

LA FORMACIÓN TURÍSTICA DESDE LA ÓPTICA EMPRESARIAL

Vicente Chacón Gil*

Hablar de formación, de su importancia y de su necesidad, creo que es algo tremendamente evidente, ya que aunque desgraciadamente mucho se ha luchado para convencer al empresariado, hoy en día existen circunstancias de tipo socioeconómico que definen con absoluta claridad la mencionada necesidad.

Efectivamente, el panorama futuro de nuestro sector pasa por ofrecer productos que se adapten a las necesidades de la demanda que, por otro lado, son cada vez más complejas, y que además se ofrezcan dentro de una banda razonable de precios.

Esta adaptación está suponiendo el nacimiento de una nueva forma de gestión y organización de la empresa. Es decir, el cambio deberá materializarse en aspectos como:

Mejora y profundización del conocimiento de la demanda y de la competencia.

Incremento de la inversión en los procesos de investigación y desarrollo que permitan la adaptación continua de la oferta a las necesidades de la demanda.

Crear (en algunos casos) y fortalecer (en otros) la cultura de empresa y el sistema de comunicación de la misma a toda la organización.

Mejorar los sistemas y programas de comunicación, de tal forma que el producto ofertado llegue con mayor claridad y profundidad a la clientela.

Fomentar la creación de los sistemas de comunicación, motivación e incentivación interna que facilite y promueva el interés por el trabajo bien realizado.

Desarrollar la cultura de la Calidad que permita la adaptación ágil de los sistemas de trabajo hacia la satisfacción total del cliente.

Ahora bien, si partiésemos de la base de los postulados anteriores, podemos concluir que para que esa nueva forma de hacer e interpretar la empresa en el sector turístico tenga éxito, será necesario trabajar en profundidad con nuestros Recursos Humanos, ya que al final éstos se constituyen como los principales protagonistas de todo el cambio organizacional.

* Subdirector General de RR. HH. Director de OCCITUR.

Según los especialistas, cuestión en la que estoy de acuerdo, todo cambio de tipo organizacional y cultural requiere inexorablemente el desarrollo de un proceso formativo que complementa, ayude y apoye al cambio en sí mismo.

¡He aquí el nuevo reto! Son las instituciones públicas y privadas, y todas a la vez, las que han de propugnar, abanderar y, cómo no, apoyar este cambio.

En la actualidad, es el mismo entorno el que nos presiona para que la adaptación de los procesos formativos se realice con la mayor urgencia.

Desde el punto de vista empresarial, creo que la formación tiene como reto final la mejora del producto turístico y, cómo no, la competitividad del mismo dentro de un entorno cambiante y cada día más profesionalizado. Por ello, creemos que el concepto "formación" debe abarcar dimensiones que hasta ahora han sido poco consideradas en su conjunto.

De una parte, debe cubrir determinadas carencias de tipo técnico, y no sólo desde el punto de vista de la no existencia de conocimientos técnicos que son necesarios para el desarrollo de la labor profesional, sino también desde el punto de vista de pura eficacia; es decir, no sólo se trata de saber hacer, sino además, de hacer bien, y a poder ser, a la primera.

En este apartado creemos que se está desarrollando un esfuerzo importante por parte de la Administración y del conjunto de las entidades dedicadas, de forma

reglada o no, a la formación en nuestro sector.

Por otra parte, existe una segunda dimensión que, desgraciadamente, no hemos sabido valorar en su justa medida.

Se trata de la formación de tipo actitudinal: es necesario concienciar a nuestros futuros técnicos sobre la necesidad de generar actitudes positivas frente al trabajo, frente al cliente y frente a la empresa. No sólo vale saber hacer, sino que cada día más es necesario querer hacer, y querer hacer de la mejor forma posible.

Si por algún lado cojea este tipo de formación, es precisamente dentro del ámbito empresarial. Decimos empresarial, ya que entendemos que la actitud de un estudiante, de entrada, puede ser muy positiva, pero ésta puede empezar a cambiar en la medida en que aquél se encuentra con la cruda realidad del trabajo, es decir, con la presión, la tensión del día a día, la falta de medios, etcétera. Es precisamente en este momento cuando la empresa ha de observar esas necesidades y crear programas de tipo motivacional que refuercen y revitalicen un posible cambio de actitud.

Ahora bien, además de estas dos dimensiones, consideramos que existe una tercera, que en nuestro caso ha significado un capítulo importante dentro del desarrollo y crecimiento de la compañía. Se trata de la formación en el ámbito de la "cultura empresarial". El empleado, así lo entendemos, no sólo debe saber cómo desarrollar su trabajo, tender a hacerlo bien y con ilusión para generar satisfacción, sino que además,

y como punto inportantísimo, el empleado debe conocer qué es lo que se espera de él, cómo "respira" la Compañía, qué puede hacer para mejorar su estatus económico, jerárquico, profesional, etc. En definitiva, el empleado debe conocer y compartir la forma de hacer y de sentir de la Compañía.

En nuestro caso, hemos conseguido ir transmitiendo estas bases de la cultura empresarial gracias a la creación de los programas de familiarización/inducción. Se trata, pues, de que todo nuevo empleado sepa y comience desde los primeros días a desempeñar un gran papel en la Formación Profesional, y ese papel dista mucho de ser asumido por la empresa española.

Sobre todo en este hecho basamos la defensa de nuestro modelo. Defendemos este modelo como el mejor para hacer adquirir al alumno no sólo una conciencia sino una verdadera visión de la calidad en el servicio.

Todos sabemos que el servicio es lo más intangible del producto hotelero. Pues bien, si además de ser intangible no se hace vivir a los alumnos durante el proceso de su formación este aspecto, la intangibilidad se traducirá en mayor desorientación a la hora de la inserción laboral.

Por otra parte, no siempre son adecuados los estándares de calidad que tienen las empresas hosteleras para que el alumno se vea inmerso en las mismas sin una referencia y vivencia previa, como la que supone el hotel-escuela, a pesar

Si entendemos que la mejora de la calidad pasa por la mejora del elemento precursor y generador de dicha calidad, estaremos entonces en disposición de afirmar que el futuro reside en trabajar sobre dicho elemento: Los Recursos Humanos.

Formar, motivar e incentivar son las claves para conseguir unos recursos humanos preparados para afrontar los retos del futuro.

Ahora bien, una vez aceptadas estas pre-

un gran papel en la Formación Profesional, y ese papel dista mucho de ser asumido por la empresa española.

VI. CONCLUSIONES

La formación en Hostelería y Turismo ha de ser una formación activa. En las empresas de servicios, y muy especialmente en las hosteleras, no sólo se elabora el producto sino que se hace inmediata entrega del mismo, se le sirve directamente al cliente. Es más, *el producto es predominantemente el propio servicio*. Y esto no puede ser extraído del proceso formativo.

En una aplicación valiente de la LOGSE, que asuma una nueva organización formativa, hay que regular *un nuevo tipo de Centro para la formación integral*.

Habría que regular también, en todos los

Todos estos factores, junto con criterios claros de modernización de las infraestructuras hoteleras, hacen que se pueda entender la verdadera necesidad de trabajar en la mejora de la calidad como elemento diferenciador del producto turístico.

mayor rentabilidad.

Por lo tanto, es imprescindible incrementos de la rentabilidad en el marco tan tremendamente competitivo como el actual, si no son

tionar y atender o satisfacer más y mejor que los demás.

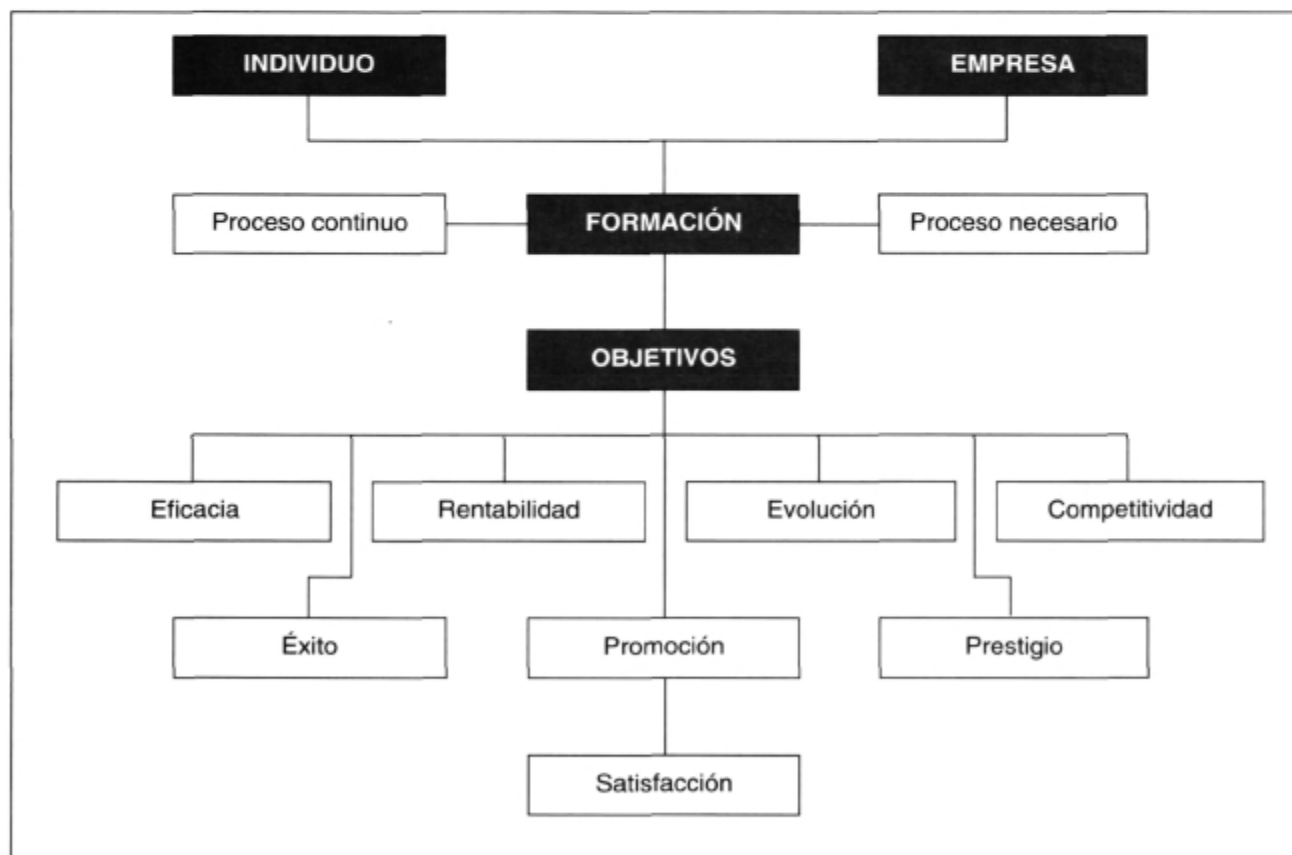
La consecución de esta satisfacción desde el punto de vista del cliente, dentro del sector servicios, pasa indiscutiblemente por la mejora de la capacitación del prestador del servicio: nuestros empleados. Querer mejorar, dentro del sector servicios, sin pretender invertir en la formación de nuestros recursos humanos es una idea que considero imposible de realizar.

Pero ¡estamos de suerte! Gracias al Fondo Social Europeo, el INEM, la Fundación

para la Formación Continua, el Plan Futuros, etc., están apareciendo un paquete de ayudas institucionales que nos están permitiendo sufragar determinada parte de nuestras inversiones. Ahora bien, si seguimos pensando en mejorar, formar, ser más competitivos, etc., sin invertir recursos de nuestras propias empresas, será tremendamente difícil que consigamos ese objetivo final.

En nuestro caso, el de la Compañía Occidental Hoteles, creemos en la formación empresarial como un proceso que no sólo facilita la adquisición de conocimientos que hasta entonces no se tenían, sino como un

Cuadro 1



medio para actualizar los mismos, mejorar y fomentar cambios de actitudes y ayudar a integrar a los recursos humanos dentro de la cultura empresarial de la Compañía, intentando hacer convergentes, y no divergentes, los objetivos de la empresa y de las personas que conforman la organización.

Esquemáticamente podríamos resumir nuestro concepto sobre la formación como queda reflejado en el esquema de la página anterior.

Tanto el individuo como la empresa necesitan de la formación para llegar al cumplimiento de los objetivos que tienen planteados.

La formación no debe ser exclusivamente considerada, por tanto, como un *medio necesario* para conseguir nuestros fines. Debe entenderse además como un proceso continuo y permanente que requiere una planificación y programación óptima.

Asimismo, creo que puede ser interesante comentar algunos conceptos que forman la base pedagógica de nuestros programas de formación:

El Profesor (Formador, Facilitador)

No es la única fuente de información. Se remite a otras fuentes y a la experiencia de los alumnos. También existen los libros, la experiencia y la vida real.

Dirige y canaliza la información. Fomenta la participación a través de actividades y

preguntas. Fomenta la interacción. Plantea problemas y dirige la búsqueda de soluciones.

El Alumno (Cursillista, Participante)

Es el centro del proceso del aprendizaje. Es el agente activo y el protagonista principal de su propio desarrollo.

Debe hablar y discutir; razonar y exponer su visión del problema.

La Actividad General

Se caracteriza por la actividad constante durante toda la sesión, ya sea física o mentalmente. Habla para dar ideas y sugerencias. *Aprender haciendo*. Los alumnos deben procurar *entender* lo que se dice para poder expresar sus opiniones propias.

La Actividad Pensante

Lo mejor que el alumno puede hacer en la formación moderna es *escuchar, preguntar, comprender, elaborar y defender ideas propias*. El interés debe mover la actividad pensante del alumno.

La Metodología

Pretende ser *activa, participativa y por elaboración*. El aprendizaje debe ser un proceso de elaboración de resultados personales mediante la acción y la aplicación.

Los libros y textos

Son un recurso útil, entre otros recursos. Ofrecen las directrices y sugerencias para ser analizadas y contrastadas frente a las vivencias y experiencias de la vida. Deben ofrecer materia de discusión y no contenidos dogmáticos.

La Participación

El lema de la formación moderna puede ser “*aprender haciendo*”, es decir, *participando*. El aprendizaje es un proceso de *elaboración personal*.

El orden pasivo y estático debe ser eliminado o sustituido por una *participación activa planificada*.

La interacción grupal

Puede constituirse en uno de los principales recursos de la *participación activa*. Ofrece las máximas oportunidades de tener que escuchar a los demás, comprenderles y refutarles defendiendo las opiniones personales ante todos los demás.

La Disciplina

Una variable que debe controlarse canalizando la *participación activa* de los alumnos. En la formación moderna no puede darse la *disciplina estática*. Es compatible con un *cierto orden activo*. La fórmula de la disciplina puede ser ésta: *El alumno siempre debe estar haciendo algo planificado*.

Resultado del Aprendizaje

El enfoque metodológico de la formación moderna, caracterizado por la *participación activa* del alumno con todas las concomitancias consignadas, es la mejor vía para producir un buen resultado de aprendizaje, entendido como desarrollo de una capacidad para distintas formas de comportamiento.

La Escuela activa ofrece la oportunidad de mejores resultados a nivel de destrezas y de conocimientos y, sobre todo, a nivel de valores ante la vida, capacitando a la persona para un comportamiento libre y responsable.

OCCITUR, UNA NUEVA FORMA DE AFRONTAR LOS RETOS DEL FUTURO

Como consecuencia de nuestra creencia en la formación, y como actividad complementaria a los programas de formación internos de cada unidad hotelera, Occidental Hoteles creó en 1992 el Centro de Altos Estudios Turísticos, OCCITUR.

Se trata de un moderno Centro de Formación ubicado en el Hotel Occidental Córdoba. Nace como consecuencia de las necesidades de *formación* en el sector Hotelero y Turístico.

Como soporte de dicho Centro se crea una relación empresarial que reúne las experiencias y conocimientos de prestigiosas entidades dedicadas desde hace varios años al mundo del Turismo y de la Formación:

La Compañía Hotelera Occidental Hoteles, fundadora del Centro, y la Universidad de Córdoba, como ente público colaborador, y un conjunto de empresas de reconocido prestigio en el ámbito internacional, entre las que podemos destacar American Express, Avis, Coopers & Lybrand, IBM, Arthur Andersen, Ares Consultores, ESIC, etc.

La primera entidad aporta la tecnología y su experiencia en la explotación y operación de Unidades Hoteleras; la segunda, su experiencia y prestigio en la docencia a nivel universitario, y el conjunto de empresas que intervienen aportan la tecnología basada en su larga trayectoria en el ámbito de la formación de ejecutivos de empresa.

El Centro de Altos Estudios Turísticos, OCCITUR, es un Centro de Formación que cuenta con instalaciones preconcebidas para dicha función y equipos de alta tecnología en proyección de vídeos de formación, así como sistemas digitales de CD-ROM por ordenador, traducción simultánea, etc.

Además cuenta con una gran biblioteca y videoteca de consulta multilingüe y el apoyo de las instalaciones del Hotel Occidental Córdoba, lo que posibilita contar no sólo con unos buenos recursos pedagógicos, sino también con la infraestructura de tipo hotelero necesaria para el desarrollo de este tipo de actividad.

En OCCITUR se diseñan seminarios de acuerdo a las necesidades de formación del sector, tanto para directivos como para mandos intermedios, siendo en ambos casos el objetivo fundamental la capacitación en

técnicas y métodos que permitan la aplicación de nuevas y mejores soluciones a los problemas de gestión, con el consiguiente incremento de la calidad en la prestación de sus servicios, y por tanto, de la rentabilidad de las unidades hoteleras.

En la actualidad contamos con más de 600 antiguos alumnos que han pasado por los más de 40 seminarios desarrollados en el Centro.

Dicho centro pretende, dada su especialización, resolver de manera idónea las lagunas existentes en la formación actual y ofrecer un nuevo concepto de establecimiento para la celebración de actividades de formación.

OCCITUR ha desarrollado cinco fases de seminarios desde sus comienzos en marzo de 1992.

Cada una de las fases cuenta con cinco o seis seminarios distintos y los temas elegidos para cada una de las áreas han sido estudiados bajo un riguroso análisis de la problemática actual del sector.

FASE I:

1. **ÁREA FINANCIERA**

- 1.1. *Plan de marketing en el sistema hotelero (action marketing plan)*
- 1.2. *Gestión presupuestaria para hoteles: una guía indispensable para el control*
- 1.3. *Auditoría hotelera: cómo analizar las posibles desviaciones del plan de operaciones establecido*

2. ÁREA DE MARKETING

- 2.1. *Sistemas integrales de reservas*
- 2.2. *Marketing interno para hoteles; o cómo hacer atractivo el producto hotel*

FASE II

1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 1.1. *Cómo ser más eficaz en la dirección de personal*
- 1.2. *Gestión de personal: ¿qué modelo para los hoteles?*

2. ÁREA CONTROL DE CALIDAD. CALIDAD TOTAL

- 2.1. *La calidad de servicio: la ventaja competitiva de los hoteles del futuro*

3. ÁREA DE RESTAURACIÓN

- 3.1. *Restauración para hoteles turísticos*
- 3.2. *La restauración en hoteles de ciudad*

FASE III

1. ÁREA RECEPCIÓN - RESERVAS

- 1.1. *Dirección eficaz de un departamento*
- 1.2. *Organización y atención al cliente en recepción*

- 1.3. *Técnicas de atención al cliente y trabajo en equipo*

2. ÁREA DE REGIDURÍA Y GESTIÓN DE PISOS

- 2.1. *La gobernanta en su función ejecutiva*

3. ÁREA DE COMIDA Y BEBIDA

- 3.1. *Técnicas de organización en cocina*
- 3.2. *El maître en su función ejecutiva*

FASE IV

1. ÁREA DIRECTIVA

- 1.1. *Empleo efectivo del tiempo*
- 1.2. *Dirección de reuniones y toma de decisiones en grupo*
- 1.3. *Técnicas de negociación*
- 1.4. *Calidad en el sistema hotelero*

FASE V

1. ÁREA DE VENTAS Y FORMACIÓN

- 1.1. *Técnicas de venta*
- 1.2. *Campañas de promoción*
- 1.3. *Formación de forzadores*
- 1.4. *Marketing telefónico*

ESTRUCTURA DE APOYO DE OCCITUR

Desde sus inicios, uno de los objetivos del Centro de Altos Estudios Turísticos,

OCCITUR, fue el desarrollar una estructura que permitiese la creación de una organización fuerte, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista empresarial, que nos permitiese aplicar en nuestro sistema formativo una alta tecnología basada en experiencias actuales y reales.

Gracias a este objetivo, podemos obser-

var que en la actualidad nuestro Centro, cuenta con la colaboración y el asesoramiento permanente de entidades y empresas caracterizadas por su prestigio y liderazgo, tanto en el ámbito formativo como en el empresarial.

Trataremos de justificar las afirmaciones anteriormente realizadas con el siguiente esquema:

