

V REUNIÓN DE ECONOMÍA MUNDIAL (Sevilla 2003)

Un marco de análisis para el estudio del capital humano turístico

Adelaida Lillo Bañuls

Universidad de Alicante

alillo@ua.es 965903400 ext.2709

1.-Introducción

Los cambios acaecidos en los últimos veinte años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y necesidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector.

Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional. Para ello, se realiza una reflexión entorno a la importancia del factor humano en los servicios turísticos como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas al sector. Asimismo, para poder obtener una visión de conjunto de las interrelaciones, retos y necesidades del sector a este respecto, se profundiza en el estudio del factor capital humano turístico, a través de un modelo que, inspirado en los cuatro ángulos del diamante de competitividad de Porter (1990), permita extraer conclusiones que sirvan de base a posteriores análisis.

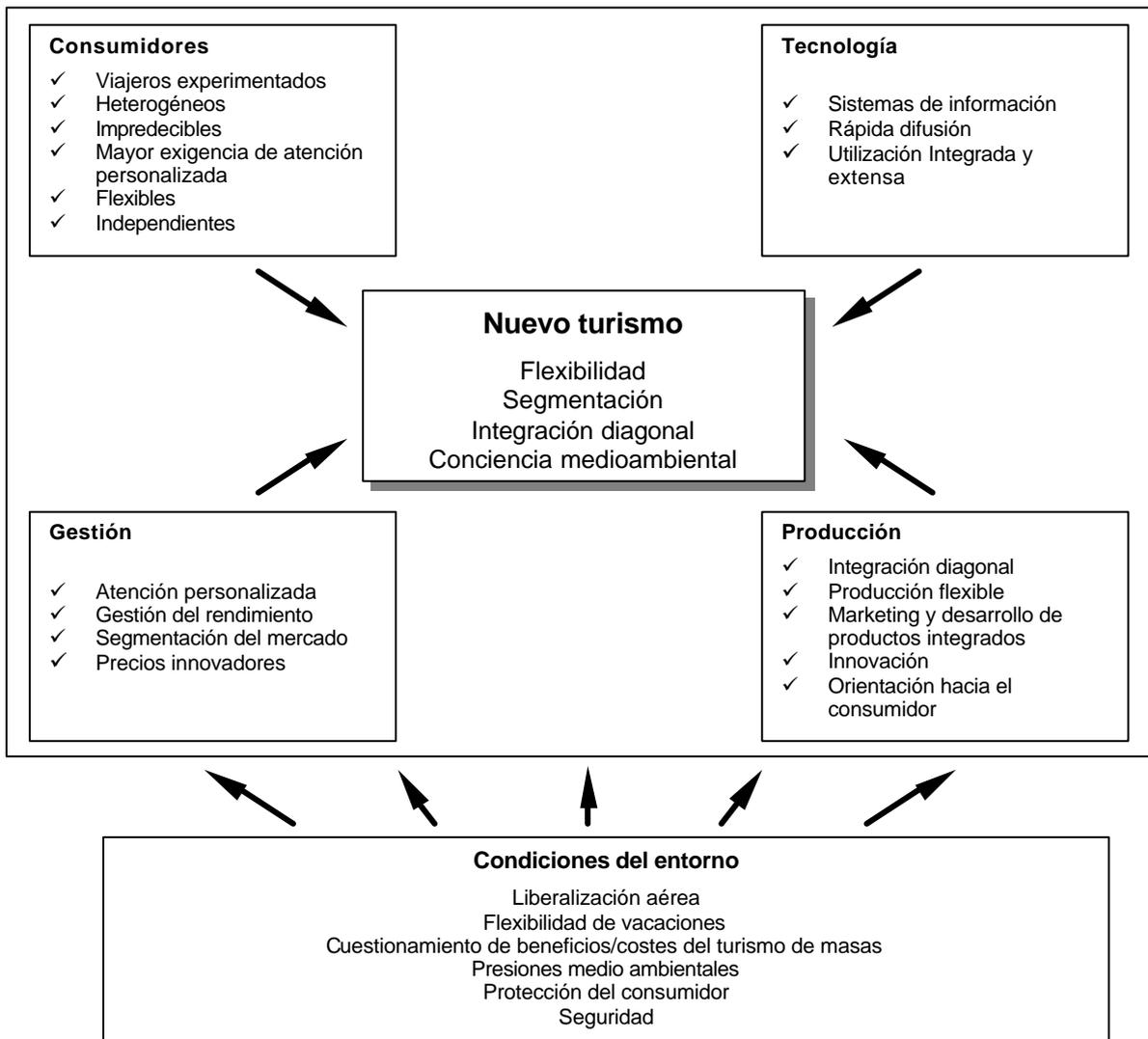
2.-La transformación del modelo turístico

El inicio del crecimiento de la actividad turística se desarrolló sobre la base de un modelo turístico *Fordiano* o de masas, desarrollado en los años 50 y 60, que atendía básicamente a una demanda de producto de sol y playa, que el sector proveía con paquetes turísticos a precios reducidos, obtenidos a través de la estandarización y las economías de escala.

A partir de la década de los 80, se producen importantes transformaciones que modifican el escenario internacional, como son, entre otras, los avances tecnológicos, la preocupación por el medioambiente, la cada vez mayor globalización económica e internacionalización empresarial, las diferentes condiciones de oferta con un endurecimiento de la competencia y el surgimiento de una demanda cada vez más exigente y experimentada.

Poon (1993) establece en cinco categorías de cambio: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevos estilos de gestión y nuevas condiciones del entorno. (Figura 1.1)

Figura 1.1



Fuente: Adaptado de Poon (1993)

Nos enfrentamos pues, a una demanda heterogénea, con segmentos de mercado cada vez más diversos y una mayor exigencia de atención personalizada y calidad en el servicio recibido. También se han producido cambios en los estilos de vida y valores, de tal modo que podemos afirmar que los **consumidores turistas** son cada vez más experimentados, con niveles de renta suficientes para adquirir un producto turístico que ya no es considerado un bien de lujo y un aumento de su flexibilidad vacacional y tiempo de ocio disponible.

Por su parte, la **tecnología** ha experimentado un cambio de rol, desde sistemas de reservas internos al servicio de las cadenas hoteleras, compañías aéreas y tour operadores, que se utilizaban de forma aislada al servicio de productos estandarizados, hasta los nuevos avances de *software* y *hardware* al servicio de la producción y distribución turística, como son los sistemas globales de distribución (GDS) y las nuevas tecnologías de la información y

comunicación, que permiten su uso generalizado por los agentes turísticos y un intercambio de información rápido y eficaz.

La **gestión y producción** en el turismo fordiano procuraba la minimización de costes y la obtención de economías de escala, dirigida desde organizaciones integradas vertical y horizontalmente, que detentaban el control y ofrecían un producto concreto a precio reducido. En el Nuevo Turismo la gestión y producción debe enfocarse hacia segmentos concretos de demanda de modo flexible, obteniendo precios competitivos en productos ofrecidos con un nivel de calidad aceptable e introduciendo economías de sistema que permitan ofrecer más de un producto o servicio, estableciendo vínculos entre diferentes actividades y ampliando la capacidad de satisfacer una demanda turística cada vez más compleja. Estos aspectos plantean la necesidad de estrategias de integración diagonal, de concentración y de diversificación de marcas.

Además, también se han producido transformaciones significativas en el **entorno** en el que se desenvuelven las actividades turísticas, en clara referencia a los cambios que se han venido produciendo en factores sociales, económicos y políticos. Aparecen pues nuevas consideraciones, como la concienciación por el medio ambiente y la necesidad de un modelo de desarrollo turístico sostenible, las cuestiones referentes a seguridad/inseguridad de los destinos turísticos o, el endurecimiento de las condiciones de competencia por la creciente mundialización y globalización de los mercados.

Asimismo, estas nuevas tendencias globales y transnacionales del negocio turístico, apoyadas por las tecnologías de la información y comunicación, hacen que adquiera importancia cualquier suceso, conflicto o escenario de incertidumbre, que produzca una modificación en los flujos turísticos mundiales.

Pues bien, todos estos cambios analizados generan riesgos y oportunidades y fruto de todo ello surge la necesidad de un nuevo posicionamiento de las empresas turísticas en el contexto económico mundial, capaz de impulsar un modelo turístico diversificado y sostenible, que deberá responder a estas nuevas circunstancias.

3.-Competitividad en el sector turístico

El análisis de la competitividad se puede abordar desde dos planos diferenciados, macroeconómico y microeconómico. Desde una perspectiva macroeconómica, en el sentido de competitividad internacional de un país, como la capacidad para competir eficazmente en los mercados internacionales, que tradicionalmente se ha estudiado a través del análisis de

costes y precios relativos en el marco de la teoría de las ventajas comparativas. Ahora bien, como señala Fayos-Solá (1994) existen diversos enfoques del concepto de competitividad, uno de ellos es el modelo del Instituto Económico Mundial (*World Economic Forum*) que identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación a sus competidores¹.

Desde una perspectiva microeconómica considerada en el ámbito de la empresa, Fernández Casillas (1993:13) afirma que “una empresa es más competitiva que otra si obtiene mejores resultados económicos, entendiendo por éstos aumentar o, al menos, mantener su cuota de mercado nacional e internacional y, simultáneamente, alcanzar una senda de rentabilidad y crecimiento sostenido”. Como se exponía en el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, *Futures*, (1992): “la competitividad no es una cualidad que pueda ser atribuida genéricamente a un país o sector; estos serán competitivos en la medida que lo sean la mayoría de las empresas que en ellos se radican. En consecuencia, la unidad básica de análisis para estudiar la competitividad es la empresa”. Acatando este criterio, podríamos afirmar, como señala Camisón (1996), que la competitividad del sector turístico es el resultado de la competitividad de las empresas que lo integran y por tanto sería este enfoque el que permitiría analizar la obtención de ventajas competitivas en el mercado en un contexto competitivo global.

No obstante, si bien es cierto que es importante estudiar la competitividad de las empresas turísticas desde un planteamiento microeconómico, no lo es menos que el ámbito del país en el que desarrollan su actividad, también constituye un elemento esencial para comprender el entramado de relaciones que determina la competitividad del sector.

Así pues, vamos a estudiar dos teorías diferenciadas que pueden ayudar a determinar qué factores en el sector turístico pueden conducir al logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Éstas son, el modelo de competitividad de Porter (1990) y su diamante, que permite analizar por qué alcanza el éxito una nación en un sector en particular; y la teoría de recursos y capacidades que ayude a determinar qué recursos y capacidades pueden constituirse como claves para la competitividad de las empresas del sector turístico.

¹ Este enfoque del IEM, según este autor, permite distinguir entre ventaja comparativa, dependiente de factores tales como recursos naturales o energéticos, y ventaja competitiva, relacionada con infraestructura, habilidad de gestión, cualificación de su fuerza laboral, etc. En este sentido, en relación a los destinos turísticos, Sancho (1998) distingue, las ventajas comparativas que vienen dadas por las características del propio destino, como son los recursos naturales y que han posibilitado su nacimiento y expansión como enclave turístico, y otras, ventajas competitivas, que configuran el valor añadido del destino como son calidad de servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información, entre otras.

3.1.- El modelo de competitividad de Porter: El “diamante nacional”

Para este autor la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Así pues, dos son los elementos esenciales para la elección de una estrategia competitiva: la estructura del sector en el que compite la empresa y el posicionamiento dentro del sector.

En el análisis estructural de los sectores, Porter (1990) sostiene que en cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

- 1) La amenaza de nuevas incorporaciones.
- 2) La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- 3) El poder de negociación de los proveedores.
- 4) El poder de negociación de los compradores.
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes.

En cuanto al posicionamiento dentro de los sectores, dos son los tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación. A precios iguales o similares a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación, por su parte, es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio². Asimismo, este autor considera que otra variable importante en el posicionamiento es el ámbito competitivo, o amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. Así, una de las razones de la importancia del ámbito competitivo se debe a que los sectores están segmentados.

Además, para Porter las empresas consiguen crear valor para sus compradores, a través de las actividades que desarrollan. Esto es, llevándolas a cabo de forma más eficiente que sus competidores (a un coste inferior) o, de modo especial, que consiga diferenciarla a los ojos de sus clientes³.

Pues bien, como señala este autor, estos principios de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el ámbito nacional como si lo hace en el internacional. Es importante pues, analizar el papel de la nación en la ventaja competitiva

² Uno de los factores, que en el sector turismo, como empresa de servicios puede ayudar al logro de esa diferenciación es el capital humano.

cuando consideramos sectores en los que la competencia es internacional, como es el caso del sector turístico. Es decir, determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos.

En sus propias palabras “debemos explicar por qué una nación brinda un entorno en el que las empresas mejoran e innovan y siguen haciéndolo más de prisa y con mejores orientaciones al compararlas con sus rivales internacionales”. En este sentido, Porter se pregunta: “¿por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular?”. La respuesta de los determinantes de la ventaja nacional se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas sostenibles y constituyen los cuatro ángulos de su “diamante” de competitividad:

- 1.-Las condiciones de los factores productivos: Recursos humanos, mercado de capitales, infraestructuras, equipamientos, recursos naturales...
- 2.-Las condiciones de la demanda: Perfil de comportamiento de la demanda.
- 3.-Los sectores de apoyo y relacionados: La presencia de sectores proveedores y afines.
- 4.-La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas : Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean organizan y gestionan las empresas, así como el grado de competencia en el sector.

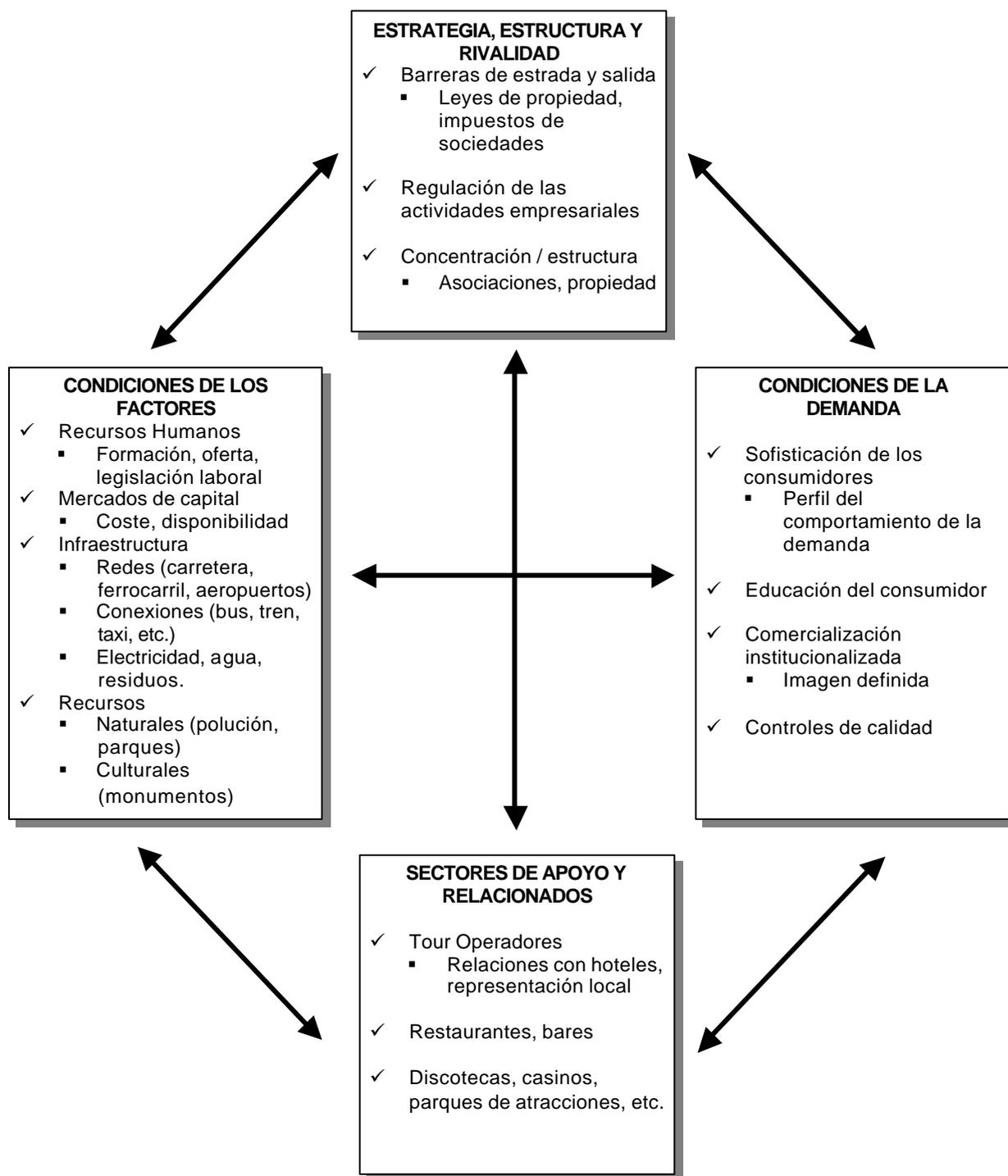
Además añade otros dos factores que pueden influir, la casualidad que escapa al control de las empresas y el papel del gobierno, esto es, su eficacia para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas.

Como señala Porter (1990), las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores donde el “diamante” nacional sea más favorable, siendo éste un sistema autorreforzante, pues el efecto de un determinante depende del estado de los otros. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales.

³ Porter (1990) plantea a través de su *cadena del valor* las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector. Además esta *cadena del valor* forma parte de una mayor corriente de actividades que este autor denomina *sistema del valor*.

En la figura 1.4 podemos observar una aplicación de este modelo del diamante de competitividad de Porter a la actividad turística, propuesto por Vera y Marchena (1996).

Figura 1.4.- Una aplicación del “diamante” de la competitividad de Porter a la actividad turística española



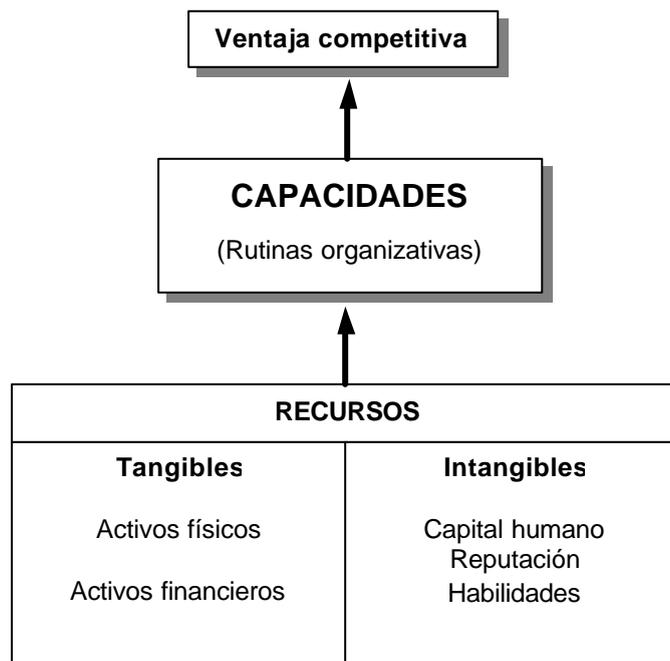
Fuente: Vera y Marchena (1996)

3.2.- Teoría de los Recursos y Capacidades

Esta teoría, como señala Ventura (1994:261) mantiene que “la estrategia de la empresa consiste en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada negocio,(...). La ventaja competitiva de la empresa se evidencia en su capacidad para ofrecer un producto diferenciado respecto a sus competidores, o bien, en su capacidad para obtener bienes y servicios a precios inferiores. Estas dos grandes alternativas cada vez están más interrelacionadas, por lo que el problema de la empresa radica en situarse en una posición óptima en cuanto al grado de diferenciación y coste relativo frente a sus competidores”.

En este enfoque se analiza la importancia de los **recursos y capacidades** que poseen las empresas como fuente de ventajas competitivas a largo plazo.

Figura 1.2



Fuente: Adaptado de Grant, (1991)

En cuanto a los recursos, pueden ser tangibles, como instalaciones, fábricas, activos financieros, o intangibles, como la cualificación de los trabajadores, la reputación, la imagen de marca comercial... En este sentido Amit y Schoemaker (1993) señalan que los **recursos** son convertidos en productos o servicios finales usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación, tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistema de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros.

Estos recursos los podemos diferenciar en: Aquellos que son activos defendibles, es decir, sobre los que existe un derecho de propiedad claramente establecido como los activos físicos y financieros y parte de los activos intangibles como marcas registradas y patentes. Y otros activos, como el prestigio y reputación de la empresa y la cualificación de sus trabajadores, sobre los que no existe un derecho de propiedad⁴.

Ahora bien, estos recursos que hemos analizado, no explican por sí mismos la obtención de ventajas competitivas. En este sentido, Ventura (1994) considera que las **capacidades** de la empresa constituyen un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser. Para este autor, “las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener productos a partir de ellas que satisfacen las necesidades de los segmentos objetivo de la empresa de forma superior al resto de los competidores”.(1994:264)⁵

Además en un entorno globalizado, en un contexto complejo y cada vez con mayores incertidumbres a escala mundial, adquiere una mayor relevancia la capacidad de diferenciación, de tal modo que el objetivo último es determinar y crear capacidades difíciles de imitar, que distingan a una empresa de sus competidores a los ojos de sus clientes.

Grant (1991) por su parte, destaca la importancia que para la estrategia de la empresa tiene no sólo explotar los recursos actuales, sino sobre todo analizar qué recursos y capacidades no se poseen y que son necesarias para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro⁶.

Camisón (1996) realiza una aproximación al análisis de los recursos y capacidades como fuentes de ventajas competitivas en la empresa turística, de tal modo que establece una “cartera” de competencias cualitativas que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa, entre las que cabe citar, entre otras: El acierto en la selección de las actividades que la empresa desarrolla internamente o externaliza. La cantidad y calidad de las habilidades y recursos que posee, no sólo tangibles sino también intangibles, como licencias, marcas,

⁴ Los trabajadores que poseen un capital humano específico sin duda constituyen un recurso valioso para la empresa, pero su continuidad en la misma dependerá de su capacidad de retención, ya que sobre éstos no existe un derecho de propiedad, únicamente el compromiso establecido por el contrato de trabajo dentro del marco laboral vigente.

⁵ En este sentido, podríamos destacar la importancia de la imagen de calidad y atención al cliente en las empresas turísticas.

⁶ Como estudiaremos en el siguiente epígrafe, la mejora e incremento del capital humano turístico puede configurarse como un elemento esencial para obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

imagen y prestigio, entre otros. El conocimiento de los mercados. El dominio de sistemas de información. La eficacia de las estructuras de gobierno que coordinan esos recursos en cada actividad. Unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa y comprometidos con la mejora continua.

Sobre la base de esta teoría cabría preguntarse qué recursos y capacidades pueden diferenciar a la empresa turística en el contexto económico actual. Es decir, averiguar cuáles son esas capacidades distintivas que permitan a las empresas y destinos del sector turístico ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes de modo superior al de sus competidores. Y más aún, estudiar qué recursos y capacidades no se poseen o son mejorables para diseñar estrategias de futuro.

4.-Competitividad y capital humano turístico.

Al intentar establecer que estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Camisón (1996) justifica la importancia atribuible a los activos intangibles, por su capacidad de ofrecer a la empresa ventajas competitivas sostenibles, más allá de las que aportan los activos físicos, que aunque no carecen de importancia, son fácilmente transmisibles en el mercado.

En este sentido, podemos afirmar que incluso la tecnología, que es indudablemente un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, se constituye en una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación plenamente eficaz de este recurso y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

Múltiples son los argumentos que sostienen la relevancia del factor humano en el sector turístico. En este sentido, Camisón (1996:238) afirma que “en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos”.

También Uriel (2001:306) sostiene que “cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico”.

En efecto, elemento humano es un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido en relación a sus expectativas.

Entre otras características, podemos señalar que los servicios son, intangibles, heterogéneos, son producidos y consumidos simultáneamente y no pueden ser almacenados para un consumo posterior. De tal modo que, podemos establecer las diferencias existentes entre el sector industrial y el sector servicios a través del siguiente cuadro:

Cuadro 1.1

SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR SERVICIOS/TURISMO
1. El producto es tangible	1. El servicio es intangible
2. La propiedad se transfiere con la compra	2. El servicio produce un derecho de uso sin transferir la propiedad
3. El producto puede ser revendido	3. La experiencia turística no se puede transferir
4. El producto puede ser almacenado	4. El producto no vendido, se ha perdido
5. El producto puede probarse	5. El servicio no puede probarse
6. El consumo es precedido por la producción	6. Producción y consumo generalmente coinciden
7. Producción, venta y consumo ocurren en entornos espaciales diferentes	7. Producción, venta y consumo ocurren simultáneamente.
8. El producto puede ser transportado	8. Es el cliente quien acude al producto
9. Los ámbitos de producción/consumo están delimitados	9. El cliente participa en la producción
10. El contacto cliente/fabricante es indirecto	10. El contacto, en la mayoría de los casos es directo.

Adaptado de Normann (1991)

De estas características se desprende la importancia de la profesionalización de los trabajadores del sector. La mayor parte de los cuales interactúan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido y el cumplimiento de sus expectativas.

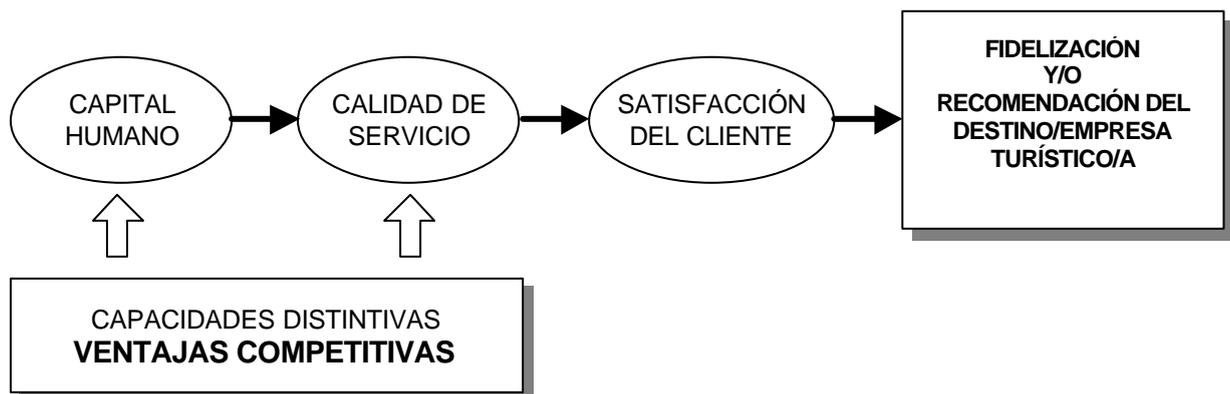
Podemos afirmar que el producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado a múltiples

factores y elementos subjetivos, entre los que sin duda debemos destacar el trato y calidad de servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística.

Así pues, los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, podemos por tanto afirmar, que el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

En este sentido, dado que la competitividad de un destino o empresa en el sector de turismo parece que cada vez en mayor medida depende de las posibilidades de captación y retención de la demanda, el elemento humano juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados, configurándose por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado turístico.

Figura 1.3



Fuente: Elaboración propia

Así pues, si las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad de servicio percibido y la identificación del servicio recibido con las expectativas forjadas, es necesario coordinar el marketing externo dirigido al consumidor-turista, con la aplicación de técnicas de marketing interno. Ya que sólo unos recursos humanos, satisfechos, motivados y formados, pueden ofrecer un servicio profesional de calidad, que revierta en la satisfacción del cliente externo.

Como señala ACOSTA *et al.* (2002:29) “en muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería y el turismo debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes”. Asimismo, este autor considera que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva en este sector, por lo que debería ser el centro de atención de los directivos que deseen la excelencia en los servicios que ofertan, conjuntamente con los resultados financieros.

4.1.-Capital humano en turismo: El papel clave de la educación y formación turística

Ciertamente, si todos los elementos que rodean la experiencia turística del viajero y que va a determinar su nivel de satisfacción están directamente relacionados con la labor desempeñada por los profesionales del sector, el componente humano juega un papel fundamental. De nada serviría invertir en nuevas tecnologías, mejorar las técnicas de gestión o renovar las instalaciones, si no se cuenta con un personal especializado y motivado capaz de prestar el servicio adecuado a las expectativas de los clientes. De ahí la necesidad de considerar la educación del capital humano turístico no como un coste sino como una inversión cuyos rendimientos obtenidos en el medio o largo plazo superen claramente el gasto realizado en su formación⁷.

El término capital humano designa “la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en su proceso de educación y formación”. Samuelson-Nordhaus (1999:239). Podemos definir el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo⁸.

Es necesario pues, constatar el papel clave de la educación y formación en turismo. Como señala Sancho (1998:376) “se requiere una revisión del papel de la educación en el campo del turismo y la consideración de la gran importancia que tiene la inversión estratégica en capital humano en la actividad turística, en un proceso dirigido a la obtención de unos costes y precios competitivos,....., hay que considerar cómo avanzar en el proceso educativo, detectando las necesidades y exigencias del mundo turístico.”

⁷ En este sentido, ya en los años sesenta se plantean una visión productivista del capital humano atribuyendo a la educación su importancia como factor de inversión, Shultz (1961) y Becker (1962).

⁸ Esta formación en el trabajo la adquiere el individuo bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, bien de la formación específica recibida.

En esta misma dirección, Fayos-Solá afirma que (1997:66) “el capital humano, y consecuentemente la educación y formación en turismo y hostelería van a ser clave del éxito empresarial en el paradigma NET (Nueva Era del Turismo)”.

Desde el ámbito de la empresa, también se reclama la atención sobre la necesidad de mejorar la formación en el sector y fomentar la cooperación de todos los agentes implicados. Así pues, en la Cumbre de Turismo (Diciembre 2002) se pone de manifiesto esta inquietud:

“Disponer de recursos humanos cualificados constituye una exigencia de competitividad. La necesidad de contar con unos recursos humanos cualificados exige una cultura de aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida, en la que el objetivo a lograr es la empleabilidad, la capacidad para aprender y adaptarse a los requerimientos de un entorno en cambio constante....La formación es también un elemento fundamental en la actividad turística que requiere una cooperación entre todos los implicados y es una responsabilidad compartida entre los individuos, los poderes públicos y las empresas”⁹.

La Administración Pública Turística también pone de manifiesto esta inquietud. Así, en el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE), se afirma en el Programa 4 que se dedica a una Formación en Calidad que: “la formación es un programa transversal que incide en todos los demás....La formación de los profesionales del turismo tanto continua como inicial, es sin duda un elemento estratégico para afrontar los cambios que están aconteciendo en el sector. La calidad del turismo depende en gran medida de la participación y buena formación de sus trabajadores”.

Así pues, al considerar al capital humano turístico como uno de los factores clave en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para el sector, hemos de centrar nuestro estudio en el análisis de este factor en turismo.

5.-El análisis del capital humano turístico inspirado en los cuatro ángulos del “diamante”.

Para poder determinar las estrategias a seguir en la mejora del factor capital humano turístico, es necesario analizar todos los aspectos relacionados con él, entre otros, la estructura del mercado laboral en el que se encuentra inmerso, las condiciones de los recursos humanos, las necesidades de los empresarios, las instituciones educativas y turísticas y las conexiones entre todos ellos.

⁹ Cumbre de Turismo. 3ª Ponencia: “Impactos de los marcos fiscal, laboral y tecnológico en la competitividad de la empresa turística”. Ponente, D. Julio González Soria. Presidente de AMAVE. 10 de Diciembre de 2002.

Es imprescindible pues, obtener una visión de conjunto de las interrelaciones, retos y necesidades de este factor en el sector turismo. Es por ello que vamos a sistematizar de algún modo cuáles son los polos de análisis y qué aspectos se deben observar para abordar estudios posteriores. Esta tarea la vamos a enfocar desde la perspectiva de los cuatro ángulos del diamante de Porter (1990).

Como hemos comentado anteriormente, Porter plantea el modelo del diamante para analizar el papel de la nación en la ventaja competitiva de un sector, cuando consideramos un sector cuya competencia es internacional.

De modo tal, que esa ventaja nacional se encuentra en cuatro atributos genéricos, las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y relacionados y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Estos atributos que conforman el entorno en el que compite la empresa, están interrelacionados, de forma que las interacciones entre ellos son a su vez, fuente de ventajas competitivas difícilmente imitables por la competencia.

Pues bien, vamos a aplicar un modelo que inspirado en estos cuatro ángulos, sirva de base para el análisis del capital humano en el sector turístico.

5.2.-El capital humano turístico: un marco de análisis

Según todos los argumentos expuestos, el capital humano se constituye como una pieza clave de competitividad en turismo. Vamos pues, a analizar este factor intentando modelizar, desde la perspectiva de los cuatro ángulos del diamante, todos los elementos que juegan un papel decisivo en las estrategias a desarrollar en la educación y formación turística.

Con este nuevo modelo, la pregunta que pretendemos contestar es:

¿Cómo consigue un sector, en este caso el turismo, alcanzar el éxito en la capacitación, especialización y profesionalización de su capital humano, en un país determinado?.

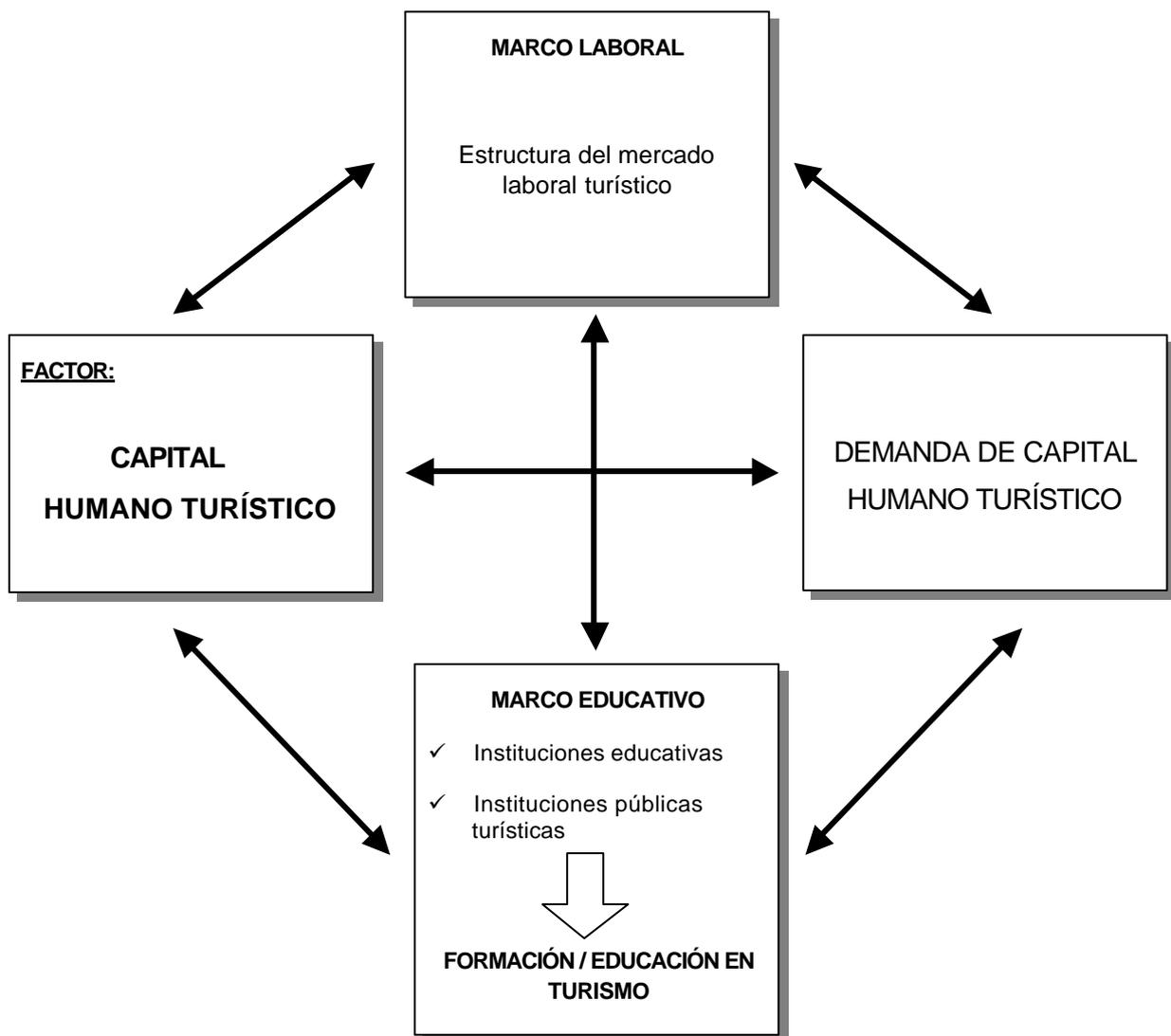
Para responder a esta pregunta vamos a estudiar cuatro determinantes esenciales, que es necesario analizar y que constituyen un entramado de interrelaciones que se deben tener en cuenta a la hora de estudiar el capital humano en turismo:

Modelo de análisis del capital humano turístico:

- 1.-Las condiciones del factor capital humano turístico.
- 2.-Las condiciones de la demanda de capital humano turístico.
- 3.-El marco educativo en turismo, esto es, la oferta formativa turística.
- 4.-El marco laboral turístico, es decir, la estructura de mercado laboral en el que está inmerso.

Vamos pues, a analizar cada uno de estos aspectos que ilustramos en la figura 1.5.

Figura 1.5.- El capital humano turístico desde la perspectiva de los cuatro ángulos del Diamante



Fuente: Elaboración propia

5.3.-Las condiciones del factor capital humano en turismo

Para Porter (1990) el primero de los ángulos lo constituyen las condiciones de los factores, es decir, en qué medida la nación tiene los insumos necesarios para competir, tales como, mano de obra, recursos naturales, capital e infraestructura. Además sostiene que la cantidad disponible de factores en un momento determinado es menos importante que el ritmo a que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados para determinados sectores.

Pues bien, en nuestro modelo, vamos a centrarnos en este ángulo en el objeto último de este análisis, este es, el factor capital humano turístico que ya definimos anteriormente y que se constituye como un factor esencial en el logro de ventajas competitivas en el sector.

Desde este ángulo debemos analizar cuáles son las condiciones del factor capital humano turístico, a que ritmo se crea, perfecciona y se hace más especializado para el sector turístico. Para ello es relevante estudiar:

-LAS TEORÍAS DE CAPITAL HUMANO

Es importante analizar distintas teorías relacionadas con el factor capital humano y su posible aplicación al sector turístico. Así pues, el estudio de modelos como la teoría del capital humano Becker (1962), la teoría del filtro de Arrow (1973), la teoría de selección-señalización de Spence (1973) y el modelo de competencia por los puestos de Thurow (1975) pueden ayudar a la comprensión de este factor.

-La teoría del capital humano, Becker (1962):

Esta teoría considera que la educación añade productividad a los individuos y es por esto que incrementa el valor de mercado de su trabajo, luego parte del supuesto de que los individuos adquieren cualificaciones útiles a través de la educación que son valoradas por las empresas.

Este autor realiza un exhaustivo análisis del proceso de inversión en capital humano, desarrollando su modelización sobre la base de que los conocimientos y capacidades que proporciona la educación a los individuos constituye una especie de capital productivo con características económicas parecidas a las del capital físico. La idea básica aportada por Becker es que la inversión en educación supone la obtención de rendimientos futuros que superarán el gasto en tiempo y dinero que ésta supone. Una de las principales derivaciones de la teoría del capital humano es la explicación de las diferencias salariales, éstas reflejarían las diferencias de inversión en capital humano. Las personas que realizan esta inversión están

sacrificando tanto el tiempo como la renta actual que obtendrían si se dedicasen a trabajar, en pro de la obtención de mayores rentas futuras.

- La teoría del filtro y la señal

Según estas teorías las empresas utilizan el nivel educativo obtenido por los individuos tan solo como una señal para identificar a los trabajadores más productivos.

En particular, K. J. Arrow (1973) plantea que la educación superior sirve como blindaje o filtro, a la hora de escoger individuos de diferentes aptitudes, ya que transmite información a los compradores de mano de obra. Por tanto, los empleadores utilizan el nivel de educación, como un indicador de las posibilidades del trabajador en el desempeño de su ocupación, ya que la obtención de títulos académicos por parte de los individuos presupone un filtro que deja pasar únicamente a aquellos individuos que pueden tener potencialmente una mayor productividad.

Spence (1973) en esta misma dirección, considera que en la estructura de información del mercado de trabajo aparecen señales que permiten observar características y atributos de los individuos que transmiten información sobre el potencial del trabajador. En este sentido los empleadores, basándose en su experiencia entienden que existe una concordancia entre los logros académicos y ciertos atributos exigidos en la pirámide laboral por lo que las credenciales académicas pueden servir como indicador de un determinado nivel de desempeño laboral, sin que no obstante contribuyan de un modo directo a ello.

-El modelo de competencia de Thurow (1975)

Este autor plantea que habrían dos colas en el mercado de trabajo. Por una parte, la de los puestos de trabajo vacantes que ofrecen las empresas, ordenados según las cualificaciones que se exigen, las características productivas y el salario ofrecido. Por otra, la cola de los aspirantes, ordenados también según sus características personales, entre ellas, la educación o la experiencia. En un modelo de competencia por los puestos de trabajo, los trabajadores se incorporan al mercado de trabajo con variedad de cualificaciones y características de base, esto es, educación, edad, sexo, etc. y éstas a su vez determinan el coste de formación del trabajador para cubrir un puesto determinado. Las empresas parten del supuesto de que seleccionar individuos situados en los primeros puestos de la cola, aquellos con mayor nivel educativo, reduce el coste de formación del trabajador, aumenta la probabilidad de adecuación al puesto y por ende, incrementa también su productividad.

Se trataría pues, de realizar una revisión en profundidad de estas teorías para intentar comprender en qué medida se aproximan a la realidad del sector turístico y su capital humano¹⁰.

-NIVELES EDUCATIVOS EN EL SECTOR

Identificar cuáles son los niveles educativos del sector y subsectores turísticos, así como su evolución.

-TASAS DE RENDIMIENTO EDUCATIVO

El rendimiento educativo, sobre la base de la teoría de capital humano pone de manifiesto las diferencias salariales existentes entre individuos con distinto nivel educativo. Así pues la tasa de rendimiento de la educación o tasa de retorno, representaría el incremento en el nivel retributivo obtenido por un individuo que haya dedicado más años a incrementar su formación. En este sentido trataríamos de analizar las diferencias salariales existentes entre los trabajadores del sector turístico, en razón de su nivel educativo y experiencia en el trabajo¹¹.

-DESAJUSTE EDUCATIVO EN EL SECTOR.

El desajuste (*mismatch*) educativo en el mercado de trabajo se produce cuando el nivel de estudios que poseen los individuos, no es el requerido por el puesto de trabajo que ocupan. Esto puede ser porque los individuos tengan un nivel educativo inferior, estaríamos hablando de infraeducación o, por el contrario ocupen puestos de trabajo que exigen menor nivel educativo del que realmente poseen, en este caso nos encontramos con situaciones que denominamos de sobreeducación (*overeducation*) en el mercado laboral.

En este sentido, sería relevante detectar los desajustes educativos en el sector, e incluso la posible existencia de sobreeducación entre un porcentaje significativo de trabajadores del sector. Si esto es así, cabría preguntarse, ¿podemos abandonar la idea de bajo

¹⁰ Estas teorías de capital humano también nos ayudan a entender otros ángulos de este modelo y sus interrelaciones. Así, intentar analizar cuáles serían las teorías que más se aproximan a la realidad del sector en cuanto a la valoración del nivel educativo, bien como elemento que añade productividad a los individuos, bien como señal o filtro que identifica a los más productivos o bien como identificador de qué individuos tienen una mayor probabilidad de adecuación a su puesto de trabajo, es un campo de estudio sin duda necesario para analizar la oferta de educación turística.

¹¹ Para ello podemos utilizar ecuaciones mincerianas. Mincer (1974), plantea la ecuación $\ln w = a + bS + cX + dX^2 + u$ como especificación general de los ingresos, donde w son los salarios, S el nivel educativo y X los años de experiencia laboral posteriores a la escolarización, X^2 expresa la no linealidad de la edad y los ingresos.

nivel de cualificación en el sector y evolucionar hacia el concepto de una mejor adecuación o ajuste de la educación turística?.

-PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN ACCIONES DE FORMACIÓN.

Otro aspecto importante al analizar el capital humano en turismo es estudiar la participación de sus trabajadores en acciones formativas¹².

Pues bien, como afirma Porter (1990), los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva sostenibles y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean. Además, es necesario que el sector privado desempeñe un papel en la creación de factores a fin de conseguir ventajas derivadas de estos factores.(...), y nadie mejor que las empresas para saber cuáles de ellos son más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

Considerando el capital humano como un factor avanzado en turismo, las empresas, como demandantes de este factor y conocedoras de sus necesidades, juegan un papel fundamental como ángulo de este modelo. Así, vamos a considerar las condiciones de la demanda del factor capital humano en turismo.

5.4.- Las condiciones de la demanda de capital humano turístico.

Porter (1990), estudia en uno de sus ángulos las condiciones de la demanda, esto es, el perfil de comportamiento de la misma. En claro paralelismo con nuestro modelo, vamos a analizar la demanda de capital humano en turismo.

En este aspecto hay que tener en cuenta las necesidades formativas fundamentalmente de dos agentes implicados:

El primero, las empresas del sector turístico, que demandarán unas cualificaciones específicas de sus trabajadores para poder ofrecer calidad de servicio. El segundo, la Administración Pública turística que también necesita unos profesionales especializados en el sector. Ambos constituyen el núcleo de nuestra demanda de capital humano en turismo.

¹² Becker (1983) distingue en cuanto a la formación en el trabajo entre formación general y formación específica. La formación general es aquella que es útil en cualquier empresa y no sólo en la que la proporciona, de manera que los productos marginales aumentarían en el mismo grado en todas las empresas donde el trabajador ofreciera su factor de producción. La formación específica es aquella que incrementa la productividad más en la empresa que la proporciona, de tal modo que esta formación no sería igualmente útil en todas las empresas.

En este sentido cabría analizar cuáles son los perfiles y niveles profesionales que se necesitan en cada uno de los distintos subsectores turísticos y los procedimientos de selección¹³. Este es además un aspecto esencial a la hora de diseñar las estrategias de desarrollo del factor capital humano turístico ya que, como se afirmó en la cumbre de turismo: “disponer hoy de recursos humanos adecuados constituye una exigencia de competitividad. Si no es así, está demostrado que las carencias de personal, con una cualificación adecuada, se traducen inmediatamente en “cuellos de botella” que impiden la necesaria adaptación de las empresas en el momento oportuno para imponerse en el mercado.”

Volviendo a la teoría del diamante de Porter (1990), vamos a analizar un aspecto esencial en las condiciones de la demanda que relacionamos con nuestro modelo:

La calidad de la demanda interior : Así pues, Porter estudia la importancia que tiene en la creación de ventaja competitiva, la calidad de la demanda. La composición de la demanda conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Para este autor, la existencia de compradores entendidos y exigentes supone una especie de ventana desde la que pueden contemplarse las necesidades de los clientes más avanzados.

En nuestro modelo, podemos decir que la demanda de capital humano en turismo va a ser un determinante fundamental en el modo en que este factor percibe y da respuesta a las necesidades del sector. Es decir, si los demandantes de capital humano en turismo son exigentes, este mejorará¹⁴. En este sentido cabría preguntarse si los bajos niveles de cualificación de los trabajadores del sector, eran consecuencia de una también mínima exigencia en los niveles de formación turística por parte de los empleadores del sector¹⁵.

¹³ En relación a las teorías de capital humano, en este ángulo sería apropiado analizar si el capital humano turístico es valorado por las empresas del sector por su capacidad de adaptación al puesto de trabajo, bien mediante la experiencia o prácticas previas, bien mediante el aprovechamiento de la formación específica que se les ofrezca. Cabría en este sentido preguntar: ¿los empresarios turísticos piensan que la educación reglada a) añade valor por sí misma, b) diferencia a los más valiosos filtro o señal c) supone un menor coste de formación y una mejor adaptación al puesto de trabajo?. Además, ¿cómo se valora la inversión en formación por parte de las empresas del sector?. Esto es, ¿el incremento de formación en capital humano turístico es considerada como una inversión cuyo resultado es una reducción de costes puesto que reduce la necesidad de formación específica, incrementa la productividad del trabajador y su flexibilidad?.

¹⁴ En este sentido, se aproximaría a los postulados de la teoría de filtro/señal y de competencia por los puestos.

¹⁵ Vera y Marchena (1996:356) afirman que “la situación de la formación en materia de turismo, en España, ha llevado a definirla como insuficiente, incompleta, obsoleta y no integral”.

Por todo lo expuesto, podemos afirmar que es imprescindible estudiar los cambios en las cualificaciones y las necesidades de formación en el sector como un elemento básico para el diseño de la oferta educativa turística, que constituye otro ángulo en nuestro modelo.

5.5.-Oferta formativa en turismo: El marco educativo

Así pues, el esfuerzo a realizar en materia de formación y educación en turismo, forma parte de lo que podemos denominar el marco educativo turístico, que se constituye como proveedor de este factor. Este marco se debe desarrollar en tres ámbitos de actuación nacional, autonómico y local, para poder responder a necesidades concretas.

Además, las decisiones de programas de formación en turismo, atañen no sólo a las instituciones educativas e instituciones turísticas implicadas, sino también a las expectativas de los profesionales que requieren ser formados y a las expectativas de las empresas en cuanto a la captación de capital humano. Muchas son por tanto, las interrelaciones que se configuran para analizar este ángulo.

En cuanto a la oferta formativa, podemos distinguir entre:

-FORMACIÓN NO REGLADA:

En la formación no reglada básicamente debemos destacar:

- La formación ocupacional turística, dirigida a personas en situación de desempleo que aspiran a la inserción laboral en el sector a través de una cualificación básica.
- La formación continua en turismo, para el colectivo de profesionales en activo del sector, que tiene como objetivo su actualización y reciclaje.
- Formación específica en el ámbito de la empresa. En este serían planes de formación diseñados a medida para los profesionales de una misma organización empresarial¹⁶.
- Otros cursos en materia de turismo que ofrezcan instituciones públicas y privadas.

-FORMACIÓN REGLADA

Debemos distinguir dos ámbitos:

- La formación profesional específica :

La formación profesional en materia de turismo se desarrolla en la familia profesional de hostelería y turismo. Ésta ofrece un catálogo de ciclos formativos de grado medio (cocina, pastelería y panadería, servicios de restaurante y bar) y superior (agencias de viajes, alojamiento, información y comercialización turística, restauración) que pretende dar

¹⁶ Ésta puede ser llevada a cabo por las empresa privadamente o en coordinación con instituciones públicas que presten su apoyo y coordinación pedagógica en materia de educación turística.

respuesta a necesidades formativas del sector e incluyen programas de prácticas en empresas, las FCT (formación en centros de trabajo).

- La Universidad:

Los estudios universitarios de turismo se han incorporado desde 1996 a la Universidad española que oferta, la Diplomatura en Turismo¹⁷, diferentes programas de Postgrado y Títulos Propios.

Ahora bien, la declaración de Bolonia, y por tanto, la necesidad de convergencia de las titulaciones universitarias en el ámbito europeo, van a llevar a la adopción de un sistema fácilmente comparable de titulaciones, mediante la implantación entre otras, de un suplemento al Diploma y de un sistema basado, fundamentalmente, en dos ciclos grado y postgrado.

Esto está conduciendo a la necesidad de una reestructuración de los planes de estudios de la Diplomatura de Turismo y la oferta de postgrado, y es sin duda una oportunidad de mejorar la estructura de las titulaciones superiores en turismo y su acercamiento a las necesidades de las empresas.

Básicamente, los aspectos más relevantes a analizar en este ángulo serían:

- Estudiar el mapa de la oferta formativa existente y su mejora: reglada y no reglada, general o específica, universitaria, ocupacional, continua y de postgrado.
- Analizar la metodología existente para la calidad en educación y formación turísticas, así como los contenidos pedagógicos y curriculares.
- Revisar las estrategias a emprender en este sentido, desde su interrelación con las necesidades de los empresarios del sector.

Podemos afirmar que la educación en turismo debe transmitir contenidos turísticos que permitan la incorporación de los egresados al mercado laboral.

5.6.-Estructura del mercado laboral en turismo

Por su parte, la estructura específica del mercado de trabajo en turismo, determina en gran medida otras cuestiones relacionadas con su capital humano.

Así pues, desde la perspectiva de su marco laboral debemos estudiar, entre otros:

¹⁷ Anteriormente se formaban fuera del ámbito universitario, en el seno de las Escuelas Oficiales de Turismo, los Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas (TEAT).

- La estacionalidad, que incide de forma muy negativa en la formación de los trabajadores.
- Estabilidad/Inestabilidad de los trabajadores.
- Estructura de las categorías laborales y de los puestos de trabajo en los distintos subsectores turísticos.
- Estructura de vacantes y empleos, en relación a los perfiles más demandados. Los desajustes formativos.
- Condiciones de calidad de vida en el trabajo.
- Motivación y clima laboral.
- Promoción y expectativas laborales.
- Tiempos de trabajo.
- Niveles de satisfacción laboral en el sector.
- Aspectos relacionados con la incorporación de trabajadores inmigrantes.
- Legislación laboral aplicable al sector.
- Negociación colectiva.

Podemos afirmar que la consideración de aspectos laborales propios del sector de turismo es imprescindible para la comprensión de determinados factores que inciden en su capital humano, sin la que es imposible tomar decisiones acertadas en las estrategias a desarrollar y la realización de actuaciones concretas en materia de formación turística.

5.7.-Interrelaciones entre los cuatro ángulos

Lo verdaderamente relevante en este modelo, es estudiar las relaciones existentes entre los cuatro ángulos. Ya que todos forman un sistema de conexiones sin cuyo análisis es imposible avanzar en la mejora del capital humano turístico como factor clave de competitividad.

En las conclusiones de la Cumbre de Turismo (2002)¹⁸, en este sentido se afirma que: “La formación es también un elemento fundamental en la actividad turística que requiere una cooperación entre todos los implicados y es una responsabilidad compartida entre los individuos, los poderes públicos y las empresas. La necesidad de aproximar los sistemas de formación a los requerimientos de las empresas exigen mecanismos eficaces de observación del mundo del trabajo. Por ello debe existir una continua y decidida colaboración entre las empresas y el poder público para, por un lado poner en marcha proyectos concretos y por otro

¹⁸ Cumbre de Turismo. Diciembre de 2002. www.mesadelturismo.com/

adecuar la normativa necesaria para permitir ese aprendizaje en el puesto de trabajo a través de prácticas en empresas, contratos formativos, etc”.

También en el plan PICTE, en su programa cuatro de Formación en Calidad, se plantea la colaboración de todos los agentes implicados en la formación turística: empresas de turismo, Universidades, administraciones públicas. De tal modo que se afirma que ésta es necesaria para dotar de un verdadero conocimiento experto y formación práctica a los trabajadores del sector.

Pues bien, en este modelo (figura 1.5), podemos analizar no sólo cada uno de los ángulos implicados, la demanda de capital humano de las empresas turísticas, la educación y formación en turismo, la situación de los trabajadores del sector en cuanto a su capital humano y la estructura del mercado laboral turístico, sino también todo el conjunto de interrelaciones que se producen entre ellas.

A modo de ejemplo, es imposible realizar una oferta formativa turística de futuro sin contar con las demandas de las empresas en cuanto a cualificaciones. No se pueden planificar las oferta de formación ocupacional y continua en el sector, sin contar con la estructura laboral específica que condiciona esta oferta. A su vez, los futuros profesionales a formar también deben conocer el sector e interactuar con él a través por de prácticas en empresas y asimismo, conocer las características propias del mercado laboral al que van a acudir.

En definitiva, en mi opinión la respuesta al éxito en el desarrollo del factor capital humano en turismo, está en la adecuada planificación y coordinación entre todos los agentes implicados y el de todos sus determinantes. Así por tanto, este modelo puede servir también al análisis del entramado de conexiones entre sus ángulos, que puedan ayudar en el diseño de estrategias eficaces de formación y educación en turismo, sin duda de importancia vital para la supervivencia de las organizaciones turísticas.

6.-Conclusiones

El punto de partida del presente trabajo era analizar si en el contexto actual del mercado turístico mundial, el capital humano en turismo puede considerarse como un factor estratégico de competitividad para este sector.

Pues bien, la conclusión a la que llegamos es que si consideramos como afirma Porter¹⁹ que “estrategia es hacer las cosas de forma diferente a la competencia”, encontramos que en el sector de turismo, como sector de servicios con sus características propias, es en los

activos intangibles, y sin lugar a dudas, entre ellos, en su capital humano, donde se encuentra una de las ventajas competitivas más relevantes.

Una vez puesto de manifiesto la importancia estratégica de este recurso como capacidad distintiva, valoramos cuáles son los necesarios polos de análisis del capital humano en turismo para diseñar políticas de educación y formación de calidad en turismo. Como señala Grant (1991) es importante determinar no sólo qué recurso, en este caso qué capital humano no se posee, sino también el modo de mejorar el que tenemos para diseñar estrategias de futuro.

Así pues, encontramos que el modelo que vincula los cuatro ángulos, inspirado en el diamante de Porter (1990), se constituye como un modelo válido para el estudio de este factor en el sector turístico. Asimismo, es importante estudiarlo de una forma integral para poder apreciar el entramado de conexiones entre el mercado laboral, empresarial y educativo, que configuran un conjunto de interrelaciones sin cuya comprensión no es posible la planificación y desarrollo del capital humano en turismo.

Además, este modelo holístico puede servir tanto para el análisis del factor capital humano en turismo, considerando todo el sector, como para el estudio del capital humano en un subsector turístico concreto, hostelería, restauración, distribución turística, transportes, ocio y entretenimiento, entre otros. De tal modo que es también un modelo que sirve para el análisis de la educación y formación turísticas en un segmento concreto de la demanda de capital humano en turismo.

¹⁹ En su artículo: *Reinventando la estrategia*, diario El País, 5 de Enero de 2003.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, A.J.; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Prentice Hall, Madrid.

AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic asset and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.

ANDREWS K.R.(1977): *El concepto de estrategia en la empresa*. Ed. Eunsa. Pamplona.

ARROW, K.J. (1973): "Higher Education as a Filter", *Journal of Public Economics*, 2, pp.193-216.

BECKER, G. (1962): "Investment in human capital: a theoretical analysis", *Journal of Political Economy*, 70, pp.9-49.

BECKER, G. (1983): *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Alianza Editorial, Madrid.

CAMISON, C. (1996): "La empresa turística: un análisis estratégico", en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid.

CEOE (2002): Cumbre del Turismo. Diciembre 2002, Madrid. www.mesadelturismo.com/

FAYOS-SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo", *Estudios Turísticos*, 123, pp. 5-10, Madrid.

FAYOS-SOLÁ, E. (1997): "Educación y formación en la Nueva Era del Turismo: la visión de la OMT." en *El capital humano en la industria turística del siglo XXI*, OMT. Madrid.

FAYOS-SOLÁ, E. y JAFARI, J.(1997): "Tourism Human Resources Development", *Annals of Tourism Research*, XXIV(1).

FERNÁNDEZ CASILLAS, E. (1993): "La posición competitiva de la economía española: una óptica global", *Papeles de Economía Española* nº56, pp.14-22.

GRANT, R.M. (1991): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers. Cambridge. USA.

MINCER., J. (1974): *Schooling, experience and earnings*. New york.

NORMANN, R. (1991): *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wil & Sons, 2ª ed., Gran Bretaña.

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

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres.

SANCHO, A. (1998): “Cualidades requeridas para ser un profesional del turismo” en *Introducción al Turismo*, OMT. Madrid.

SCHULTZ, T. (1961): “Investment in human capital”, *American Economic Review*, 51, pp.1-17.

SCHULTZ, T.(1960): “Capital formation by education”, *Journal of political Economy*, 69, pp.571-583.

SGT, (1992): *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*. Secretaría General de Turismo, Madrid.

SGT, (2000): *Plan Integral de Calidad del Turismo Español. PICTE (2000)*.Secretaría General de Turismo, Madrid. www.mcx.es/turismo/picte2000.

SPENCE, M. (1973): “Job Market Signalling”, *Quartely Journal of economics*, 87, pp.355-374.

THUROW, L.C. (1978): *Inversión en capital humano*, Editorial Trillas, México.

THUROW, L.C. (1983):“Un modelo de competencia por los puestos de trabajo”, en M. Piore, *Paro e inflación*, Alianza Universidad, Madrid,pp. 57-76.

URIEL, E. (2001): *El sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo.

VENTURA, J.(1994): *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*, Editorial Civitas, Madrid.

VERA, J.F. y MARCHENA, M. (1996): “El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial” en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid.