INTRODUCCIÓN A

TEDQUAL

Una Metodología para la Calidad en Educación y Formación Turísticas

Director de la publicación

Eduardo Fayos-Solá

Redacción

Chris Cooper
Eduardo Fayos-Solá
Donald Hawkins
Sheryl Spivack

OMT WTO · BTO

Organización Mundial del Turismo

Copyright © 2003 Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y UICN

INTRODUCCION A TEDQUAL

ISBN: 92-844-0176-3

Publicado por la Organización Mundial del Turismo

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de la publicación podrá reproducirse, almacenarse en sistemas de recuperación de datos ni trasmitirse de ningún modo ni por ningún medio (sea electrónico, electrostático, mecánico, por cinta magnética, fotocopia, grabación o de otro tipo) sin autorización escrita de la Organización Mundial del Turismo.

Las denominaciones empleadas en esta publicación no implican, de parte de la Secretaría de la Organización Mundial del Turismo, juicio alguno sobre la condición de países, territorios, ciudades o zonas o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Impreso por la Organización Mundial del Turismo
Madrid, España

ÍNDICE

Introducción 5

1. Hacia la competitividad de la industria turística mediante la calidad de la educación y la formación de sus recursos humanos 9

1.1 La necesidad de estructurar sistemas educativos turísticos competitivos: las cuestiones de la calidad y la eficiencia 9

1.2 Desarrollo y objetivo final de la metodología TEDQUAL 14

1.3 Justificación del desarrollo de la metodología TEDQUAL 15

1.4 Beneficiarios de la metodología TEDQUAL 28

2. Modelo metodológico TEDQUAL para el análisis de necesidades formativas en destinos, regiones y países turísticos 31

2.1 La metodología de la Calidad Total y áreas de formación consideradas 31

2.2 Mapa de profesiones turísticas 36

2.3 Metodología Delphi 38

2.4 Estructura estándar de un estudio de detección de necesidades formativas basado en la metodología TEDQUAL.....43

3. Aplicación de la metodología TEDQUAL: necesidades formativas en las regiones turísticas mundiales.....45

3.1 Objetivos e hipótesis del estudio piloto sobre necesidades formativas turísticas en las diversas regiones mundiales.....45

3.2 Límites metodológicos del ámbito del estudio 48

3.3 Creación del mapa de profesiones turísticas y selección del panel de expertos.....49

3.4 Diseño y etapas del estudio piloto
de la Universidad George Washington 54
3.5 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso Delphi.....57
3.6 Resultados del estudio piloto 61
3.6.1 Resultados profesionales.....61
3.6.2 Resultados sectoriales.....78
3.6.3 Resultados regionales 114
3.6.4 Tendencias genéricas en la educación y formación turísticas.....122
3.6.5 Conclusiones del estudio piloto 124

4. Conclusiones 127

Apéndice 1: Recomendaciones.....133

Apéndice 2: Lista de panelistas 137

Referencias bibliográficas 143

INTRODUCCIÓN

El éxito de la actividad turística durante las tres últimas décadas es incuestionable, y ello contribuye sobremanera a la práctica extendida de extrapolar sin más las cifras de incremento de demanda hacia el futuro. De igual forma, los inputs del turismo serían también funciones lineales, con suaves curvas ascendentes en los próximos años. Las empresas, los enclaves y regiones turísticas, y las Administraciones públicas con competencias en turismo podrían así mirar confiadamente el mañana, conectar el piloto automático y dejar que los acontecimientos sobrevinieran de la forma prevista. La educación y formación de recursos humanos para la actividad turística ocuparía su lugar habitual en este ordenado sistema y las instituciones pedagógicas deberían tan sólo conseguir la financiación suficiente para cumplir su labor ante una demanda de empleo en crecimiento...

Nada más incierto. Desde el nacimiento de la era del turismo de masas, poco después de la Segunda Guerra Mundial, jamás la actividad turística ha estado sujeta a cambios tan profundos y rápidos en su entorno. La profesionalización y supersegmentación de la demanda, la aplicación extensiva de las nuevas tecnologías, las consideraciones medioambientales, la globalización de los mercados y, en general, las profundas transformaciones sociopolíticas

apenas iniciadas en el mundo presuponen un cambio irreversible en el paradigma empresarial fordiano del sector turístico. Las reglas de juego del turismo de masas pierden su vigencia, el camino conocido acaba aquí y la *terra incognita* que se vislumbra hacia adelante requiere la reinvención de los procesos empresariales y la gestión pública del turismo.

En este contexto, no puede pasar desapercibida la falta de adecuación de la formación turística a las necesidades del sector. Si bien es cierto que algunas empresas y Administraciones han iniciado estrategias hacia una nueva competitividad, ello es extremadamente infrecuente en lo que respecta a la formación de recursos humanos para el turismo. La educación turística es la última frontera.

Ultima frontera por cuanto las instituciones pedagógicas y los esfuerzos formativos en el seno de las empresas y Administraciones se hallan todavía más guíadas por la intuición o la inercia que por la presión del entorno y las necesidades reales y previsibles en el sector. La metodología de la calidad total –que tiene un pasado de décadas en el sector secundario y que se halla ya bien implantada en amplias áreas de los servicios, inclusive el turismo– es todavía casi una exótica curiosidad en el mundo de la educación turística. De hecho, el símil más apropiado para la situación de la pedagogía turística puede ser en muchos casos el de los comienzos de la era industrial: lo importante es producir (producir enseñanza en este caso); después ya comprará el cliente (educandos y empleadores). Poco importan en este estadio las necesidades de los clientes: “pueden comprar cualquier vehículo, con tal de que sea un Ford modelo T y siempre negro”.

Y, sin embargo, se hace cada vez más patente que el futuro de la actividad turística va a depender en mayor medida de la *humanología* que de la tecnología. En un mundo donde el saber se configura como quizás el único auténtico valor añadido de los procesos productivos, es importante determinar no sólo el *cuánto,* sino el *qué,* el *cuando,* el *donde* y el *cómo* de ese saber.

Este libro intenta contribuir al esclarecimiento de las tres primeras cuestiones (qué-cuándo-dónde) en lo que se refiere a la actividad

turística. Pensamos que la educación y formación turísticas deben contribuir a la competitividad (i.e. rentabilidad con *sustentabilidad*) del sector. Para ello la educación turística debe responder realmente a las necesidades de capital humano de las empresas y Administraciones turísticas, i.e. tener *calidad.* Deberá además lograr ese objetivo con economía de medios, i.e. ser *eficiente,* pero ello es cuestión de tratamiento diferenciado a efectuar en otro lugar.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha desarrollado la metodología TEDQUAL (*Tourism EDucation QUALity* – Calidad en la Educación Turística) con el propósito de contribuir a una estandarización voluntaria en el tratamiento de los problemas de la calidad en la educación y formación turística.

Se trata en definitiva de detectar brechas existentes entre las necesidades/expectativas de los empleadores y profesionales turísticos y el *output* de los programas, instituciones y sistemas formativos. Adicionalmente estas brechas deben ser ubicadas en un mapa de las profesiones turísticas que modelice la complejidad del sector y sus necesidades cuantitativas y cualitativas de capital humano. Este mapa tendrá, al menos, una dimensión subsectorial para recoger las diversas actividades (e.g. alojamiento, restauración, transporte, distribución, atracciones, Administraciones, etc); otra dimensión profesional para especificar los diversos niveles del capital humano (e.g. personal de contacto, supervisores, gerentes, etc) y, adicionalmente, otra dimensión que recoja la variedad geográfica y cultural de los entornos del turismo. Finalmente, debe añadirse la consideración dinámica y prever la atención a estas necesidades *just in time,* estableciendo perfiles temporales de actuaciones con la consiguiente priorización de las mismas en base a su importancia y exigencia de sistematización.

El libro aborda en primer lugar las cuestiones genéricas de la competitividad de la actividad turistica y la calidad en la educación y formación como instrumento importante para ese objetivo. La cuestión es pues formación para la competitividad y, así mismo, competitividad en la formación. Se examinan los requisitos para esa competitividad, se expone el Plan de Educación y Formación en Turismo de la OMT, y se justifica la necesidad y conveniencia de la metodología TEDQUAL.

A continuación se analizan con mayor detalle las hipótesis de esta metodología y su estructura básica, destacando la aplicación de la prospectiva Delphi para crear horizontes de eventos consensuados y posibilitar la discusión de estrategias que respondan a circunstancias cambiantes pero previsibles.

Se presenta seguidamente el estudio piloto –realizado por la Universidad George Washington por encargo de la OMT– sobre necesidades formativas en las regiones mundiales. Este estudio ha considerado un mapa mundial de 12 sectores de actividad turística, 4 niveles profesionales y 6 regiones mundiales (coincidentes con las demarcaciones territoriales en que actúa la OMT). Se da cuenta de los principales hallazgos del estudio con profusión de tablas numéricas y su interpretación.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones (Apéndice 1) se insiste en la necesidad de adoptar una metodología de la calidad total en la educación turística y la conveniencia de adoptar el estándar TEDQUAL a este fin. El estudio piloto realizado ejemplifica las ventajas de la cooperación entre la industria, las instituciones pedagógicas y las Administraciones turísticas, por lo que se recomienda establecer un procedimiento permanente (Red TEDQUAL electrónica – Foro Global de Educación Turística) para el seguimiento de las necesidades cambiantes en educación y formación turística.

Bertrand Russell dijo en una ocasión que la educación mal concebida puede convertirse en un auténtico obstáculo para la inteligencia... En el momento actual, clave para la industria turística, parece conveniente minimizar esa amenaza, y sentar, por el contrario, las bases para una educación y formación turística de calidad. A ese fin quiere contribuir el Proyecto TEDQUAL de la OMT.

Eduardo Fayos-Solá
Organización Mundial del Turismo
Madrid, Marzo de 1997

1

HACIA LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA MEDIANTE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS

1.1 La necesidad de estructurar sistemas educativos turísticos competitivos: las cuestiones de la calidad y la eficiencia.

El turismo presenta una notable capacidad de crecimiento, muy superior a la de otros sectores económicos. Según previsiones de la OMT, las llegadas de los turistas en el mundo pasarán de los 528 millones registrados en 1995 a 1018 millones en el 2010, mientras en el 2005 la actividad turística generará puestos de trabajo para 305 millones de trabajadores y contribuirá en un 11,4% al PIB mundial.

Igualmente, el WTTC (1995) ha evaluado la producción turística mundial en torno a los 3,4 billones de dólares en 1995 y prevé que en el 2005 esa cifra aumentará hasta los 7,2 billones de dólares, mientras los empleos turísticos representarán un 11,5% del conjunto del empleo mundial.

Estas cifras muestran el espectacular crecimiento del turismo así como su peso específico en la economía mundial, situándose en 1994 inmediatamente por delante de las industrias del petróleo y

sus derivados y de la de vehículos a motor y sus accesorios. La demanda de recursos humanos en el sector turístico va a seguir siendo, por tanto, muy intensa.

Por ello (como señala Muqbil, 1994, para ciertas regiones mundiales como Asia/Pacífico, en las que el turismo está experimentando un importante crecimiento), la demanda de los empleadores turísticos crecerá más rápidamente que la cantidad y, sobre todo, la calidad de los empleados capaces de satisfacer las nuevas exigencias del mercado turístico. Esta necesidad de contar con nuevos recursos humanos cualificados en turismo se hará patente a todos los niveles ocupacionales de la industria turística: en el 2005 y en lo que respecta a Asia/Pacífico, un 5% de esa demanda de empleados estará relacionada con puestos de alta gestión turística, un 20% con puestos de supervisión y un 75% con puestos técnicos o personal frontera (Muqbil, 1994). Estas estimaciones son similares a las realizadas en otras regiones mundiales. En los EE.UU. el Instituto de Estadísticas Laborales predice que los puestos de trabajo en el sector del turismo y la hostelería alcanzarán los 12,3 millones en el año 2005, mientras la TIA *(Travel Industry Association)* estima que 650.000 de esos nuevos puestos serán a nivel de alta gestión.

La importancia de la industria turística como sector económico líder a nivel mundial y su capacidad para generar empleo no se encuentran suficientemente reconocidas, ni siquiera por las propias Administraciones turísticas.

En efecto, en el modelo de producción del turismo de masas, en un intento apresurado por responder a las necesidades crecientes del mercado, mucha de la demanda de recursos humanos se fue cubriendo con trabajadores procedentes de otros sectores económicos, sin ninguna formación específica en turismo. El objetivo prioritario de la empresa y destino turísticos era mantener una alta productividad y costes operacionales bajos, a través de economías de escala, y una gestión y desarrollo basados en el liderazgo cuantitativo. El factor trabajo era considerado un coste más y no un *input* diferenciado capaz de generar un valor añadido a la experiencia turística, por lo que la cualificación de los recursos humanos no

constituía una cuestión relevante. Por ello, la formación de recursos humanos para el turismo se limitaba con frecuencia a una formación ocupacional o para determinados puestos de trabajo.

Actualmente, sin embargo, la creciente complejidad de la segmentación de la demanda, la globalización de los mercados, la flexibilidad proporcionada por las nuevas tecnologías y la búsqueda de sinergias como fuente de rentabilidad a través de la integración diagonal han transformado dramáticamente el paradigma empresarial turístico, dando paso a lo que Fayos (1993) ha denominado la *Nueva Era del Turismo* (NET). En efecto, el futuro de las empresas turísticas depende hoy de la consecución de la *competitividad,* entendida como la capacidad de generar y mantener beneficios superiores a los del entorno de referencia incluso en circunstancias cambiantes (SGT, 1992).

Sólo alcanzando un cierto nivel de competitividad puede garantizarse el mantenimiento de rentas, empleo y entorno y maximizar el bienestar de los actores implicados en el desarrollo turístico. Se trata de garantizar la rentabilidad de la actividad turística a largo plazo, *a través de un desarrollo sustentable,* haciendo énfasis en unos recursos humanos específicamente cualificados en turismo, que aseguren la profesionalidad del servicio prestado.

En definitiva, se ha creado un nuevo mapa, en el que las empresas turísticas ya no compiten tan sólo con las empresas de la industria turística, sino también con las de otros sectores económicos. En este mapa hay que adaptar la oferta a las necesidades de los consumidores, cada vez más variadas, y lograr consolidar ventajas comparativas y competitivas.

Las variables de la función de competitividad turística pueden agruparse en dos grandes grupos (Fayos, 1994):

1. Aquéllas que inciden directamente en la percepción de calidad por parte del consumidor y, por ende, en su satisfacción, y que se refieren a los *momentos de la verdad* (Carlzon, 1989), en los que dicho consumidor interactúa de forma inmediata con productos, servicios o entorno.

2. Aquéllas otras, de carácter organizativo, que permiten minimizar costes y actuar con *eficiencia,* al tiempo que se maximiza la satisfacción causada por las primeras variables.

En este contexto, el diseño y contenido de los sistemas educativos en turismo está sujeto a fuertes presiones del entorno, ya que el factor humano constituye uno de los elementos clave en la consecución de la competitividad de la empresa y el enclave turístico, y ello en términos de implantación de una cultura de calidad de servicio, i.e. la adaptación de la oferta a las expectativas del cliente.

Así pues, el método de trabajo en la educación y formación turísticas precisa también basarse en una gestión para la competitividad. Con frecuencia, la educación y formación en turismo han respondido a la inercia de las instituciones o a necesidades puntuales de empresas y regiones turísticas. Sin embargo, para adaptar los conocimientos de los recursos humanos a las nuevas necesidades del mercado, la educación y formación en turismo deben ser de *calidad* (respondiendo a las necesidades reales de la industria turística) y *eficientes* (investigando y evaluando los costes-beneficios del universo de procesos y métodos educativos posibles).

El primer paso en la tarea de estructurar un sistema competitivo de educación en turismo debe ser, por tanto, la introducción de una gestión de Calidad Total, basada en la identificación de las necesidades y expectativas de los actores de dicho sistema –empleadores, educandos y educadores–, para posteriormente pasar a analizar la respuesta actual de la oferta formativa y las brechas de calidad existentes, debiendo priorizarlas en términos de magnitud de las mismas, su prioridad en el contexto global y la eficiencia de las inversiones de mejora.

Efectivamente, en momentos como los actuales, en los que las Administraciones públicas de muchos países están incurriendo en drásticos recortes presupuestarios, no parece tener sentido invertir en mejoras de los sistemas educativos turísticos que no supongan avances sustanciales en calidad y que apenas tengan un impacto sobre el grado de competitividad de la industria turística.

Como afirma Ritchie (1991), cuando los recursos son escasos, se

corre el riesgo de intentar suplir las deficiencias del sistema educativo en turismo a través de cursos puntuales de especialización, que no persiguen objetivos coherentes a largo plazo y que no resuelven la carencia de profesionalización de los recursos humanos.

La oferta pública y privada de educación en turismo deben perseguir sus objetivos a través de la optimización de sus recursos, por lo que no son suficientes las mejoras marginales de los sistemas educativos vigentes. Es necesario, al contrario, analizar la validez de los métodos y procesos implementados, obviando las soluciones preestablecidas y consolidadas por la inercia (Fayos, 1995).

Se tiende a vincular la mejora de la educación y formación turísticas con la necesidad de grandes inversiones cuando, con frecuencia, una gestión eficiente, a través de la mera redefinición de los procesos, puede aportar mejoras sustanciales.

En definitiva, haciéndose eco de las nuevas exigencias del entorno, los sistemas de educación y formación en turismo precisan por tanto adaptarse a las necesidades reales –actuales y venideras– del sector turístico, a través de métodos y procesos educativos más eficientes.

Siguiendo criterios establecidos por la OMT (1995), un sistema educativo turístico debe garantizar su competitividad observando los siguientes principios:

- Adecuando las competencias ofrecidas durante el proceso educativo a las expectativas y necesidades reales de la demanda (consumidores externos e internos).
- Ofreciendo el sistema formativo turístico *just in time,* i.e. en el momento adecuado: una formación demasiado temprana o tardía puede tener resultados igualmente negativos.
- Garantizando la eficacia individual y colectiva, a través de la convergencia de los objetivos formativos del sector.
- Dando a conocer a la demanda de los sistemas educativos los resultados que realmente pueden esperarse, sin levantar falsas expectativas que luego serán más difíciles de satisfacer.
- Garantizando la máxima eficiencia, mediante la optimización de los recursos.

- Realizando auditorías regulares de calidad que permitan corregir las desviaciones existentes y actualizar permanentemente los contenidos pedagógicos.

1.2 Desarrollo y objetivo final de la metodología TEDQUAL

El *Plan de Educación y Formación en Turismo de la OMT* define su misión como "la consecución de la calidad en la educación y formación turísticas, respondiendo a las necesidades de los futuros profesionales, de los empleadores en la industria turística y de los Estados miembros".

Los objetivos finales del mencionado Plan formulado por la OMT son:

- Detección permanente de las necesidades en capital humano de los empleadores de la industria turística en los Estados miembros (observatorio de los recursos humanos en turismo, sedes de cooperación, etc.).
- Definición de estándares de calidad en educación y formación turísticas, aplicables a escala global y en las regiones turísticas mundiales (Tedqual, GTAT, Premios a la excelencia, etc.).
- Fortalecimiento de las Administraciones nacionales de turismo con respecto a sus propias necesidades de capital humano y a aquéllas de las industrias turísticas que administran (sistemas educativos turísticos, becas, prácticas, etc.).
- Definición de programas de formación en turismo que se atengan a los estándares de calidad establecidos y que respondan a las necesidades de los futuros profesionales, de los empleadores turísticos de cada país y de los Estados miembros (sistemas educativos turísticos, nuevas tecnologías en educación y formación turísticas, materiales pedagógicos, acciones estratégicas, etc.).

De estos objetivos se desprende que la OMT asume un papel activo en la tarea de estructuración de sistemas competitivos de educación y formación en turismo, en *partenariado* con otros actores: los empleadores de la industria turística, los educadores, los propios educandos, las Administraciones públicas con competencias en

turismo y todos aquellos organismos intergubernamentales y supranacionales con capacidad de coordinación en este ámbito.

En este contexto, la OMT ha desarrollado la metodología TEDQUAL (acrónimo inglés utilizado para hacer referencia a los conceptos ***T****ourism,* ***Ed****ucation and* ***Qual****ity*), *cuyo objetivo final es la atención a las necesidades de educación y formación en la industria turística, a través de un enfoque de Calidad Total que permita estimar la magnitud de las brechas existentes entre demanda y oferta formativas y priorizar las acciones necesarias.*

1.3 Justificación del desarrollo de la metodología TEDQUAL

Existe actualmente un creciente consenso entre los profesionales de la industria turística y las Administraciones públicas sobre la importancia de garantizar una educación y formación específicas en turismo, capaces de lograr la satisfacción del cliente y de mejorar la competitividad de empresas y enclaves turísticos. No obstante, y como ya se ha mencionado anteriormente, no basta con asegurar un determinado esfuerzo en formación turística; es importante que el diseño curricular y el contenido de los programas pedagógicos respondan a las necesidades de la demanda –empleadores, educandos y educadores.

Sin embargo, los problemas metodológicos para la explicitación de las necesidades de educación y formación en la industria turística son considerables. En efecto, existen ciertos factores críticos que pueden entorpecer el ajuste entre la oferta de educación turística y la demanda de la misma, actual y previsible. Dichos factores pueden sintetizarse como sigue a continuación:

a) Multidisciplinariedad del turismo

El turismo se caracteriza por ser una actividad socioeconómica relativamente joven que engloba a una gran variedad de sectores económicos, agentes implicados y disciplinas académicas. Esta complejidad en su composición resulta en una dificultad inherente para establecer definiciones unánimes que ayuden a delimitar el concepto.

No existe por tanto la definición de turismo, sino una multitud de ellas, cada una atendiendo a diferentes objetos de estudio y situando el énfasis en aspectos distintos de la misma actividad. Así, el economista se centra en el consumo, el psicólogo en las motivaciones de los consumidores, el geógrafo en el territorio, etc. (Cooper *et. al.,* 1993).

También en el caso de la demanda y de la oferta turística, la fragmentación, diversidad y heterogeneidad de los elementos que las configuran hacen variar las definiciones según los intereses del investigador, promoviendo así diversas interpretaciones de categorías de empleo en términos de subsectores turísticos y niveles profesionales.

Por otro lado, la propia evolución de la actividad turística ha ido desplazando el centro de atención en la elaboración de definiciones. Así, en una primera etapa o *etapa artesanal,* en la que el turismo se distingue por una demanda y producción, restringidas y atomizadas, se destaca la vinculación de la actividad turística con el transporte, mientras que cuando ésta se transforma en un fenómeno de masas las definiciones resaltan los hábitos y actividades de los visitantes fuera de su lugar de domicilio habitual.

En este contexto, la OMT (1994) ha intentado ofrecer un marco conceptual válido que consolide el turismo como objeto de investigación académica y como actividad económica equiparable a cualquier otra industria, elaborando una exhaustiva Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT), así como sus propias definiciones a efectos estadísticos y de planificación:

> *El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros (OMT, 1994).*

Sin embargo, sigue siendo patente la falta de una conceptualización unánime del turismo por parte de las Administraciones, las instituciones de enseñanza turística y el propio sector turístico, lo que dificulta su tratamiento metodológico global y entorpece la identificación y solución de problemas de formación existentes (Smith 1988).

En este sentido, y aunque se han realizado diversos intentos por sistematizar las áreas temáticas que todo sistema educativo turístico

debería abordar –desde la rueda curricular en turismo de Jafar Jafari (1981), hasta la más reciente clasificación realizada por la OMT (1995) de las distintas disciplinas relacionadas con la educación turística– el turismo no constituye todavía un cuerpo de doctrina metódicamente ordenado (vid. figuras 1.1 y 1.2). *Se trata más bien de una ciencia en desarrollo, en la que convergen la mayoría de las ciencias sociales ya consolidadas, i.e. un área multidisciplinar* (Ritchie, 1992, OMT 1995).

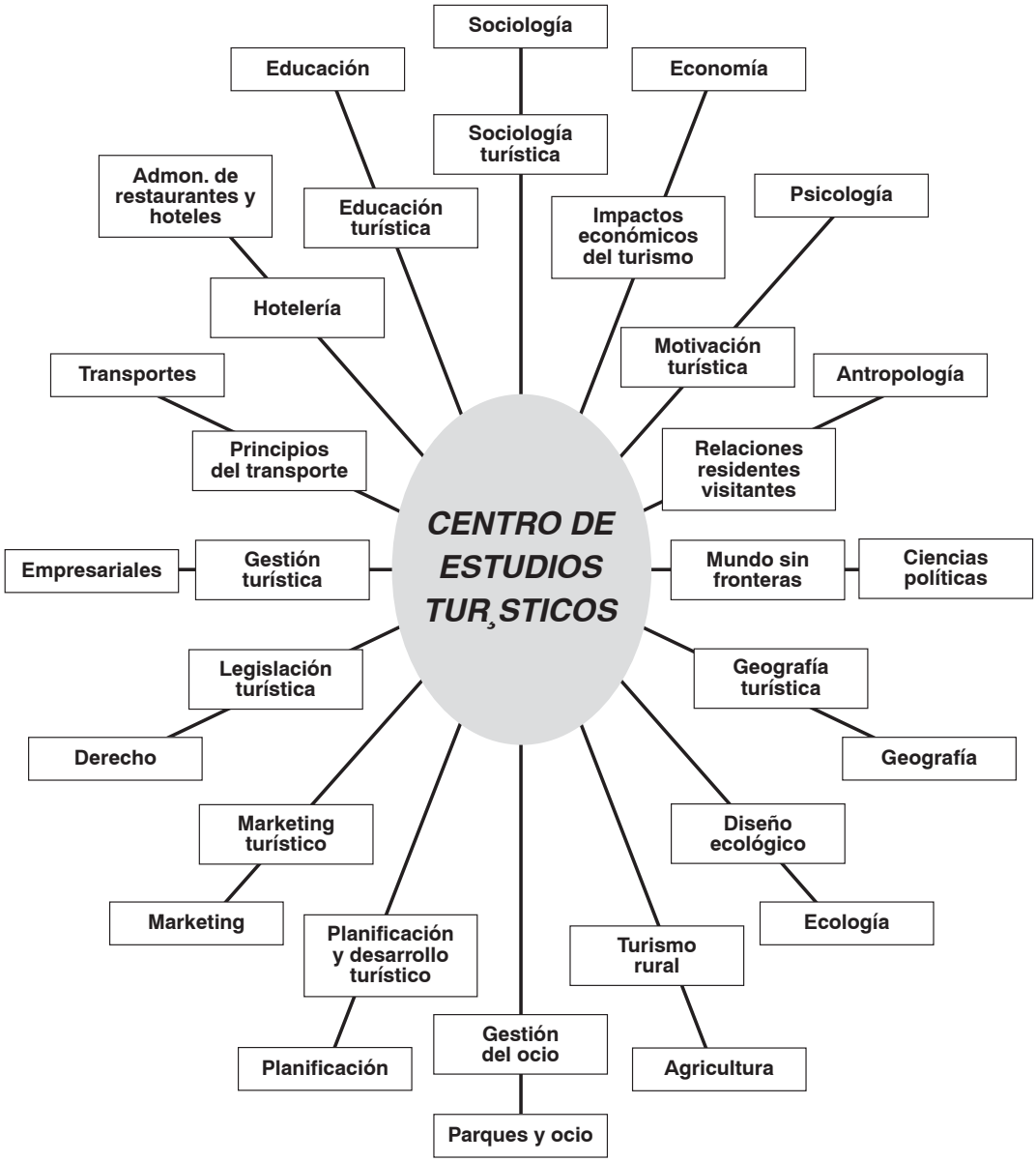
El gran reto de la educación y formación en turismo se sitúa por tanto en la elaboración de un sistema educativo que supere el riesgo de un tratamiento metodológico parcelado y atomizado de la materia en función del origen académico del investigador/educador, para lograr un cuerpo de conocimiento interdisciplinar y plural integrado en una perspectiva conjunta.

b) Dinamicidad del entorno turístico

Tras más de cuatro décadas de rápido crecimiento cuantitativo, la industria turística está sufriendo cambios estructurales importantes que están imponiendo un nuevo paradigma de funcionamiento empresarial (Fayos, 1993, Poon, 1993, Theobald, 1994). Entre estos cambios es necesario destacar:

- *La supersegmentación de la demanda:* los consumidores se caracterizan actualmente por una mayor experiencia previa, unas motivaciones y necesidades más variadas y niveles de exigencia más altos. Por ello, las técnicas de segmentación del mercado actual deben ser mucho más complejas que las tradicionales, ya que el conocimiento de los *clusters* de características y necesidades de los consumidores deviene imprescindible para diseñar los productos/servicios consolidando mayores ventajas competitivas en los nichos de oportunidad correctos, así como para introducirlos en el mercado en condiciones eficientes.
- *La globalización de los mercados:* la extensión de nuevas tecnologías de la información y la comunicación está favoreciendo el incremento de la competencia en el mercado.
- *La integración diagonal:* las nuevas tecnologías facilitan la búsqueda de la rentabilidad mediante la creación de economías de sistema y la obtención de sinergias entre diferentes actividades.

Figura 1.1: Estudio del turismo. Distintas disciplinas y enfoques.



Fuente: *Jafari (1981).*

Figura 1.2: Modelo multidisciplinar de la OMT sobre materias relacionadas con el estudio e investigación del turismo.

- ***La Psicología:*** ayuda a comprender las motivaciones, preferencias y conductas de los turistas, elementos todos ellos a tener en cuenta en el diseño de la oferta, la creación de productos, la comercialización, etc.; en definitiva, en la elección de las estrategias adecuadas.
- ***La Antropología:*** analiza las condiciones socioeconómicas y culturales que determinan la necesidad humana de viajar, así como los efectos que provocan dichas condiciones en el comportamiento de los visitantes, la población receptora y la interacción social resultante.
- ***La Sociología:*** aborda el turismo como fenómeno social y en continuo crecimiento, el surgimiento del turismo de masas, el cambio en los destinos de preferencia debido a modas en el sector, etc. Se centra en la consideración de ciertas variables, como la nacionalidad, formación, edad, sexo, etc. que son fundamentales a la hora de segmentar el mercado turístico.
- ***La Economía:*** puesto que la actividad turística tiene sobre el destino unos impactos económicos más extensos que la simple cuantificación de los flujos turísticos y su efecto sobre las balanzas de pagos nacionales, la Economía deviene una disciplina fundamental en el estudio de dicha actividad.
- ***La Gestión Empresarial:*** la adquisición de competencias en contabilidad, marketing, toma de decisiones, ventas, etc. es actualmente fundamental para la competitividad de la empresa turística.
- ***La Geografía:*** ofrece un análisis del turismo desde una perspectiva espacial, a través de la distribución regional, nacional o internacional de los mercados turísticos, la localización de los núcleos turísticos, etc.

  El Derecho: la creciente globalización de la economía y la mayor complejidad en las relaciones exigen la aproximación de las diversas legislaciones nacionales, así como una mayor atención a la protección de los consumidores turistas, etc.
- ***La Ecología:*** se centra en la capacidad de regeneración de los recursos, el agotamiento de los mismos, la posibilidad de utilización turística, etc.
- ***La Estadística:*** constituye una técnica instrumental de apoyo a la investigación y estudio de otras materias, como la Economía, Psicología, Sociología, etc.
- ***La Educación:*** la importancia de esta disciplina se centra en la detección de los conceptos fundamentales que deben ser abordados en la formación básica en turismo, el diseño de grado de especialización necesario, el ajuste de los cursos y curricula a los constantes cambios del entorno, etc.

- *La exigencia de una mayor flexibilidad:* en los procesos de producción, distribución, consumo y nuevas formas de gestión.
- *Los requisitos de sustentabilidad* ambiental y sociocultural en las iniciativas turísticas.

Estas características del paradigma empresarial de la Nueva Era del Turismo van a forzar la estructuración de nuevos sistemas educativos a nivel mundial que solucionen la controversia entre educación y formación turísticas genéricas vs. especializadas, ya que:

- Por un lado, la creciente segmentación del mercado requiere una mayor especialización de los profesionales.
- Al mismo tiempo, la flexibilidad productiva exigida por el mercado impone la necesidad de desarrollar *curricula* de amplio espectro y de establecer una formación permanente de los profesionales del sector.
- Por último, la integración diagonal y la búsqueda de economías de sistema exigen el diseño de pasarelas profesionales que permitan una movilidad transversal en el sector.

Sin embargo, la mayoría de los sistemas de educación y formación turística vigentes se caracterizan por un elevado grado de inercia y rigidez, que responden a principios estáticos heredados del pasado, provocando una lentitud de reacción ante cuestiones estratégicas importantes.

c) Falta de homologación entre los diferentes títulos a nivel internacional y de procesos homogéneos de acreditación

Los cambios en el entorno del mercado turístico descritos en el punto anterior están fomentando la demanda, por parte de las empresas turísticas, de profesionales con una formación que realmente se adapte a las necesidades y exigencias del sector.

Este fenómeno ha favorecido la creación e impartición, a nivel mundial, de cursos de especialización en diferentes campos de la actividad turística, a nivel básico, medio y superior, por parte de fundaciones, universidades, asociaciones, sindicatos, empresas, organismos internacionales, etc. El resultado directo de esta amplia oferta formativa es una fragmentación y dispersión de los esfuerzos.

A esta atomización de la oferta formativa hay que añadir la falta de homologación entre los diferentes títulos y la carencia de estándares comunes en los procesos de acreditación a nivel internacional, lo que introduce elementos de confusión para los empleadores turísticos a la hora de determinar las competencias adquiridas por los educandos y supone, asimismo, un obstáculo a la movilidad profesional dentro del sector para estos últimos.

Según Sparrowe y Popielarz (1995), recientes estudios demuestran que la adquisición de un título en gestión y dirección turísticas apenas si influye para ser promocionado profesionalmente. Es más, siguiendo a Cargill (1995), los profesionales de la industria turística creen más conveniente que los empleados obtengan una titulación en administración de empresas en general y no una especialización en turismo.

El aumento de la oferta de programas turísticos a nivel internacional ha ido acompañado del desarrollo de un amplio abanico de títulos y estándares, así como de una falta de consistencia en los diseños curriculares, que desorienta tanto a los empleadores como a los educandos potenciales. Así, por ejemplo, en Norteamérica existen actualmente alrededor de una docena de titulaciones diferentes en turismo, mientras en 1980 sólo se contaban dos (Morrison, 1992).

En este contexto, la OMT está realizando esfuerzos para desarrollar un marco de normas comunes de acreditación y ha realizado un estudio reciente (Enero 1997), para analizar la viabilidad de un examen estándar a nivel mundial –*GTAT, Graduate Tourism Aptitude Test*– que certifique la aptitud de los estudiantes de turismo para continuar estudiando a un nivel de postgrado u ocupar ciertos puestos de trabajo en las empresas y Administraciones turísticas.

d) Condiciones laborales poco consolidadas

A la fragmentación de la oferta formativa en turismo se suman ciertos elementos relativos al empleo turístico que, durante décadas, han caracterizado las condiciones laborales en el sector, contribuyendo a cimentar un cierto desprestigio del turismo como carrera profesional y llevando a los estudiantes con mayor potencial a escoger otras especialidades y campos de actividades. Estos elementos son, según la OMT (1995):

- Elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial.
- Elevado porcentaje de trabajadores temporales y ocasionales.
- Elevado porcentaje de trabajadores procedentes de otros sectores económicos sin ninguna formación específica en turismo.
- Importante presencia de mujeres, pero un escaso porcentaje ocupando cargos de responsabilidad.
- Importante presencia de trabajadores extranjeros con contratos precarios.
- Importante presencia de jóvenes con escasa cualificación.
- Gran número de trabajadores clandestinos.
- Menor remuneración que en otros sectores económicos.
- Mayor número de horas semanales de trabajo.
- Grado de sindicalización inferior a otros sectores.

Aunque es difícil generalizar y las condiciones de trabajo no son uniformes a nivel mundial, sí es cierto que frecuentemente se roza la precariedad e incluso se llega a violar la legislación en términos de horarios de trabajo, etc., lo que repercute negativamente en la imagen del sector y fomenta una alta rotación del personal, siendo difícil detectar las necesidades de formación a largo plazo.

e) Presencia de diferentes niveles de expectativas en la demanda de los sistemas educativos turísticos

Al estructurar un sistema educativo en turismo es necesario tener presente que las características del entorno turístico y la multiplicidad de los agentes implicados no permiten reducir dicho sistema a una sola racionalidad; no existe un sólo problema de optimización de la oferta formativa sino varios, en función de los intereses presentes.

En efecto, el diseño de los contenidos curriculares deben responder a las diferentes expectativas de la demanda del sistema educativo turístico, i.e.:

- *Expectativas de los educandos/futuros empleados:* son los consumidores inmediatos de la oferta formativa que asumen los costes explícitos e implícitos de la misma y se involucran activamente en el proceso educativo. Aunque al incorporarse a la formación turística, el nivel de conocimiento de los educandos varía y, por ende, sus expectativas y exigencias también, en general los estudiantes van buscando respuestas a sus ambiciones de desarrollar una carrera profesional a largo plazo.

- *Expectativas de los empleadores (privados o públicos) del sector turístico:* son los consumidores directos de las competencias adquiridas por los educandos y los que realmente conocen las exigencias actuales del sector y entorno turísticos. Es pues fundamental ofrecerles la oportunidad de que expresen sus verdaderas necesidades, con objeto de definir con precisión los objetivos a alcanzar y las carencias fundamentales a cubrir.

  Las expectativas de este grupo suelen en general discrepar con las del grupo anterior en términos de horizontes temporales: mientras el deseo del educando es desarrollar una carrera profesional a largo plazo, los empleadores suelen buscar una respuesta a corto plazo a sus necesidades coyunturales de personal en puestos de trabajo específicos.

- *Expectativas de los profesionales de la educación:* su rol en la calidad del proceso educativo es primordial. Los educadores tienen asimismo expectativas respecto al sistema educativo –recursos disponibles, herramientas de trabajo, libertad de cátedra existente, mecanismos de evaluación, etc.– que difieren de las de los dos grupos anteriores. Como afirman Haywood y Maki (1992) normalmente los empleadores sitúan el énfasis en las habilidades prácticas del educando, esperando además que éstas sean generales y transferibles, mientras que los educadores suelen elaborar material teórico específicamente turístico. Por otro lado, los educandos buscan una educación de calidad, i.e. que responda a sus expectativas de carrera profesional a largo plazo y que aporte un valor añadido al esfuerzo invertido, pudiendo ser el valor añadido distinto para el educador.

Figura 1.3: Modelo de Haywood y Maki. Actores implicados en el desarrollo y oferta de la educación turística.

Fuente: *Haywood y Maki (1992).*

Es importante conocer las expectativas y necesidades reales de cada uno de los agentes implicados en un sistema educativo turístico, ya que de otro modo se puede correr el riesgo de elaborar contenidos demasiado estrechos, poco prácticos, etc. Se trata de favorecer la comunicación entre los diversos actores intervinientes para dar respuesta a las complejas necesidades de todos y cada uno de ellos, lo que no resulta una tarea fácil.

f) Falta de coordinación entre los distintos agentes implicados

El rápido crecimiento cuantitativo de la demanda turística en muchos países ha favorecido un desarrollo espontáneo y descoordinado de las diversas iniciativas turísticas, incluidas las formativas.

En efecto, este aumento acelerado de la demanda ha favorecido la ocupación de una gran proporción de los empleos en el sector turístico por trabajadores estacionales, procedentes de otros sectores económicos.

Este fenómeno ha fomentado una tradicional resistencia por parte de los profesionales de la industria turística a otorgar una gran importancia a las cualificaciones en turismo, concediendo con frecuencia un mayor peso específico a la experiencia que a la formación, lo que ha desvinculado a la empresa turística de la formación de sus empleados y de las actuaciones emprendidas por el sistema educativo (Haywood y Maki, 1992).

Asimismo, la relativa juventud del turismo como actividad socioeconómica y el dominio de las PYMES en el sector –en las que una gran parte de los gerentes no han recibido una formación o educación específica en turismo– han venido limitando las posibilidades de formación continua de los trabajadores y una mayor presencia de los sindicatos, lo que en otros sectores ha sido positivo en términos de detección de necesidades, acelerando la implicación de las Administraciones en el proceso formativo de los empleados (OMT, 1995 y 1996).

Actualmente, la toma de conciencia de la importancia de la formación como factor clave para la consecución de competitividad trata de suplir la falta de una educación turística interdisciplinaria con

programas formativos puntuales, esporádicos y asistemáticos, cuyos objetivos no se incluyen en un marco amplio de cooperación integrador de los esfuerzos iniciados por las diversas partes implicadas.

La función de coordinación es, sin embargo, primordial teniendo en cuenta la necesidad de movilidad laboral internacional ante la creciente globalización del mercado turístico y la estandarización de los procesos, tecnologías y empresas. Como afirman Ritchie (1992) y Berger (1993), una industria turística competitiva supone desarrollar canales de interlocución y cooperación entre las Administraciones nacionales, el propio sector turístico y las instituciones formativas. Esta tarea es difícil, considerando que una integración vertical de los esfuerzos, i.e. gobierno-industria-educación, no es posible sin una integración horizontal previa, generalmente ausente, entre los distintos niveles de la Administración (Baum, 1995).

Todos estos factores representan obstáculos al conocimiento de las necesidades de la demanda de formación en el sector turístico y su traducción posterior a programas y métodos educativos eficientes. A pesar de ello, existen diversos intentos de detección de necesidades en el campo de la educación y formación turísticas, como, por ejemplo:

- El realizado a finales de la década de los 80 por el CEDEFOP *(European Centre for the Development of Vocational Training)* sobre los conocimientos, habilidades y formación necesarios para ocupar puestos de trabajo específicos, en un intento por promover la homogeneización de las cualificaciones turísticas europeas.
- El llevado a cabo por CHRIE (*Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education,* 1993) en Estados Unidos, para desarrollar e implementar estándares nacionales voluntarios sobre las competencias y habilidades necesarias para trabajar en la industria turística.
- El efectuado por el Ministerio de Educación y Ciencia (1994) en España, para la elaboración de los títulos profesionales de la familia de Hostelería y Turismo, en el ámbito del desarrollo de la Ley Orgánica General de Ordenación del Sistema Educativo (LOGSE), tomando como referencia fundamental las necesidades de cualificación del sector productivo.

- El efectuado por el *World Tourism and Travel Council* (WTTC), American Express y la Asociación del Turismo del Pacífico (PATA) en 1994, sobre los factores críticos de los recursos humanos en las PYMES turísticas del Pacífico, etc.

Todos esos estudios han resultado muy valiosos para identificar y describir las competencias necesarias para el desempeño correcto de ciertas funciones productivas turísticas. Sin embargo, una de las características compartidas por las investigaciones sobre necesidades formativas en turismo realizadas hasta la fecha es que, en general, adolecen de una base teórica que proporcione una metodología sólida para la detección de carencias formativas, siendo más bien empíricas. Además, suelen estar sesgadas hacia partes fraccionadas de la actividad turística y no suelen considerar a todos los actores implicados en la formación turística, ni todos los problemas que pueden surgir en distintos niveles profesionales, ámbitos geográficos y horizontes temporales.

La metodología TEDQUAL propuesta por la OMT supone un instrumento de alta fiabilidad para que un destino, país o región turísticos puedan obtener, a través de la Calidad Total, las piezas de información necesarias con respecto a las expectativas, actuales y previsibles, de la demanda de formación turística, y así establecer las carencias fundamentales de la oferta formativa. Una vez identificadas las brechas existentes, se pueden establecer las prioridades formativas más urgentes a resolver.

La metodología TEDQUAL ofrece ventajas respecto a técnicas tradicionales de investigación de necesidades formativas, ya que supera la complejidad inherente al análisis de la actividad turística y permite, no sólo determinar brechas genéricas de calidad en formación turística, sino que además ubica y concreta dichas brechas en un mapa tridimensional que considera los diferentes sectores de actividad turística, los distintos niveles profesionales y los diversos ámbitos geográficos. Asimismo, y ante la dinamicidad del entorno turístico, la metodología TEDQUAL va a permitir explorar las tendencias previsibles en la evolución de la actividad turística y, por lo tanto, establecer objetivos de educación y formación a largo plazo, obviando el riesgo de una obsolescencia temprana de los contenidos formativos.

1.4 Beneficiarios de la metodología TEDQUAL

La metodología TEDQUAL está enfocada hacia la mejora de la formación del colectivo de trabajadores y profesionales del sector turístico en destinos, países y regiones del mundo. En efecto, la detección de las brechas existentes entre la oferta de formación turística y las expectativas de la demanda de dicha formación (ya sean los empleadores, futuros profesionales o educadores) va a permitir influir de manera positiva en la calidad de las acciones formativas en turismo, con la consiguiente mejora de la cualificación de los trabajadores y profesionales del turismo y, por ende, de la competitividad de empresas y regiones turísticas.

Los beneficiarios serán todos aquellos actores involucrados de una manera u otra en el desarrollo, oferta y consumo de los sistemas educativos turísticos, ya que se evitarán las numerosas consecuencias que se desprenden de una situación de no calidad, es decir:

- En una situación de no calidad, los empleadores se guían para seleccionar a sus trabajadores por parámetros basados en la experiencia previa, por lo que los estudiantes que acaban sus estudios en turismo tienen escasas posibilidades de encontrar un empleo.
- Los estudiantes con mayor potencial escogen otras especialidades, desechando la opción turismo, con la pérdida consiguiente de recursos humanos válidos para el sector.
- Se forman recursos humanos inadecuados en términos de necesidades reales de la industria turística, lo que va a impactar negativamente en el grado de satisfacción de los empleadores, así como en la motivación de los propios trabajadores, factores ambos que favorecen la precariedad del empleo y la rotación del personal.
- Un capital humano mal preparado es incapaz de satisfacer las expectativas previas de unos turistas crecientemente sofisticados, lo que influye directamente en la capacidad de retención del destino o empresa turística y, por lo tanto, en su grado de competitividad.

- Por último, una situación de no calidad implica que se incurre en gastos y esfuerzos que jamás se recuperan o rentabilizan.

Así, la metodología TEDQUAL permitirá a los futuros empleados mejorar su formación y tener mejores oportunidades en el mercado laboral, a los empleadores mejorar la profesionalidad del servicio prestado y la competitividad de sus empresas y a los educadores concentrarse en su tarea docente de manera eficiente, puesto que ya tendrán resuelto el problema de la validez de sus enseñanzas.

2

MODELO METODOLÓGICO TEDQUAL PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS EN DESTINOS, REGIONES Y PAÍSES TURÍSTICOS

A continuación se desarrolla el modelo paradigmático de diseño y desarrollo de un estudio de necesidades formativas en turismo basado en la metodología TEDQUAL. Este apartado pretende constituir una orientación hacia la correcta comprensión y aplicación de dicha metodología.

2.1 La metodología de la Calidad Total y áreas de formación consideradas

La educación y formación de los recursos humanos representan actualmente una condición *sine qua non* para la competitividad de las empresas. La formulación de las estrategias más brillantes no servirá para nada si dichas empresas no disponen del personal cuantitativa y cualitativamente necesario en el puesto adecuado. En este sentido, la competitividad implica la existencia de estructuras empresariales desarrolladas que permitan garantizar la rentabilidad y sostenimiento de la actividad turística a largo plazo.

Para ello, la propia estructura formativa en turismo debe ser también competitiva, y ello desde una vertiente de calidad, adaptándose a las necesidades existentes en el sector turístico.

En efecto, el estudio de las necesidades de educación y formación turísticas constituye el primer paso de todo sistema educativo que pretenda ofrecer calidad y tener posibilidades de éxito por cumplir una de las condiciones para la consecución de la competitividad. Un sistema formativo de calidad dependerá en gran parte de su capacidad para satisfacer las expectativas de sus usuarios –como ya se ha explicado a través del modelo de Haywood y Maki supra. Dichos usuarios pueden ser tanto los empleadores turísticos, como los educadores y los educandos (actuales o futuros profesionales).

La calidad es la adecuación de las percepciones de los usuarios a sus expectativas previas (Gronroos, 1990; Jones y Lockwood, 1989; Parasuraman *et al.,* 1985). Cuando las expectativas y percepciones coinciden existe calidad, pero cuando difieren se producen las llamadas *brechas* o *gaps* de calidad, cuya magnitud indicará la mayor o menor falta de calidad.

De este concepto básico de la calidad se desprende la metodología de la *Calidad Total* que, en esencia, trata de responder al conjunto de las expectativas de los consumidores, a través de la eliminación completa de las brechas existentes entre sus expectativas/necesidades y sus percepciones. La palabra total implica que se otorga al concepto de calidad un significado global y unificador, proyectándose incluso a nivel interno de la organización o proceso de que se trate.

En la Calidad Total no existen clientes por un lado y oferentes por el otro. Es necesario distinguir entre el consumidor externo o final y el consumidor interno, i.e. aquella persona en la cadena de servucción o producción que recibe el trabajo de otra y le añade su propio trabajo antes de pasarlo a un tercero o al consumidor final. Con otras palabras, en la Calidad Total muchos de los actores implicados son a la vez cliente y proveedor. Así por ejemplo, los educandos son al mismo tiempo clientes de los educadores en lo que a búsqueda de conocimientos se refiere y proveedores de los empleadores en términos de competencias adquiridas.

Figura 2.1: Definición de calidad.

Figura 2.2: *Continuum* de consumidores en la formación turística desde un enfoque de Calidad Total.

Se crea así una cadena de calidad que se extiende hasta el consumidor final (en el caso de la formación en turismo, el empleador turístico). Esta cadena puede romperse en cualquiera de sus eslabones, cuando existe una incapacidad cualquiera para responder a las necesidades y expectativas del siguiente consumidor en el proceso. Sin embargo, la ruptura suele ser detectada durante los *momentos de la verdad* (Carlzon, 1989) o *interface* entre la organización/proceso y los consumidores finales. En el caso del sistema educativo, aunque las brechas de calidad ya existen previamente, son los empleadores turísticos quiénes las descubren.

La noción básica sobre la que reposa la Calidad Total es la de que es posible evitar las brechas antes de que se produzcan, poniendo el énfasis en la prevención y establecimiento de sistemas que eliminen la posibilidad de error: es el concepto *right first time (perfecto a la primera).* Para ello es imprescindible conocer las expectativas/necesidades y factores críticos que influyen en la percepción final de la calidad por parte del consumidor, por lo que es necesario realizar investigaciones regulares y sistemáticas, preguntando directamente al usuario interesado.

A través de un enfoque de Calidad Total, TEDQUAL pretende contribuir a la definición de las necesidades formativas en turismo, partiendo de la premisa básica de que

$$QPT = F1\ (DRH) = F2\ (E1+E2)$$

donde:

QPT =	Calidad de los productos y servicios turísticos en términos subjetivos de satisfacción del consumidor.
F1 =	Función de calidad.
DRH =	Desarrollo de los recursos humanos.
F2 =	Función de formación.
E1 =	Empleadores.
E2 =	Empleados.

Aunque nada impide aplicar la metodología TEDQUAL en la detección de las brechas de formación en turismo desde la óptica de los educadores o de los educandos, es desde las percepciones

del consumidor final, i.e. del empleador turístico, donde se obtendrá la información más relevante acerca de las necesidades formativas del mercado turístico laboral y, por ende, de las carencias más importantes de la oferta formativa vigente. En este contexto, existirá calidad en el sistema formativo cuando las habilidades y conocimientos de los empleados respondan verdaderamente a las expectativas previas de los empleadores. En caso contrario, se producirá una brecha o carencia formativa cuya magnitud traducirá su mayor o menor importancia.

Por otro lado, es necesario *referir las brechas de calidad a áreas de formación específicas,* para poder adaptar posteriormente la oferta formativa a contenidos pedagógicos y diseños curriculares concretos.

En este sentido, los rápidos cambios del entorno (económicos, sociales y tecnológicos) influyen en la demanda creciente por parte del mercado laboral de candidatos *que posean no sólo unos conocimientos determinados, sino también una capacidad de ser y hacer.* El desarrollo de estas capacidades básicas es lo que convierte a un candidato a un puesto de trabajo en un *profesional o persona que hace hábito o profesión de una manera de trabajar.*

Es necesario por tanto adaptar la oferta formativa a las capacidades intelectuales transferibles, actitudes personales y relaciones interpersonales requeridas por las empresas turísticas. En lugar de resolver las brechas existentes entre empleo y formación a través de una mayor especialización y respuestas *ad hoc,* parece más razonable consolidar una formación que dote a los futuros profesionales de unas capacidades básicas para la empleabilidad:

> "Saber comunicarse, saber adaptarse, saber aprender, saber razonar, conocimientos básicos, saber resolver, saber colaborar, saber tomar decisiones, saber buscar, encontrar, entrar y mantenerse en el trabajo (OMT, 1995)".

La mejor forma de colaboración entre el centro formador y la industria turística va a ser precisamente el desarrollo de la profesionalidad entendida como una formación para la empleabilidad y como el medio idóneo para lograr la excelencia profesional. Dentro de este nuevo concepto de profesionalidad, basado en la capacidad de adaptación y realización inteligente de una gama

relativamente amplia y voluble de funciones productivas, *el saber y saber hacer* no van a ser suficientes para lograr esa excelencia profesional: se hace necesario asimismo *saber ser y saber estar.*

Así pues, las tres áreas de formación indispensables en todo sistema educativo turístico y respecto a las cuáles es necesario detectar las brechas existentes son (Powers, *et. al.,* 1993):

1. *Formación básica (Saber):* Corresponde al conjunto de conocimientos que pertenecen al currículum académico y que pueden ser transferibles en las distintas especialidades técnicas.

2. *Formación técnica (Saber hacer):* Permite alcanzar el dominio de las destrezas y técnicas precisas para el ejercicio de cada profesión.

3. *Habilidades personales (Saber ser y estar):* Hacen referencia a las características de la personalidad. Son las actitudes que posibilitan unas relaciones interpersonales eficaces y que se traducen en formas de comportamiento.

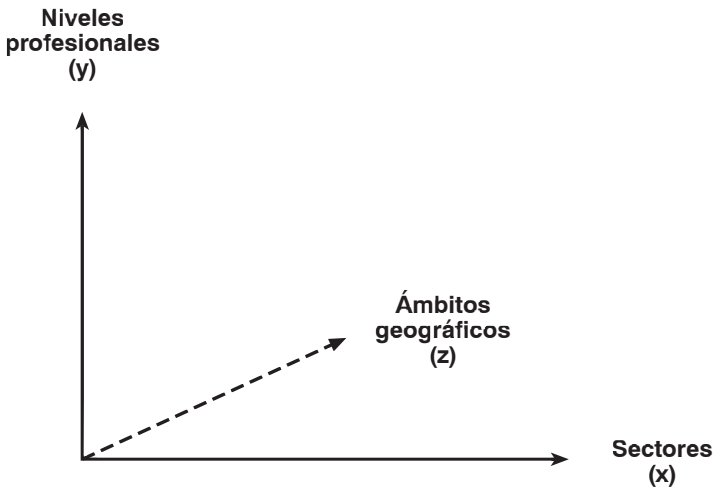
2.2 Mapa de profesiones turísticas

La actuación sobre la detección de carencias formativas no debe limitarse a identificar las brechas genéricas de calidad en el conjunto de la industria turística. Para posibilitar una adecuación posterior realmente eficiente de la oferta educativa a la demanda, es necesario concretar esas brechas superando la complejidad inherente al análisis de la industria turística.

Por ello, la metodología TEDQUAL ubica las brechas de calidad detectadas en un mapa tridimensional que agrupa a (x) los sectores de actividad turística, (y) los niveles profesionales y (z) los ámbitos geográficos.

En efecto, las necesidades formativas pueden ser muy diferentes en el caso de la hostelería, la restauración, el transporte aéreo, las agencias de viaje o la información turística, etc. Asimismo, dichas necesidades pueden variar en función de la diversidad de puestos de trabajo en cada uno de los subsectores turísticos: no son necesarias las mismas competencias para el personal de contacto (aquél que engloba a los empleados con un alto grado de

Figura 2.3: Mapa tridimensional de profesiones turísticas.



Fuente: *Fayos, 1996.*

interacción con el cliente), que para los supervisores (aquellos empleados que tienen a su cargo un grupo de trabajadores), la gerencia media (personal responsable de un departamento entero) o la alta dirección (personal encargado de la toma de decisiones estratégicas). Por último, y como es evidente, las exigencias formativas en turismo variarán en función de la heterogeneidad cultural e institucional de las regiones turísticas.

En cada uno de los estudios de detección de necesidades formativas en turismo basados en la metodología TEDQUAL el primer paso deberá ser, por tanto, la configuración del mapa de profesiones turísticas de la región considerada, teniendo en cuenta los sectores específicos de importancia directa en la actividad turística de dicha región, los distintos niveles profesionales de la industria de la región y las diferencias de ámbito geográfico dentro del área de estudio. En este sentido, la clasificación de las actividades turísticas realizada por la propia OMT (1994) puede servir de punto de referencia para especificar los distintos subsectores turísticos presentes en la zona estudiada.

Así, por ejemplo, si en una región de estudio se consideran 10 subsectores de actividad turística, 4 niveles profesionales representativos y 5 áreas geográficas distintas existirán 200 nichos profesionales (10 x 4 x 5), repartidos en 50 nichos empresariales (10 x 5), en los cuáles podrán concretarse cada una de las brechas de calidad existentes. Asimismo, la configuración de este mapa permitirá especificar las empresas turísticas ubicables en los distintos nichos empresariales y, por ende, un panel de expertos lo suficientemente representativo de la actividad turística en la región turística estudiada, que permita lograr cierto consenso en cuanto a la identificación de prioridades y carencias formativas en cada uno de los nichos determinados.

2.3 Metodología Delphi

Debido a la permanente evolución de la industria turística, tanto en su composición como en sus necesidades, las brechas formativas detectadas van a tener ellas también un comportamiento dinámico.

Por ello, es importante explorar las tendencias previsibles en la actividad turística, con objeto de detectar las necesidades actuales en educación y formación turísticas, pero también las futuras. No hay que olvidar que la estructuración de un sistema educativo en turismo que sea competitivo implica la necesidad de responder a *largo plazo* a las necesidades de la demanda.

La técnica Delphi se adecúa a los objetivos de la metodología TEDQUAL, ya que está basada en la premisa de que aunque el futuro es incierto, sus probabilidades pueden ser establecidas por individuos capacitados para realizar juicios sobre estas contingencias futuras.

Los orígenes de esta técnica de investigación se remontan a la década de los 60, cuando el ejército estadounidense desarrolló el *Proyecto Delphi* para determinar, a través del consenso de un conjunto de expertos, aquellos lugares con más probabilidades de convertirse en el blanco de las bombas soviéticas. Posteriormente, el uso del método Delphi se fue extendiendo hacia otras materias, incluyendo la medicina y las ciencias sociales.

El método Delphi es *eminentemente cualitativo* y combina de manera sistemática los conocimientos y las opiniones de un grupo de expertos, para edificar así *consenso* sobre el probable acontecer de uno o varios hechos. Se basa por tanto en un panel de expertos, no en una muestra de población aleatoria.

Un proceso Delphi se compone de varias iteraciones sucesivas con el panel de expertos establecido, a lo largo de las cuales la información más relevante es de nuevo devuelta a los panelistas, explicitando las categorías y distribución de las respuestas, para que vuelvan a pronunciarse sobre la misma en rondas posteriores, con objeto de hacer coincidir la opinión del grupo (Moutinho, Witt 1995). Los panelistas evalúan así sus respuestas previas, teniendo en cuenta la opinión del grupo, y responden otra vez al mismo problema o a nuevas cuestiones señaladas por otros panelistas.

El proceso Delphi proporciona información procedente de una

sabiduría colectiva que converge a través de un proceso de sistematización de los datos obtenidos. Por ello, todo estudio TEDQUAL deberá integrar varias rondas sucesivas con el panel de expertos.

Los aspectos que distinguen el método Delphi de otros métodos de investigación cualitativos pueden sintetizarse como siguen (Moutinho, Witt 1995):

- El sondeo de los expertos a través de rondas sucesivas, con retroalimentación basada en la opinión global del panel entre las diversas interacciones.
- El mantenimiento del anonimato de las respuestas dadas por los expertos que toman parte en el proceso, evitando así la imposición de puntos de vista por parte de los panelistas con una personalidad más fuerte.
- El objetivo final consistente en generar una opinión experta consensuada sobre una determinada situación con implicaciones para el futuro.

Con el paso del tiempo, la metodología Delphi ha ido evolucionando e incorporando nuevas técnicas a su desarrollo, como conferencias, redes computerizadas, etc.

Sin embargo, el proceso Delphi cuenta con algunas *desventajas* fundamentales:

- *La calidad del panel de expertos:* la selección del panel es uno de los elementos del proceso Delphi que entraña mayor complicación y riesgo (Witt, Moutinho, 1989). En efecto, es una tarea ardua (Lapage, 1987) determinar expertos en un campo específico, evitando sesgos en la elección, especialmente en un sector tan diversificado como el turismo.
- *Índice de respuestas:* mantener el índice de respuestas en cada una de las rondas Delphi suele presentar ciertas dificultades, ya que tener que responder muchas veces a las mismas cuestiones, en un período de tiempo dilatado, puede provocar cierta frustración o desinterés por parte de los panelistas, desembocando finalmente en su abandono definitivo. Cuanto más amplio el

panel, más compleja es la resolución de este problema. Es por tanto necesario establecer un panel con un tamaño manejable, a fin de animar a los participantes a continuar en el proceso Delphi a través de comunicaciones telefónicas, por correo, *e-mail,* etc.

- *Anonimato del panel de expertos:* mantener un anonimato estricto sobre la personalidad de los panelistas puede entrañar ciertas desventajas en tanto en cuanto no se aprovecha el potencial que los encuentros interpersonales pueden aportar para intercambiar ideas, establecer debates sobre ciertas cuestiones, etc.
- *El elemento tiempo:* el método Delphi requiere de un extenso lapso de tiempo para llevar a cabo las sucesivas iteraciones con los panelistas, lo que puede llegar a limitar el ámbito de la investigación. Este fenómeno se acentúa cuando los expertos están diseminados en diferentes áreas geográficas y el correo convencional es el instrumento utilizado para realizar las distintas rondas Delphi. Otras técnicas más vanguardistas, como las redes electrónicas o las transmisiones por fax, por ejemplo, pueden ayudar a difundir la información mucho más rápidamente.
- *Simplificación extrema de las cuestiones analizadas:* la necesidad de obtener cierto consenso a lo largo del proceso Delphi puede llevar a la simplificación de problemas complejos, lo que no favorece un análisis correcto de la situación.

Por otro lado, es asimismo necesario desglosar las *ventajas* principales del método Delphi frente a otras metodologías cualitativas de investigación:

- *Escala de la investigación:* el tamaño del panel de expertos puede ajustarse a los recursos disponibles, pudiendo constituirse con un mínimo de diez participantes hasta un máximo de varios centenares (Hawkins, Shafer, Rovelstad, 1980). Con otras técnicas de investigación, la amplitud o inaccesibilidad del universo de población a analizar puede convertir un estudio en inviable.
- *Anonimato del panel:* el anonimato minimiza las influencias de aquellos panelistas con una personalidad más fuerte o una situación personal predominante.

- *Control sobre el panel:* el enfoque Delphi permite una mayor flexibilidad y control que otras técnicas de investigación en lo relativo a los participantes en el estudio.
- *El elemento tiempo:* el extenso período de tiempo necesario para llevar a cabo un proceso Delphi otorga a los panelistas mayor tiempo para pensar sobre las cuestiones analizadas e incluso para consultar material adicional (Moutinho y Witt, 1995).
- *La complejidad de las cuestiones analizadas:* la sabiduría colectiva de un grupo de expertos es un instrumento muy potente para hacer frente a problemas complejos, que de otro modo serían difíciles de resolver.

En el sector del turismo, el método Delphi ha sido ampliamente utilizado para predecir situaciones con respecto a:

- Futuras condiciones de mercado.
- Futuras condiciones del entorno.
- Cambios específicos en subsectores concretos.
- Problemas específicos en futuras planificaciones.

Así, las primeras utilizaciones del método Delphi en el campo del turismo estaban relacionadas con prospectiva acerca del tiempo y actividades de ocio (Dyck, Emery, 1970; Shafer, Moehller, Getty, 1974). Asimismo, el proceso Delphi ha sido utilizado para predecir innovaciones en la tecnología aérea, así como el futuro y la demanda de recursos a nivel de alta gerencia en el sector de la restauración (Mills and Rickle, 1993). Otros estudios han ampliado el uso de la técnica Delphi para predecir las tendencias y cambios globales en destinos turísticos concretos, como Hawaii (Liu, 1988), Canadá (D'Amore, 1977) y Nueva Escocia (Kaynak, Macaulay, 1984).

A un nivel más global, la metodología Delphi ha sido empleada también con frecuencia para examinar aquellos factores sociales, económicos, técnicos y políticos que, localizados en una multitud de entornos y áreas geográficas, pueden incidir presumiblemente en la evolución del turismo internacional (Hawkins, *et. al.,* 1980; Moutinho, Witt, 1995). Así por ejemplo, la técnica Delphi ha sido

utilizada para detectar los factores políticos a los que deben enfrentarse las cadenas hoteleras multinacionales en los países asiáticos recientemente industrializados (Kim and Olsen, 1993). Como una aplicación más reciente, la metodología Delphi se encuentra también en el ámbito de la evaluación de los impactos del turismo (Green, Hunter, Moore, 1990).

El problema fundamental de las aplicaciones de la metodología Delphi en el campo específico de la investigación en turismo ha sido la tendencia generalizada a establecer paneles de expertos relativamente pequeños. Teniendo en cuenta que una de las desventajas principales del proceso Delphi es precisamente la dificultad de mantener un elevado índice de respuestas, como se ha señalado más arriba, las últimas rondas se realizan ordinariamente con un reducido número de panelistas, lo que puede influir en la obtención de resultados sesgados o poco precisos (Moeller, Shafer, 1987).

Sin embargo, el elevado número de investigaciones específicas en turismo basadas en el enfoque Delphi durante las tres últimas décadas sugiere una firme voluntad de adaptar y consolidar esta metodología en el ámbito turístico, ya que como afirman Moeller y Shafer (1987), aunque la misma se ha utilizado con mayor frecuencia en áreas técnicas como la medicina y el espacio exterior que en fenómenos que implican cierta interacción humana, la escasez de recursos, *know how* y tiempo convierten al método Delphi en la mejor alternativa en infinidad de ocasiones.

Siguiendo a Lapage (1987), el panel de expertos representa una técnica muy potente para detectar y comprender los indicadores de cambio y debería ser diseñado con objeto de optimizar esta potencialidad.

2.4 Estructura estándar de un estudio de detección de necesidades formativas basado en la metodología TEDQUAL

La aplicación de la metodología TEDQUAL para la determinación de las necesidades de educación y formación en turismo implica la realización de un estudio de carácter cualitativo –aunque pueden

emplearse métodos de análisis estadístico para aspectos concretos– basado en tres criterios fundamentales:

- Utilización de la metodología de la Calidad Total para la determinación y priorización de las brechas formativas existentes en turismo.
- Elaboración del mapa de profesiones turísticas, para superar la complejidad inherente al análisis de la actividad turística agrupando los resultados obtenidos en tres dimensiones distintas: sectores de actividad turística, niveles profesionales y ámbitos geográfico-culturales.
- Aplicación de la metodología Delphi, para la prospección en diferentes horizontes temporales de las necesidades previsibles de la demanda de cualificaciones turísticas.

Así, las etapas cronológicas de un estudio TEDQUAL serían:

1. Revisión bibliográfica de las referencias existentes y los estudios previamente realizados, a fin de determinar el estado de la cuestión de la formación turística en la región objeto de estudio.
2. Análisis de la industria turística de dicha región y precisión del consiguiente mapa de profesiones turísticas, distinguiendo las tres dimensiones ya referenciadas.
3. Determinación de un panel de expertos representativo de los subsectores, niveles profesionales y ámbitos geográficos considerados.
4. Preparación provisional de cuestionarios con metodología de Calidad Total y pre-test de los mismos a través de una ronda Delphi preliminar.
5. Realización de la primera ronda de encuestas y análisis de resultados.
6. Preparación de cuestionarios y rondas Delphi sucesivas.
7. Elaboración del informe final sobre brechas de calidad detectadas, existentes y previsibles. Especificación de magnitudes y prioridades. Conclusiones y recomendaciones.

3

APLICACIÓN DE LA METODOLOGíA TEDQUAL: NECESIDADES FORMATIVAS EN LAS REGIONES TURíSTICAS MUNDIALES(*)

3.1 Objetivos e hipótesis del estudio piloto sobre necesidades formativas turísticas en las diversas regiones mundiales

En el marco de las nuevas condiciones estructurales del entorno turístico, que obligan a promover una mayor competitividad de las empresas y enclaves turísticos, la mejora de la cualificación del capital humano involucrado en el sector turístico se convierte en un factor prioritario de toda política turística y empresarial.

En este sentido, la OMT es consciente de la necesidad de establecer un sistema integrado de educación y formación turísticas a nivel mundial, sustentado por estrategias a largo plazo. Por ello encargó a la Universidad George Washington un estudio sobre las necesidades actuales y futuras de formación y educación en la industria turística de las distintas regiones mundiales, partiendo de la premisa de que la identificación de las brechas cualitativas

(*) Estudio realizado por la Universidad George Washington para la OMT.

existentes entre la oferta y la demanda formativa turística es una condición necesaria para la consecución de un sistema educativo turístico competitivo, i.e. capaz de responder eficaz y eficientemente a las necesidades de la industria turística a largo plazo.

El *objetivo final* de este estudio es ambicioso en cuanto a su ámbito de aplicación, ya que persigue la detección de necesidades de formación y educación en el conjunto de la industria turística mundial, con la consiguiente determinación de brechas de calidad entre las acciones formativas en turismo y la demanda de las mismas en las diversas regiones turísticas mundiales, sectores y niveles profesionales concretos.

De este objetivo final se desprenden distintos *objetivos específicos*:

1. *Crear el plano de profesiones turísticas a nivel mundial*, como marco de referencia en el que poder ubicar las brechas de calidad de formación y educación en turismo, concretando necesidades específicas en sectores, niveles profesionales y regiones geográficas determinadas.

2. Identificar, a través de un enfoque de Calidad Total, las *brechas de calidad actuales* entre la oferta formativa turística y la demanda –empleadores turísticos– presentes en el mencionado plano.

3. A la vista de la dinamicidad del entorno, determinar las *necesidades de formación y educación turísticas futuras previsibles*, mediante acciones de prospección basadas en el método Delphi.

4. Concretar los *procedimientos educativos más eficientes* para los diferentes sectores turísticos y niveles profesionales presentes en las diversas regiones turísticas mundiales.

Aunque la metodología TEDQUAL permite ser aplicada en la detección de brechas de formación turística desde la óptica de los educadores o educandos, el estudio realizado por la Universidad George Washington se basa en la óptica de los empleadores turísticos, consumidores finales del proceso educativo en turismo, ya que constituyen el eslabón de la cadena de dicho proceso en donde se puede obtener la información más relevante acerca de las necesidades formativas del mercado turístico laboral.

Así pues, se parte de la aceptación del criterio de que los programas de formación en turismo deben ser diseñados posteriormente a una evaluación previa de las necesidades en cada sector, nivel profesional y región específicos.

En función de los objetivos establecidos se concretaron una serie de hipótesis sobre las que se basa el estudio de la George Washington:

1. Existen brechas de calidad entre los *outputs* del sistema de educación y formación turísticas y la demanda real de tipos y niveles de formación por parte de los empleadores turísticos que quieren entregar un servicio de calidad a sus clientes.

2. Existen deficiencias en el diseño de procedimientos educativos eficientes en turismo. El elevado número de instituciones, titulaciones, programas curriculares y cursos puntuales involucrados en la formación turística a nivel mundial no logra sino atomizar en mayor medida la oferta formativa, contribuyendo a la dispersión de recursos y esfuerzos y a la no consecución de objetivos a largo plazo.

3. Las brechas de calidad en educación y formación turísticas son dinámicas, ya que responden directamente a las condiciones y naturaleza cambiantes del entorno e industria turística. Así, un estudio realizado por Hawkins (1995) predice que la fuerza laboral turística será en un futuro crecientemente variada, tendrá conocimientos multiculturales, poseerá una orientación técnica y estará preparada para trabajar en diferentes áreas de gestión.

   Al mismo tiempo, las empresas/empleadores turísticos se preocuparán en mayor medida por mantener una cultura de servicio al cliente y, por tanto, por retener a aquellos trabajadores de calidad, i.e. aquéllos que respondan a sus expectativas previas. Se ofrecerán, por tanto, más oportunidades de formación continua y desarrollo profesional, se delegarán mayores cuotas de poder y existirá mayor flexibilidad en la realización del trabajo –incorporación de la oficina virtual. El incremento de la presencia de multinacionales requerirá, asimismo, empleados

capaces de desenvolverse en entornos internacionales.

Pavesic (1993) afirma que a pesar del creciente número de programas formativos a niveles más elevados, los sistemas educativos actuales no serán capaces de responder a las necesidades de la industria de mañana a no ser que comiencen a examinar las brechas presentes entre los conocimientos y habilidades de los educandos actuales y las exigencias futuras de la industria turística.

3.2 Límites metodológicos del ámbito del estudio

El diseño del estudio es cualitativo, no cuantitativo, por cuanto pretende determinar las expectativas y percepciones de los empleadores turísticos a nivel mundial con respecto a la educación y formación de sus empleados. Se va a trabajar con elementos subjetivos, por lo que los métodos cualitativos son más apropiados para obtener datos que, a pesar de no ser estadísticamente representativos del universo de población considerado, sean lo suficientemente ricos y profundos como para poder llevar a cabo un mayor desarrollo analítico que a través de simples resultados numéricos, que sólo admiten una interpretación objetiva.

Para cubrir los objetivos específicos de este estudio, se ha elegido la metodología cualitativa Delphi, debido fundamentalmente a la complejidad de las cuestiones consideradas, el tamaño del universo de población analizado y la diversidad y heterogeneidad del sector turístico. En efecto, obtener una muestra poblacional estadísticamente representativa de todos los empleadores de los diferentes sectores turísticos existentes en las diversas regiones del mundo, en los límites de tiempo establecidos para la realización del estudio, es una tarea prácticamente imposible.

El estudio se basa por tanto en un panel de expertos seleccionados, no en una muestra de población aleatoria, a fin de analizar las brechas entre los *outputs* del sistema educativo turístico y las necesidades de los empleadores turísticos a nivel mundial.

El estudio se limita así a la perspectiva ofrecida por dichos empleadores, que son, en definitiva, los prestatarios de los servicios turísticos. Se deja para investigaciones posteriores las brechas

existentes entre las expectativas y percepciones de los educandos y educadores y el sistema formativo turístico actual.

Además, el estudio se centra en la estructura general del empleo en la industria turística, asumiendo que en ciertas regiones mundiales no existen algunos de los niveles profesionales aquí considerados.

El estudio está ordenado, asimismo, en torno a una estructura general de la educación y formación en turismo, aunque asume que en ocasiones existen grandes diferencias en el acceso a dicha estructura y en la entrega del proceso educativo (incluyendo el grado de intervención pública).

El estudio se basa, por último, en un reconocimiento de las influencias que las diferencias culturales y las condiciones económicas entre las diversas regiones mundiales pueden tener sobre el desarrollo de los recursos humanos en turismo.

3.3 Creación del mapa de profesiones turísticas y selección del panel de expertos

Retomando la premisa básica de la que parte la metodología TEDQUAL,

$$QPT = F1\ (DRH) = F2\ (E1+E2)$$

donde:

QPT =	Calidad de los productos y servicios turísticos en términos subjetivos de satisfacción del consumidor.
F1 =	Función de calidad.
DRH =	Desarrollo de los recursos humanos.
F2 =	Función de formación.
E1 =	Empleadores.
E2 =	Empleados.

queda claro que la diversidad de los sectores de actividad dentro del turismo (E1) y los varios niveles profesionales (E2) introducen un primer elemento de complejidad en el análisis de brechas de calidad formativas en turismo.

Para superar esta dificultad es necesario configurar, como primer paso, un mapa de profesiones turísticas que, teniendo en cuenta la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas realizada por la OMT (1994), atienda sin embargo a las características específicas del turismo en niveles profesionales y ámbitos geográficos concretos.

Así, este plano debe agrupar las profesiones turísticas a nivel mundial en un gráfico de tres dimensiones: (x) sectores de actividad turística, (y) niveles profesionales y (z) regiones geográficas.

La primera dimensión establece la existencia de doce sectores específicos de importancia directa en la actividad turística mundial. Dichos sectores son:

1. Congresos y Eventos
2. Ocio Cultural
3. Ocio Natural
4. Animación
5. Restauración
6. Alojamiento
7. Agencias de Viajes Mayoristas
8. Agencias de Viajes Minoristas
9. Administración Turística
10. Marketing Turístico
11. Transporte
12. Otros (Consultorías, etc.)

La segunda dimensión hace referencia a los distintos niveles profesionales de la industria turística a nivel mundial. Estos niveles difieren de los que deberían considerarse en estudios para ámbitos geográficos más reducidos y con algunas actividades turísticas más desarrolladas y consolidadas que otras; sin embargo, para reflejar la realidad turística mundial en toda su amplitud se han recogido todos los niveles profesionales existentes, asumiendo que no están presentes por igual en todas y cada una de las regiones analizadas.

PDC, Personal de Contacto. Este nivel profesional engloba a aquellos empleados con un alto grado de interacción con el cliente (camareros, recepcionistas y demás personal de mostrador, botones, etc.).

SPV, Supervisores. Nivel profesional que incluye a aquellos empleados que tienen a su cargo un grupo de trabajadores, pero no son responsables de todo un departamento (maître, gobernanta de hotel, etc.).

GCM, Gerencia Media. Este nivel profesional engloba al personal responsable de un departamento entero (director de relaciones públicas de un hotel, director del departamento de personal, etc.).

GCA, Alta Gerencia. Personal responsable de la toma de decisiones estratégicas (directores regionales de turismo, etc.).

Finalmente, la tercera dimensión considera las diferencias de ámbito geográfico en función de las **seis regiones turísticas mundiales** definidas por la OMT (1994): Europa, Américas, Africa, Asia Oriental y Pacífico, Oriente Medio y Asia Meridional.

Establecido este mapa de profesiones turísticas a nivel mundial, con (12 x 4 x 6) 288 nichos profesionales repartidos en (12 x 6) 72 nichos empresariales, se procedió a seleccionar a los empleadores turísticos o expertos ubicables en los nichos empresariales, especificando lógicamente a través de los mismos las necesidades específicas también en los diversos niveles profesionales existentes.

El panel se estableció en 100 expertos. El objetivo al seleccionar los participantes del panel no fue alcanzar la paridad unitaria, debido a la desigual intensidad de la actividad empresarial turística, así como la existencia de diferentes sectores turísticos y niveles profesionales en las diversas regiones turísticas mundiales. Sin embargo, a fin de garantizar una adecuada representación a nivel regional y sectorial, se consideró fundamental establecer umbrales mínimos de población en los diversos nichos empresariales. Así,

$$M_S = 0{,}50\frac{TP}{TS} = 0{,}50\frac{100}{12} = 4{,}1 \cong 4$$

$$M_R = 0{,}50 \frac{TP}{TR} = 0{,}50 \frac{100}{6} = 8{,}3 \cong 8$$

donde:

M_S = Umbral mínimo sectores

M_R = Umbral mínimo regiones

TP = Total expertos en el panel

TS = Total número de sectores

TR = Total número de regiones

Los umbrales mínimos de expertos se establecieron para evitar que en ningún nicho empresarial se ubicara menos de la mitad de la media establecida.

Es cierto que el panel no representa la estructura ni la densidad reales de desarrollo turístico de las distintas regiones mundiales. Sin embargo, si se hubiese utilizado el criterio de ingresos turísticos para configurar el panel, 78 participantes hubiesen procedido de Europa y América, mientras que tan sólo dos hubiesen tenido su origen en Africa; Asia Meridional y Oriente Próximo hubiesen compartido un participante y Asia Oriental/Pacífico 18 (OMT, 1995). Utilizando este criterio se hubiese corrido el riesgo de sesgar los resultados hacia las brechas de calidad formativas detectadas en los recursos humanos de los países desarrollados fundamentalmente, mientras que los países en desarrollo, que representan un 75% del total del número de países en el mundo, apenas si hubiesen recibido atención. Por otro lado, aunque Europa y América tienen la mayor cuota de ingresos turísticos en el mundo, el turismo es una industria económica líder en aproximadamente el 75% de los países en el mundo.

En definitiva, aunque los umbrales establecidos son artificiales y

Tabla 1: Panel Delphi.

	frica	*Américas*	*Asia Oriental/Pacífico*	*Europa*	*Oriente Próximo*	*Asia Meridion.*	*Total*
Animación	-	4	-	-	-	-	4
Eventos y Congresos	2	2	3	3	-	-	10
Ocio Cultural	-	3	-	1	-	-	4
Ocio Natural	1	2	3	2	-	2	10
Restauración	1	1	1	5	-	1	9
Alojamiento	1	7	2	2	2	1	15
Administración Turística	2	1	2	3	1	2	11
Marketing Turístico	1	2	1	1	-	-	5
Agencias Mayoristas	-	1	-	1	-	2	4
Agencias Minoristas	-	4	1	-	1	-	6
Transporte	1	3	1	2	2	-	9
Otros	1	3	3	1	4	1	13
Total	10	33	17	21	10	9	100

no suponen una perfecta representación del desarrollo turístico a nivel mundial, sí impiden que ningún sector turístico o región dominen los resultados de la investigación.

La composición del panel Delphi en función del nivel de educación, experiencia en la industria turística y sexo de los participantes puede ser resumida como sigue:

Los criterios utilizados en la selección de los panelistas fueron fundamentalmente:

- Tener cargos de alta gestión/dirección en sus sectores respectivos.
- Trabajar en puestos de liderazgo en asociaciones profesionales relacionadas con sus sectores específicos.
- Demostrar familiaridad con los diferentes niveles profesionales existentes en sus sectores turísticos respectivos.
- Poseer capacidad de liderazgo y de toma de decisiones.
- Conocer las tendencias que pueden impactar en sus respectivos sectores.
- Tener cierta relación con la educación y formación turísticas en sus respectivas regiones mundiales.

Con estos criterios en mente, se utilizaron diversas fuentes de información para contactar con aquellos empleadores turísticos con el perfil más adecuado a efectos del presente estudio, entre las que figuran la OMT, el Directorio de Corporaciones Multinacionales, el Directorio del Personal de la Industria del Viaje, diversas bases de datos, etc.

3.4 Diseño y etapas del estudio piloto de la Universidad George Washington

La utilización de la técnica Delphi responde en este estudio a la naturaleza cambiante de la industria turística y, consecuentemente, a las necesidades volubles de cada sector, nivel profesional y

Tabla 2: Composición del Panel Delphi.

Nivel de Educación		***Sexo***		***Media de Número de Años de Experiencia en Industria Turística***
Sin Titulación	6%	**Masculino**	77%	19,1 Años
Licenciatura	34%			
Master	30%	**Femenino**	23%	
Doctorado	20%			

regiones turísticas del mundo. Así, el panel de empleadores turísticos mundiales está configurado por 100 expertos con los que se ha establecido contacto a través de diversas rondas sucesivas.

Primera Etapa

En la primera fase del estudio, se llevaron a cabo entrevistas personales con 10 empleadores turísticos para validar los cuestionarios a emplear. La encuesta preliminar resultante y una invitación formal para participar en el panel de expertos fue enviada por correo a 617 individuos; alrededor de un 16% de los mismos completaron y devolvieron el cuestionario, incluyendo una carta firmada por la que se comprometían formalmente a participar en el proceso Delphi en su totalidad.

Esta ronda previa proporcionó información clave sobre el grado de satisfacción y las necesidades más relevantes de los empleadores turísticos respecto a las capacidades actuales de sus empleados en los diferentes niveles profesionales. Los datos obtenidos suministraron el *input* necesario para modificar el cuestionario y realizar las siguientes rondas del proceso Delphi.

Segunda Etapa

Antes de iniciar una nueva iteración con los panelistas, se formó un grupo de estudio TEDQUAL –compuesto por cuatro expertos en educación y desarrollo turísticos–, a fin de realizar un *brain storming* que permitiera analizar y depurar los resultados obtenidos en la primera ronda. La creación de este grupo de estudio fue altamente beneficiosa para el desarrollo del proceso Delphi, por permitir consolidar un marco de análisis a través del cual eliminar la posibilidad de sesgos individuales y superar la ya comentada complejidad de la servucción turística y del ámbito del estudio.

El trabajo del grupo dió lugar a nuevos cuestionarios que fueron a su vez sometidos a prueba con cinco empleadores turísticos para, posteriormente, ser remitidos de nuevo a los panelistas. En dichos cuestionarios, la información más relevante obtenida en la ronda preliminar fue devuelta a los panelistas para que volvieran

a pronunciarse sobre la misma, en un intento por hacer converger la opinión del grupo. Se trataba de estimular la reconsideración por parte de los expertos de puntos de vista o elementos que, en un primer momento, pudo parecerles irrelevante.

Esta vez, un 66% de los panelistas que contestaron en la primera ronda devolvieron, debidamente cumplimentados, los cuestionarios, lo que supone una tasa de respuestas ligeramente superior a la obtenida en la mayoría de las investigaciones en turismo en las que se ha empleado la metodología Delphi.

Tercera Etapa

Los resultados de este segundo encuentro fueron tabulados bajo la forma de medias obtenidas en cada respuesta y restituídos de nuevo a los panelistas, en un cuestionario complementario en el que se incluyeron los comentarios adicionales realizados por los expertos en la ronda anterior.

En esta nueva ronda Delphi, la tasa de respuestas volvió a disminuir, para situarse en un 44% con respecto al número de panelistas que contestaron en el primer encuentro. Este fenómeno no es sorprendente, si se tiene en cuenta el ámbito mundial del estudio, ya que se necesitó un dilatado lapso de tiempo para enviar los cuestionarios y recoger las respuestas. En todo caso, el número de panelistas se sitúa por encima de la media obtenida en muchas investigaciones en turismo de similares características.

3.5 Análisis de los resultados obtenidos en el proceso Delphi

El análisis de los resultados obtenidos en los encuentros con los panelistas se apoya en las respuestas binarias (sí/no) a cuestiones específicas, a través de los porcentajes de panelistas que manifiestan su acuerdo con una determinada propuesta o visión –índices de priorización o consenso–, así como en las respuestas valorativas en una escala de 1 a 5, a través de las medias de valoraciones de los panelistas.

Tabla 3: Etapas del Estudio.

Etapas del Estudio	***Tasa de Respuestas***	***% de Disminución de Respuestas***
Encuesta Preliminar (Ronda 1)	100	-
Primera Ronda Delphi (Ronda 2)	66	44
Segunda Ronda Delphi (Ronda3)	44	22

La interpretación de los resultados obtenidos se integra en los límites preestablecidos por los objetivos y premisas del estudio, a través de unas etapas metodológicas bien diferenciadas en las que se trata de:

a) Determinar, a través de la convergencia de la opinión de los panelistas, cuáles son los conocimientos y habilidades considerados más necesarios en los empleados de la industria turística.

b) Determinar asimismo el consenso de los empleadores turísticos sobre cuáles son los conocimientos y habilidades más relevantes de los que carecen sus empleados.

c) Identificar, en cada sector turístico, en cada nivel profesional y en las distintas regiones turísticas del mundo las principales brechas de calidad existentes en la formación y educación turísticas. Para ello, se pidió a los panelistas que valoraran si los conocimientos y habilidades considerados más necesarios para los recursos humanos en la industria turística son también de los que más frecuentemente carecen dichos recursos humanos.

   Es necesario recordar aquí que, adoptando la óptica de los empleadores turísticos, en un sistema de educación y formación turísticas existirá calidad cuando las habilidades y conocimientos de los empleados respondan verdaderamente a las expectativas o necesidades de sus empleadores. Si no es así, se producirá una brecha o carencia formativa, cuya magnitud traducirá su mayor o menor importancia.

   Así, las brechas de calidad formativas se definen en este estudio por la comparación entre los conocimientos y habilidades considerados imprescindibles en los empleados turísticos por sus empleadores y los conocimientos y habilidades de los que dichos empleados turísticos carecen a juicio de sus empleadores. Se intenta, por tanto, determinar la *situación existente* en la industria turística con respecto a la formación y educación de los empleados a través de las carencias básicas de los mismos, así como la *situación deseable* en lo que respecta a esa misma formación y educación, a través de los conocimientos y habilidades señalados como prioritarios para dichos empleados

por los panelistas.

Para analizar estas brechas de calidad en educación y formación turística se estableció un umbral de valoración: existe una brecha de calidad cuando un número de panelistas por encima del 25% del total de los mismos señala una determinada capacidad como necesaria y un 25% de esos panelistas que consideran dicha capacidad necesaria juzgan asimismo que sus empleados carecen de ella.

$$B \Rightarrow \left\{ \begin{array}{l} SN > 0,25 \ TPN \\ SL > 0,25 \ SN \end{array} \right\}$$

donde:

B	=	Brecha de calidad.
SN	=	Panelistas que señalan una determinada capacidad como necesaria.
SL	=	Panelistas que consideran que los empleados carecen de una determinada capacidad.
TPN	=	Total panelistas del nicho considerado.

d) Avanzar en el consenso sobre los métodos educativos y formativos en turismo más eficientes para adaptar la oferta formativa a las capacidades intelectuales transferibles, actitudes personales y relaciones interpersonales y grupales requeridas por las empresas turísticas.

e) Determinar el consenso de los panelistas en torno a las tendencias genéricas de la industria turística –en sus diferentes sectores, niveles profesionales y regiones mundiales– que tendrán un impacto decisivo sobre la futura educación y formación de sus recursos humanos.

Por último, se han clasificado los *items* de las encuestas de los tres encuentros efectuados con los empleadores turísticos en función de las tres áreas de formación que engloban el conjunto de las capacidades básicas para la empleabilidad y que pueden resumirse a través del saber, el saber hacer y el saber ser y estar. Este sistema de clasificación está basado en la clasificación de Powers y Riegel (1993):

1. *Formación Básica (Saber)*: Corresponde al conjunto de conocimientos que pertenecen al curriculum académico y que pueden ser transferibles en las distintas especialidades técnicas (marketing, planificación estratégica, conocimientos empresariales, etc.).
2. *Formación Técnica (Saber Hacer)*: Permite alcanzar el dominio de las destrezas y técnicas precisas para el ejercicio de cada profesión (capacidad de comunicarse en una lengua extranjera, conocimientos de informática, etc.).
3. *Habilidades personales (Saber ser y estar)*: Hacen referencia a las características de la personalidad. Son las actitudes que posibilitan o no unas relaciones interpersonales de calidad y que se traducen en formas de comportamiento (motivación, capacidad de toma de decisiones, liderazgo, etc.).

3.6 Resultados del estudio piloto

El estudio realizado por la Universidad George Washington ha detectado las brechas de calidad más destacables en los nichos empresariales y profesionales establecidos en el mapa de profesiones turísticas a nivel mundial, comparando los niveles formativos existentes con los deseables desde la óptica de los empleadores turísticos de los distintos sectores y regiones turísticos mundiales.

Adicionalmente, la metodología Delphi empleada ha permitido determinar las tendencias previsibles en la industria turística mundial y en la educación y formación turísticas, introduciendo así un elemento dinámico en el análisis de las prioridades y carencias formativas en turismo.

En este apartado se recoge el examen pormenorizado de los resultados obtenidos a lo largo de las diversas iteraciones Delphi, para el conjunto de los niveles profesionales, sectores y regiones mundiales considerados en este estudio piloto, que son en definitiva las tres dimensiones que configuran el mapa de profesiones turísticas mundial.

3.6.1 Resultados profesionales

En esta sección se analizan, a nivel agregado –i.e. para el conjunto de sectores y regiones turísticas mundiales–, las prioridades identificadas en relación a los conocimientos y habilidades básicos imprescindibles en cada uno de los cuatro niveles profesionales considerados, así como las carencias formativas existentes en los mismos.

En este sentido, determinar el grado de satisfacción de los empleadores turísticos con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados es importante, ya que la satisfacción permite determinar hasta qué punto el sistema educativo turístico está respondiendo correctamente a las expectativas previas de dichos empleadores y representa así una medida inequívoca sobre el nivel de calidad de la oferta formativa.

A) Grado de satisfacción con la *performance* de los cuatro niveles profesionales

Con respecto a los cuatro niveles profesionales incluídos en este estudio, el grado de satisfacción de los panelistas se sitúa en valores intermedios-bajos, lo que refleja claramente una falta de entusiasmo con las capacidades que los empleados aportan al trabajo. El porcentaje de panelistas satisfechos es, sin embargo, ligeramente superior en las categorías de gerencia media (GCM = 39%) y alta gerencia (GCA = 44%), siendo la categoría de personal de contacto la más desfavorecida (PDC = 30%), (vid. tabla A).

En una primera aproximación a la calidad del servicio prestado por los empleados turísticos a nivel mundial, parece por lo tanto que las categorías profesionales PDC y SPV son las que más problemas presentan. Estos resultados coinciden parcialmente con los obtenidos en un estudio similar llevado a cabo por el *WTTC* (1994), que analiza la industria turística en su conjunto a través de

Tabla A: Grado de satisfacción de empleadores turísticos con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	30	31	39	44

Tabla B: Medias de grado de satisfacción de los empleadores con conocimientos y habilidades específicos de empleados por niveles ocupacionales (1=Insatisfecho, 5=Muy satisfecho).

reas de formación	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
FORMACIÓN BÁSICA				
Capacidad de Comunicarse	2,6	3,0	3,3	3,9
Conocimientos empresariales	2,5	3,0	3,7	4,0
Marketing	2,8	2,7	3,3	3,5
Procedimientos administrativos	2,6	2,8	3,3	3,7
Conocimientos legales que afectan a la industria turística	2,3	2,7	3,5	3,9
Previsiones de mercado	2,9	3,0	3,5	3,7
Conocimientos de la industria turística y tendencias	2,0	2,5	3,3	3,7
Planificación estratégica	2,3	2,5	3,4	3,7
Comunicación y promoción	2,2	2,4	3,1	3,7
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	2,9	3,0	3,1	3,1
Idiomas	2,9	3,0	2,9	3,2
HABILIDADES PERSONALES				
Trabajar en entorno multinacional	3,1	3,3	3,6	3,8
Motivación e iniciativa	2,5	3,0	3,3	3,7
Supervisión	2,0	3,3	3,6	4,1
Formación de otros empleados	2,2	2,9	3,4	3,5
Trabajar en equipo	2,9	3,0	3,2	3,5
Lealtad a empresa	2,7	3,2	3,6	4,1
Comportamiento cortés y amistoso	3,2	3,3	3,8	4,0
Capacidad resolver conflictos organizacionales	2,3	2,8	3,3	3,7
Capacidad solucionar problemas	2,4	3,0	3,5	3,9
Efectividad en trato con gente	3,2	3,4	3,8	4,0
Etica personal	2,7	2,8	3,0	3,3
Gestión eficaz del tiempo	2,6	2,8	3,3	3,7
Capacidad de sistematización	2,3	2,8	3,4	3,8
Flexibilidad	2,2	2,6	3,1	3,6
Capacidad para toma decisiones	2,3	2,7	3,3	4,0
Media agregada por nivel profesional	2,5	2,9	3,3	3,7

diferentes niveles ocupacionales.

A un nivel más pormenorizado, el grado de satisfacción actual de los panelistas pudo determinarse con respecto a 26 capacidades específicas de los empleados en los diferentes niveles profesionales (vid. tabla B).

Nivel profesional PDC: los resultados obtenidos en esta categoría son muy bajos: en todos los conocimientos y habilidades analizados las medias se sitúan por debajo del valor neutro de 3, excepto en el trato efectivo con la gente (3,2), el comportamiento cortés y amistoso (3,2) y el trabajo en un entorno multinacional (3,1). A pesar de ser superiores al resto, estas tres medias siguen siendo bajas, sobre todo si se tiene en cuenta que este nivel ocupacional es el que suele tener un mayor grado de interacción con los clientes, por lo que el trato efectivo y el comportamiento cortés y amistoso son dos capacidades fundamentales en la percepción final por parte de dichos clientes de la calidad del servicio prestado. Parece pues que las carencias formativas de este nivel profesional son amplias en las tres áreas de formación consideradas.

Nivel profesional SPV: en esta categoría profesional, la media agregada final es ligeramente superior a la del grupo anterior (2,9 frente a 2,5), por lo que aunque el grado de satisfacción de los empleadores turísticos sigue siendo bajo, indica sin embargo una mejor *performance* de los supervisores que del personal de contacto. Las medias no sobrepasan el valor intermedio alcanzado con la efectividad del trato con la gente (3,4) y, en general, parece que los SPV tienen también carencias en las tres áreas de formación analizadas.

Nivel profesional GCM: los datos obtenidos en este nivel profesional son más elevados que en las dos categorías anteriores, registrando en general un grado de satisfacción intermedio (entre 3 y 3,8) en la mayoría de los conocimientos y habilidades analizados. Sólo en idiomas la puntuación baja a 2,9. No existe por lo tanto un descontento profundo con este nivel profesional, aunque tampoco un gran entusiasmo (ninguna media llega a 4 o 5), por lo que parece que podrían introducirse todavía bastantes mejoras en la formación y educación turística de los GCM.

Nivel profesional GCA: el grado de satisfacción de los empleadores con respecto a esta categoría profesional es claramente superior al resto de los niveles analizados: la media agregada alcanza el 3,7. Por otro lado, todas las medias registradas se sitúan entre 3,1 como valor mínimo y 4,1 como valor máximo. Parece, por lo tanto, que aunque aún se podrían mejorar ciertos aspectos de las tres áreas formativas consideradas, las carencias de este grupo serían inferiores a las de los otros tres. No hay que olvidar, sin embargo, que la mayoría de los panelistas ocupan ellos mismos cargos de alta gerencia/dirección, por lo que podría existir un sesgo en las respuestas obtenidas para este nivel profesional.

B) Perfil de formación previa adecuado en cada nivel profesional

Puesto que las empresas turísticas buscan trabajadores con conocimientos básicos necesarios para su empleabilidad se intentó averiguar qué tipo de formación previa es, en opinión de los panelistas, el más adecuado para dotar al personal de dichas capacidades.

Una gran proporción de los empleos en el sector turístico está siendo ocupada por trabajadores estacionales, procedentes de otros sectores económicos (primario principalmente). Los empleadores suelen así contar con trabajadores que carecen de una formación turística interdisciplinaria, que abarque tanto el desarrollo de las habilidades personales e interpersonales requeridas para trabajar en equipo y tratar con el turista, como los conocimientos básicos y técnicos específicos.

Se intentó por lo tanto determinar la importancia que los empleadores están otorgando a una formación y educación previas, relacionadas con las tareas específicas que el empleado va a tener que desempeñar en su puesto de trabajo. Los resultados obtenidos confirmaron que la formación y educación previas son un factor importante y necesario para todas las categorías profesionales, aunque en mayor medida para los GCM y GCA.

Puesto que la educación y formación previas son importantes para los empleadores turísticos en todas las categorías profesionales, se

Tabla C: Importancia de la educación y formación previas.
% de empleadores indicando grado de importancia.

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Muy importante	23	35	63	69
Importante	41	49	30	21
Poco importante	30	12	6	7
Nada importante	6	3	1	2

Tabla D: Áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos (%).

reas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Empresariales	19	30	38	44
Turismo	42	46	44	35
Humanidades	38	22	15	17
Otros	1	2	2	3

intentó determinar cuáles son las áreas de estudio prioritarias. A este respecto, el turismo es el área claramente preferida en todos los niveles profesionales (PDC=42, SPV=46 y GCM=44), salvo para los GCA donde el turismo, a pesar de ser una opción importante (35), se ve sobrepasado por una formación específica en empresariales (44) (vid. tabla D).

Este fenómeno puede deberse a la poca confianza que los empleadores turísticos tienen en la multiplicidad de cursos turísticos ofrecidos a un alto nivel educativo. En efecto, la falta de estándares o titulaciones homogéneas en turismo, que permitan conocer con exactitud los conocimientos impartidos y las habilidades específicas de los educandos, no logra sino confundir a los empleadores, que prefieren optar por títulos reconocidos en otras áreas formativas distintas al turismo.

En lo que concierne al tipo de formación previa requerida para dotar a los futuros empleados de los conocimientos básicos imprescindibles para el desempeño de sus funciones, los panelistas se inclinan en el caso del PDC y SPV por la educación secundaria y la formación profesional, en la categoría de GCM por la universidad, y para los GCA por la universidad y el postgrado (vid. tabla E). No hay que olvidar que sólo un 6% de los panelistas no poseen una titulación universitaria, por lo que es lógico que consideren necesario para las categorías GCM y GCA el título universitario e incluso el de postgrado.

Por otro lado, se intentó determinar el peso específico que los empleadores turísticos asignan al criterio de educación formal frente al de experiencia previa a la hora de contratar a nuevos empleados. Ninguno de los dos criterios prevalece sobre el otro, ya que los empleadores se inclinaron por una combinación entre ambos en todas las categorías profesionales, aunque para el PDC la alternativa de educación formal tiene mayor importancia que en el resto de los niveles profesionales, debido quizás al mayor grado de insatisfacción registrado para dicha categoría (vid. tabla F) .

Tabla E: Perfiles educativos deseados para empleados (%).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	36	34	12	6
Formación profesional	36	36	14	5
Universidad	24	25	62	47
Postgrado	4	4	12	42

Tabla F: Importancia de educación formal vs. experiencia previa a la hora de contratar nuevo personal (%).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación formal	31	15	14	18
Experiencia previa	23	16	8	4
Ambas	42	67	75	74

Tabla G: Importancia de la reputación de la institución educativa a la hora de contratar nuevo personal (%).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Muy importante	14	14	27	36
Importante	27	40	47	41
Poco importante	45	36	24	20
Nada importante	13	10	2	3

Por último, en lo que concierne a la incidencia de la reputación de la institución formativa de la que procede el candidato a un empleo en la toma de decisión final del empleador, todos los panelistas indicaron que es un elemento importante a tener en cuenta para todas las categorías profesionales, con la única excepción del PDC (vid. tabla G).

Estos resultados confirman la confusión creada con la fragmentación y amplitud de la oferta formativa turística y la falta de homologación de las titulaciones en turismo, que obligan a los empleadores a guiarse, a la hora de emplear personal nuevo para sus empresas, por elementos intangibles como la reputación de la institución formativa. El caso del PDC es especial, ya que en general se le atribuyen menos responsabilidades que al resto de las categorías profesionales y los empleadores suelen considerar más fácil formarles directamente en el lugar de trabajo, por lo que la reputación de la institución formativa adquiere aquí menor importancia.

C) Brechas más importantes en las tres áreas de formación consideradas por niveles profesionales

Es necesario recordar que a efectos de este estudio, existe una brecha de calidad cuando una mayoría de los panelistas (por encima del 25% de los mismos) señala una determinada habilidad/conocimiento como necesaria/o y un 25% de esos panelistas que consideran dicha habilidad/conocimiento prioritaria/o juzgan asimismo que sus empleados carecen de ella/él.

Nivel profesional PDC: los panelistas consideran que los conocimientos de máxima prioridad para la categoría PDC son las habilidades de comunicación interpersonal (índice 88) y los idiomas (índice 74), seguidos de la informática (56), de los conocimientos multiculturales (49) y empresariales (39). La carencia más elevada es la correspondiente a las habilidades interpersonales (54), seguida de los conocimientos empresariales (48), los idiomas (46) y la informática (42). La carencia menos elevada es la de los conocimientos multiculturales (28; vid. tabla H).

Teniendo en cuenta que el PDC es el personal que interactúa con los turistas, los resultados indican que es urgente implementar

acciones formativas que mejoren las habilidades de comunicación interpersonal de esta categoría profesional, por ser la habilidad señalada como de máxima prioridad y considerar los empleadores que es de la que más carecen los empleados. Los idiomas y la informática son asimismo dos conocimientos prioritarios en los que se detectan graves carencias. En los conocimientos empresariales existe también una carencia formativa, aunque constituyen una menor prioridad que los mencionados anteriormente.

Nivel profesional SPV: dentro de la máxima prioridad se sitúan las habilidades de comunicación interpersonal (índice 87) y la informática (55); vienen a continuación los conocimientos empresariales (49), gestión (45), idiomas (38) y los conocimientos de la industria turística (34). Las carencias más graves se detectan con el mismo índice (54) en las habilidades interpersonales de comunicación y la gestión. Se sitúan a continuación deficiencias en conocimientos empresariales (40), informática (36), así como en idiomas y conocimientos de la industria turística (35). Parece pues que las acciones formativas más urgentes deberían situarse en la comunicación interpersonal, la gestión, la informática y los conocimientos empresariales (vid. tabla H).

Nivel profesional GCM: en esta categoría los conocimientos prioritarios son la gestión (67), los conocimientos empresariales (56) y la comunicación interpersonal (53). Vienen a continuación los conocimientos de la industria turística (45), la informática (42) y el marketing (36). Las carencias más graves se detectan en la gestión (69) y el marketing (56). La acción formativa más urgente se situaría en este caso en la gestión (vid. tabla H).

Nivel profesional GCA: por último, en este nivel profesional la planificación estratégica (72) y la gestión (68) son los dos conocimientos de máxima prioridad, lo cual es lógico debido a las funciones específicas que esta categoría desempeña. Las carencias más graves se encuentran en planificación estratégica (58) y previsiones de mercado (45; vid. tabla H).

En cuanto a los *conocimientos técnicos* requeridos para afrontar las crecientes exigencias que se plantean en el campo del turismo, se intentó obtener respuestas más específicas por parte de los

Tabla H: Prioridades y carencias: brechas formativas en los diferentes niveles profesionales. Respuestas en (%).

reasformación	*PDC*		*SPV*		*GCM*		*GCA*	
	Prioridad	*Carencia*	*Prioridad*	*Carencia*	*Prioridad*	*Carencia*	*Prioridad*	*Carencia*
FORMACIÓN BÁSICA								
Conocimientos empresariales	**39**	**48**	**49**	**40**	**56**	**39**	**47**	**31**
Análisis impactos	7	20	6	11	14	19	**25**	**21**
Conocimientos de Industria Turística	24	28	**34**	**35**	**45**	**31**	**41**	**36**
Previsiones mercado	2	18	15	14	27	11	**29**	**45**
Conocimientos legales	9	13	17	16	20	17	18	18
Procedimientos Administrativos	0	5	2	5	9	14	22	24
Gestión	3	18	**45**	**54**	**67**	**69**	**68**	**39**
Marketing	6	28	11	22	**36**	**56**	**31**	**42**
Conocimientos multiculturales	**49**	**28**	29	19	17	22	16	21
Investigación	1	5	6	5	18	25	14	18
Planificación estratégica	0	5	2	6	12	29	**72**	**58**
FORMACIÓN TÉCNICA								
Informática	**56**	**42**	**55**	**36**	**42**	**39**	21	30
Idiomas	**74**	**46**	**38**	**35**	19	25	14	18
HABILIDADES PERSONALES								
Comunicación interpersonal	**88**	**54**	**87**	**54**	**53**	**33**	**39**	**28**

Tabla I: Conocimientos deseables en informática (%).

Conocimientos	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Procesador de textos	51	66	69	58
Gráficos	5	13	28	28
Base de datos	37	57	71	64
Hoja de cálculo	20	51	56	85
Estadística	1	12	53	45
Internet	29	31	37	40

Tabla J: Conocimientos deseables en idiomas (%).

Conocimientos	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Inglés	79	79	79	78
Francés	27	26	29	20
Español	25	26	24	17
Alemán	23	21	22	16
Italiano	6	4	4	5
Japonés	21	24	17	17

panelistas. Así, se pudo determinar que el procesador de textos es la aplicación informática considerada más necesaria en todos los niveles profesionales (vid. tabla I). En cuanto a idiomas, el inglés es la lengua considerada más importante en todas las categorías profesionales (vid. tabla J).

D) Iniciativas actuales

En este apartado se ha pretendido analizar si en cada uno de los niveles considerados, los empleadores están implementando algún tipo de actuación para mejorar la educación y formación turísticas de sus empleados. Por ello, se invitó a los panelistas a que señalaran aquellas áreas de conocimientos en las que se estuviera impartiendo algún curso formativo. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las acciones formativas se centran en las categorías profesionales GCM y GCA (vid. tabla K), a pesar de que los mayores valores de insatisfacción se sitúan en los niveles PDC y SPV, como se ha señalado más arriba. Existe por lo tanto una clara deficiencia en la identificación del público objetivo hacia el que debería dirigirse las acciones formativas en las empresas.

El hecho de que los niveles profesionales más necesitados de formación sean, sin embargo, los que menos reciben, indica que no está claramente delimitada la responsabilidad de quién debería impartir dicha formación. Así, los empleadores se inclinan por una combinación entre la institución formativa y el lugar de trabajo como medio óptimo para el aprendizaje en la mayoría de los conocimientos y habilidades analizados (vid. tabla L).

Asimismo, las acciones formativas se centran en áreas que no constituyen las prioridades máximas en lo que a conocimientos y habilidades necesarios se refiere, ni cubren las carencias formativas más graves de cada uno de los niveles profesionales considerados.

Así, mientras la comunicación interpersonal constituye la prioridad máxima para las categorías PDC y SPV, los empleadores le prestan una relativa atención en el nivel SPV (49) –aunque no la máxima– y muy poca en el nivel PDC (23). Para los GCM la gestión constituye la máxima prioridad y la carencia más importante y, sin

Tabla K: Iniciativas formativas actuales de los empleadores turísticos según materias (% de panelistas que indican formación impartida).

Materias	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
Gestión financiera	13	26	37	38
Contabilidad	43	46	41	41
Comunicación interpersonal	23	49	56	56
Gestión	20	33	48	48
Marketing	49	51	40	40
Motivación	56	48	34	34
Otros	8	10	8	11
% del total	21%	24%	27%	27%

Tabla L: Medio idóneo para adquirir conocimientos y habilidades requeridos (medias de % obtenidas según categorías profesionales y materias consideradas).

reasformativas	*Escuela*	*Trabajo*	*Ambos*
FORMACIÓN BÁSICA			
Capacidad de Comunicarse	30,4	4,7	64,8
Conocimientos empresariales	19,5	28,8	51,6
Marketing	8,8	18,8	72,3
Procedimientos administrativos	24,0	24,2	51,7
Conocimientos legales que afectan a la industria turística	19,9	27,7	52,3
Previsiones de mercado	7,0	31,2	61,8
Conocimientos de la industria turística y tendencias	8,0	33,2	58,7
Planificación estratégica	17,0	24,0	58,7
Comunicación y promoción	9,0	22,0	68,7
FORMACIÓN TÉCNICA			
Informática	12,4	11,3	76,1
Idiomas	53,3	5,6	41,0
HABILIDADES PERSONALES			
Trabajar en entorno multinacional	11,7	19,3	68,8
Motivación e iniciativa	12,0	35,0	53,0
Supervisión	2,1	30,9	66.9
Formación de otros empleados	5,5	32,4	61,9
Trabajar en equipo	1,2	46,9	51,8
Lealtad a empresa	2,7	56,9	39,5
Comportamiento cortés y amistoso	7,0	26,0	67,0
Capacidad resolver conflictos organizacionales	4,0	39,0	56,7
Capacidad solucionar problemas	18,7	26,7	54,5
Efectividad en trato con gente	6,0	27,5	66,5
Etica personal	23,1	15,8	56,7
Gestión eficaz del tiempo	9,4	36,3	54,0
Capacidad de sistematización	13,2	19,0	67,7
Flexibilidad	4,5	44,0	51,2
Capacidad para toma decisiones	4,8	35,3	59,7

embargo, los empleadores turísticos toman mayores iniciativas formativas para la mejora de la comunicación interpersonal. Por último, para los GCA la planificación estratégica, que es la mayor prioridad y carencia formativa al mismo tiempo, ni siquiera aparece entre las iniciativas formativas mencionadas (vid. tabla K).

3.6.2 Resultados sectoriales

En este apartado vienen recogidos los resultados desagregados sectorialmente. Se han detectado importantes diferencias entre los doce sectores turísticos considerados: a nivel del grado de satisfacción de los empleadores con los conocimientos y habilidades de sus empleados, por ejemplo, en el sector del transporte dicho grado de satisfacción ha resultado ser muy alto para todas las categorías profesionales, mientras que para el ocio cultural y el marketing turístico es, al contrario, muy bajo.

Se identifican pues, en función de las opiniones de los panelistas, los conocimientos y habilidades personales más importantes en cada sector, el perfil previo más adecuado para los empleados, etc.

Es necesario señalar que los panelistas no respondieron a las preguntas que no les eran aplicables: por ejemplo, algunos empleadores no tienen empleados en alguna de las categorías profesionales consideradas.

A) Sector del Alojamiento

En cuanto al *grado de satisfacción* de los empleadores en relación a los conocimientos y habilidades de sus empleados, i.e. a la situación formativa *existente*, los panelistas del sector del alojamiento se muestran insatisfechos, siendo los valores asignados muy bajos, especialmente para el PDC (13). En relación a los conocimientos y habilidades de la GCA los panelistas se muestran un poco más satisfechos (vid. tabla M).

Tabla M: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector del alojamiento con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	13	27	20	38

En cuanto a las *prioridades identificadas* en relación a los conocimientos, básicos y técnicos, y las habilidades personales, los panelistas destacan para el nivel profesional PDC la capacidad de comunicación interpersonal y los idiomas (ambos con índice 93), seguidos por la informática (60) y los conocimientos multiculturales (40). Estos resultados se aproximan a los obtenidos a nivel mundial (vid. tabla N).

Para el nivel profesional SPV los empleadores señalan de nuevo la capacidad de comunicación interpersonal como la máxima prioridad (índice 87). Vienen a continuación los idiomas (índice 53), los conocimientos empresariales (47), la informática (47) y la gestión (47; vid. tabla N).

En cuanto a la GCM, los conocimientos señalados como imprescindibles son, una vez más, la capacidad de comunicación interpersonal (67) y la gestión (67 también). Los conocimientos empresariales y la informática se sitúan después (60 y 53 respectivamente; vid. tabla N).

Por último, para la GCA, los panelistas señalaron como conocimientos más imperiosos la gestión (60), los conocimientos empresariales (53) y la planificación estratégica (47), todos ellos íntimamente relacionados con las funciones que este nivel profesional debe desempeñar. Los resultados se aproximan por tanto a los obtenidos a nivel mundial (vid. tabla N).

En lo referente a los *criterios tomados en cuenta a la hora de emplear personal nuevo*, los resultados muestran una preferencia clara de los panelistas del sector del alojamiento por una combinación entre educación formal y experiencia previa para todas las categorías profesionales, excepto el PDC para el que la experiencia previa prima sobre la educación formal. Estos datos indican que es necesaria una gran consideración por parte de los educadores de los programas que combinen los conocimientos teóricos con prácticas basadas en la experiencia real de una empresa de alojamiento (vid. tabla O).

Tabla N: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector del alojamiento.

reas6rmativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	27	47	60	53
Análisis impactos	-	-	7	27
Conocimientos de Industria Turística	-	13	27	33
Previsiones mercado	-	13	27	27
Conocimientos legales	7	-	13	7
Procedimientos Administrativos	-	-	-	7
Gestión	-	47	67	60
Marketing	-	7	27	40
Conocimientos multiculturales	40	27	20	20
Investigación	-	-	-	7
Planificación estratégica	-	-	7	47
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	60	47	53	33
Idiomas	93	53	20	13
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	93	87	67	40

Tabla O: Importancia de la educación formal
vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	40	26,7	13,3	7,1
Educación formal	33	6,0	13,3	14,2
Ambas	27	66,7	73,3	78,5

Tabla P: Perfiles educativos deseados para empleados
(% de respuestas de panelistas).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	30	17	-	-
Formación profesional	50	50	23	-
Universidad	20	33	69	61
Postgrado	-	-	8	38

Al considerar el tipo de formación previa adecuado para que los futuros empleados posean los conocimientos y habilidades imprescindibles en el desempeño de las tareas propias de sus niveles profesionales respectivos, los empleadores del sector del alojamiento se inclinaron por la formación profesional en el caso del PDC y los SPV. Para la GCM y la GCA la universidad fue la opción más elegida, coronada por el postgrado en el caso de la GCA. Estos datos coinciden con los obtenidos a nivel mundial (vid. tabla P).

Por último, en lo que concierne a las áreas específicas de estudio, los panelistas se inclinaron claramente por los estudios específicos en turismo en el caso del PDC y los SPV, mientras que en el de la GCM y la GCA se inclinan por estudios en turismo combinados con estudios en empresariales (vid. tabla Q). Estos resultados coinciden, una vez más, con los obtenidos a nivel mundial.

B) Sector de Agencias Minoristas

Como en el caso del sector del alojamiento, los empleadores turísticos de las agencias minoristas muestran un *grado de satisfacción* considerablemente bajo en el caso del PDC y los SPV (vid. tabla R). Estos resultados indican que la *performance* de los empleados de estas categorías profesionales no responde a las expectativas de sus empleadores y que, por tanto, nos hallamos ante una situación de no calidad. El sistema formativo turístico del que proceden dichos empleados no dota a sus educandos de las capacidades necesarias para su empleabilidad como PDC o SPV en las agencias de viaje minoristas.

El grado de satisfacción es un poco más elevado para la GCM y GCA, aunque tampoco sobrepasa el valor neutro de 50. Los empleadores no están por tanto profundamente descontentos con

Tabla Q: Áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos.

reas	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
Empresariales	-	-	9	15
Turismo	50	55	45	23
Turismo y Empresariales	25	22	36	46
Humanidades	25	11	-	8
Turismo, Emp. y Hum.	-	11	9	-
Emp. y Hum.	-	-	-	8

Tabla R: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de las agencias de viaje minoristas con los niveles profesionales.

Satisfacción	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	17	0	50	40

los conocimientos y habilidades de estos dos niveles profesionales aunque tampoco se muestran muy entusiasmados (vid. tabla R).

Sorprendentemente, y a pesar de los valores bajos e intermedios obtenidos en el grado de satisfacción de los empleadores, los panelistas no asignaron índices muy altos para ninguno de los *conocimientos y habilidades personales prioritarios* en las diversas categorías profesionales (todos los índices varían entre 0 y 25), (vid. tabla S).

A pesar de ello, se pueden establecer algunas conclusiones. Así, para el nivel profesional PDC, la capacidad de comunicación interpersonal es la habilidad considerada más importante (índice 25), seguida por los conocimientos de la industria turística y los idiomas (20 en ambos). Para los SPV, la capacidad de comunicación interpersonal es de nuevo la máxima prioridad (índice 25). Vienen a continuación los conocimientos empresariales (20) y los conocimientos de la industria turística (20 igualmente). Para la GCM y la GCA los conocimientos empresariales constituyen la máxima prioridad (25 y 22 respectivamente), (vid. tabla S).

En lo referente a los *criterios tomados en cuenta a la hora de emplear personal nuevo*, los resultados ponen de manifiesto que los empleadores otorgan la misma consideración a la experiencia previa que a la educación formal en todas las categorías profesionales, excepto para el PDC, donde la experiencia previa es más valorada (vid. tabla T). Estos datos muestran la importancia de implementar programas educativos que integren prácticas.

C) Agencias de Viajes Mayoristas

En lo que se refiere al *grado de satisfacción* de los empleadores con respecto a las habilidades y conocimientos de sus empleados, los valores obtenidos se sitúan en una posición alta (índice 67), excepto para la categoría PDC donde los panelistas expresan claramente su descontento, otorgando un valor nulo (vid. tabla U). Esta situación de no calidad en el nivel profesional PDC es grave y merece gran atención por parte de los educadores, ya que es en el momento del encuentro con el cliente cuando el prestatario de los servicios demuestra su destreza en el logro de las expectativas del consumidor y logra o no su satisfacción final.

Tabla S: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de las agencias minoristas.

reasformativas	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
	Prioridad	***Prioridad***	***Prioridad***	***Prioridad***
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	10	20	25	22
Análisis impactos	-	-	-	9
Conocimientos de Industria Turística	20	20	19	17
Previsiones mercado	-	-	-	-
Conocimientos legales	-	5	-	-
Procedimientos Administrativos	-	-	-	-
Gestión	-	5	12	9
Marketing	5	5	6	4
Conocimientos multiculturales	10	-	6	-
Investigación	-	-	-	4
Planificación estratégica	-	-	-	13
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	10	10	6	5
Idiomas	20	10	12	9
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	25	25	12	9

Tabla T: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	60	-	-	-
Educación formal	-	-	-	-
Ambas	40	100	100	100

Tabla U: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de las agencias de viaje mayoristas con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	0	67	67	67

En lo que respecta a los conocimientos y habilidades prioritarios para este sector, los panelistas, como en el caso de las agencias de viajes minoristas, no atribuyen índices muy elevados a las áreas consideradas. Parece, sin embargo, que para el PDC, donde el grado de satisfacción es nulo, la capacidad de comunicación interpersonal, los conocimientos de la industria turística, los conocimientos empresariales y los idiomas representan el primer nivel de prioridades (índice 20 en todos ellos; vid. tabla V).

En el caso de los SPV, la capacidad de comunicación interpersonal y la informática son los conocimientos considerados más importantes (índice 25 en ambos). Para la GCM, los conocimientos legales, la gestión, el marketing y los conocimientos empresariales son las áreas de formación más necesitadas (índice 17). En la GCA, los análisis de impactos, los conocimientos de la industria turística y la gestión son las máximas prioridades, aunque también con un índice muy bajo (17), (vid. tabla V).

En lo concerniente a la trascendencia acordada por los empleadores al factor de la educación formal vs. la experiencia previa a la hora de emplear nuevos trabajadores, los resultados indican que ambos criterios son igualmente importantes para los panelistas en todas las categorías profesionales. Es necesario por tanto establecer programas formativos que combinen sistemáticamente conocimientos teóricos con prácticas reales (vid. tabla W).

D) Sector de Marketing Turístico

El *grado de satisfacción* de los empleadores del sector del marketing turístico con los conocimientos y habilidades de sus empleados es muy bajo en todas las categorías profesionales y, una vez más, nulo con el nivel PDC (vid. tabla X).

Estos resultados pueden deberse a la inmadurez que caracteriza todavía al marketing en la industria turística, ya que el predominio de las PYMES favorece el hecho de que los empresarios se planteen si tiene sentido invertir recursos en planes de marketing cuando cuentan con una intensa relación con sus clientes actuales

Tabla V: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de las agencias mayoristas.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	20	8	17	8
Análisis impactos	-	-	-	17
Conocimientos de Industria Turística	20	17	8	17
Previsiones mercado	-	8	8	-
Conocimientos legales	-	-	17	8
Procedimientos Administrativos	-	-	-	8
Gestión	-	8	17	17
Marketing	-	-	17	-
Conocimientos multiculturales	10	8	8	8
Investigación	-	-	-	-
Planificación estratégica	-	-	-	8
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	10	25	-	-
Idiomas	20	0	8	-
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	20	25	8	8

Tabla W: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	-	-	-	-
Educación formal	33	-	-	-
Ambas	67	100	100	100

Tabla X: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector del marketing turístico con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	0	20	20	20

Tabla Y: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector del marketing turístico.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	7	18	11	5
Análisis impactos	-	-	-	-
Conocimientos de Industria Turística	7	11	18	5
Previsiones mercado	-	-	-	-
Conocimientos legales	-	6	11	10
Procedimientos Administrativos	-	-	-	5
Gestión	-	6	11	19
Marketing	7	11	11	14
Conocimientos multiculturales	27	18	11	10
Investigación	-	-	-	5
Planificación estratégica	-	-	-	14
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	7	6	6	5
Idiomas	27	11	6	5
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	20	11	11	5

y tienen una reducida base de clientes potenciales. Esta inmadurez del sector fomenta la permanencia de un desconocimiento de las funciones exactas a desempeñar por parte de los empleados.

En cuanto a los conocimientos y habilidades más necesarios para los empleados de este sector, los panelistas no otorgan, una vez más, altas prioridades en ninguna de las categorías profesionales consideradas. En efecto, los índices de prioridad recogidos son muy bajos, pero aún así pueden extraerse ciertas conclusiones (vid. tabla Y).

Para el nivel profesional PDC, los conocimientos multiculturales y los idiomas (ambos con índice 27) son los considerados más importantes por los panelistas frente a las demás áreas analizadas. La capacidad de comunicación se sitúa en tercer lugar (índice 20).

Para los SPV los índices son aún más bajos, por lo que parece que existe todavía menor necesidad de conocimientos o habilidades específicos que en el nivel anterior. Los conocimientos multiculturales y empresariales son los que ocupan la primera prioridad con un índice 18.

En la GCM y GCM los índices continúan su tendencia a la baja. Los conocimientos de la industria turística (18) y la gestión (19) ocupan respectivamente la primera posición.

Por último, en lo que se refiere al peso específico de la experiencia previa frente a la educación formal al contratar personal nuevo, los datos obtenidos para este sector no indican una tendencia clara en el conjunto de las categorías profesionales. En el PDC los dos criterios adquieren la misma importancia. Para los SPV y la GCM prima la experiencia previa. En la GCA la educación formal y la combinación de los dos criterios han obtenido la misma puntuación (vid. tabla Z). Estos datos ponen de manifiesto, una vez más, la necesidad de implementar programas formativos que combinen los conocimientos teóricos con las prácticas en empresas reales.

E) Sector de Ocio Cultural

Tabla Z: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	40	60	40	20
Educación formal	40	-	20	40
Ambas	20	40	20	40

Tabla AA: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector del ocio cultural con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	25	0	0	0

El *grado de satisfacción* de los empleadores turísticos de este sector con la *performance* de sus empleados es nulo en las categorías profesionales SPV, GCM y GCA y, sorprendentemente, aunque sigue siendo bajo, es más elevado para el PDC (vid. tabla AA) . La dramática insatisfacción de los panelistas de este sector merece mayores investigaciones, a fin de determinar las razones objetivas de la misma y de aislar las mayores brechas cualitativas presentes en la formación de los empleados.

En lo referente a los conocimientos y habilidades prioritarios para los empleados del sector del ocio cultural, sorprendentemente dado el bajo nivel de satisfacción registrado, los panelistas otorgan de nuevo índices de priorización muy bajos en las diversas áreas consideradas (vid. tabla AB). Estos resultados refuerzan la necesidad de llevar más lejos las investigaciones comenzadas.

Parece sin embargo, que para la categoría profesional PDC la informática constituye la máxima prioridad (22), seguida de los conocimientos empresariales (17), los idiomas (17) y la comunicación interpersonal (17). Para los SPV la comunicación interpersonal se sitúa a la cabeza de los conocimientos y habilidades más necesitados, con un índice de priorización de 22, seguida de la informática (17). Para la GCM la comunicación interpersonal y la gestión constituyen la máxima prioridad (ambas con un índice 12), mientras que la GCA registra para la gestión el índice más elevado (17).

Por último, en lo que se refiere a la importancia acordada a la experiencia previa vs. la educación formal a la hora de contratar nuevo personal, los panelistas se inclinan claramente por una combinación entre ambos criterios en las categorías profesionales SPV, GCM y GCA. Para el PDC parece que es la educación formal la que prima (vid. tabla AC). Una vez más destaca la necesidad de contar con contenidos curriculares en turismo que integren las prácticas en empresas reales a los conocimientos teóricos.

Tabla AB: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector del ocio cultural.

reas ormativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	17	9	8	8
Análisis impactos	-	-	4	8
Conocimientos de Industria Turística	6	13	8	4
Previsiones mercado	-	-	-	8
Conocimientos legales	6	4	4	-
Procedimientos Administrativos	-	-	4	4
Gestión	6	13	12	17
Marketing	-	-	8	8
Conocimientos multiculturales	11	13	8	-
Investigación	-	-	8	8
Planificación estratégica	-	4	8	12
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	22	17	8	4
Idiomas	17	4	4	-
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	17	22	12	12

Tabla AC: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	25	-	-	-
Educación formal	50	25	25	25
Ambas	25	75	75	75

Tabla AD: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de la Administración turística con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	18	18	36	40

F) Sector de Administración turística

El grado de satisfacción de los empleadores con el grado de satisfacción de sus empleados es bajo con las categorías PDC y SPV y más elevado con la GCM y GCA, aunque sin alcanzar grandes cotas de entusiasmo (vid. tabla AD). La situación de calidad *existente* respecto a los conocimientos y habilidades de los empleados del sector de la Administración turística podría por lo tanto mejorarse bastante.

En lo que respecta a los *conocimientos y habilidades prioritarios* del sector de la Administración turística, los panelistas asignan una vez más índices muy bajos. En la categoría PDC, la capacidad de comunicación interpersonal (23), los idiomas (20) y la informática (17) destacan como más necesarios sobre las demás materias consideradas. En el nivel de SPV de nuevo la capacidad de comunicación interpersonal se sitúa a la cabeza de las prioridades (22). En la GCM y GCA la gestión y la planificación estratégica respectivamente ocupan la máxima prioridad, aunque con índices bastante reducidos (vid. tabla AE).

En lo que concierne la importancia otorgada a la educación formal frente a la experiencia previa a la hora de emplear nuevo personal, los panelistas del sector de la Administración turística se inclinan en el caso del PDC por la educación formal, mientras que en las demás categorías profesionales optan por la combinación entre ambos criterios (vid. tabla AF). De nuevo surge la necesidad de establecer programas formativos que integren la teoría y la práctica.

En lo que concierne al tipo de formación previa requerida para dotar a los futuros empleados de los conocimientos y habilidades imprescindibles para el desempeño de sus funciones, los empleadores del sector de la Administración turística se inclinan en todos los casos por la opción universitaria y, para la GCA, a nivel

Tabla AE: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de la Administración turística.

reas 6rmativas	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
	Prioridad	***Prioridad***	***Prioridad***	***Prioridad***
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	6	8	9	-
Análisis impactos	6	5	5	8
Conocimientos de Industria Turística	6	14	9	17
Previsiones mercado	3	11	7	-
Conocimientos legales	3	5	5	-
Procedimientos Administrativos	-	-	2	17
Gestión	3	11	19	13
Marketing	-	-	9	4
Conocimientos multiculturales	14	-	2	4
Investigación	-	-	7	4
Planificación estratégica	-	-	5	25
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	6	8	9	-
Idiomas	20	8	5	-
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	23	22	7	-

Tabla AF: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	-	10	10	11
Educación formal	50	30	20	33
Ambas	40	60	70	56

Tabla AG: Perfiles educativos deseados para empleados (%).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	22	-	-	-
Formación profesional	22	44	22	-
Universidad	44	56	45	25
Postgrado	-	-	33	75

Tabla AH: Áreas de estudio preferidas por empleadores (%).

reas	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
Empresariales	-	-	-	-
Humanidades	-	-	-	-
Turismo	50	25	50	29
Turismo/Empresarial.	50	25	17	29
Turismo/Empres./Humanidades	-	50	33	29
Empresariales/Huma.	-	-	-	13

de postgrado. Sin embargo, también es importante la opción de formación profesional en el PDC, SPV y GCM (vid. tabla AG).

Por último, en lo referente a las áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos del sector de la Administración pública, las combinaciones entre el turismo, empresariales y humanidades prevalecen. Estos resultados indican la necesidad en este sector de contar con una formación multidisciplinaria que abarque los distintos enfoques de la actividad turística (vid. tabla AH).

G) Sector del transporte turístico

El grado de satisfacción de los empleadores del sector del transporte respecto a la *performance* de sus empleados se sitúa en posiciones muy altas, muy por encima de la media mundial (vid. tabla AI). Como en aquellos sectores con grados de satisfacción muy bajos, estos resultados merecen una investigación más profunda, a fin de determinar los aciertos y puntos fuertes de la formación de estos empleados para poder posteriormente extrapolarlos a otros sectores turísticos.

En cuanto a las prioridades en conocimientos y habilidades necesarios, los índices asignados por los panelistas siguen siendo muy bajos. A pesar de ello, la capacidad de comunicación interpersonal (29), la informática (21) y los idiomas (21) son los conocimientos más necesarios para la categoría PDC. La capacidad de comunicación interpersonal se coloca de nuevo en primera posición para los SPV, mientras los conocimientos empresariales y la gestión son importantes a nivel gerencial (vid. tabla AJ).

En lo que concierne a la importancia otorgada a la educación formal frente a la experiencia previa a la hora de emplear nuevo personal, los panelistas del sector del transporte turístico se inclinan en todos los casos por la combinación entre ambos criterios (vid. tabla AK). De nuevo surge la necesidad de establecer programas formativos que integren la teoría y la práctica.

En lo referente al tipo de formación previa requerida para dotar a los futuros empleados de los conocimientos y habilidades necesa-

Tabla AI: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector del transporte turístico con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	87,5	75	87,5	100

Tabla AJ: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector del transporte turístico.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	4	15	16	14
Análisis impactos	-	-	2	2
Conocimientos de Industria Turística	11	13	7	6
Previsiones mercado	-	5	7	8
Conocimientos legales	4	8	5	4
Procedimientos Administrativos	-	-	2	6
Gestión	-	10	9	16
Marketing	-	3	5	6
Conocimientos multiculturales	14	5	5	4
Investigación	-	-	5	4
Planificación estratégica	-	-	7	10
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	21	15	14	6
Idiomas	21	5	5	2
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	29	21	14	8

Tabla AK: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	11	-	-	-
Educación formal	34	34	11	22
Ambas	55	66	89	78

Tabla AL: Perfiles educativos deseados para empleados (%).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	38	22	11	-
Formación profesional	38	22	22	-
Universidad	24	56	44	25
Postgrado	-	-	22	75

Tabla AM: Áreas de estudio preferidas por empleadores (%).

res	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Empresariales	-	14	12,5	37,5
Humanidades	20	-	-	-
Turismo	20	14	-	-
Turismo/Empresarial.	20	-	25	25
Turismo/Empres./Humanidades	40	43	37,5	12,5
Empresariales/Huma.	-	14	12,5	25

rios para el desempeño de sus funciones, los empleadores del sector del transporte turístico se inclinan por la educación secundaria y la formación profesional para el PDC, la universidad para los SPV y la GCM y la universidad a nivel de postgrado para la GCA.

Por último, en lo referente a las áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos del sector del transporte turístico, las combinaciones entre el turismo, empresariales y humanidades prevalecen, salvo en el caso de la GCA donde prima la formación en empresariales (vid. tabla AM).

H) Sector de ocio natural

En este sector, el *grado de satisfacción* de los empleadores con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados se sitúa en una posición intermedia para todas las categorías profesionales, excepto para los SPV, donde el grado de satisfacción es muy alto (vid. tabla AN).

Una vez más, los panelistas asignan índices de priorización muy bajos en lo que respecta a los conocimientos y habilidades personales necesarios en sus empleados. Sin embargo, en el PDC y los SPV la capacidad de comunicación interpersonal (29 y 24 respectivamente) ocupa la primera posición, mientras que la gestión (24), los conocimientos de la industria turística (22) y la planificación estratégica (22) son los conocimientos más necesarios a nivel gerencial (vid. tabla AO).

Por otro lado, la combinación entre educación formal y experiencia previa es la alternativa por la que se inclinan los empleadores turísticos del sector del ocio natural al contratar personal nuevo (vid. tabla AP). Por tanto, la necesidad de desarrollar programas formativos basados en conocimientos teóricos y prácticas reales queda de manifiesto una vez más.

En lo referente al tipo de formación previa requerida para dotar a los futuros empleados de los conocimientos y habilidades nece-

Tabla AN: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector del ocio natural con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	43	86	43	43

Tabla AO: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector del ocio natural.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	6	6	6	-
Análisis impactos	6	6	-	11
Conocimientos de Industria Turística	-	-	12	22
Previsiones mercado	-	-	6	6
Conocimientos legales	6	6	-	6
Procedimientos Administrativos	-	-	6	-
Gestión	-	12	24	11
Marketing	-	-	6	6
Conocimientos multiculturales	24	18	6	-
Investigación	-	-	6	6
Planificación estratégica	-	-	6	22
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	-	6	12	-
Idiomas	18	12	-	-
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	29	24	18	11

Tabla AP: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	22	22	-	-
Educación formal	33	11	22	33
Ambas	45	67	78	67

Tabla AQ: Perfiles educativos deseados para empleados (%).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	14	22	-	-
Formación profesional	58	11	-	-
Universidad	28	56	89	25
Postgrado	-	-	11	75

Tabla AR: Áreas de estudio preferidas por empleadores (%).

reas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Empresariales	-	-	14	25
Humanidades	33	20	-	-
Turismo	67	40	14	-
Empresarial./Humani.	-	20	14	25
Turismo/Empres./Humanidades	-	20	43	37,5
Empresariales/Turism	-	-	14	12,5

sarios para el desempeño de sus funciones, los empleadores del sector del ocio natural prefieren la formación profesional para el PDC y la universidad para el resto de los niveles profesionales, aunque con postgrado para la GCA (vid. tabla AQ).

Por último, en lo referente a las áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos del sector del ocio natural, el turismo prima sobre las demás opciones para el PDC y los SPV, mientras las combinaciones entre el turismo, empresariales y humanidades prevalecen a nivel gerencial, donde los empleadores prefieren una formación multidisciplinar (vid. tabla AR).

I) Sector de Congresos y Eventos

En este sector, el *grado de satisfacción* de los empleadores con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados se sitúa en una posición intermedia-baja para todas las categorías profesionales (vid. tabla AS).

Una vez más, los panelistas asignan índices de priorización muy bajos en lo que respecta a los conocimientos y habilidades personales necesarios en sus empleados. Sin embargo, en el PDC y los SPV la capacidad de comunicación interpersonal (21 y 22 respectivamente) ocupa la primera posición, mientras que la gestión (19) y la planificación estratégica (20) son los conocimientos más necesarios a nivel gerencial (vid. tabla AT).

Por otro lado, la importancia acordada a la educación formal y la experiencia previa en el sector de congresos y eventos al contratar personal nuevo no es claramente significativa en favor de uno de los dos criterios, en el conjunto de los niveles profesionales. Ambos son tenidos en cuenta en categorías profesionales diferentes (vid. tabla AU).

En lo referente al tipo de formación previa requerida para dotar a los futuros empleados de los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones, los empleadores del sector de congresos y eventos no se inclinan por una opción clara

Tabla AS: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de congresos y eventos con los niveles profesionales.

Satisfacción	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	40	20	30	20

Tabla AT: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de congresos y eventos.

reasformativas	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
	Prioridad	***Prioridad***	***Prioridad***	***Prioridad***
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	16	11	11	11
Análisis impactos	-	-	4	7
Conocimientos de Industria Turística	8	8	11	2
Previsiones mercado	3	5	4	7
Conocimientos legales	-	-	9	7
Procedimientos Administrativos	-	3	2	2
Gestión	-	8	19	16
Marketing	-	3	13	11
Conocimientos multiculturales	11	3	4	2
Investigación	3	3	2	2
Planificación estratégica	-	3	4	20
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	18	22	4	2
Idiomas	18	11	4	2
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	21	22	9	7

Tabla AU: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	-	60	40	20
Educación formal	30	-	20	40
Ambas	70	40	20	40

Tabla AV: Perfiles educativos deseados para empleados (%).

Perfil	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Educación secundaria	30	10	-	-
Formación profesional	20	10	-	-
Universidad	30	60	60	20
Postgrado	20	20	40	80

Tabla AW: Áreas de estudio preferidas por empleadores (%).

reas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Empresariales	-	-	-	20
Humanidades	-	-	10	-
Turismo	37,5	40	20	20
Empresarial./Turismo.	37,5	40	50	30
Turismo./Humanidad.	25	10	-	10
Turismo/Empres./Humanidades	-	10	20	20

en el PDC, aunque es interesante señalar que muchos han indicado el nivel universitario e incluso el postgrado como deseables en esta categoría profesional. Este último fenómeno es también destacable para los SPV. Por otro lado, el nivel universitario y el postgrado prevalecen a nivel gerencial (vid. tabla AV).

Por último, en lo referente a las áreas de estudio preferidas por los empleadores turísticos del sector de congresos y eventos, el turismo y las combinaciones entre el turismo, empresariales y humanidades prevalecen en todos los niveles profesionales, para los que los empleadores prefieren una formación multidisciplinar (vid. tabla AW).

J) Sector de Animación Turística

En este sector, el *grado de satisfacción* de los empleadores con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados se sitúa en una posición baja para el PDC, intermedia para las categorías profesionales de los SPV y GCA y alta para la GCM (vid. tabla AX).

De nuevo, los panelistas asignan índices de priorización muy bajos en lo que respecta a los conocimientos y habilidades personales necesarios en sus empleados. Sin embargo, la capacidad de comunicación interpersonal (25) ocupa la primera posición en todas las categorías profesionales, acompañada a nivel gerencial de los conocimientos en empresariales y la planificación estratégica (vid. tabla AY).

Por otro lado, la importancia acordada a la educación formal y la experiencia previa en el sector de la animación turística al contratar personal nuevo (vid. tabla AZ) se inclina claramente en favor de la experiencia previa en los niveles PDC y SPV, mientras a nivel gerencial es la combinación de ambos criterios la que prevalece.

K) Sector de Restauración

En este sector, el *grado de satisfacción* de los empleadores con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados se

Tabla AX: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de animación turística con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	25	50	75	50

Tabla AY: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de la animación turística.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	17	17	25	17
Análisis impactos	-	-	-	-
Conocimientos de Industria Turística	-	-	-	-
Previsiones mercado	-	8	8	8
Conocimientos legales	-	-	17	-
Procedimientos Administrativos	-	-	-	-
Gestión	8	17	17	17
Marketing	-	-	-	8
Conocimientos multiculturales	8	-	-	-
Investigación	-	-	-	-
Planificación estratégica	-	-	-	25
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	8	8	8	0
Idiomas	17	17	-	-
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	25	25	25	25

Tabla AZ: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
Experiencia previa	50	100	25	25
Educación formal	25	-	-	-
Ambas			75	50

Tabla BA: Grado de satisfacción de empleadores turísticos del sector de restauración con los niveles profesionales.

Satisfacción	***PDC***	***SPV***	***GCM***	***GCA***
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	25	25	50	100

Tabla BB: Prioridades de conocimientos y habilidades en los diferentes niveles profesionales del sector de la restauración.

reasformativas	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
	Prioridad	*Prioridad*	*Prioridad*	*Prioridad*
FORMACIÓN BÁSICA				
Conocimientos empresariales	23	13	13	17
Análisis impactos	-	-	-	-
Conocimientos de Industria Turística	-	-	6	-
Previsiones mercado	-	-	19	22
Conocimientos legales	8	6	-	-
Procedimientos Administrativos	-	6	6	-
Gestión	-	13	19	22
Marketing	-	6	6	6
Conocimientos multiculturales	-	19	-	-
Investigación	-	6	6	-
Planificación estratégica	-	-	-	6
FORMACIÓN TÉCNICA				
Informática	15	-	13	11
Idiomas	23	13	-	6
HABILIDADES PERSONALES				
Comunicación interpersonal	23	19	13	11

sitúa en una posición baja para el PDC y los SPV, intermedia para la GCM y alta para la GCA (vid. tabla BA).

De nuevo, los panelistas asignan índices de priorización muy bajos en lo que respecta a los conocimientos y habilidades personales necesarios en sus empleados. Sin embargo, la capacidad de comunicación interpersonal ocupa junto con los idiomas y los conocimientos empresariales la primera posición en la categoría profesional PDC (todos ellos con índice 23). También a nivel de los SPV la capacidad de comunicación interpersonal ocupa la máxima prioridad junto con los conocimientos multiculturales (ambos con índice 19). A nivel gerencial las previsiones de mercado y la gestión constituyen los conocimientos más necesarios (vid. tabla BB).

Por otro lado, en el sector de la restauración se otorga mayor importancia a la experiencia previa a la hora de contratar personal nuevo en el nivel PDC (vid. tabla BC), mientras que los panelistas se inclinan claramente en favor de la educación formal en la GCM. En los dos otros niveles profesionales ninguno de los dos criterios prevalece. Es necesario por tanto desarrollar programas formativos que abarquen tanto la educación formal como las prácticas en la empresa real.

En cuanto al sector Otros no incluímos aquí los resultados obtenidos, ya que representa muchas sub-unidades y sería demasiado largo exponerlas todas aquí.

3.6.3 Resultados Regionales

Tras haber analizado los ámbitos sectoriales y profesionales, este apartado recoge los resultados obtenidos en los ámbitos geográficos, en el contexto del mapa de profesiones turísticas configurado a nivel mundial. Así, las regiones consideradas han sido seis.

A) Europa

Los panelistas de esta región mundial están convencidos de que los viajes intrarregionales seguirán una tendencia al alza, aunque la intensificación de la competencia requerirá un servicio de mayor calidad, con enfásis en las destrezas internacionales y

Tabla BC: Importancia de la educación formal vs. la experiencia previa (en % de respuestas de panelistas).

Importancia	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
Experiencia previa	50	-	-	-
Educación formal	25	50	75	50
Ambas	25	50	25	50

conocimiento del producto. Por otro lado, los flujos turísticos mundiales se desviarán de los mercados tradicionales, por lo que habrá que explorar nuevos tipos de productos turísticos para consolidar la capacidad de retención de los destinos.

Europa central y Europa del Este experimentarán un desarrollo de sus mercados turísticos, exigiendo particular atención la salvaguarda de los recursos naturales y culturales.

Europa es una de las regiones mundiales donde los panelistas indicaron que la formación interna a la empresa aumentará en importancia en el conjunto del sistema formativo turístico.

El medio ambiente recibirá todavía mayor atención a través de iniciativas de *gestión verde.*

La privatización del transporte aéreo y las telecomunicaciones representan una de las tendencias que contribuirán a intensificar la competencia y, por ende, a consolidar la demanda de trabajadores más cualificados.

El envejecimiento de la población, el rol cambiante de la mujer y una mayor solidaridad social con los desfavorecidos son algunos de los cambios que afectarán a la industria turística.

En cuanto a la situación *existente* actualmente en Europa, en lo que respecta a los conocimientos y habilidades personales de los empleados del sector turístico, el bajo grado de satisfacción detectado entre los panelistas indica que deben introducirse grandes mejoras formativas (vid. tabla BD). Sorprendentemente, el PDC es la categoría profesional que mejor puntuación ha recibido en esta ocasión.

B) Américas

Los panelistas del continente americano perciben el envejecimiento de la población y la disminución de la natalidad como dos cuestiones clave que afectarán a la demanda y oferta de la fuerza laboral. Así, la estructura del mercado laboral cambiará, con

Tabla BD: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Europa con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	38	28	21	23

Tabla BE: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Américas con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	28	28	37	35

mayores tasas de participación en todas las categorías profesionales por parte de las minorías étnicas, los discapacitados, las mujeres y los jubilados que se reintegrarán de nuevo a la vida activa.

En lo referente a la estructura de las empresas, los panelistas predicen una reducción del tamaño de las mismas y una orientación hacia organizaciones menos jerarquizadas, más horizontales, en definitiva más efectivas a la hora de retener a los trabajadores. Los panelistas coinciden en que la carencia de personal cualificado constituirá un problema en el futuro.

El grado de satisfacción actual de los panelistas con respecto a los conocimientos y habilidades de sus empleados es bajo para todas las categorías profesionales, aunque un poco más elevado a nivel gerencial (vid. tabla BE).

C) África

Los panelistas de esta región mundial hicieron hincapié en que los problemas económicos van a continuar, con altas tasas de desempleo, así como la inestabilidad política y social.

Por otro lado, mientras algunos panelistas piensan que el entorno normativo actuará como factor inhibidor del desarrollo turístico, otros indican que las políticas públicas estan apoyando crecientemente el turismo como alternativa de desarrollo económico.

El grado de satisfacción actual con las habilidades y conocimientos del PDC es nulo, intermedio para los SPV y más alto a nivel gerencial (vid. tabla BF).

D) Asia Oriental y Pacífico

Los panelistas predicen un crecimiento económico fuerte para esta región, acompañado de un incremento del turismo receptivo. Nuevos tipos de viajeros –como las mujeres–, mayor tiempo libre disponible y un marco normativo simplificado actuarán como catalizadores para un crecimiento del turismo en la región.

Los panelistas, sin embargo, están preocupados acerca de la carencia de recursos humanos cualificados en muchas de las ciudades asiáti-

Tabla BF: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Africa con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	0	33	55	55

Tabla BG: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Asia Oriental y Pacífico con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	47	35	41	50

Tabla BH: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Oriente Próximo con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	33	11	44	62

cas, debido fundamentalmente a la ausencia de instituciones formativas. Como resultado directo de esta situación, las empresas se irán involucrando progresivamente en la educación de su fuerza laboral, a través de programas de formación interna y formación continua.

El grado de satisfacción con los conocimientos y habilidades actuales de los empleados es, sin embargo, superior al recogido en las otras regiones analizadas hasta ahora (vid. tabla BG).

E) Oriente Próximo

El crecimiento del viaje de negocios y el turismo de ocio y cultural en esta región determinarán un incremento de las exigencias respecto a la cualificación de los recursos humanos.

El grado actual de satisfacción con respecto a los conocimientos y habilidades de los empleados es muy alto para la categoría GCA y muy bajo para los SPV (vid. tabla BH).

F) Asia Meridional

Los panelistas de esta región indicaron que el turismo receptivo y, en particular, el turismo intrarregional aumentará significativamente su importancia, por lo que habrá una mayor demanda de

Tabla BI: Grado de satisfacción de empleadores turísticos de Asia Meridional con los niveles profesionales.

Satisfacción	*PDC*	*SPV*	*GCM*	*GCA*
% de empleadores satisfechos con conocimientos y habilidades aportados por empleados al trabajo	14	57	43	83

infraestructuras y facilidades turísticas.

A pesar de que no existe una política turística clara en la región, existirán mayores oportunidades de trabajo en el sector turístico de la región.

Aunque los panelistas se mostraron optimistas en cuanto al desarrollo turístico de la región, también se sienten pesimistas en lo referente a la futura situación de los prestatarios de los servicios turísticos, para los que pronosticaron una intensificación de la competencia, por lo que sólo los que sean capaces de desarrollar una oferta competitiva serán capaces de sobrevivir en el mercado. De nuevo, una de las condiciones necesarias para alcanzar esta competitividad se sitúa en contar con una fuerza laboral cualificada.

El grado de satisfacción actual de los panelistas con los conoci-

A nivel gerencial será necesario desarrollar mayor destreza en la gestión de los recursos humanos, especialmente motivando a la fuerza laboral	***4,76***
Con una internacionalización continuada del entorno empresarial, habrá que reforzar en todos los niveles gerenciales la capacidad de trabajar en entornos internacionales y los conocimientos multiculturales	***4,56***
La conciencia medioambiental y las técnicas de conservación se transformarán en parte esencial de la educación turística en todos los niveles profesionales	***4,37***
La expansión de las franquicias entre las empresas transnacionales acelerarán la demanda de estándares internacionales de calidad en el servicio y, por ende, de los conocimientos y habilidades de los empleados	***4,04***
Cuestiones de sanidad pública, tales como el SIDA, se convertirán en una parte esencial de la educación turística a todos los niveles	***3,96***
Los SPV deberán adquirir mayores destrezas de gerencia de alto nivel, tales como la previsión de mercados y la planificación estratégica	***3,92***

mientos y habilidades del PDC es baja, mientras que para la GCA

Las instituciones formativas en turismo deberán reforzar el contenido de sus curricula referente a los conocimientos empresariales	***4,33***
Los cambios tecnológicos continuos afectarán a los métodos tradicionales de impartición, a través de la introducción de alternativas, tales como la enseñanza a distancia, el aprendizaje interactivo, etc.	***4,04***
Las empresas se involucrarán más en la formación de sus empleados a todos los niveles profesionales	***3,79***
Las compañías suministrarán mayores facilidades para que sus empleados reciban formación continua, a fin de motivar y retener a dichos empleados	***3,62***
Los programas internacionales de intercambio a todos los niveles profesionales se generalizarán	***2,92***

es muy elevado (vid. tabla BI).

Los empleadores contratarán a aquellos candidatos que posean una combinación de educación formal y experiencia previa	***4,56***
La *performance* del empleado, más que otros criterios, determinará la política de compensaciones y beneficios	***4,54***
Grupos que tradicionalmente han estado poco representados a nivel gerencial, como las mujeres por ejemplo, adquirirán un papel más relevante	***4,16***
El estilo de vida cambiante obligará a las empresas a adoptar procesos de trabajo más flexibles	***3,87***
La tendencia de las empresas a reducir su tamaño frenará las posibilidades de promoción de los empleados	***3,70***
Con objeto de incrementar la calidad del servicio, los incentivos se convertirán en una norma de las empresas	***3,69***
Más graduados con una formación específica en turismo serán contratados para niveles de supervisión de lo que lo son ahora	***3,47***
Las ciudades de 24 horas se convertirán en la norma, por lo que el horario de trabajo tendrá que adaptarse a esta tendencia	***3,29***
Poseer un MBA será un requisito esencial para entrar y progresar en los niveles gerenciales de una empresa	***2,64***
La industria favorecerá a quellos empleados que posean una formación previa en humanidades	***2,5***

3.6.4 Tendencias genéricas en la educación y formación turísticas

El panel de empleadores turísticos ha determinado asimismo las principales tendencias existentes en la educación y formación turísticas en general. Los resultados obtenidos han sido divididos por la Universidad George Washington en tres grupos:

A) Tendencias referentes al desarrollo de destrezas específicas por parte de los empleados

Los comentarios de los panelistas han permitido determinar cuáles son las principales tendencias en relación al desarrollo de destrezas específicas por parte de los empleados. Las medias obtenidas (entre 1 = poco acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo) indican el grado de consenso de los panelistas.

B) Tendencias referentes al sistema educativo turístico

C) Tendencias referentes a las cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo

3.6.5 Conclusiones del estudio piloto

En general, los empleadores tienen una mala percepción de la calidad de los conocimientos y habilidades de sus empleados, especialmente en la categoría profesional PDC. A pesar de ello, esta categoría es precisamente la que menos acceso tiene a oportunidades de formación, como se ha desprendido de los resultados obtenidos con las iniciativas actuales que se están llevando a cabo para mejorar la formación de los empleados turísticos.

La experiencia previa de los recursos humanos es un factor valorado junto con la educación formal de los mismos. Por ello, conviene desarrollar programas formativos específicos que combinen los conocimientos teóricos con prácticas en empresas reales.

La formación previa es importante para los empleadores turísticos en todos los niveles profesionales. La más deseable suele ser la formación profesional para el PDC y los SPV, mientras que a nivel gerencial se prefiere la universidad a nivel de postgrado.

Las áreas de estudio preferidas son la formación específica en turismo combinada con estudios en empresariales y humanidades, lo que expresa la necesidad de los empleadores de contar con recursos humanos con una formación multidisciplinaria que se adapte a las funciones específicas propias de cada categoría profesional.

Los empleadores turísticos han identificado también sus prioridades en cuanto a conocimientos básicos, técnicos y habilidades personales imprescindibles para cada nivel profesional. Puede destacarse, sin embargo, las bajas valoraciones asignadas a los índices de prioridad, hecho sorprendente si se considera que el grado de satisfacción de los empleadores turísticos es relativamente bajo, como se ha señalado más arriba. Este fenómeno merecería una más profunda investigación en un futuro. Sobresalen, sin embargo, la capacidad de comunicación interpersonal como máxima prioridad para el PDC y los SPV, y la capacidad de gestión y planificación estratégica para el nivel gerencial.

El medio idóneo para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de las funciones propias de cada categoría profesional ha resultado ser la combinación entre la escuela y el lugar de trabajo, lo que llama a una mayor colaboración entre educadores y empleadores turísticos para la elaboración de los programas formativos.

En cuanto a tendencias por regiones, hay que destacar, en general, el crecimiento previsible de la industria turística y el desvío de los flujos turísticos hacia nuevos mercados. El mayor consenso se da en torno a la necesidad de contar con recursos humanos cualificados, capaces de garantizar la prestación de un servicio turístico de calidad, requisito *sine qua non* para lograr la competitividad.

Por otro lado, existe asimismo una adhesión amplia a la idea de que las empresas turísticas jugarán un papel relevante en la educación y formación práctica de sus empleados. Ello revela una especial sensibilidad hacia la potenciación de la cultura específica de cada empresa.

Más allá de las conclusiones aquí reseñadas, la consideración detallada de las prioridades y brechas de calidad formativas debe-

4

CONCLUSIONES

Todas las previsiones coinciden en señalar que la actividad turística va a crecer a tasas elevadas durante la próxima década, y continuará por tanto contribuyendo a la creación de puestos de trabajo y riqueza. Además, el turismo puede ser también un factor importante de conservación y fortalecimiento de los recursos naturales y culturales si promueve un uso rentable pero equilibrado y sostenible de los mismos.

Sin embargo, el paradigma empresarial del turismo de masas o turismo *fordiano* está dando paso a unas nuevas condiciones de entorno y reglas de juego profesionales que cuestionan la linearidad (continuidad) de las condiciones de demanda y de oferta. Por ello, la creencia de que los trabajadores y profesionales del sector pueden trabajar en él intuitivamente, o simplemente importando métodos y conocimientos genéricos de otras actividades e industrias, ya no es válida en el paradigma emergente de la Nueva Era del Turismo.

La educación y formación de recursos humanos en la industria turística es clave en un mundo donde la información, la creatividad y el *know-how* se configuran como la más importante fuente de creación de valor. Pero, a su vez, la educación y formación no

están libres de las reglas de juego de la competitividad: (i) no pueden desarrollarse al margen de las necesidades y expectativas de los usuarios y (ii) tienen que optimizar el uso de sus recursos. Así pues, es preciso disponer de una educación turística *con* calidad y eficiencia *para* la calidad y eficiencia del sector.

En este contexto, parece conveniente avanzar en la definición de lo que constituye calidad en la educación turística y proponer metodologías y estándares voluntarios de amplia aceptación. La Organización Mundial del Turismo así lo entiende y propone en este estudio.

Consecuentemente, las primeras conclusiones del trabajo hacen referencia a la necesidad perentoria de estructurar sistemas educativos turísticos de calidad. Cada misión de desarrollo turístico, cada plan integral de la actividad turística y cada estudio de estrategia turística –en países, regiones y enclaves– debe incluir la consideración profunda de las acciones requeridas para el desarrollo de los recursos humanos... pero no es conveniente que lo haga reinventando la rueda en cada ocasión. Es ya hora de disponer de metodologías estandarizadas, y es evidente que la OMT debe, puede y quiere contribuir a esta tarea.

La aplicación de un enfoque de calidad total requiere en primer lugar la definición de procedimientos para precisar las necesidades y expectativas de los empleadores, profesionales y otros usuarios de la formación turística. A continuación deberá atenderse el lado de la oferta, y establecer mediciones del *output* de los sistemas, programas e instituciones pedagógicos en turismo. La magnitud de los *gaps* o brechas de calidad resultantes (que también puede establecerse por métodos directos) es un dato *sine qua non* para la acción. En su ausencia la estrategia de recursos humanos en el turismo está condenada a la inercia, a la intuición y a la improvisación –virtudes cuestionables en un contexto de alta competitividad, profundos y continuos cambios, y maduración no inmediata de las inversiones en educación y formación.

Conclusiones adicionales se refieren a la conveniencia de establecer una tal metodología estándar. La metodología TEDQUAL propuesta se caracteriza por: (i) Hacer uso de las técnicas de Calidad Total

para la determinación y priorización de las brechas formativas existentes en turismo. (ii) Elaborar un mapa estándar (pero flexible) de profesiones turísticas para superar la complejidad inherente al análisis de la actividad turística y su estructura espacial. (iii) Aplicar la prospectiva Delphi para la investigación de escenarios alternativos en diferentes horizontes temporales, estableciendo necesidades previsibles en la demanda de cualificaciones turísticas.

Las etapas cronológicas de un estudio TEDQUAL se establecen como sigue: (i) Investigación de fuentes secundarias para establecer el estado de la cuestión de la formación turística en el país, región o enclave objeto de estudio. (ii) Análisis de la industria turística en el entorno espacial considerado y determinación del mapa concreto de las profesiones turísticas en ese entorno. (iii) Establecimiento de un panel de expertos representativo de los subsectores, niveles profesionales y ámbitos geográfico-culturales determinados en el mapa. (iv) Preparación provisional de cuestionarios de estudio de la calidad y pre-test de los mismos. (v) Realización de la primera ronda de encuestas y análisis de resultados. (vi) Preparación de cuestionarios y rondas Delphi sucesivas. (vii) Elaboración del informe final sobre brechas de formación detectadas, existentes y previsibles. Especificación de magnitudes y prioridades. Conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones específicas del estudio piloto realizado por la Universidad George Washington para la OMT constituyen una buena ilustración del alcance de la metodología TEDQUAL. El estudio pone en evidencia la existencia de brechas de gran magnitud en la formación turística a escala mundial, especialmente en la categoría profesional de empleados en contacto con el público. En esta categoría profesional, las brechas más comunes a escala mundial se refieren a las habilidades de comunicación interpersonal, los idiomas, la informática y los conocimientos elementales de técnica empresarial. En cambio, y a título de ejemplo, las brechas mayores en la categoría profesional de alta gerencia son los conocimientos de planificación estratégica y marketing.

Al analizar la calidad educativa por subsectores de actividad turística el estudio explicita que las brechas son muy diferentes en

el subsector de alojamiento y el de transporte, por ejemplo. En el primero las brechas son en general muy importantes, mientras que presentan una magnitud reducida en el segundo. Asimismo, en lo que respecta a las áreas específicas de estudio, los empleadores del sector del alojamiento se inclinan por una combinación entre turismo y empresariales, mientras que los empleadores del sector del transporte destacan adicionalmente la importancia de las humanidades. En el caso específico de la categoría de alta gerencia, el subsector alojamiento prioriza los conocimientos en ciencias empresariales y planificación estratégica, mientras que el de transportes no considera esta segunda área.

Por regiones, también se manifiestan necesidades diferentes, y en ocasiones contrapuestas. Asia Oriental y Pacífico sufre considerables carencias cuantitativas de recursos humanos cualificados específicamente para el turismo, mientras que en Europa las preocupaciones se centran más bien en fomentar la formación continua para reciclar los numerosos recursos humanos ya presentes en el sector.

Este estudio piloto ha evidenciado asimismo la conveniencia de aplicar la metodología TEDQUAL a ámbitos concretos, donde la investigación cualitativa produce mejores resultados con paneles de expertos reducidos. En entornos de industria turística ya madura es mayor la complejidad de las profesiones turísticas, tanto por la variedad de subsectores convencionales como por el abundante uso del *outsourcing*; en esas situaciones se hará necesario el uso de paneles TEDQUAL más numerosos y cuestionarios muy refinados.

Más allá de las cuestiones de la calidad en la educación turística subsisten por supuesto los problemas de la optimización en el uso de recursos invertidos en formación. La detección, análisis y priorización de las necesidades y carencias en el mapa de profesiones turísticas facilita la implementación de métodos, contenidos y programas formativos adecuados a las expectativas de la demanda de recursos humanos, así como una más elevada estandarización de esos mismos métodos, contenidos y programas que mejore la coordinación intrasectorial e internacional. Sin embargo, la calidad por sí sola no es suficiente para lograr la competitividad de los sistemas educativos en turismo. Es necesario asimismo

alcanzar mayores cotas de productividad y eficiencia pedagógicas. La metodología TEDQUAL permite allanar el camino hacia esa segunda etapa, aunque el entorno de cambios rápidos y no siempre lineales supone un reto permanente para ello.

La OMT cree tener un campo de acción importante en estas tareas y en ellas va a concentrar la labor de su Departamento de Educación y Formación, al servicio de los Estados Miembros, los Miembros Afiliados y la Comunidad Mundial en general.

Apéndice 1

RECOMENDACIONES

A fin de rentabilizar el esfuerzo iniciado con este estudio y lograr un modelo de formación competitivo e integrador de las diferentes iniciativas formativas que se inicien desde diferentes sectores de actuación, parece razonable maximizar la potencialidad de la metodología TEDQUAL.

En efecto, la realización de estudios basados en la metodología TEDQUAL y su posible prolongación en el tiempo mediante una cierta institucionalización de contactos entre paneles de educadores, empleadores y empleados puede aportar una mejora sustancial en la calidad y eficiencia de la educación y formación turísticas.

Un medio adecuado para instrumentar esa necesaria institucionalización de contactos sería la creación de una red electrónica, diseñada para optimizar los canales de interlocución entre los actores presentes en el desarrollo y oferta del proceso educativo. En este contexto, los esfuerzos metodológicos de TEDQUAL, bajo la coordinación de la OMT, podrían convertirse en el cauce integrador de iniciativas enfocadas hacia el desarrollo y mejora de la profesionalización y formación de los recursos humanos en la industria turística.

La comunicación interactiva proporcionada por los avances tecnológicos en el Internet y el *World Wide Web* permitiría la creación de un terminal informático, cuyo funcionamiento integraría un proceso Delphi permanente, posibilitando el logro de los siguientes objetivos:

- Dilatar el ámbito TEDQUAL incluyendo a empleados y educadores, así como a un amplio abanico de subsectores, niveles profesionales y regiones geográficas
- Ampliar y depurar el proceso de detección de necesidades formativas, a través de las brechas existentes, y permitir la posterior adecuación de los métodos educativos
- Edificar consenso global acerca de las prioridades en educación y formación turísticas
- Desarrollar y consolidar un panel de expertos de TEDQUAL, que implemente los programas formativos que se desprendan de los resultados obtenidos en el proceso electrónico Delphi y actúe como mentor de la siguiente generación que se integre en la red TEDQUAL
- Conseguir el patrocinio e implicación activa de la propia industria turística en la red de educación y formación TEDQUAL.

La presencia de la metodología TEDQUAL en las diferentes regiones mundiales, como instrumento de detección de necesidades formativas, estaría asegurada a través de un servidor Web. En efecto, el número de servidores de Internet ha crecido a un ritmo acelerado. En 1995, 22 nuevos países se habían unido a la red, mientras que desde Julio de 1994 hasta Julio de 1995 los servidores de Internet en Norteamérica pasaron de 2,1 millones a 4,5 millones. Durante el mismo período, en Europa los servidores de Internet crecieron de 730.000 a 1,4 millones. Aunque en cifras más reducidas, las tasas de crecimiento en Asia, el Pacífico y demás regiones mundiales son también importantes.

Cada servidor de Internet es capaz de proporcionar el acceso a una red global a varios centenares de usuarios individuales.

Aunque no existen datos exactos sobre el número de personas en el mundo que utilizan Internet, las estimaciones se situaban entre los 30 y los 50 millones a finales de 1996.

El crecimiento del *World Wide Web,* un subsistema dentro de Internet, ha sido también espectacular: de Junio 1993 a Julio 1995 el número de servidores Web pasaron de 130 unidades a 40.644.

Una de las razones que explican este aumento es la facilidad de uso de los servidores *Web,* que permiten a través de un *interface* gráfico navegar por todo el Internet. El *Web* posibilita publicar documentos que pueden ser consultados de manera gratuita por el usuario o a través de un código de acceso. El número de publicaciones *Web* –denominadas *Web Sites*– sobrepasó los 40 millones en Julio de 1995.

Entre las industrias que más han aprovechado el potencial ofrecido por el *Web* se encuentra la turística, a través de una producción incesante de documentos procedentes de oficinas nacionales de turismo, hoteles, tour operadores, aerolíneas y otros subsectores y nichos empresariales. Actualmente existen más de 1200 *Web Sites* relacionados con el turismo.

La creación de una red TEDQUAL electrónica constaría de dos fases secuenciales: la consolidación de un proceso Delphi electrónico permanente y la creación de un Forum Global de Formación Turística (FGFT).

La primera fase, el Delphi electrónico, sería una continuación, ampliación y depuración del estudio ya realizado por la Universidad George Washington, bajo el patrocinio de la OMT, en las seis regiones del mundo definidas por dicha organización.

Este primer estudio, basado en métodos de comunicación convencionales (correo, teléfono, etc.), ha sido importante para identificar y priorizar las brechas existentes en la formación turística a nivel mundial, desde la óptica de los empleadores turísticos.

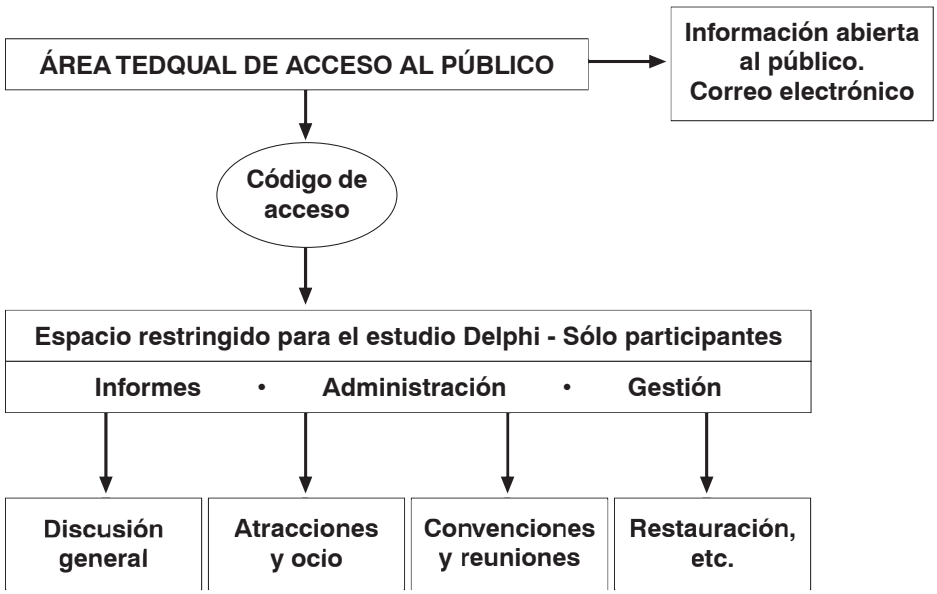
Un proceso permanente Delphi realizado a través del *Web* permitiría, sin embargo, aumentar significativamente la participación, tanto cuantitativa como cualitativa, de actores implicados en la

formación turística en el panel de expertos. Asimismo, el Delphi electrónico permitiría realizar un mayor número de iteraciones y, por tanto, obtener resultados más sólidos a largo plazo.

Por otro lado, el tiempo exigido para participar en el proceso electrónico Delphi sería inferior que en un proceso Delphi convencional realizado a través de medios de comunicación más tradicionales (correo, teléfono, fax, etc.), por lo que existen mayores oportunidades para consolidar el panel de expertos y pasar a la segunda fase, la creación de un Foro Global de Formación Turística (FGFT), que estaría constituído por especialistas internacionales en turismo.

El FGFT sería la consecuencia lógica del proceso electrónico Delphi. Aprovechando la infraestructura electrónica de la red ya establecida, se proseguiría el estudio, de una manera desestructurada, a través de la emisión de boletines informativos, para centrarse posteriormente en las soluciones a implementar ante las necesidades y carencias formativas detectadas en la fase del Delphi electrónico. El FGFT constituiría el ámbito de aplicación de los curricula resultantes y el mentor para garantizar el mante-

Figura A1: Metodología TEDQUAL: proceso electrónico Delphi permanente.



Apéndice 2

LISTA DE PANELISTAS

1. David Abura-Ogwang, Nat. Proj. Dir., Ministry of Tourism, Wildlife & Antiquities (Uganda)
2. Marco Agustoni, Secretary General, WATA Headquarters
3. Htay Aung, Director of Hotels, Ministry of Hotels & Tourism (Myanmar)
4. Peter Benvie, Operations Manager, Maho Bay Camps, Inc.
5. Richard Boynton, Vice President of Sales, All Nippon Airways
6. Janick Bru, Director of Human Relations, Ministry of Tourism and Transport, Seychelles
7. William N. Chernish, University of Houston
8. Chris Dane, Managing Director, American Airlines
9. Ronald R. Denaro, Vice President, Alamo Car Rental
10. Toshio Doi, President, Doi Management & Research Lab, Inc.
11. David L. Edgell, Commissioner, InterMark International and Ethnic Marketing Services
12. Stanley Fisher, President, Allied Tours, Inc.

13. Josephie Fitzgerald, Travel Consultant, Meyer and Waltner Travel
14. Marylou Foley, President, Tour Designs, Inc.
15. Gerhard Foltin, General Manager, Doha Hotel and Conference Center
16. Jjoe Jeff Goldblatt, Director Event Management, Educational Services Institute
17. John Hagley, Director, CRI Limited
18. Cheryl Hargrove, Program Manager, National Trust for Historic Preservation
19. Ken Hine, CEO President, American Hotel and Motel Association
20. Carter Hudgings, Executive Director, Historic Charleston Foundation
21. Lisa Hunnewell, Director of Education, Int. Association of Amusement Parks & Attractions
22. Tunku Islander, Executive Chairman, Melewar Leisure SDN
23. Clibe Jones, Senior Vice Presiden, Economics Research Associates (ERA)
24. Boney Katatumba, President, Katatumba Properties
25. Lauraday Kelley, President, Association of Retail Travel Agents
26. Johamed HAsan Kermani, Commercial Director, East Express Co., Ltd.
27. Michael leven, President, Holiday Inn Worldwide
28. Lickorish, Secretary European Tourism Action Group (ETAG)
29. Lupogo, Managing Director, Arusha International Conference Centre
30. Cleopas Madzudzo, Marketing Manager, Haarare International Conference Centre
31. Gail Mangold-Vine, Assistant to the Director, Alliance

Internationale de Tourisme (AIT)

32. Navin Mathur, Associate Professor, J.N.V. University
33. Richard Moore, Director Bureau of Economics (US Virgin Islands)
34. John Moore, Personnel Director, Fedics Group
35. Inna Moskalevav, Department Chief, World Trade Centre Moscow Sovincentr
36. Oswaldo Muñoz, President Ecuardorean Ecotourism Association-Nuevo Mundo Expeditions
37. Sanjay K.Nepal, Research Specialist Asian Institute of Technology
38. Hugh O´Byrne, Convention Center Director, Jakarta Hilton International Convention Centre
39. Kyong-Sop Ohm, Manager Korean National Tourism Corporation
40. Sue Powers, Vice President, Worldspan
41. Rosemary Rogers, Manager of Human Resources, British Airways
42. Sergio Rosarios, President Claridge Hotel
43. Sirwan Said, Chairman Government Tourism Board (Iraq)
44. Suvi Saxen, Managing Director, Congress Management Systems, Ltd.
45. Peter Schiess, General MAnager, Ghazala Hotel
46. Frank Seifert, Managing Director, Direct Communications Gmbh.
47. Walter Esienberg, Executive Vice President, Sage Hospitality Resources Group, Inc.
48. Sharma, Tourist Officer, Government of India
49. Inder Sharma, SITA
50. Richard Smith, Senior Vice President, Days Inn of America
51. Gladstone Solomon, Tourist Project Officer, Division of

Tourism (Tobago)

52. Chris Sweeting, Managing Director, Asian Business Press
53. Marica Villela, General Manager, Centro de Convençoes Reboucas
54. Grahm Wason, Partner Deloitte Touche Tohmasu International
55. Chang-Woon Yoon, Restaurant Marketing, Korea NAtional Tourism Corporation
56. Uzi Yalon, President International Association of Skal Clubs (AISC)
57. Ralf Buckley, Professor Griffith University, International Centre for Ecotourism Research
58. Cynthia Fontyane, President, The Fontayne Group
59. Jack Broeders, Harderwijk Marine Mammal Park
60. Doug Adair, Executive Vice President, Council on Hotel, Restaurant & Institutional Education
61. Franklin Adejuwon, Chairman FRANK Tourism Consultant International
62. Cyprian Ajiku, Head of Administration, Uganda Airlines Corporation
63. Gede Ardika, Director General, Ministry of Tourism, Post and Telecommunications (Indonesia)
64. Praphant Asava-Aree, Managing Director, Queen Sirkit National Convention Centre
65. Deborah Berstein, Director of Public Relations, Hyatt Resorts, Caribbean
66. Michael Brennan, Conservation Tourism Limited
67. Ronald Burgess, Executive Director, Promis Companies Inc.
68. Vankat Chandrasekar, President Mahindra Days Hotels & Resorts
69. Lisa Choegyal, Director of Marketing, Tiger Tops Nepal

70. Jacqueline Moyse, Director of Training, Intercontinental Hotel Group Ltd.
71. Chanin Donavanik, Executive Director, Dusit Thani Hotel Group
72. Abdul-Hamid Fakhoury, General Manager, Middle East Airlines (Airliban)
73. William Fisher, Executive Vice President, National Restaurant Association
74. Ahamda Hamadi Khatib, Tourism Advisor, Commission for Tourism (Zanzibar)
75. Robert Hollier, Director, Commission Européenne de Tourisme (CET)
76. Khalid Ismail, Secretary-General, Ministry of Culture and Arts (Malaysia)
77. Robert Kepinski, Director State Sports and Tourism Administration (Poland)
78. Konovalov, Chairman of the Board, Intourist Holding Company
79. Anatoly Yarochkin, President Intourist
80. Sharr Steel Prohaska, President, Cultural Heritage Tourism Associates
81. Abdel-Moneim Rshad, regional Director, Egyptian Tourist Authority
82. Manzar Riaz, CEO, MCR Pvt. Ltd.
83. Pakir Singh, CEO, Singapore Hotel Association
84. Dennis Spiegel, President International Theme Park Services
85. William Spurr, Executive Director, Adelaide Convention and Tourism Authority
86. Raj Changez Sultan, Director, Pakistan Tourism Development Corporation Ltd.
87. Albert Teo, Borneo Eco Touris

88. Salah El Din Abdel Wahab, President Tourismplan
89. Ray Witzel, Executive Vice President, Radisson Hotels International
90. Svetlana Zherebtzova, Interpreter & Translator, Buryat Science Center
91. Deane Ford, Professor, American University (Cairo)
92. Jansen-Verbecke, Erasmus University (Netherlands)
93. Gerry Walther, General Manager, Swiss Airlines
94. Eslied Jado, Libia Grand Hotel
95. Oscar Birks, President and CEO, Inter-Express
96. Gary Kiesekar, Director of Human Resources, Mandarin Oriental Group
97. Chandra Gurung, Project Coordinator, Partnership for Quality Tourism Project
98. Alison Shepherd, Senior Advisor, Australian Nature Conservancy
99. Yogendra Kayastha, Managing Director, Kathmandu Environmental Education Project (KEEP)
100. Hitesh Mehta, University of Nairobi
101. Angeline Eichhorst, Deputy Director, North South Consultants Exchange (NSCE)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMANANZA, B.A. (1994), «Use of the Service Attribute Matrix to Measure Consumer Satisfaction», *Hospitality Research Journal*, Vol. 7(2), pp. 63-75.

ASIA PACIFIC TOURISM ASSOCIATION (PATA) and AMERICAN EXPRESS (1994), *Gearing up for Growth (II)*, A Study of Human Resources Issues in Small to Medium Size Enterprise in Asia Pacific Travel and Tourism.

BANK, J. (1992), *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall, London.

BAUM, T. (1995), *Introducing a Paradigm for Sustainable Human Development for the Hospitality and Tourism Industry*, Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education Conference (CHRIE).

(1995), «Managing Human Resources», in the *European Tourism and Hospitaliy Industry: A Strategic Approach,* Chapman an Hall, London.

BERGER, F. (1993), «Human Resources Management in 21st Century: Predicting Partnerships for Profit», *Hospitality Research Journal*, Vol. 17 (1), pp. 87-102.

BREITER, D. (1995), *Hospitality Management Curricula for the 21st Century*, Council of Hotel, Restaurant and Institutional Education, Conference (CHRIE).

BURBRIDGE, D.J. (1994), «Hotel in a Briefcase: a Simulation Model», *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 2 (2), pp. 53-57.

CARGILL, C. (1995), «The Master's Degree: Perceptions of Corporate Professionals from Three Segments of the Hospitality Industry», *Hospitality and Tourism Educator,* Vol. 7 (4), pp. 51-54.

CARLZON, J. (1989), *Moments of Truth*, Perennial Library, Harper and Row, USA.

CASADO, M.A. (1993), «Corporate Recruiters and Alumni: Perceptions of Professional Courses», *FYU Hospitality Review*, Vol. 11 (1), pp.79-86.

CHOY, D.F.L. (1995), «The Quality of Tourism Employment», *Tourism Management*, Vol. 16 (2), pp. 129-137.

CHREPTYK, D. (1990), «Labor Crisis? What Labor Crisis?», *Canadian Access Hotel Restaurant Journal*, Vol. 69 (2), p. 72.

CHRISTENSEN, J. (1993), «The Diversity Dynamic: Implications for Organizations in 2005», *Hospitality Research Journal*, Vol. 17 (1), pp. 69-86.

CLARK, L.S. (1992), «A Strategic Perspective on Employment, Education and Training Issues in the 1990's», *World Travel and Tourism Review*, Vol. 2, pp. 219-224.

COMMISSION OF THE EUROPEAN ECONOMIC COMMUNITY, (1987), *Europeans and their Holidays,* EEC, Brussels.

COOPER, C. and WESTLAKE, J. (1989), «Tourism Teaching into the 1990s», *Tourism Management,* Nº 10 (1), pp. 69-73.

COOPER, C.; WESTLAKE, J. and LATHAM, J. (1990), *A Survey of Tourism Staffing Within the European Community,* in The Requirements of Higher Education in Tourism Editions.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D. and WANHILL, S. (1993), *Tourism: Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.

COOPER, C. (1993), «An Analysis of the Relationship Between Industry and Education in Travel and Tourism», *Teoros International*, Vol. 1 (1).

CORSET, M. (1986), «The Ultimate Constraint: Tourism Labor Force», *Annals of Tourism Research*, Vol. 13 (1), p. 118.

COUNCIL ON HOTEL, RESTAURANT AND INSTITUTIONAL EDUCATION (CHRIE), (1995), *A Guide to College Programs in Hospitality and Tourism,* Washington D.C.

(1994), Hospitality: a Look to the Future, *Hosteur*, Vol. 4 (1), pp. 15-20.

(1995), *Building Skills by Building Alliances,* Washington D.C.

DANN, G.; NASH, D. and PEARCE, P.L. (1988), «Methodology in Tourism Research», *Annals of Tourism Research,* Vol. 15, Nº 1, p. 28.

D'AMORE, C.J. (1977), «Forecasting in Tourism and Outdoor Recreation», *Journal of Travel Research*, Vol. 14 (4), pp. 36-37.

DE KADT, E. (1979), *Tourism: Perspectives on the Social and Cultural Effects of Tourism in Developing Countries. Passport to Development?*, Oxford University Press.

DIAZ, P.E. (1994), «Sex Differences in Job and Salary Offers for Hospitality Graduates. World's Eye View on Hospitality Trends», *Arizona Hospitality Research and Resource Center.*, Vol. 8 (3), pp. 10-11.

DIENHART, J.R. and GREGOIRE, M.B. (1993), «Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick Service Restaurant Employees», *Hospitality Research Journal*, Vol. 16 (2), p. 41.

DYCK, H.J. and EMERY, J.G. (1970), *Social Futures Alberta 1970-*

2005, Human Resources Research Council of Alberta, Edmonton.

ECHTNER, C.M. (1995), «Tourism Education in Developing Nations: A Three Pronged Approach», *Tourism Recreation Research,* Vol. 20 (2), pp. 32-41.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1976), *Tourism Education in Western Europe,* Special Report, Nº 20.

ENZ, C.A. (1993), «Graduate-Level Education: A Survey of Stakeholders», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, Vol. 34 (4), pp. 90-95.

EUROPEAN CENTER FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING (CEDEFOP), (1991), *The Structure of Professional Profiles of Tourism in the UK,* Berlin.

EUROPEAN INSTITUTE OF EDUCATION AND SOCIAL POLICY, (1992), «Education for Careers in European Travel and Tourism», *World Travel and Tourism Review*, CAB International, Vol. 2, pp. 207-224.

EVANS, J. (1993), «Tourism Graduates: A Case of Over-Production», *Tourism Management*, August, pp. 243-246.

(1992), «The Emerging Role Hospitality and Tourism Research», *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 4(4), pp. 57-59.

FARSAD, B. and LEBRUTO, S. (1994), «Managing Quality in the Hospitality Industry», *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 6 (2), pp. 49-52.

FAULKNER, B.; WILER, B. and SHAW, R. (1990), «Research in the Tourism Curricula: Extra or Essential?», *Tourism Education National Conference Papers*, University of Canberra, pp. 151-153, Bureau of Tourism Research.

FAYOS-SOLÁ, E. (1993), «El Turismo como Sector Industrial: la Nueva Política de Competitividad», *Economía Industrial, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*, España.

(1994), «Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo», *Estudios Turísticos*, nº 123, pp. 5-10.

(1996), «Tourism Education», *Perspectives and Challenges of Employment in the Tourism Industry,* Vienna:OECD.

(1996), «El Capital Humano en la Nueva Era del Turismo», *Nexotur*, 11/17 Marzo, p. 2.

FAYOS-SOLÁ, E. and JAFARI, J. (1997), «Tourism Human Resources Development», *Annals of Tourism Research,* 24 (1).

GAMBLE, P.R. (1992), «The Educational Challenge for Hospitality and Tourism Services», *Tourism Management,* Vol. 13 (1), pp. 6-10

GEE, C.Y. (1992), «Meeting the Supply Challenge», *PATA'92 Conference Record*, Monograph, Pacific Asia Travel Association, pp. 113-118.

GO, F. (1989), «An Holistic Approach to Integrating Tourism in the Hotel Management Curriculum», *Proceeding of the Autumn 1989 Symposium of the International Association of Hotel Management Schools*.

GOELDNER, R.C. and RITCHIE, B.J.R. (1994), *Travel, Tourism and Hospitality Research*, 2d. ed., Wiley, USA.

GOODSTEIN, L. et. al. (1996), *Applied Strategic Planning, The Consultant's Kit,* Pfeiffer and Company.

GRANDONE, V. (1992), «The Nature of The Supply Challenge: Objectives, Means, Constraints», Monograph, *PATA'92 Conference Record, Pacific Asia Travel Association,* pp.124-130.

GREEN, H.; HUNTER, C. and MOORE, B. (1990), «Assessing the Environment of Tourism Development: Use of Delphi Technique», *Tourism Management*, June, pp.111-120.

GREISING, D. (1994), «Quality. How to Make it Pay», *Business Week*, 8 August, pp. 36-41.

GRIZZLE, R. (1992), «Continuing Education: Honing your Management Skills», *ASTA Agency Management*, Vol. 61 (9), pp. 42-46.

GRONROOS, C. (1984), «A Service Quality Model and its Marketing Implications», *European Journal of Marketing*, nº 18, pp. 36-44.

(1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, USA.

HAWKINS, D.E.; SHAFER, E.L. and ROVELSTAD, J.M. (1980), *Summary and Recommendations: International Symposium on Tourism and the Next Decade*, George Washington University, Washington D.C.

HAWKINS, D.E. and HUNT, J.D. (1988), «Travel and Tourism Professional Education», *Hospitality and Tourism Education*, Nº 1 (1).

HAWKINS, D.E.; RITCHIE, J.R.; GO, F. and FRECHTLING, D. (1991), eds., *World Travel and Tourism Review Indicators: Trends and Forecast*, Volume 1, pp. 149-158, Oxon: CAB International.

HAWKINS, D.E. (1995), *Trends Report* (unpublished paper), George Washington University, Washington D.C.

HAYWOOD, M.K. and MAKI, K. (1992), «A Conceptual Model of the Education Employment Interface for the Tourism Industry», *World Travel and Tourism Review*, CAB International, Vol. 2, pp. 237-241.

HELMER, O. (1996), *Social Technology,* Basic Books Inc., New York.

HULTON, T. (1992), «The Challenges for Tomorrow's Hotel Industry», *Arizona Hospitality Trends*, Northern Arizona University, Vol. 6 (2), pp.1-16.

HUSS, J.J. (1992), «Advisory Committees to Four Year Hospitality Education Programs: What Should They Be Doing for Your Program?», *Hospitality Research Journal,* Vol. 15 (2), pp. 51-65

JAFARI, JAFAR and J.R. BRENT RITCHIE, (1981), «Towards a Framework for Tourism Education», *Annals of Tourism Research,* Nº 8 (1).

JONES, P. and LOCKWOOD, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, Cassell, Great Britain.

KAYNAK, E. and MACAULAY, J.A. (1984), «The Delphi Technique in the Measurement of Tourism Market Potential»,

Tourism Management, Vol. 5 (2), pp.87-101.

KELLY, T. (1982), «Research into the Vocational Education and Training Requirements of the Hotel and Catering Industry in the UK», *Journal of Travel Research,* Vol. 21 (2), pp. 22-26.

KIBEDI, G. (1980), *Tourism Training Standardization in Canada. Tourism Market and Management Issues*, The George Washington University, Washington.

KIM, C. and OLSEN, M. (1993), «A Framework for the Identification of Political Environmental Issues Faced by Multinational Hotel Chains in Newly Industrialized Countries in Asia», *International Journal of Hospitality Management,* Vol. 12 (2), pp.163-174.

LAPAGE, W.F. (1987), *Using Panels for Tourism and Travel Research. Travel; Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researcher*s, John Wiley & Sons.

LAVERY, P. (1988), «Careers in Tourism», *Tourism Management,* Vol. 9 (2), pp. 167-171.

LEBRUTO, S.M. (1994), «The Educational Value of Captive Hotels», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35 (4), pp.72-79.

LEIPER, N. (1981), «Towards a Cohesive Curriculum in Tourism: The Case for a Distinct Discipline», Annals of Tourism Research, Vol. 8 (1), pp. 69-84.

LEWIS, R.C. (1993), «Hospitality Management Education: here Today, Gone Tomorrow?», *Hospitality Research Journal*, Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE), Vol. 17 (1), pp. 273-294.

LIU, J.C. (1988), «Hawaii Tourism to the Year 2000», *Tourism Management*, pp. 279-290.

MAHESH, V.S. (1993), *Human Resource Planning and Development: A Focus on Service Excellence. Human Resource Issues in International Tourism,* pp. 22-29, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.

MILL, S.F. and RICKLE, H. (1993), «Foodservice Manager 2000», *Hospitality Research Journal*, Vol. 93 (1), pp.147-159.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA (1994), *Familia Profesional de Hostelería y Turismo, Proyectos de Reales Decretos de Títulos de Formación Profesional*, Madrid.

MOELLER, G.H. and SHAFER, E.L. (1987), *The Delphi Technique: A Tool for Long-Range Tourism and Travel Planning, Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, John Wiley & Sons.

MORRISON, A.M., *et. al.* (1992), «Certification in the Travel and Tourism Industry: The North American Experience», *Journal of Tourism Studies*, Vol. 3 (2), pp. 32-40.

MORTON, A. (1994), «Education: Hospitality Schools Send the Industry Plenty of Workers Every Year... But Are They Ready?», *Restaurant Business*, Vol. 93 (3), p. 48.

MOUTINHO, L. and WITT, S. (1989), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(1995), «Forecasting the Tourism Environment Using a Consensus Approach», *Journal of Travel Research*, Vol.33(4), pp.46-50.

MUQBIL, I. (1994), «Employees Call the Shots», *Pacific Asia Travel Association Travel News Asia/ Pacific Edition*, February, p.16.

NORMANN, R. (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley and Sons, 2nd ed., Great Britain.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT), (1994), *Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo,* Madrid.

(1995), *Educando a Educadores en Turismo,* Instituto de Turismo, Empresa y Sociedad y Universidad Politécnica de Valencia, Madrid.

(1996), *Graduate Tourism Aptitude Test,* University of Surrey, Madrid.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. and BERRY, L.L.

(1985), A «Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research», *Journal of Marketing,* 49 (Fall), pp. 41-50.

PARTLOW, C.G. (1994), «Is Graduate Hospitality Education Relevant? Ask Graduates», *Hospitality Tourism Educator*, Vol. 6 (3), pp.13-16.

PAVESIC, D.V. (1993), «Hospitality Education 2005: Curricular and Programmatic Trends», *Hospitality Research Journal*, Vol. 17 (1), pp. 285-294.

PEARCE, P.L. (1993), «Defining Tourism Study as a Specialism: A Justification and Implications», *Téoros International*, Vol. 1 (1), pp. 25-32.

POLLOCK, ANN and J.R. BRENT RITCHIE (1990), «In Pursuit of Professionalism: An Integrated Strategy for Tourism Education and Training», *Annals of Tourism Research*, Nº 13 (4).

POON, A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB, Oxford.

PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The McMillan Press Ltd, Hong Kong.

POWERS, T.F. and RIEGEL, C. D. (1993), «A Bright Future for Hospitality Education: Providing Value in the 21st Century», *Hospitality Research Journal*, Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE), Vol. 17, Nº 1.

POWERS, T. F. (1994), «Hospitality: A Look to the Futures», *Hosteur*, Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE), Washington, D.C., Vol. 41 (1), pp.15-20.

RANGEL, J. (1992), «Meeting the Supply Challenge», Monograph, *PATA'92 Conference Record, Pacific Asia Travel Association*, pp. 131-135.

RILEY, M. (1993), *Labor Market and Vocational Education.*

Human Resource Issues in International Tourism, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.

RITCHIE, J.R. BRENT, (1990), «Tourism and Hospitality Education-Frameworks for Advanced Level and Integrated Regional Program», *Proceedings of the 1990 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts on Tourism*, Berlin.

(1992), «New Horizons, New Realities: Perspectives of the Tourism Educator», *World Travel and Tourism Review*, CAB International, Vol. 2, pp. 257-263.

(1993), «Educating the Tourism Educators: Guidelines for Policy and Program Development», *Téoros International*, Vol. 1(1), pp.9 -24.

ROSS, G.F. (1995), «Tourism/Hospitality Management Employment Interest as Predicted by Job Attributes and Workplace Evaluations», *Tourism Recreation Research*, Vol. 20 (2), pp. 63-71.

ROVELSTAD, J. (1982), «Tourism Training Strategies and Problems for the 1980's», *Journal of Travel Research,* Vol. 21 (2), pp. 14-18.

RUTTER, D. (1991), «Catering Education and Training in France and Britain: Some Implications for Productivity», *Tourism Management,* Vol. 12 (4), pp. 356-360.

RYAN, C. (1995), «Tourism Courses: A New Concern for New Times?», *Tourism Management*, Vol. 16 (2), 1995, pp. 97-100.

SAMENFINK, W.H. (1994), «A Quantitative Analysis of Certain Interpersonal Skills Requirec in the Service Encounter», *Hospitality Research Journal,* Vol. 17, Nº 2, pp. 3-15.

SECRETARIA GENERAL de TURISMO (SGT), (1988), *Valoración, Formación y Cualificaciones de los Recursos Humanos del Turismo Español*, Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

(1992), *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

(1995), *Balance Turístico,* Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.

SCHULMAN, S. and GREENBERG, J.A. (1992), *The Emergency of Travel and Tourism Education*, Unpublished paper, January.

SHAFER, E.; MOELLER, G.H. and GETTY, R.E. (1974), *Future Leisure Environments*, USDA Forest Service Research Paper NE:301.

SHAW, M. and PATTERSON, J. (1995), «Management-Development Programs: A Canadian Perspective», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36 (1), pp. 34-39.

SHELDON, P. (1991), «An Authorship Analysis of Tourism Research», *Annals of Tourism Research,* Vol. 18 (3), pp. 473-484.

SHEPPERD, R. and COOPER, C. (1995), «Innovations in Tourism Education and Training», *Tourism Recreation Research*, Vol. 20 (2), pp.14-24.

SHERER, M. (1990), «Read This Now!», *Restaurant Institutions,* Vol. 100 (27), pp. 74-75

SMITH, S.L.J. (1989), *Tourism Analysis*, Longman, Harlow.

(1988), «Defining Tourism: A Supply Side View», *Annals of Tourism Research,* Vol. 15, Nº 2, pp. 179-190.

SOLOMON, P., (1992), "Polishing the Brass: A Growing Number of Executives Taking Time to Hone Their Management Skills in University Classrooms", The Globe and Mil, B24.

SPARROWE, R. and POPIELARZ, P.A. (1995), *Getting Ahead in the Hospitality Industry: An Event History Analysis of Promotions Among Hotel and Restaurant Employees*, Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE), Conference Abstract.

STEAR, L. and GRIFFIN, T. (1993), «Demythologizing the Nexus Between Tourism and Hospitality», *Tourism Management*, February, pp. 41-51.

SWEDLOVE, W. and DOWLER, S. (1992), «Competency-

Based Occupational Standards and Certification for the Tourism Industry», *World Travel and Tourism Review*, Vol. 2, pp. 283-291.

TANKE, M.L. (1992), «Accreditations: Implications for Hospitality Management Education», *World Travel and Tourism Review,* Vol. 2.

THEOBALD, W. (1994), *Global Tourism: The Next Decade,* Butterworth-Heinemann, Oxford.

VAUGHAN, R. and LONG, J. (1982), «Tourism as a Generator of Employment: A Preliminary Appraisal of the Position of Great Britain», *Journal of Travel Research,* Vol. 21 (2), pp. 27-31.

WITT, C.A. and MUHLEMANN, A.P. (1994), «The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines», *Tourism Management,* Vol. 15, Nº 6, pp. 416-424.

WORLD TOURISM ORGANISATION (WTO); UNIVERSITY of CALGARY and UNIVERSITY of SURREY (1991), *New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research,* Conference Proceedings, Calgary, Alberta, Canada.

WORLD TOURISM and TRAVEL COUNCIL (WTTC) and AMERICAN EXPRESS (1994), *Gearing up for Growth, A Study of Education and Training for Careers in Asia Pacific Travel and Tourism.*

(1995), *Travel and Tourism: Progress and Priorities*, Brussels.