiliza de tal información y la agencia es simple transmisora».

De todas formas, para valorar el servicio de información de las agencias hay que tener en cuenta que «no existen unas normas legales que regulen tal actividad». Por otra parte, no hay que confundir engaño con las manipulaciones legítimas y normales de toda comercialización. Así, es normal que «la información se transmita con un cierto gancho: eso no es engañar». «Tampoco se engaña al cliente, al que se le cambia la idea, mediante una nueva información: eso es comercialización, y la comercialización, si está bien planteada, es beneficiosa para un crecimiento económico».

No obstante, se reconoce que a veces la información es distorsionada por el afán de

vender: «la agencia vende lo que más le conviene para sus intereses y prestigio, tanto económicamente como en cuestión de calidad. Pero, en ocasiones, la información que se vende está viciada por la comisión que conceden a la agencia determinados hoteles». La distorsión, en cualquier caso, es relativa porque «no se parte de cero, sino de los deseos del cliente»; «no se hace la programación para que los clientes acudan a un lugar determinado por las agencias, sino que se programa y se le da contenido al viaje elegido por el cliente».

En definitiva, «a la agencia no le resultaría rentable el engaño, porque a la larga perdería prestigio y clientes». Lo normal es, pues, que ni engañe, ni intente engañar. «Lo que ocurre es que, cuando salen las cosas mal o no salen según las expectativas del cliente, se buscan culpables, aunque no los haya». O no se saben aceptar los riesgos que siempre llevan las grandes ventajas: «los jóvenes, por ejemplo, no dudan en viajar en *charter*, porque es mucho más económico; pero luego son irracionales en sus protestas y actitudes cuando surgen dificultades o inconvenientes, que no siempre se pueden evitar en ofertas tan económicas».

Los viajes colectivos

Los viajes colectivos pueden ser criticados, y de hecho lo son. De ellos se ha dicho que son una forma típica de «contaminación humana», a cargo de las agencias de viaje. Son, se dice, sinónimo de anonimato, gregarismo y automatización. No dejan una autonomía mínima, originando el «turismo-rebaño». Sólo pueden aceptarlos estamentos más o menos marginados de la sociedad.

Frente a estas críticas, los participantes en las reuniones apuestan decididamente a favor de los viajes colectivos programados.

- En primer lugar, a nadie se le imponen. *El turista es libre para elegir* viajar en grupo o no. El agente se reduce a exponer las ventajas de estos viajes y «no se puede hablar de coacción, engaño o manipulación». «Los viajes colectivos directamente organizados por las agencias no se prestan a engaños; en todo caso el engaño puede darse en los que intervienen los *tour-operators*».

Los turistas de edad —no sólo los de la tercera edad— «suelen ser los que eligen con más frecuencia viajar en grupo, porque les resulta más cómodo y económico». «Si este tipo de turistas constituyen un grupo marginado, qué más da; ¿desde cuándo las agencias deben informar y ofrecer viajes sólo a los no marginados?».

- Los viajes programados *presentan algunas ventajas indiscutibles*. «Los viajes colectivos llegan a ofrecerse a unos precios increíblemente bajos». Para mucha gente son el único medio de visitar determinados países extranjeros que, de otro modo, resultan prohibitivos.

A las ventajas económicas se unen las de la organización. «Todo te lo dan hecho, no hay que ocuparse de nada. Puedes permitirte el lujo de visitar lo más típico de un país, enterándote de las cosas, sin tener ni idea de la lengua».

«De gregarismo, el que lo quiere tomar así. Otros lo sienten al revés. Se sienten más protegidos y ven en los viajes colectivos una mayor facilidad para conocer a gente y relacionarse con ella. De los viajes colectivos salen amigos nuevos, a veces para toda la vida».

La infraestructura de las agencias

Dos son los elementos a que se han referido los participantes en las reuniones: el

grado de flexibilidad de la estructura y el grado de profesionalización del personal.

- *La estructura de las agencias no es flexible.* Responde a una situación de demanda indiferenciada y masiva, a los años del *boom*, en que cualquier oferta tenía aceptación. «Las cosas han cambiado y el turismo va pidiendo fórmulas cada vez más diferenciadas». «El sistema turístico, las agencias en concreto, no están preparadas para esta nueva situación porque su estructura no es flexible: la demanda se ha hecho mucho más fluctuante y variada y la estructura no». Se tiene, pues,⁷ la impresión de que hay agencias que todavía no han reaccionado y les cuesta dejar la comodidad de unos programas estandarizados, que los turistas encuentran rutinarios, desfasados y sin interés. «Tenemos que responder a la nueva situación con imaginación y creatividad». La crítica parece referirse sobre todo a los viajes breves que preparan las agencias para los turistas que veranean durante un período más o menos largo en un mismo lugar.
- *El grado de profesionalización del personal de las agencias no es alto.* «Esto ocurre en toda la industria turística en general, y de forma más acusada en los hoteles». En las agencias parece que abundan más los títulos, pero tampoco son muy estimados. «Falta profesionalidad y responsabilidad en el trabajo». «El buen profesional es el que sabe tratar con corrección y no el que conoce más idiomas». «Lo importante en nuestra profesión es la calidad y la dignidad del trato. Y, por desgracia, falta con alguna frecuencia». «Falta preparación profesional y formación humana, es decir, se necesita gente con mayor educación y cultura».

En el sector de las agencias de viaje, no existe un nomenclátor de grupos profesio-

nales y categorías tan claro y diferenciado como en el sector de hotelería. En la Resolución, 3 de junio 1980, de la Dirección General de Trabajo los trabajadores se estructuran en niveles profesionales, en cuya configuración se parte de criterios de responsabilidad y polivalencia de funciones. Se entiende por polivalencia de funciones «la posibilidad que se estima existente en cada trabajador adscrito a un nivel de responsabilidad determinado, de asumir los distintos cometidos funcionales propios de cada uno de ellos, siempre que no sean entre sí manifiestamente incompatibles o impliquen un tratamiento discriminatorio o vejatorio por parte de la empresa».

Partiendo de estos criterios de responsabilidad y polivalencia de funciones, se distinguen tres grupos: mandos, técnicos y asistentes. El grupo de técnicos está compuesto por tres situaciones y/o niveles: técnicos superiores, técnicos medios y técnicos especialistas. Al nivel de técnicos superiores, por ejemplo, pertenecen: oficial de primera, jefe de máquinas básicas, conductor de autocares, programador y cajero sin firma. En los otros dos niveles de técnicos la polivalencia de funciones es bastante mayor. No es de extrañar, ante esta situación laboral, que los participantes insistan, por una parte, en la necesidad de mayor profesionalidad, que parece implicar una mayor especificación de funciones diferenciadas, y que tengan tan asumido, por otra, que el elemento más importante de su profesión — en la que la mayoría de los empleados pueden asumir gran parte de las funciones — es el trato correcto, la educación y la cultura.

En Madrid es donde más se ha señalado la necesidad de una mayor profesionalización al margen de la educación y la cultura. «La falta de profesionalidad repercute en el trato con el cliente; en otras palabras, la buena educación, los buenos modos y la amabilidad no solucionan de por sí el

problema de un servicio deficiente». «La amabilidad se da por supuesta, pero la preparación y experiencia en el personal son otra cosa». «Y esta preparación, hoy, es imprescindible. Antes, con la afluencia masiva de turistas había excusa para contratar urgentemente a gente sin preparación, pero, ahora, no».

Volviendo al nomenclátor, como técnicos medios son considerados los «Asistentes de Grupos Turísticos de grado tercero», y como técnicos especialistas los «Asistentes de Grupos Turísticos de grado segundo». Los «Asistentes de Grupos Turísticos de grado primero» entran dentro del grupo de Asistentes. Es de suponer que estos Asistentes de Grupos sean los guías, que no figuran como tales en ninguno de los grupos enumerados por la Resolución y que, sin embargo, fueron objeto especial de referencia en las reuniones.

En efecto, de los guías se dice, en primer lugar, que no son bien seleccionados. «En el caso de los guías no existe una buena y eficaz selección de personal: sólo se les exige el conocimiento de algún idioma». «El guía que suele acompañar en las excursiones ofrece con frecuencia una calidad muy deficiente en su servicio. La mayoría son gente sin titulación, si preparación profesional y sin formación humana». Claro que «lo que ofrece el guía depende de las expectativas del cliente, que a veces se reducen a pasarlo bien y cualquiera sirve».

Hay guías titulados, oficiales y otros que no lo son. «Los no oficiales, en general, no ofrecen la ayuda y calidad que el cliente va buscando. Hoy los turistas no se conforman con cualquier cosas, ni con soluciones caseras, de buena voluntad. El turista exige calidad y categoría en los guías. Se necesita gente mejor preparada».

Parece ser que a veces hay entre ellos como una especie de compra-venta de títulos. Es decir, «guías con título, que son los que figuran, se dejan sustituir por otros no titulados, mediando alguna comisión». Por otra parte, se reconoce que el sólo título no hace al guía, «quien debe saber comportarse según la idiosincrasia del grupo, y esto sólo lo da la experiencia y la perspicacia». Pero «cuando la gente va buscando en un viaje información cultural seria, no hay perspicacia que valga: se está preparado o no para dar la información. Si no se está preparado, lo normal es hacer el ridículo». «Los guías españoles suelen estar, en este sentido, poco informados».

Mejor parados en los juicios del personal participante en las reuniones salen los guías de grupos de turistas con estancia prolongada, a quienes visitan en los hoteles. Han venido a sustituir en parte a los «relaciones públicas» del personal de hotelería. «Hacen una buena labor». Naturalmente, algunos de estos guías son extranjeros «y a veces están mejor informados que los locales».

Respecto a la costumbre generalizada de que los «guías itinerantes» detengan el autocar en determinados lugares «para compras, consumiciones y esparcimiento», con las consiguientes comisiones, hay diversidad de opiniones: algunos participantes estiman que eso es normal y la gente lo acepta; para otros, en cambio, es un ejemplo más de lo prostituido que está el sector turístico.

- *Las situaciones de conflicto* más frecuentes para el personal de las agencias son: la carga y descarga de las maletas en los autocares, la llegada al hotel con el lioso reparto de las habitaciones, los retrasos y demoras en los aeropuertos, las paradas en los viajes programados por las que protestan siempre algunos turistas, las esperas

del grupo porque falta alguien por venir, las comidas para grupos grandes (malas, escasas y frías), los *tickets* de los viajes (muchos los olvidan o los pierden), los intereses y gustos encontrados de los excursionistas, la toma de fotografías que interfiere o anula las explicaciones del guía, las protestas en las oficinas porque no han salido las cosas de acuerdo con la información dada (o que los turistas creen que les dieron).

La mayor parte son conflictos, en cuya solución interviene el personal de agencias, pero con la impresión de que no son ellos los que provocan el problema, lo que sirve para desdramatizarlos.

1.2.2. LOS HOTELES

Los hoteles son enjuiciados en sí y en su relación con las agencias.

Hoteles y turistas

No es que los hoteles pretendan estafar. Lo que les ocurre es que están pasando por una crisis muy seria, de la que tienen que defenderse. Pero esta defensa puede ser un juego peligroso que empeore más la situación. «Antes existía mayor demanda que oferta. Ahora, en cambio, sucede a la inversa, por lo que muchos hoteles ofrecen servicios que no poseen o que luego no pueden dar por el costo que suponen respecto al bajo número de clientes y a lo que pagan». «Hay servicios en los hoteles, hoy, que no están a la altura que se necesitaría, aunque algunos servicios españoles de hotelería siguen siendo mejores que sus correspondientes en Europa». Pero es cierto que unas veces los servicios del hotel no están en consonancia con lo que ofertan; otras, los hoteles exageran sus servicios para cobrar más. Ante este problema, que repercute en las agencias y en todo el sector, no existe suficiente inspección».

Los conflictos que, a juicio del personal de agencias, inciden más negativamente en los turistas son: la llegada al hotel, el *over-booking* y el comedor.

«Muchos turistas se sienten defraudados a la llegada al hotel. No es lo que ellos se habían imaginado. Encima se junta el problema de las maletas, cuando llegan en grupo y, sobre todo, la asignación de habitación. En suma, un mal comienzo, que puede derivar en un futuro y permanente mal humor». A veces las quejas son razonables, pero en no pocas ocasiones los clientes no tienen razón y se comportan con escaso juicio.

El conflicto sube de grado, cuando el hotel por la situación, descrita en el capítulo primero, de *over-booking* no dispone de habitaciones. «Aunque los turistas sean trasladados a un hotel mejor, lo llevan muy mal y se sienten engañados». «Por desgracia, las protestas no son sólo contra el hotel, sino también, y sobre todo, contra las agencias». El *over-booking* perjudica más a las agencias que a los hoteles. No obstante, también entre el personal de agencias, como se ha dicho respecto al personal de hotelería, la situación de *over-booking* se ha desdramatizado y lo que en el fondo se desea es que haya muchas situaciones de éstas al año. Es la añoranza de los tiempos del *boom*.

En realidad el servicio objetivamente más conflictivo en el hotel es el comedor. «Hay que reconocer que la calidad de la comida es baja». No es sólo cuestión de dinero, «es que se está perdiendo el interés por cocinar, por preparar platos típicos». Y, luego, «las esperas, que molestan mucho sobre todo a los turistas de algunas naciones».

Hoteles y agencias

Las agencias, como se ve, devuelven la pelota a los hoteles. Estos se quejan de que

tienen que pagar «los platos rotos» de las agencias y viceversa. «En la mayoría de los casos, se pierden clientes por causa del hotel y no de las agencias: normalmente, el turista se va desengañado del hotel —de un servicio que no ha funcionado, del trato que ha recibido— y no de la agencia». Por otra parte, están convencidos de que el grado de profesionalidad del personal de agencias es, indudablemente, más alto que el del personal de hotelería y de que los hoteles necesitan de las agencias para sobrevivir.

Por encima de estas creencias, formuladas con un aire de competitividad intergrupala, «se lamentan de que hoteles y agencias no trabajen en estrecha colaboración. La falta de este trabajo conjunto perjudica de inmediato al turista, pero, en definitiva, los más perjudicados son los propios hoteles y agencias. «Es hora de que hotel y agencia dejen de estar echándose las culpas mutuamente y de que cooperen estrechamente por un turismo mejor».

1.3. EL SECTOR TURISTICO

Aunque no se emplearan con tanto detenimiento en sus comentarios, las opiniones del personal de agencias respecto al sector turístico son tan negativas como las del personal de hotelería.

«La Administración no se ha preocupado de impulsar el sector y de que el crecimiento de los años del *boom* se hiciera de acuerdo con unos planes». En la crítica a la Administración, en general, van incluidas la Central, la Local y los Entes Autonómicos. «Además de planes ha faltado una inspección constante y con idea: no es de extrañar, por ello, que el sector turístico esté, en general, tan prostituido».

«En toda la industria turística se echa de menos más profesionalidad, dignidad y seriedad. Hay mucha chapuza».

Son igualmente objeto de crítica generalizada las Escuelas de Turismo. «Se necesita urgentemente renovar la Escuela de Turismo».

2. AFECTOS PRINCIPALES QUE SUSCITAN LOS TURISTAS EN EL PERSONAL DE AGENCIAS

Como en el capítulo primero, para la descripción de los afectos manifestados, por los participantes en las reuniones de agencias se distinguen tres objetos de actitud: la condición o situación de turista, las personas de los turistas en general y los turistas, según su nacionalidad.

2.1. EMPATIAS BASICAS EN RELACION CON LA CONDICION O SITUACION DE TURISTA

Sin duda porque el contacto de la mayoría de los profesionales de agencias con los turistas es superficial, rápido y frecuente, la simple condición de turista que busca información para sus vacaciones moviliza menos emoción.

Apenas si suscitan en el personal de agencias ese sentimiento instintivo de envidia que suele levantar quien está en vísperas de emprender una excursión o de estrenar unas largas vacaciones. De todas formas, hay que distinguir entre el personal de mostrador que está para informar y que sabe por experiencia que un buen porcentaje de los que van en busca de información no van a realizar el viaje, o al menos ese viaje, y el personal que recibe a los grupos de turistas en el aeropuerto o los acompaña en sus excursiones. En cualquier caso, no se manifiestan esas empatías intensas que expresa el personal de hotelería. No es de extrañar. Estos perciben al turista ya instalado, relajado, con ganas de

disfrutar, en trance de tomar el sol. El personal de agencias, en cambio, se encuentra más distante en frente de un turista potencial, no actual, o en momentos tan poco gratificantes para todos como la llegada al aeropuerto o al hotel.

Tampoco aparecen con demasiada fuerza las proyecciones profesionales, el deseo inconsciente de ver satisfechas las ilusiones profesionales. Escaso afán por volver a ver a los turistas del año anterior, que recuerdan agradecidos el trato recibido en las oficinas de información o por parte de los guías o receptores de grupos: «es confortable la habitación; la agencia tenía razón». «Este viaje ha sido inolvidable; hemos llevado un guía estudiando, con unas explicaciones interesantes. El grupo, muy agradable: hemos compartido gustos y opiniones y hemos estrechado lazos de amistad». «Muy buena la comida en los restaurantes que ustedes nos recomendaron».

Lo que sí aflora en esa primera impresión es el miedo a los conflictos. Pero, curiosamente, aflora menos el miedo a los conflictos directos, entre agencias y turistas, que entre éstos y los hoteles. «¿Será bueno el hotel recomendado? ¿Responderá a las expectativas del turista?». «A ver si tiene suerte con la habitación del hotel». «Que encuentre el hotel que espera». «Sólo falta que en el hotel haya *over boocking*». Los posibles conflictos en el hotel con las maletas, con la entrega de las llaves de la habitación, con las esperas, con las comidas aparecen obsesivamente.

Las tensiones por agradar, como es lógico, aparecen, en cambio, relacionadas con el trabajo más específico de las agencias: «pasen ustedes: seguro que podremos darles satisfacción y encontrarles el viaje que desean»; «no sé cómo acertar: lo mismo me excedo en explicaciones que no interesan, que me quedo corto»; «a ese cliente lo están mareando por no saber darle una idea clara y concisa de las cosas»; «todo lo tenemos que hacer el guía y

el chófer»; «ese guía los está aburriendo; no sabe sorprenderlos con sus explicaciones»; «a ver si consigo que esperen a gusto mientras les hago los trámites del viaje»; «está vendiendo un viaje y no atiende al cliente»; «¿por qué tendrán que esperar tanto para recoger sus maletas?».

Todas estas tensiones, una vez más y contra lo que pueda parecer, no implican demasiado al grupo de empleados de agencias, como lo demuestra un análisis detenido de las pruebas indirectas utilizadas.

2.2. SENTIMIENTOS HACIA LOS TURISTAS EN GENERAL

En efecto, como con el personal de hostelería, con el de las agencias se han utilizado *pruebas indirectas* para detectar sus sentimientos hacia los turistas. Los resultados aparentes, aparte de lo que acaba de señalarse, son similares: muy pocas percepciones positivas y juicios de valor negativos, enunciados, a veces, con los mismos adjetivos. Los resultados reales, sin embargo, son muy diferentes: una gran pobreza de sentimientos, una ausencia bastante generalizada de los mismos. Un porcentaje alto de empleados de agencias no manifiestan en las pruebas utilizadas ninguna clase de sentimientos. Lo cual no deja de ser altamente significativo.

Los calificativos negativos tildan a los turistas de descontentadizos, aburridos, indecisos, recelosos, desconfiados, despreocupados, protestones, exigentes y distraídos.

Todo lo positivo que dicen de ellos es que se les ve a muchos con ganas de informarse y, sobre todo, con deseos de guardar recuerdos plasmados en fotografías.

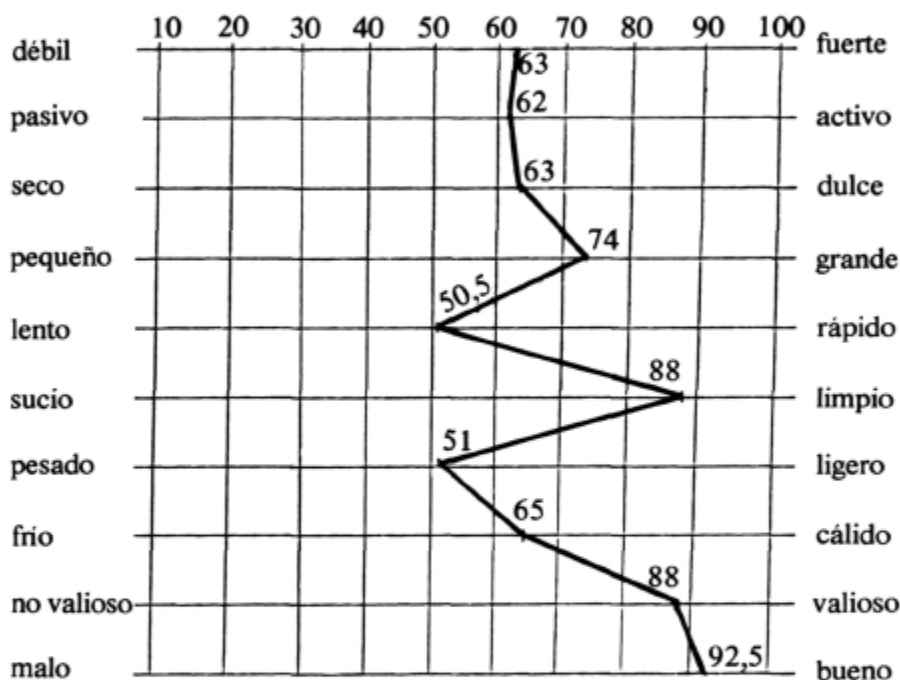
Pero, repitámoslo, la mayoría no manifiestan ningún sentimiento, ni positivo, ni negativo. El grado de implicación manifestado por

el colectivo entrevistado es mínimo. En esto, la diferencia con el personal de hotelería no puede ser más significativa.

Veamos ahora el resultado de *las pruebas*

directas. Para comprender el cuadro que se transcribe a continuación remitimos al lector al apartado correspondiente del primer capítulo. Como puede verse, aquí la evasión no es posible, ya que se pide una respuesta directa.

El tipo de turista, al que usted ha atendido con mayor frecuencia en los últimos meses, es:



Si se compara este cuadro con el correspondiente al personal de hotelería se observan dos perfiles similares, ligeramente más favorable éste que aquél. Pero las diferencias son mínimas. Sobre el alcance de estos calificativos y su agrupación en tres dimensiones remitimos nuevamente al primer capítulo.

2.3. SENTIMIENTOS HACIA LOS TURISTAS DE DISTINTAS NACIONALIDADES

La elección obligada, ante distintas combinaciones, del turista, a quien se preferiría atender teniendo en cuenta su nacionalidad, equivale a un juicio de valor global, que supone el balance generalizado de los sentimientos. Los resultados entre el personal de agencias difieren en el peso y en el orden de los turistas elegidos.

Las diferencias que se observan en las distintas zonas donde se han celebrado las reuniones son significativas. Pero dicha significación está, en parte, motivada por la frecuencia con que los distintos turistas, que entraban en las combinaciones, visitan las zonas. Es difícil elegir sin conocer y haber tratado previamente, al elegible, a unos niveles mínimos.

A continuación se recogen los resultados en dos cuadros equivalentes.

Puntuaciones, en escala de 1 a 100, concedidas a los turistas de seis países, en las reuniones con personal de agencias de viaje

NACIONALIDAD	LUGAR REUNIONES				Puesto
	Madrid (1)	Benidorm	Mallorca	Madrid (2)	
1. Español.....	70	41	59	82	1.º
2. Norteamericano.....	12	70	39	43	2.º
3. Inglés.....	37	60	7	21	3.º
4. Francés.....	7	0	49	34	4.º
5. Alemán.....	51	1	17	13	5.º
6. Holandés.....	23	26	14	7	6.º

(1) Agencias grandes.

(2) Agencias pequeñas.

Estableciendo la comparación con el cuadro del personal de hotelería, se observa, en primer lugar, en éste un recorrido mayor entre la puntuación más baja (17,5) y la más alta (63). El recorrido es de 45,5 puntos, mientras que en el cuadro correspondiente a la hotelería es 40. Más importante, sin embargo, es la diferencia en el orden de las puntuaciones obtenidas. Mientras el personal de hotelería da la puntuación más alta a los turistas alemanes, con el personal de agencias

pasan al penúltimo lugar. Los norteamericanos, en cambio, pasan de un quinto lugar, en la hotelería, a un segundo lugar, en las agencias. Son los dos casos más llamativos. Antes de intentar dar una explicación, veáanse los mismos resultados presentados no por el volumen de las puntuaciones, sino por su porcentaje; o dicho de otra manera, por el porcentaje de profesionales de agencias que han puntuado a cada grupo de turistas del 1 al 100.

Porcentaje de votos concedidos a los turistas de seis países en reuniones con personal de agencias de viaje

NACIONALIDAD	LUGAR REUNIONES				Media %
	Madrid % (1)	Benidorm %	Mallorca %	Madrid % (2)	
1. Español.....	35	21	32	41	32
2. Norteamericano.....	6	35,5	21	21,5	21
3. Inglés.....	18,5	30	4	10,5	9
4. Francés.....	3,5	0	26,5	17	11,5
5. Alemán.....	25,5	0,5	9	6,5	10,5
6. Holandés.....	11,5	13	7,5	3,5	16
Total.....	100	100	100	100	100

(1) Agencias grandes.

(2) Agencias pequeñas.

Como se ve, ninguna novedad con respecto al cuadro anterior. Los resultados son del todo equivalentes.

Las diferencias en relación con los correspondientes cuadros de hotelería no parecen justificadas por los comentarios que cada grupo de turistas merece a los profesionales de agencias.

De los españoles dicen que son los preferidos por afinidad; así debe ser, porque su enjuiciamiento como turistas resulta más bien negativo. «Resultan problemáticos en grupo». «Individualmente resultan buenos clientes, pero no así cuando van en grupo». «En el mostrador son razonables y flexibles, aunque en los asuntos de precios, y económicos en general, son desconfiados». Coinciden también los profesionales de agencias en que «el español gasta bastante y que, si no tiene para gastar, prefiere no salir». «Hay que enseñarle a viajar».

También en las reuniones de agencias se da *al alemán* como disciplinario y puntual, pero esa misma disciplina le hace ser y aparecer agresivo. No matizan como los hoteleros, para quienes los alemanes «aunque de porte seco y duro, en realidad, son razonables, sinceros, agradecidos y dialogantes». El personal de agencias, de trato con los turistas más superficial, breve y rápido, se quedan con el porte. Eso sí, la disciplina y puntualidad les hace manejables en grupo. Pero no simpáticos, «porque van creyéndose los amos con su mayor poderío económico».

A pesar de que *los norteamericanos*, a juicio de los profesionales de agencias, tienen el mismo defecto de creerse «los amos», «los reyes», este defecto, en su caso, queda compensado «porque son fáciles de convencer, tienen buen carácter y, de hecho, son los más rentables». Por otra parte, su idioma es el más conocido por el personal de agencias, y

esto facilita las cosas. Por lo demás, «no tienen recodos, son espontáneos, no se quejan a la espalda». «Su inquietud es sana: quieren moverse y ver».

La sinceridad y «las cosas a la cara» no son virtudes que se reconozcan a *los ingleses*, sino, al revés, se les tacha de hipócritas. El enjuiciamiento del inglés viene a ser el mismo en los dos colectivos de profesionales y con los dos ocupa el mismo puesto: el tercero. Se ve que su «alto grado de educación y civismo» compensa su comportamiento hipócrita.

Los franceses salen en la puntuación mejor parados que con el personal de hotelería, pero el enjuiciamiento es igual de duro, y el rechazo primero igual de unánime. «El turista francés es insoportable. Se cree con categoría para despreciar al español y no tiene de qué». «Al francés se le rechaza, porque es agresivo, protestón y gamberro». Después del desahogo inicial viene la reacción del profesional con sus matizaciones: «Protesta, pero se le convence y resulta fácil de manejar»; «es correcto, fino y con inquietudes culturales, pero es un turista que viene muy poco a España».

Nadie diría que, con juicios tan unánimemente favorables, *los holandeses* hayan obtenido la puntuación más baja. «El holandés se amolda a cualquier cosa, es comprensivo, no protesta». Por todos es reconocido «su carácter afable» y «su sencillez». «Va a su aire, pero no crea problemas». El caso del turista español —primero en la puntuación con un juicio global poco favorable— y del holandés —último en la puntuación, a pesar de un juicio altamente favorable— parecen indicar que, a la hora de puntuar, juega ante todo la afinidad y/o la frecuencia con que son atendidos. Dar una puntuación baja al español suscitara un sentimiento de culpa en unos profesionales que están tratando continuamente con él. El holandés, en cambio, tiene que representar, por fuerza, un porcentaje

muy bajo en el número de consultas atendidas por las agencias españolas y en el número de viajes acompañados por guías de nuestro país.

El personal de agencias habló también en sus reuniones de otros turistas. Sus comentarios fueron favorables para japoneses y escandinavos. Desfavorables para belgas e italianos. Con los argentinos aflora el sentimiento de la madre patria: «son muy molestos, porque preguntan mucho y protestan más», pero «es una pena que sean los grandes incomprendidos del turismo extranjero; hay que comprender que se sienten como con cierto derecho y a gusto en la madre patria, tienen toda la fuerza del turista que empieza y, por eso, quieren moverse mucho para verlo todo; encima tienen la ventaja del idioma común».

3. PREDISPOSICIONES COMPORTAMENTALES DEL PERSONAL DE AGENCIAS HACIA LOS TURISTAS

De los tres elementos que componen la actitud, éste es, como se ha expuesto repetidas veces, el más cercano al comportamiento y el más relacionado con las normas sociales; con lo que hay que hacer, con lo que es costumbre hacer en tal o cual situación.

3.1. PREDISPOSICION A COMPORTAMIENTOS PROFESIONALES

El comportamiento profesional del personal de agencias de viaje tiene dos cauces de realización bien diferenciados: en la oficina y fuera de ella.

En las oficinas

Tienen lugar tres acciones principales: acogida, información, venta de viajes.

- *En la acogida* ven los profesionales de las agencias la resonancia de las primeras impresiones. «Hay que dar la imagen de nuestro estilo desde el primer momento». «La primera impresión es la más eficaz». Ese primer contacto ha de servir para «que le quede claro al cliente nuestra intención de servicio, nuestro deseo de atenderles». Para lograrlo hay que estar en trance: «ante mí un cliente, con sus ilusiones almacenadas durante meses, sus necesidades de evasión, de relax, de descanso; un cliente que viene a confiarme sus vacaciones. ¿Qué puedo ofrecerle? A ver si acierto».

En este primer contacto conviene que el cliente, sin darse cuenta, quede cautivado por las ventajas que proporciona el acudir a una agencia: posibilidad de elección consciente, trámites solucionados, reservas aseguradas, guías que acompañan en los momentos más enojosos, seguridad de visitar lo más interesante y famoso del lugar elegido.

- Nunca hay *información* de más. «Todas las explicaciones son pocas». «No basta con una información correcta; hay que dar una información abundante, de acuerdo con los deseos y expectativas del cliente». Si éste viene con una idea concreta, debe recibir del agente de viajes una información buena y real de lo que va a encontrar y de lo que le va a costar. Pero profundizando. Para eso, «hay que asegurarse del dinero que está dispuesto a pagar y, sobre todo, de los motivos principales que le impulsan a hacer el viaje, y ese viaje concreto». No es lo mismo programar un turismo-reposo que un turismo-movimiento. Ni un turismo-reposo concebido estáticamente como un pasivo estar tumbados al

sol, es lo mismo que un turismo-reposo concebido como posibilidad de ocio global, en un ambiente de tranquilidad que posibilite la realización de intereses y aficiones o que se convierta en lugar privilegiado para el cultivo de la que han dado en llamar tercera dimensión del hombre, es decir, la interiorización, la introspección en una perspectiva de autorrealización.

- *La venta* de un viaje debe ir, pues, precedida de una buena información, pero no sólo del agente al cliente, sino también viceversa. En su conversación con el turista que pide información el agente ha de informarse muy bien de sus circunstancias personales y familiares, de las necesidades y motivaciones que le impulsan, de los valores hacia los que es sensible. Los participantes en las reuniones se han limitado a señalar la diferencia de información, según se trate de la venta de un viaje individual o de un viaje colectivo. En cualquier caso «el agente debe ser amable y un gran profesional».

Fuera de las oficinas

Fuera de las oficinas está el trabajo de los que acompañan a los turistas, fundamentalmente el trabajo de los guías. Al guía se le debe exigir «un perfecto conocimiento de su trabajo». Esta profesionalización se entiende que debe incluir los siguientes extremos: amabilidad constante, acomodación a los deseos de la mayoría, conocimiento de los idiomas principales o, en cualquier caso, del idioma o idiomas que hablan en el grupo. Su entrega, cuanto más alta, mejor. Tiene una misión muy alta: «procurar unir a los turistas que viajan, de modo que el grupo se convierta en una gran familia.

El guía tiene que saber distribuir el tiempo de forma equilibrada y, como se ha dicho, según los deseos de la mayoría. «No dar la impresión, al visitar los monumentos, de que tenemos prisa: dejar que la gente observe,

pregunte, saque fotografías tranquilamente, utilizando el tiempo necesario». Por supuesto, «no a los agobios ni a las paradas puramente mercantiles». «Saber dar instrucciones claras y concretas». En cuanto a las explicaciones informativas sobre monumentos, costumbres, historia de la zona, etc., «hay que huir de la monotonía y de las entonaciones rutinarias: “he de confiar a mis clientes el entusiasmo que yo mismo siento”».

Dos momentos difíciles para el guía: la comida y el equipaje. «Hay que tratar el equipaje como si fuera el de uno mismo: para eso el guía necesita la colaboración de los chóferes y de los hoteles». En cuanto a la comida, «hay que volver al servicio de mesa y rechazar el sistema *buffet*».

3.2. PREDISPOSICION A COMPORTAMIENTOS VOCACIONALES

En el punto correspondiente del capítulo primero se comenta la diferencia que hay entre vivir la profesión como carga y único medio para situarse en la vida, o como tarea que se acepta gustosamente porque responde a deseos íntimamente sentidos y a un sistema propio de valores. Es decir, la diferencia que hay entre vivir el trabajo como inevitable profesión o como gustosa vocación.

Dejados a su espontaneidad, los profesionales de las agencias de viajes apenas si manifestaron predisposiciones a actuar vocacionalmente. «En mi trabajo no hay final; yo estaba tan tranquilo en mi habitación tras del día agitado, cuando surge el problema: una pareja que quería dos camas y la habitación sólo tiene cama grande. No lo dudo; dejo mi descanso y mi tranquilidad y bajo a recepción para tratar de arreglar el caso». «Ya los tengo a todos sentados para comer, pero esa señora que viaja sola y no es muy agraciada no encuentra sitio. Le ayudo a buscarlo y me siento junto a ella. A la vez vigilo el servicio».

«Vamos a subir a bordo del avión; les dejo libertad para elegir asiento, pero localizo a cada uno, para hacerles una visita de vez en cuando y comprobar si necesitan algo. Me siento a gusto».

La escasa información espontánea —los tres párrafos transcritos pertenecen a un mismo empleado— aconsejó abordar el tema abiertamente.

Para algunos la vocación es garantía de una buena profesionalización: «la profesión tiene que gustar, para trabajar adecuadamente. La gente a la que no le gusta el trabajo que realiza, no se profesionaliza nunca, porque se limita a ir en busca del sueldo». Por otra parte, un trabajo-vocación viene demandado por el objeto de la actitud, que son personas y no objetos: «hay que tener vocación porque este trabajo implica un trato continuo con el cliente, ser extrovertido, interesarse por sus problemas con cordialidad y amabilidad, tra-

gándose uno los problemas propios para que no se interfieran negativamente».

Unos afirman que «existe vocación en el sector, porque ni los salarios ni las condiciones de trabajo —sobre todo los movimientos de plantillas en los últimos años— justifican el esfuerzo». «El trabajo es demasiado duro para soportarlo, si no existiese vocación, aunque sólo la vieja generación es la que siente de verdad esta vocación». Otros, se limitan a decir que no la hay «porque la vocación exige una entrega muy superior al sueldo». En ambos casos, como se ve, se considera la vocación simplemente como una entrega sobreañadida.

Para otros, el contenido del trabajo de las agencias ha cambiado tanto, que no hay lugar para la vocación: «Para que ésta se diera, se tendría que volver al trabajo “artesano” (confeccionar viajes, fabricar tarifas, etc.), lo cual se perdió hace años con la tecnología».

II. ENJUICIAMIENTO PSICOSOCIAL DE LOS DATOS

Más que en las Escuelas de Formación, las actitudes profesionales se aprenden en el pequeño grupo laboral al que se pertenece y en referencia al colectivo total de grupos en que se ejerce la profesión. Los participantes en las reuniones celebradas provenían de grupos laborales distintos. Por eso, es más bien el colectivo total de profesionales de agencias el que va a centrar nuestro análisis.

1. LOS GRUPOS DE PROFESIONALES DE AGENCIAS

Varias características connotan y especifican al colectivo de profesionales de agencias, diferenciándolo claramente del de hotelería.

Conciencia de superioridad en la profesión

Los profesionales de agencias constituyen un grupo con una conciencia de superioridad en la profesión, de ser un grupo más profesionalizado. Quizá habría que limitarse, pues, a afirmar que se trata de un grupo con un sentimiento más alto de profesionalización que el grupo de hotelería. Pero parece ser que objetivamente también es así.

En el terreno subjetivo —cómo lo viven ellos— se detectan numerosos detalles significativos. En primer lugar, el grupo de profesionales de agencias está totalmente convencido de su superioridad profesional con respecto al de hotelería. Lo afirmaron varias veces sin la menor vacilación, acompañando

sus afirmaciones con frases de menosprecio hacia el grupo de hotelería. Este, atacó en sus comentarios, los engaños de las agencias en la información, pero no puso en entredicho la profesionalización del personal.

Siendo las muestras de los participantes en las diversas reuniones muy similares, es también significativo que ni uno sólo de los participantes de las agencias haya cambiado de empleo en los últimos seis años, y que sólo un 13 por 100 —frente al 26 por 100 del ramo hotelero— desee cambiar si le fuera posible. Asimismo, el 26 por 100, frente al 34 por 100 de la hotelería, afirman que sus familias querrían que cambiasen de trabajo.

Es un grupo profesional más exigente con sus derechos, lo que es señal de mayor seguridad en el empleo: un porcentaje algo más elevado que el de hotelería gana en su trabajo actual lo suficiente para atender sus necesidades y, sin embargo, es menor el porcentaje de los que consideran justo su salario (el 44 por 100, frente al 50 por 100 de hotelería).

Se sienten más seguros de que lo hacen bien: el 40 por 100, frente al 63 por 100 de la hotelería, cree que la mayoría de las veces los clientes atendidos se quejan con razón, y el 84 por 100, frente al 65 por 100 de hotelería, piensa que, en general, se atiende bien a los clientes.

Dos datos objetivos parecen avalar esta superioridad subjetiva: el aluvión de «temporeros» que invade el ramo de hotelería en las temporadas altas con sus connotaciones de desprofesionalización, contrataciones íntimas, desconocimiento de la problemática del sector, etc., y la mayor categoría profesional del título de agencias, como puede verse en el cuadro que se adjunta. Ya se hace saber en el capítulo primero que la plantilla estable de los hoteles lleva a mal las contrataciones de los «temporeros», por lo que suponen de desprestigio y por la impericia que manifiestan.

La mayor categoría viene dada por el

distinto nivel profesional. La hotelería propiamente dicha, exceptuando el nivel de dirección de hoteles, corresponde, hasta ahora, al nivel profesional uno (FP1), mientras que las agencias se sitúan en el nivel dos (FP2). No quiere decir que la formación sea mejor o peor. Simplemente es cuestión de prestigio social. No se olvide que el ideal que todo hombre abraza en su interior, en relación con su vida profesional, incluye el que sea socialmente reconocido y valorado.

Podrá decirse que los títulos no sirven para nada, que se da una compra-venta, con la consiguiente prostitución de los mismos. De hecho, estas afirmaciones se han formulado en las reuniones de agencias. Pero todo el mundo sabe que la escuela es una de las pocas instituciones que, lejos de ser desmitificada con el paso de los tiempos, va agrandando su poder. La sociedad la ha convertido poco a poco en el juez y garantizador de la valía de los ciudadanos. «Dime cuántos títulos posees, y te diré tus posibilidades de abrirte camino y triunfar». Esto es especialmente válido en España, acusada desde siempre de *titulitis*.

Se achaca a los «títulos turísticos» que no forman para el trabajo a realizar, pero ésta es una acusación, con la que estamos de acuerdo, por supuesto, aplicable a todas las profesiones. La vida y la escuela, por desgracia, están bastante desconectadas. Pero, por desgracia también y con la anuencia de la sociedad, la Escuela impone cada vez con más fuerza el imperio de su ley. Las acusaciones sólo sirven para que el sistema escolar cobre más fuerza, induciendo nuevas necesidades, que requieren la ampliación del equipamiento y la extensión del aparato personal y técnico. Se cierra así un círculo fatal e insalvable que va más allá de cualquier dimensión razonable.

Dejando de lado esta pequeña digresión, obsérvense en el cuadro anunciado los diferentes niveles en que se inscribe la formación profesional de las dos ramas.

Cuadro número 2
Formación profesional reglada

RAMAS F.P.	PROFESIONES F.P.I.	ESPECIALIDADES F.P.2.	
		a) Regimen General	b) Regimen Enseñanza Especializada
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativa - Comercial - Secretariado 	<ul style="list-style-type: none"> Comercio Exterior y transportes. Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativa. - Secretariado. - Informática de gestión.
AGRARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mecánico agrícola - Explotaciones agropecuarias - Explotaciones agrícolas intensivas - Explotaciones agrícolas extensivas - Forestal - Economía familiar rural - Explotaciones ganaderas sin tierra 		<ul style="list-style-type: none"> - Viticultura y Enotecnia. - Explotación forestal. - Explotación hortofrutícola. - Explotación agropecuaria. - Mecanización agraria.
ARTES GRAFICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Composición - Impresión - Encuadernación - Reproducción fotomecánica 		<ul style="list-style-type: none"> - Composición. - Impresión. - Encuadernación. - Reproducción-Fotomecánica. - Grabado.
AUTOMOCION	<ul style="list-style-type: none"> - Mecánica del automóvil - Electricidad del automóvil 		<ul style="list-style-type: none"> - Mecánica y electricidad del automóvil.
CONSTRUCCION Y OBRAS	<ul style="list-style-type: none"> - Albañilería - Piedra y mármol - Portlandista - Hormigón armado - Techador - Maquinas fijas y móviles. 		
DELINEACION	<ul style="list-style-type: none"> - Delineación 		<ul style="list-style-type: none"> - Delineante Industrial. - Delineante en edificios y obras.
ELECTRICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Electricidad - Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores de cuadro y automatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones y líneas eléctricas. - Electrónica Industrial. - Electrónica de Comunicaciones. - Maquinas eléctricas. - Instrumentación y control. - Equipos de Informática.
HOGAR	<ul style="list-style-type: none"> - Hogar 		
HOTELERIA Y TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> - Cocina - Servicios - Regidura de pisos 	<ul style="list-style-type: none"> Administración hotelera. - Agencias viajes. 	
IMAGEN Y SONIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen y sonido 		
MADERA	<ul style="list-style-type: none"> - Madera 		
MARITIMO PESQUERA	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinas - Puente y cubierta mercante - Puente y cubierta de pesca - Electricidad - Radio - Actividades subacuáticas - Fonda 		<ul style="list-style-type: none"> - Mecánica Naval. - Electricidad Naval. - Navegación de cabotaje. - Pesca marítima. - Radiotelefonía Naval.
METAL	<ul style="list-style-type: none"> - Mecánica - Construcciones metálicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación mecánica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatismos neumáticos y oleohidráulicos. - Calderas en chapa y estructural. - Maquinas herramientas. - Matricería y moldes.
MINERIA	<ul style="list-style-type: none"> - Minero-cantero - Minero-exterior 		
MODA Y CONFECCION	<ul style="list-style-type: none"> - Moda y Confección 		
PELLUQUERIA Y ESTETICA	<ul style="list-style-type: none"> - Peluquero - Estética 		
PIEL	<ul style="list-style-type: none"> - Modelista-patronista cortador - Preparado-aparado - Zapatero-troquelador 		
QUIMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Operador de planta - Operador de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Química de la industria. - Química de laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y procesos básicos.
SANITARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica 	<ul style="list-style-type: none"> - Anatomía Patológica. - Medicina Nuclear. - Laboratorio. - Enfermería. - Radiodiagnóstico. - Logopedia. - Audiología. - Protésico-dental. - Radioterapia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Educadores de Subnormales (SEREM).
TEXTIL	<ul style="list-style-type: none"> - Textil 		<ul style="list-style-type: none"> - Hilatura. - Tejidos.
VIDRIO Y CERAMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Vidrio industrial - Cerámica industrial 		

FUENTE: «Un informe sobre las posibilidades profesionales de los jóvenes». Suplemento n.º 57. CARITAS n.º 201. Julio-agosto, 1981.

Apertura y vinculación espacial

Los grupos de agencias son, asimismo, más abiertos y menos vinculados al espacio que los de hotelería. El hecho de que los profesionales de hotelería trabajen bajo el mismo techo y en unas circunstancias de relación prolongada con los mismos clientes, viviendo con especial intensidad los problemas que ocurren de puertas adentro, por ejemplo el índice de ocupación, los hace ser un grupo más proclive a los conflictos.

El grupo de profesionales de agencias no tiene estas características. Sus miembros no trabajan todos de puertas adentro. Hay oficinistas, hay profesionales de mostrador, pero hay también receptores y acompañantes de grupos de turistas, así como guías de diferentes tipos. El grupo, en suma, es más suelto. Ello significa que las acciones sobre el grupo de hotelería pueden ser más fáciles de realizar y más necesarias también, justamente por ser un grupo estructuralmente más cerrado y también más compacto, claro. En cambio, las acciones sobre un grupo espacialmente más abierto y flexible, como parece ser el de agencias de viaje, son menos necesarias en función de los conflictos, más difíciles de aplicar, pero de resultados más duraderos, y muy eficaces laboralmente, si se da con la fórmula viable. Las fases de individualización e identificación, previas a la integración, pueden ser más laboriosas y lentas, pero la integración, si se logra, es más enriquecedora y creativa. No obstante, los dos grupos —hotelería y agencias— son heterogéneos, en cuanto a las distintas funciones y especialidades que abarcan. En este sentido, gana hotelería con sus ocho grupos de especialidades. Y es justo reconocer que, cuanto más heterogéneo es un grupo, más posibilidades se dan para la complementariedad de las funciones, dentro de un trabajo común, y que la complementariedad es una de las leyes para lograr la integración de un grupo de trabajo.

Cuando se habla de grupo más abierto,

referido al de agencias de viaje, no se le quiere dar, pues, ninguna validación psicológica real al término, ni ninguna significación funcional. Queremos subrayar simplemente que su estructura es más abierta y también que es más generalizada y, por ello mismo, más homologable con otras situaciones profesionales del mismo nivel o categoría. Lo específicamente profesional queda diluido en ese marco más generalizado y común. En cambio, en la hotelería, aunque también se da ese marco general, algunos de sus grupos profesionales tienen una especificidad mucho más acusada y menos polivalente. Piénsese, por ejemplo, en el grupo de cocina y repostería.

Menor intensidad relacional con los clientes

Los grupos de agencias son de menor intensidad relacional con los clientes. Como se ha expresado ya en páginas anteriores, los profesionales de agencias tienen con los turistas un trato más superficial, contingente y breve que el que tienen los profesionales de la hotelería. En el capítulo primero se ha hecho ver la importancia que unas relaciones interpersonales adecuadas tienen para la vida de un grupo cualquiera y la correlación positiva que se da entre ellas y la creatividad de un grupo de trabajo. Pero no es menos importante la resonancia que, para la eficacia de ese mismo grupo y la consecución de un ambiente favorecedor de la convivencia en todo el sector, pueden tener esas mismas relaciones.

Es curioso y triste comprobar cómo en nuestra época, que bien puede ser calificada como «época de las comunicaciones», uno de los problemas más importantes y frecuentes es el de la soledad y la incomunicación personal. Familias y grupos se empobrecen y mueren por falta de comunicación. La relación supone la mayor riqueza realizadora. La inhibición por respeto ante el otro o el silencio neutro ante el empobrecimiento moral o

afectivo inducen a parejas y grupos a la destrucción de la relación.

Entre los muchos prototipos de distorsión de las relaciones cuentan aquí la ausencia de relación, los prejuicios estereotipos y la rutina. En efecto, un agente que limita su contacto con el turista a la información tras el mostrador, un receptor de grupos que reduce su relación al saludo colectivo entre maletas y follones burocráticos, e incluso un guía de excursiones de una jornada cuya actividad consiste en repetir en tres o cuatro idiomas las mismas explicaciones, se puede decir que no tienen relación humana con el turista, porque la poca que tienen está llena de rutina y envuelta en prejuicios estereotipados.

Es una pena experimentar y reconocer cómo la auténtica comunicación —entendida como genuina interrelación humana entre personas— se emprobece cada día más. Pero es más penoso comprobar que esto ocurre en un sector —el turístico— llamado a ser un medio privilegiado de acercamiento, conocimiento e intercomunicación entre personas y pueblos.

De todas formas, no es nuestra intención ahora dar un juicio de valor sobre las relaciones del personal de agencias con los turistas, sino el de subrayar que el contenido de su trabajo conlleva un tipo de relaciones más esporádico y superficial que el incluido en el trabajo del personal de hotelería.

Es el momento también de lamentar el escaso margen de acogida que un tema tan trascendental tiene en el plan de estudio, al menos en el plan de los últimos años, como puede observarse en el PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA DE TURISMO (1975), que se transcribe a continuación:

Programa de estudios turísticos (1975), reconocidos oficialmente

Características:

Nivel: Técnico; se requiere para su ingreso nivel bachillerato superior.

Establecimiento *enteramente consagrado* a la formación turística.

Duración de la enseñanza: Tres años (cursos de octubre a junio).

Diplomas o certificados dispensados: Título de «técnico en empresas turísticas», expedido por el Ministerio de Información y Turismo.

Título de los cursos y programa de estudios:

Primer curso:

Geografía turística de España.
Geografía turística complemento, itinerarios.
Historia general de la cultura y del arte hasta el renacimiento.
Iniciación jurídica.
Organización turística (nacional e internacional).
Economía general de la empresa.
Contabilidad.
Inglés, francés o alemán.
Religión y moral.
Formación política.

Segundo curso

Geografía turística del extranjero.
Geografía turística, complemento, itinerarios.
Historia general de la cultura y del arte (desde el renacimiento).
Técnica de empresas turísticas.
Derecho privado de aplicación turística.
Legislación laboral.
Contabilidad de empresas turísticas.
Inglés, francés o alemán.
Deontología.
Formación política.

Tercer curso

Geografía turística (cartografía, gráfica, topografía, historia y crónica de viajes).

Organización y administración de empresas turísticas.

Legislación administrativa turística.

Nociones de derecho fiscal.

Psicología general y psicología aplicada, relaciones humanas y relaciones públicas.

Técnica publicitaria.

Estadística descriptiva.

Inglés, francés o alemán.

Deontología profesional.

Formación política aplicada a la profesión.

2. SUS ACTITUDES ANTE LOS TURISTAS

Teniendo como referencia los apartados correspondientes del capítulo primero, se analiza aquí brevemente el grado en que los profesionales de agencia están implicados en sus actitudes, el grado de coherencia-consistencia que éstas presentan y las motivaciones que las impulsan.

2.1. IMPLICACION PERSONAL Y DE GRUPO

Si algo ha quedado claro en las reuniones celebradas con profesionales de hotelería y agencias de viaje ha sido la menor implicación personal y de grupo de los agentes en sus actitudes hacia los turistas y «su mundo».

Entiéndase bien: menor implicación, no significa menor sentido de la responsabilidad, ni menos interés profesional. Significa que subjetivamente se está «menos aprehendido» y que se es más capaz de relativizar el contenido de la actitud.

Las actitudes muy centralizadas movilizan en alto grado la emotividad de los sujetos: los sentimientos de éstos afloran con fluidez y espontaneidad cuando encuentran los cauces adecuados. Por el contrario, una ausencia de sentimientos espontáneos, cuando se dan es-

tos cauces, significa que la centralidad, o capacidad de implicar el ego, es pequeña.

Como es lógico, el grado de centralidad no es uniforme dentro de un grupo, sino que varía de un sujeto a otro, de una a otra persona. Las afirmaciones anteriores no impiden, pues, que dentro del grupo de profesionales de hotelería haya sujetos concretos que estén menos implicados que otros pertenecientes al grupo de profesionales de agencias de viaje y viceversa. Con todo, es legítimo, salvadas las individualidades, hacer afirmaciones generalizadas en relación a un colectivo. Y eso es lo que hacemos en nuestro análisis.

Es sabido que no existen actitudes propiamente dichas ante todas las personas y ante todos los fenómenos sociales, sino sólo ante aquellas que suponen algo para nosotros, que nos interesan. Por eso, antes de medir las actitudes hacia un determinado objeto —en este caso los turistas—, es aconsejable analizar si tales actitudes existen. Un grado mínimo de centralidad podría ser síntoma de ausencia o inexistencia de actitudes.

Nosotros estamos convencidos de que en el grupo de profesionales de agencias de viaje las actitudes hacia los turistas existen. Por eso no hablamos de grado de centralización en términos absolutos, sino relativos: con respecto al personal de hotelería.

La razón fundamental que explica, a nuestro juicio, la menor implicación ha sido ya adelantada en párrafos precedentes. El trato del personal de agencias con los turistas es rápido, superficial y burocratizado, sobre todo el de los profesionales que trabajan en las oficinas. Algunos guías están emplazados a un trato similar o más permanente y estrecho que aquel al que se ven emplazados los profesionales de hotelería, pero los guías han estado escasamente representados en las reuniones.

En las oficinas aparece menos la condición expresa de turista: en muchas ocasiones, a lo largo del año, se trata de viajes de trabajo o de otro tipo de traslados que no se adecúan directamente con el turismo vacacional. De hecho, en las reuniones con personal de agencias, el término que utilizaban los participantes era normalmente el de clientes y no el de turistas, a no ser que las pruebas utilizadas se refiriesen a éstos de modo expreso. En las reuniones con el personal de hotelería estaban presentes, inundando el ambiente, los «turistas». En las del personal de agencias «los clientes». Unos clientes que entran y salen, que van a informarse a veces sin intención de realizar ningún viaje y que, en cualquier caso, no suscitan ese interés, esa llamada de atención que provoca el turista *in situ*.

Del menor grado de implicación se derivan unas consecuencias, o suponen unas condiciones previas, que se describen a continuación.

2.2. FUERZA DE LAS MOTIVACIONES FUNCIONALES

El grado de implicación menor explica, en primer lugar, la menor fuerza del objeto de actitud en las motivaciones funcionales.

Ese miedo a perder a los turistas, que impregna las actitudes del personal de hotelería, no subyace a las actitudes del personal de agencias. La pequeña oficina lleva un ritmo de trabajo que no parece estar condicionado por la presencia en ella de un número mayor o menor de «turistas», al revés de lo que ocurre en el gran hotel de la zona turística, en el que el número de camas ocupadas por ellos está en relación directa con el ritmo de trabajo en todos y cada uno de los servicios.

El deseo de atraer a los turistas, motivador de las actitudes del personal de hotelería,

lleva incluido el miedo a las consecuencias negativas que su pérdida ocasionaría: el paro y la posible emigración a otros lugares. Pues bien: tales motivaciones no han aparecido en las reuniones con el personal de agencias. Se destaca así en un nuevo aspecto el carácter neutro de las actitudes de los profesionales de las agencias. El impacto que causa en la plantilla estable de los hoteles la contratación cíclica «temporeros» en número elevado y condiciones ínfimas no se da en las agencias. Al menos no ha sido detectado en las reuniones.

La «neutralidad» tampoco se rompe con la esperanza de unas consecuencias gratificantes. No es mucho lo que esperan los profesionales de agencias de un comportamiento positivo hacia los turistas y de las correspondientes actitudes del mismo signo. Da la impresión como si, para ellos, todo fuera a seguir igual. No se aprecia ni miedo a perder lo que se tiene, ni esperanza inmediata de mejorarlo.

En esta perspectiva hay que situar la motivación más fuerte que emerge como sostenedora de unas actitudes adecuadas de los profesionales de agencias hacia los turistas: sentido de la profesionalidad, conciencia de profesión diferenciada, reconocible y sentida por ellos como superior a la de hotelería. No es que no se lamente la falta de profesionalidad en el sector, de titulaciones que no sirven en la práctica y de los pocos estímulos para llevar adelante la profesión con una entrega vocacionada. Pero prevalece el sentido de la profesión como deber ineludible, que justifica la predisposición a comportarse correctamente con el cliente.

2.3. GRADO DE COHERENCIA DE LOS ELEMENTOS

La coherencia de las actitudes del personal de hotelería, como se ha visto, se halla distorsionada en su dirección por el segundo

elemento: los sentimientos. Mientras ideas y, sobre todo, predisposiciones van predominantemente a favor del objeto de actitud, con los sentimientos ocurre al revés: son predominantemente negativos.

No puede decirse otro tanto de las actitudes del personal de agencias. En las actitudes del personal de agencias la coherencia es mayor, en cuanto que los tres elementos van, aunque con menos apasionamiento, prevalentemente en una misma dirección favorable. Se dan sentimientos negativos, pero no en el grupo como tal, sino en miembros aislados del grupo. La tónica del grupo es más bien una discreta ausencia de sentimientos.

Lo que ocurre es que los sentimientos, como ya se ha señalado, constituyen el lenguaje más significativo de las actitudes. La ausencia, pues, de sentimientos a niveles profundos y preconscientes es significativa y confirma, una vez más, la escasa fuerza implicadora de las actitudes del personal de agencias hacia los turistas, y, quizá también, una captación selectiva de la información subyacente, a la que responderían con reacciones: que aumentan la comprensión y comportamiento profesionales; que no atacan su autoestima como profesionales, ni revelan verdades desagradables en el mismo sentido; que sirven para ajustarse al ambiente, conjurando así un posible castigo, proveniente del mismo; en fin, que ofrecen la posibilidad de expresar el propio sistema de valores, en este caso, profesionales.

3. SU RELACION CON EL GRUPO DE HOTELERIA

A todo lo dicho sobre esta cuestión a lo largo del capítulo, queremos añadir algo en forma de resumen y de clave para entender mejor lo expuesto. Cuanto más similares son dos grupos externos en intereses, costumbres, valores, creencias y culturas, más se gustarán

y aceptarán mutuamente. A no ser que su relación o el punto de vista en el que se sitúen sea la competitividad, el «ganar-perder». Cuando la relación es de competitividad surgen conflictos intergrupales y se desarrollan estereotipos negativos, que distorsionan la percepción de la realidad. En cambio, cuando los grupos coinciden en la intención y ánimo de «resolver un problema», encuentran metas más ordenadas, inventan alternativas y experimentan diferentes clases de actitudes intergrupales.

Que los grupos de agencias y hoteles son similares es evidente. Hoteles y agencias son empresas turísticas. En ese sentido el grado de mutua aceptación y complacencia podría ser altísimo.

Podría ser, pero no lo es. Señalan los técnicos como raíz de los conflictos grupales la incompatibilidad de las metas y/o la competitividad por los recursos escasos. En el caso de agencias grandes, equivalentes a empresas multinacionales de *tour-operadores*, la competitividad por los recursos escasos es evidente fuente de conflictos con los hoteles. Estos se quejan de su total dependencia respecto a ellas. Las grandes agencias transnacionales, los *tour-operadores* «son los que se llevan la tajada» y los que imponen «condiciones draconianas» a los hoteles que se resienten en servicios y plantillas. Es la ley inhumana de la oferta y la demanda.

En el caso de agencias pequeñas no hay, en cambio, ni incompatibilidad de las metas—son claramente diferenciables y complementarias—, ni competitividad por los recursos, propiamente dicha. Existe más bien, una mutua acusación de responsabilidades en esa escasez de recursos. El personal de hotelería acusa a las agencias de engañar a los turistas, de no informarles adecuadamente, de no atenderles de forma debida en el aeropuerto y en el recorrido hasta el hotel. Los agentes, por su parte, acusan al personal de hotelería de

falta de profesionalidad, de trato inadecuado, de servicios deficientes.

La verdad es que, a nivel de empleados, no llega la sangre al río entre los dos grupos. Hay un afán de mejor entendimiento y colaboración. El problema está en si el contenido de esa colaboración a que se aspira se inscribe más bien en una perspectiva consumista, por

la que salgan ellos beneficiados a costa del turista, y no en un deseo de un servicio mejor, en el que todos —el primero, el cliente— sean los beneficiarios. La ideología consumista es tan sutil que incluso sirve para desprestigiar al que no quiere entrar en el juego. Cuánto más para prescindir de casi todos los valores admitidos tradicionalmente como esencialmente humanos.

III. PRONOSTICO Y ACCIONES RECOMENDABLES

Las pistas de acción expuestas en el capítulo primero son aplicables al grupo de agencias: reforzar, al menos levantando los castigos, el comportamiento del grupo profesional; mejorar la formación de las escuelas; arbitrar un acompañamiento técnico que garantice unos niveles mínimos de cohesión y creatividad; planificar y ordenar el sector; emprender acciones de educación de las comunidades autóctonas. Estas acciones en el sector de las agencias son menos urgentes o necesarias que en el de hotelería, porque el pronóstico es más optimista.

1. PRONOSTICO

El pronóstico más optimista no se debe al contenido, sino al menor grado de implicación del grupo y a su carácter más abierto.

El contenido del pronóstico es el mismo, pero estas dos circunstancias obligan a matizar su formulación: Si no se introducen nuevas variantes, el deterioro generalizado de la industria turística podría ir deteriorando lenta, pero progresivamente, el comportamiento profesional del personal de agencias hacia los turistas; por otra parte, el terreno está abo-

nado para que circunstancias desfavorables puedan provocar en un momento determinado algún brote de conflictos entre los empleados y los empresarios.

Las características de menor implicación y mayor apertura del grupo han sido descritas y justificadas, por lo que no volvemos sobre ello.

2. ACCIONES RECOMENDABLES

Hemos abogado en varios momentos de este estudio por la necesidad imperiosa de promocionar un turismo «más humano», como alternativa a la expansión turística impersonal, sometido al deterioro del imperio consumista. Favorecer esta promoción, desde todas las instancias del sector, constituye el mejor «tratamiento» de la situación actual y la prevención más eficaz contra posibles deterioros y brotes de conflictos.

En esta perspectiva se sitúa «el acompañamiento técnico», recomendado y descrito para el personal de hotelería en el capítulo primero, y que se desea ampliado para el personal de agencias. En él se habla de la

figura de un «monitor turístico», y a tal figura vamos a referirnos únicamente en este apartado, convencidos de que podría y debería ser encajada en el marco de las agencias de viaje. (Ya se ha dicho que las pistas de acción expuestas en el capítulo primero son aplicables al grupo de agencias.)

El «monitor turístico» es entendido como un experto que conoce los recursos turísticos de una zona determinada y puede, por tanto, dirigir las demandas específicas hacia los lugares donde pueden ser satisfechas.

Es evidente que este «monitor turístico» actúa no sólo sobre el visitante, orientándolo y asesorándolo, sino muy especialmente sobre el visitado, favoreciendo su permeabilidad y colaboración hacia el turista, el cual, evidentemente, no debe ser visto sólo como fuente de recursos, sino también como posibilidad de intercambio humano y enriquecimiento personal. A su vez, la comunidad visitada debe ser educada para que su propia identidad y personalidad no sólo no se pierdan, sino que se potencien.

Los monitores turísticos, cuyas competencias, tipo de formación y campos de actividad concretos deberían ser objeto de un estudio específico, no deben concebirse necesariamente como figuras de nueva creación, según se ha dicho en el capítulo primero. Preferentemente, por el contrario, habrían de adaptarse, siempre que sea posible, a las figuras ya existentes en las distintas ramas del sector.

El estudio que se sugiere, debería contemplar el diseño, organización y puesta en marcha de cursillos de capacitación y/o actualización, destinados tanto a personas integradas hoy en la estructura como a personas ajenas, pero que inciden o pueden incidir en la misma.

Es importante recalcar que esta figura del «monitor turístico» no se perfila, ya desde su inicio, como un simple conocedor y dador de información, sino como un experto en el conocimiento y adecuado manejo de las motivaciones y en la puesta en marcha y seguimiento de ámbitos facilitadores de las relaciones humanas y de la convivencia.

R É S U M É

EQUIPO INVESTIGATEUR DU I. E. T.: *Attitudes du personnel de l'hôtellerie et des agences de voyage envers les touristes (étude psychosociale à partir de réunions de groupe).*

Dans ce rapport l'auteur aborde l'étude des attitudes du personnel des deux entreprises touristiques par excellence: l'hôtellerie et les agences de voyages, envers les touristes surtout les étrangers. Le travail a consisté des réunions de travail avec le personnel de ces entreprises dans les zones de maximum mouvement touristique en Espagne. L'analyse du copieux matériel recueilli est fait sous double versant dans les réunions: psychologique et social. Cependant la perspective psychologique prédomine. D'autre part, c'est évident que si on tient compte du travail réalisé, du traitement des données, et, par conséquent, l'intention des conclusions ne sont pas de type quantitatif mais qualitatif.

Cet étude est justifiée pour la constatation, recueillie dans d'autres rapports de l'Institute Espagnol du Tourisme, qui dit que le pourcentage élevé de touristes étrangers passent leurs vacances en Espagne presque exclusivement en fonction de trois éléments: le climat, la nourriture et le contact avec le personnel d'hôtellerie et les agences de voyages.

L'auteur, après avoir exposé les données recueillies, fait un diagnostic de la situation, émet un pronostic et découvre les possibles pistes de traitement. En le réalisant, il remarque que le Rapport est reçu dans les coordonnées prédominamment psychologiques dans lequel il est inscrit. L'intervention ou interférence d'autres instances — politiques, syndicales, administratives, sportives, multinationales— peuvent cacher ou même modifier ces coordonnées, qui pour cela on quand même intérêt objectif.

S U M M A R Y

E. T. RESEARCH TEAM: *Attitude of hotels and travel agencies employees towards tourist (Psychosocial study from discussion groups).*

From this report, the author elaborates the study of the attitudes towards tourists, mainly foreign, taken by the people who work for the two basic enterprises in tourism: hotels and travel agencies. The field work consisted of discussion groups with people working in those enterprises in the main areas of tourism business in Spain. The analysis of the abundant data gathered from the meetings is offered in a double aspect: psychological and social. Nevertheless the psychological perspective is predominant. On the other hand, obviously by the kind of field work undertaken, the data treatment and, therefore, the intention of conclusions, are not quantitative but qualitative.

This study is justified by the fact, obtained through other reports of the Spanish Institute for Tourism, that a high percentage of foreign tourists who spend their vacation in Spain, form their own image of the country on basis, almost exclusively, of three elements: weather, food and contact with hotels and travel agencies employees.

The author, after presenting the collected data, makes a diagnosis of the situation, issues a prediction and suggests possible ways of treatment. Upon making it, he advises the necessity of receiving the Report in the mainly psychological lines, in which it is written. Any other interference of other lines — political, syndical, administrative, sporting, multinational— may cover or even modify those lines, which nevertheless keep an objective interest.

ZUSAMMENFASSUNG

FORSCHUNGSGRUPPE DES SPANISCHEN TOURISTEN-INSTITUTS I. E. T.: *Verhaltensweise des Personals in Hotelgewerbe und Reise-Agenturen den Touristen gegenüber (Sozial-psychisches Studium aufgrund von Gruppen-Vereinigungen).*

In diesem Bericht umfasst der Autor die Verhaltensweise den Touristen gegenüber vor allem hinsichtlich der Ausländer-des Personals der touristischen Unternehmen, vorzugsweise Hotelgewerbe und Reise-Agenturen. Das Arbeitsgebiet bestand aus Arbeitsversammlungen von angestellten dieser Unternehmen in Zonen Spaniens, welche ueber grosse touristische Bewegungen verfuegen. Die Analyse des dabei gesammelten Materials basiert in zwei Punkten: in psychologischem und sozialen Sinn. Es herrscht jedoch der psychologische Gesichtspunkt vor. Auf der anderen Seite, wenn man das erforschte Arbeitsgebiet in Betracht zieht, die Auswertung der erhaltenen Daten und die sich hieraus ergebende Zusammenfassung, hat keinen quantitativen sondern ausschliesslich qualitativen Charakter.

Dieses Studium ist durch die Feststellung gerechtfertigt, welche auch in anderen Berichten des Spanischen Touristen-Institus erfasst ist, dass ein grosser Prozentsatz der auslaendischen Touristen, welche Ihre Ferien in Spanien verbringen, ihr Urteil ueber das Land vorwiegend auf drei Tatsachen stuetzen: das Klima, die Ernaehrung und der Kontakt mit dem Personal von Hotel und Reise-Agenturen.

Der Autor, nach Auswertung der erhaltenen Daten, gibt eine Diagnostik der Situation und eine Vorausschau sowie eventuelle Behandlungsmoeglichkeiten. Hierbei unterstreicht er, dass der Bericht vorzugsweise vom psykologischen Gesichtspunkt her zu betrachten ist. Jedwede Einmischung anderer Instanzen —politische, syndikale, administrative, sportliche, multi-nationale— koennen Beeinflussungen hervorrufen, welche allerdings davon abgesehen von objektivem Interesse sind.