

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA  
- Sede Cisneros -



**Facultad de Turismo y Hospitalidad**

Licenciatura en Hotelería

**Trabajo Final**

**Tema:**

*El Problema de la Formación en los Hoteles de Cinco Estrellas  
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*

**Título de grado a Obtener:** “Licenciado en Hotelería”

Alumna: Salvador María Belén

Matrícula: 20256

Lugar y Fecha: Buenos Aires, 13 de Junio 2007

Nota:

## INDICE

### *Capítulo Primero*

-	Introducción .....	4
-	Presentación de la Investigación .....	7
I.	Metodología y Desarrollo .....	7
II.	Problema – Propósito e Hipótesis de Investigación.....	8
III.	Objetivos Generales y Específicos.....	9
IV.	Justificación de la Investigación .....	10
V.	Metodología de Trabajo .....	10
VI.	Marco Teórico.....	11
-	Definición Teórica.....	16

### *Capítulo Segundo – La Etapa Evolutiva del Turismo y la Hotelería.*

-	La Evolución del Turismo y la Hotelería .....	19
-	Etapa Evolutiva del Turismo y la Hospitalidad.....	21
I.	Prehistoria del Turismo y la Hospitalidad .....	21
II.	Preturismo .....	24
III.	Siglo XIX.....	26
IV.	Comienzos del Siglo XX.....	29

### *Capítulo Tercero – La Era de la Competencia y el Posturismo*

-	La Competencia .....	31
-	El Posturismo y el Crecimiento Hotelero en la década del 90.....	34

***Capítulo Cuarto- La Complejidad Contemporánea de la Industria Hotelera***

- La Complejidad Contemporánea de la Industria Hotelera.....	42
I.    La Hotelería o el Turismo Sustentable.....	48
II.   El Crecimiento de la Hotelería en Buenos Aires .....	50
- La Cuestión Formativa.....	56
- La Hotelería en la Ciudad de Buenos Aires .....	69
- Instrumentos de Recolección de Datos.....	74
I.   Análisis de las Encuestas .....	76
II.  Entrevista .....	78

***Capítulo Quinto***

- Conclusión.....	82
- Anexo .....	84
- Bibliografía.....	96

# CAPÍTULO

# I

## INTRODUCCIÓN

La industria hotelera puede ser considerada como un sector dentro de la más abarcadora industria turística (Halloway 1997, 191). En este sentido se puede decir que el desarrollo turístico de una región determinada guarda una relación de correspondencia con el desarrollo hotelero de la misma. Dicho en pocas palabras: cuanta más gente viaja a una determinada región, mayor será la demanda de hospedaje.

Esto que parece una obviedad debe ser remarcado, en la medida en que nos recuerda que si se pretende entender algún rasgo de la primera de las industrias mencionadas es necesario un previo estudio general de la segunda.

En la presente investigación, el acento está puesto en las cuestiones relativas a lo que se conoce como “hospitalidad”, es decir, los distintos aspectos concernientes a la gestión hotelera, a la industria hotelera. Sin embargo, muchas veces se hace alusión al fenómeno del turismo, en la medida en que se encuentra, como dijimos, íntimamente vinculado a la esencia de la hotelería.

Hecha esta salvedad, hay que decir que desde sus orígenes —que pueden ser fechados en la Antigüedad—, pasando por la explosión de los siglos XVIII y XIX, hasta llegar a la época contemporánea, el fenómeno del turismo ha sufrido una multiplicidad de modificaciones en lo que respecta a su relación con la sociedad como conjunto y, también, a su relación con el conocimiento y la producción de conocimiento.

Básicamente, esas modificaciones están relacionadas con su creciente complejidad y masificación, las cuales, a su vez, dan cuenta de la inscripción del turismo y la hotelería en el seno de procesos sociales y económicos de índole mucho más general (por ejemplo, el proceso de industrialización europeo o la democratización de finales del siglo XIX y comienzos del XX, por mencionar dos hitos insoslayables).

Como queda dicho, entonces, esas industrias que son el turismo y la hotelería se desarrollan en el seno de una sociedad. El turismo y la hotelería son fenómenos eminentemente colectivos, sociales. En este sentido, para que tengan lugar esos "fenómenos" es necesaria la puesta en contacto de por lo menos dos personas: una que viaja por placer y otra que organiza o teoriza sobre ese viajar de la primera —nótese que introdujimos sin más el concepto de "viaje" como sinónimo del de "turismo"; permítasenos, por el momento, esta licencia—.

Si bien puede llegar a ser interesante estudiar qué es lo que en cada época es considerado viajar por placer, nuestro interés se centra en el otro componente del par recién señalado: aquella persona que organiza el viajar de otra y, en este sentido, que teoriza sobre ese viajar. En esta línea, otro aspecto importante a la hora de estudiar el fenómeno del turismo y de la hotelería es el que respecta a la inserción de ese teorizador en el seno de la sociedad. Se plantea una pregunta fundamental: ¿quién es esa persona que "piensa" el viaje del otro? Aquí se plantea la cuestión de la capacitación profesional de este teorizador del viaje del otro. Es decir, el problema de la inserción del comercializador o gestor en hotelería y turismo se postula desde la perspectiva del *saber* necesario para ocupar ese lugar social.

Situarse en esta perspectiva implica una cuestión ulterior. Mencionamos la complejidad, la adquisición histórica de una complejidad por parte de la industria del turismo y de la hotelería. Por otro lado, acabamos de aludir a un *saber* de parte de quien se dedica a pensar sobre (y a vivir de) el funcionamiento de esas industrias. Pues bien, de la combinación de estas dos problemáticas se desprende una tercera, de índole formativa: ¿cómo tiene que formarse la persona que desea adquirir el *saber* necesario para entender (y vivir de) la complejidad actual del sector que nos ocupa?

Desde mi punto de vista, el estudio se compone de cinco partes principales.

En la primera, se presentan detalladamente los propósitos, la hipótesis y la pregunta de investigación, y se precisan las cuestiones metodológicas básicas. Además, se ofrece una distinción teórica así como se aclara cuál es el punto de vista teórico general desde el cual han de ser descritos y explicados los distintos hechos concretos y opiniones de profesionales estudiosos del sector.

En la segunda parte, se introduce un análisis de la historia del turismo y la hotelería. Dicha historia está concebida como pautada por un progresivo proceso de complejización y masificación.

En la tercera parte, se presenta el concepto central de *posturismo*, con el cual se procurará dar cuenta de las características del turismo y la hotelería en la sociedad actual.

La cuarta parte de la investigación consta de dos apartados.

El primero de éstos procura extraer algunas conclusiones del desarrollo histórico presentado, en particular del periodo del *posturismo*, para dar cuenta de lo que podemos llamar la “complejidad contemporánea” de la industria hotelera-turística. Además, se proponen algunos ejemplos tendientes a fortalecer esta hipótesis.

El segundo de los apartados dentro de esta cuarta parte del trabajo se focaliza en el problema de los recursos humanos y la formación de los gestores en hotelería; el comportamiento de la Hotelería en la Etapa de Posturismo, los estudios están referidos al marco de la República Argentina en la Ciudad de Buenos Aires en el Siglo XXI.

En la quinta y última parte, se desarrollan las conclusiones finales, que cierran nuestro trabajo.

## **Presentación de la investigación**

### ***Metodología y Desarrollo***

El estudio se desarrolla teniendo presente la evolución permanente del turismo desde sus comienzos al siglo XXI. Evolución que afectó simultáneamente al hospedaje. La misma muestra los cambios que se dieron en la hotelería a la vez que hace hincapié en la formación necesaria en el personal, a medida que esta industria fue evolucionando.

Se procede entonces al análisis de las etapas del turismo detallando paralelamente el comportamiento que fue adoptando la hotelería al verse influenciada por los cambios sociales, políticos y educativos.

También se analiza el comportamiento de los hoteles de cinco estrellas, en la etapa del Postturismo.

Para concluir, se investigó si estos hoteles requieren de un personal calificado ante el auge dado en el turismo durante el período 2005/ 2006 en la Ciudad de Buenos Aires.

La investigación adopta un modelo Cuanti – Cualitativo que contiene información de dominio público (notas periodísticas, consultas en páginas de Internet), trabajos de investigación vinculados al personal y al crecimiento de la hotelería; y bibliografía técnica; para arribar así a una conclusión del tema planteado.

Para llevar a cabo esta investigación, se recurrió a datos bibliográficos y de campo compuesto los mismos de datos primarios y secundarios.

Los datos primarios fueron obtenidos de entrevistas, encuestas y asistencia a seminarios y los secundarios permitieron obtener la reseña histórica y profundizar en la etapa posturística.



***Problema, propósitos e hipótesis de investigación***

La industria turística y su espejo, la industria hotelera, objeto específico de nuestra investigación, se han ido complejizando y masificando a un ritmo vertiginoso a lo largo de la historia pero fuertemente en los últimos años del siglo XX. Esta complejización y masificación o democratización es producto sobre todo de diversos factores externos a la industria propiamente dicha; así, por ejemplo, el creciente poder adquisitivo de capas cada vez más grandes de población —en los países desarrollados, claro está—, la incidencia cada vez mayor de las tecnologías aplicadas a la información y la comunicación, la globalización en general, que opera destruyendo las barreras que aún quedaban sobre la faz de la tierra, en fin, el pensamiento posmoderno que tiende a establecer una especie de ideología del *carpe diem* al menos entre las clases medias y altas. Pero también hay causas internas a la industria: básicamente, su capacidad de ofrecer cada vez más ventajas y alternativas al consumidor.

De lo dicho se desprende el problema que quiero dar cuenta en la presente investigación: El hecho de que la Industria de turismo y hotelera se haya ido convirtiendo en un complejo entramado de actividades y saberes que es hoy en día *¿Requiere los hoteles de cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires de una formación universitaria en el personal jerárquico?*.

**Hipótesis de Investigación:**

Se advierte una falta de profesionales con formación universitaria en los hoteles de cinco estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

***Objetivo General y Específicos:***

Identificar la necesidad de una formación universitaria en el personal jerárquico de los hoteles de cinco estrellas para responder a las necesidades de la demanda en la etapa llamada “Posturismo” en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las diferentes etapas del turismo.
- Evaluar los cambios que se presentaron en la hotelería en la etapa de Posturismo.
- Evaluar el crecimiento del turismo en la ciudad de Buenos Aires en el 2005/2006.
- Identificar la formación requerida en el personal de los hoteles de cinco estrellas.

***Justificación de la Investigación***

Creo pertinente realizar la investigación debido a que ante el crecimiento del turismo por ende de la actividad hotelera, a partir del año 2001 en nuestro país y por ende en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se presenta en el mercado una demanda de establecimientos hoteleros y la necesidad de profesionales universitarios para dar respuesta al público interno y externo. Los cuales exigen una mejor atención, calidad de servicio, profesionalismo entre otros factores.

Ante la presencia de dichas falencias creo pertinente que la situación requiere de una investigación para dar respuesta al problema planteado en este trabajo.

### ***Metodología de trabajo***

Lo primero es distinguir teóricamente algunos de los conceptos clave usados en nuestra investigación: básicamente diferenciar, turismo de hospitalidad, producto turístico de producto hotelero y personal con capacidades desarrolladas.

Hecho esto, se ofrece un análisis diacrónico de la evolución del turismo y el fenómeno concomitante de la hospitalidad. La pregunta que guían esta primera parte de la investigación son: ¿Con qué fenómenos histórico-sociales y culturales puede ser relacionado el turismo y la hospitalidad? y ¿Con qué tipo de complejidad de la sociedad pueden?

La resolución de éste interrogante permite pasar a la segunda parte del segmento diacrónico de la investigación: ¿cuál es el estadio actual de la sociedad y de la hotelería y el turismo en ella?. Aquí entra en juego el concepto de posturismo. Éste nos permite postular la idea de la gran complejidad y de lo en buena medida inabarcable que se ha vuelto la industria hotelera y turística. Decimos "inabarcable" refiriéndonos al hecho evidente de que ya no es dable definir la mencionada industria de una manera unívoca: son demasiados los campos hacia los que se proyecta, los saberes y disciplinas con los que se encuentra entrelazado como para poder saber concretamente de qué se habla cuando se habla de, por ejemplo, "la industria hotelera".

Así planteadas las cosas, se procede a elaborar algunas conclusiones preliminares relativas a las siguientes cuestiones: el proceso general vivido por el turismo responde a un doble proceso de complejización y masificación en lo que se refiere, respectivamente, al manejo de saberes necesarios para entenderlo, los campos con los que se interrelaciona, de un lado, y a la cantidad de personas que se ven afectadas y que se involucran activamente, de otro lado. Será de utilidad introducir algunos ejemplos concretos que permitan visualizar la idea de la "complejidad" de la

industria hotelera contemporánea. La cuestión de la hotelería “ecológica” o el concepto de “recreación”, en este sentido, nos permiten esbozar la idea de la complejidad de la demanda de conocimientos en la industria hotelera.

Nuestra hipótesis-guía, Se advierte una falta de profesionales con formación universitaria en los hoteles de cinco estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, debe ser contrastada en este punto del trabajo. ¿En qué medida los profesionales de la Ciudad de Buenos Aires poseen capacidades desarrolladas para dedicarse satisfactoriamente a la compleja red de actividades que componen la hotelería?

Creemos que a partir de este desarrollo podremos llegar a unas conclusiones que nos permitan responder a este interrogante y acaso plantear otros, más fecundos y a ser resueltos en investigaciones ulteriores.

### ***Marco teórico***

Los trabajos de Halloway<sup>1</sup> nos sirven como guía general de trabajo, en la medida en que nos permiten distinguir, entre otras cosas, las diferencias entre el turismo y la hotelería, entre el producto turístico y el hotelero. Son de gran importancia para saber de qué hablamos cuando hablamos de industria hotelera y de otros conceptos.

También los usamos para entender el proceso general vivido por las industrias de la hotelería y el turismo a lo largo de la historia, desde sus humildes orígenes hasta su compleja organización en el siglo XX. De cualquier manera, lo que más nos interesa del proceso vivido por las industrias que nos competen es el segmento último, el que va desde las últimas décadas del siglo pasado hasta la actualidad.

En este punto se introduce entonces uno de los conceptos clave de este trabajo: el de *posturismo*. Los estudios de Bullon-Molina<sup>2</sup> son aquí ineludibles.

---

1- Halloway: *El negocio del turismo*. México: Diana, 1997.

2- Bullon- Molina: *Las actividades turísticas y recreacionales- Tercera edición / El Posturismo, de los centros turísticos industriales a las Ludópolis*.

Los aportes del profesor Nicolás Montironi<sup>1</sup> son fuertemente tenidos en cuenta, en la medida en que el mismo ha dedicado sus más recientes esfuerzos a delimitar el marco de ese concepto expresado por el neologismo "posturismo" y sus relaciones con el tipo de sociedad que lleva el mismo prefijo, la sociedad "posmoderna". Los estudios de Drucker<sup>2</sup> sobre el saber en la sociedad poscapitalista nos ofrecen una ampliación de estas consideraciones en vistas al presente del saber turístico-hotelero.

Cabe agregar a lo anterior que para que el análisis diacrónico quede completo debemos centrarnos fuertemente en la cuestión del progreso del desarrollo hotelero. Para esto, los diversos aportes de Foster<sup>3</sup> son de gran utilidad.

Toda esta parte del trabajo está orientada a entender la sociedad actual y el turismo-hotelería en ella. ¿Cuáles son las demandas de la sociedad actual? es una pregunta que, para ser respondida satisfactoriamente, requiere el recurrir a distintos autores de sociología, sobre todo, a autores dedicados a pensar la posmodernidad.

Persevera ¿Cuáles son las demandas de la industria hotelera-turística dentro de esa sociedad? Constituye la pregunta que completa la otra recién proferida. En este punto, se recurre a distintos aportes de profesionales que muestran cómo la industria se ha diversificado, masificado y complejizado. Trabajos como los de Carece referidos al turismo sostenido y sustentable, los de Besio(4), sobre recreación en hotelería, los de Rodríguez Perea y Petris acerca de los gustos y preferencias del turista argentino contemporáneo, así como diversos aportes del ya mencionado Bullon-Molina y de numerosos profesionales argentinos actualmente dedicados al problema estarán entonces en este punto a la orden del día.

---

1-Montironi: "El posturismo", en *I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería*, Marzo 2004.

2- Drucker: "*La sociedad post-capitalista*". 1974

3- Foster: "*Introducción a la industria de la hospitalidad*"

4- Besio: "*Recreación en hotelería*"

En lo que hace ya al aspecto de la formación de los recursos humanos empleados en el turismo, nos interesan: los trabajos de Gallard, María Antonia, y Jacinto Claudia Gabriela sobre las "competencias laborales"; el "Proyecto Transfotep- Estudio de hotelería - Argentina 2001/2002"\* y el conocido estudio realizado en Ginebra (2001) "Desarrollo de los recursos humanos- El empleado y la modernización". En ésta última parte se pretende dar cuenta de la falta de profesionales en el sector, lo cual, cabe adelantar, constituye nuestra hipótesis de trabajo.

Finalmente al hablar de personal con capacidades desarrolladas se alude a las condiciones que requiere el mercado del personal jerárquico. Entre ella destacamos: Amplitud hacia el abordaje de nuevas y creativas propuestas alternativas, Actitud para el trabajo en equipo, Flexibilidad antes los procesos de cambio, Creatividad, Identificación con la empresa, Actitud emprendedora individual y de complementación grupal, entre otras. Estas aptitudes deberían desarrollarse desde las aulas universitarias y ser completadas/ incrementadas por medio de una capacitación laboral.

### **Hoteles de cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:**

**Abasto Plaza Hotel Buenos Aires**

Dirección: Av. Corrientes 3190

**Alvear Palace Hotel**

Dirección: Av. Alvear 1891

**Caesar Park Buenos Aires**

Dirección: Posadas 1232

**Claridge Hotel**

Dirección: Tucumán 535

**Emperador Buenos Aires**

Dirección: Av. Del Libertador 420

**Feir's Park All Suites Hotel**

Dirección: Esmeralda 1366

**Four Seasons Hotel Buenos Aires**

Dirección: Posadas 1086

**Hilton**

Dirección: Macacha Güemes 351

**Intercontinental Buenos Aires**

Dirección: Moreno 809

**Loi Suites Recoleta Hotel**

Dirección: Vicente López 1955

**Marriott Plaza Hotel**

Dirección: Florida 1005

**Meliá Buenos Aires**

Dirección: Reconquista 945

**Nh City Hotel**

Dirección: Bolívar 160

**Panamericano Buenos Aires Hotel & Resort**

Dirección: Carlos Pellegrini 551

**Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center**

Dirección: San Martín 1225

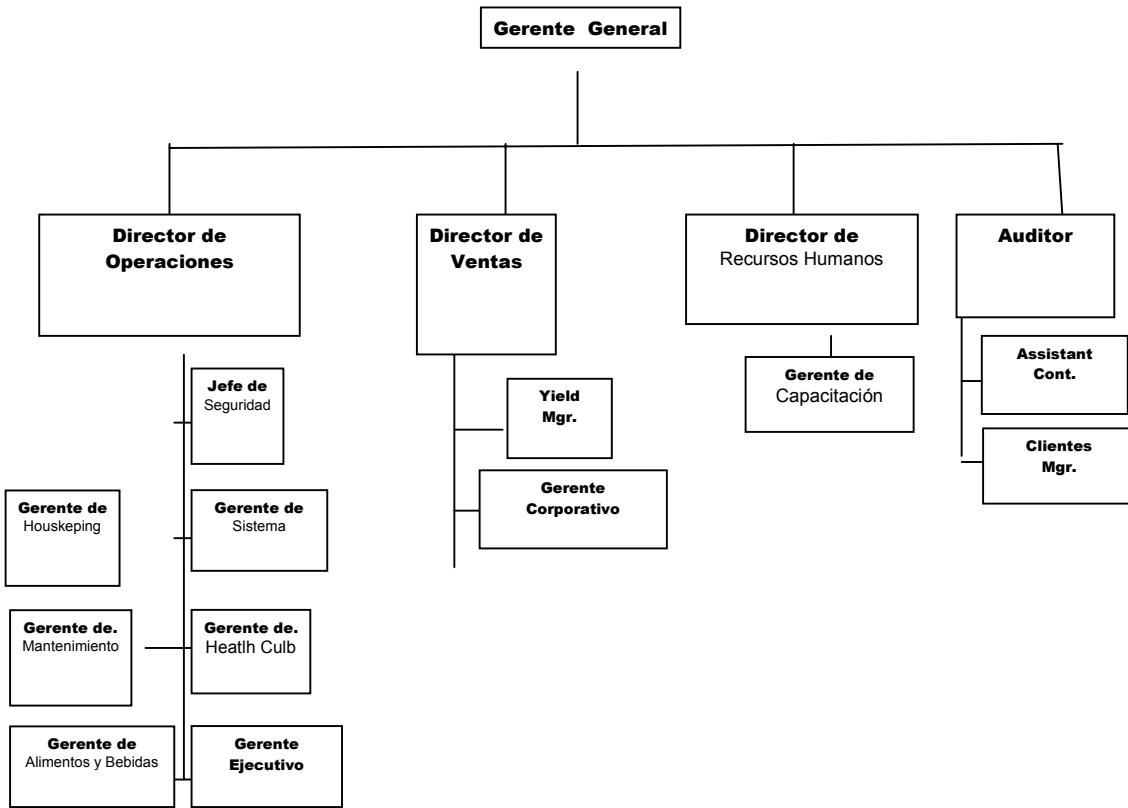
**Sheraton Libertador Buenos Aires**

Dirección: Av. Córdoba 660

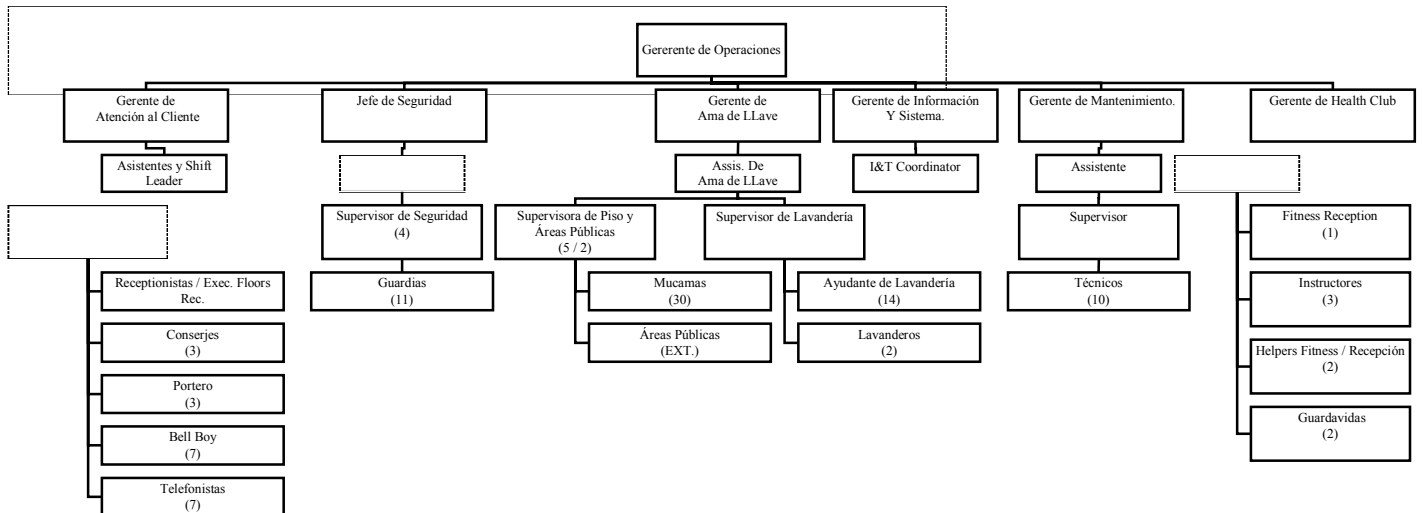
**Sofitel Buenos Aires**

Dirección: Arroyo 841 / 849

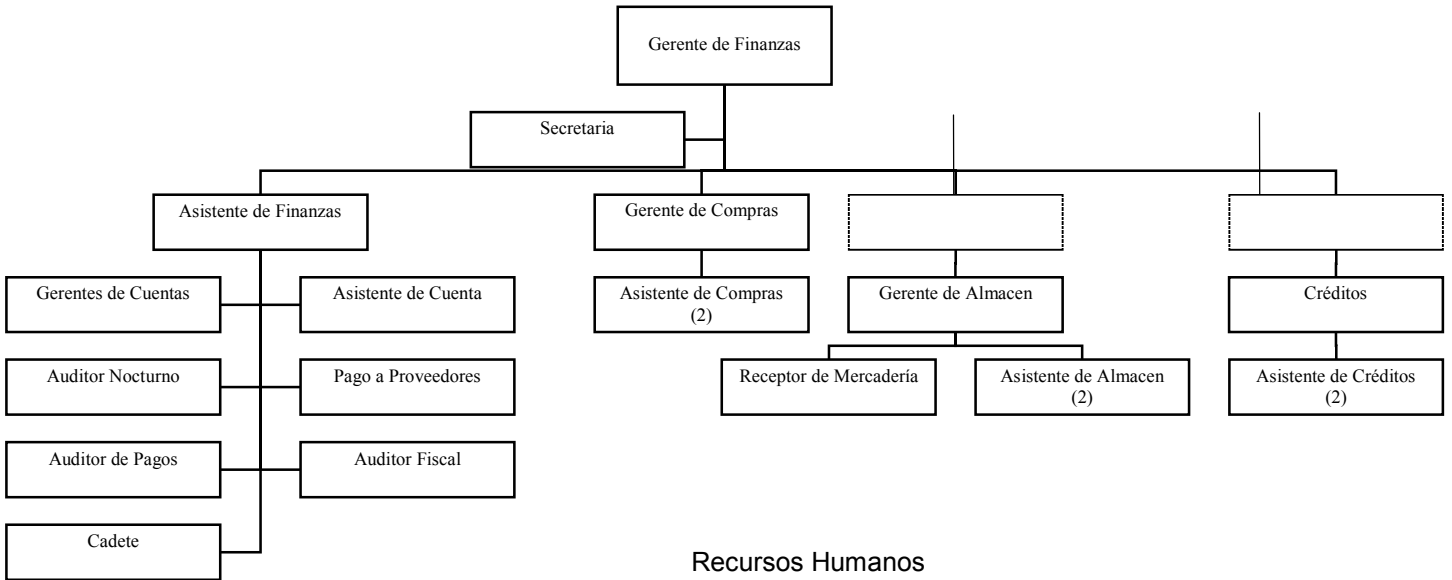
Para ilustrar la cantidad de personal jerárquico utilizado en un hotel de cinco estrellas a continuación se transcribe el organigrama del Hotel Hilton.



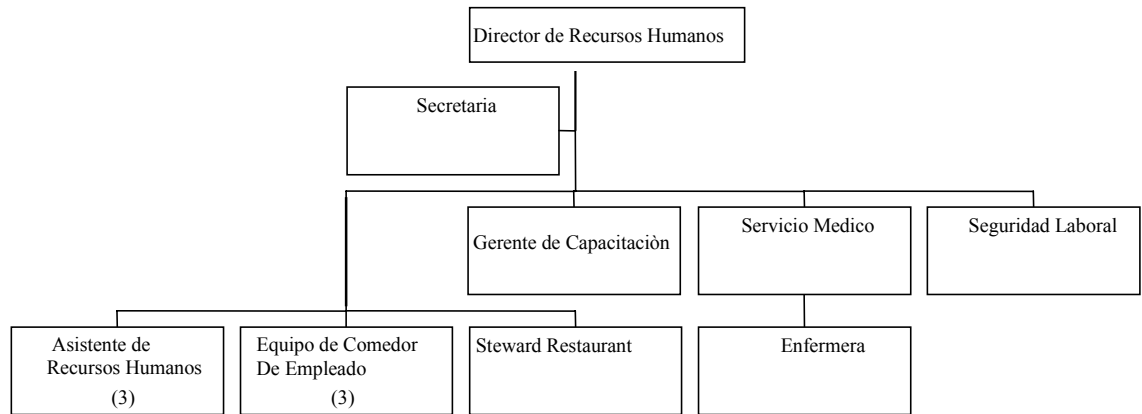
### Operaciones



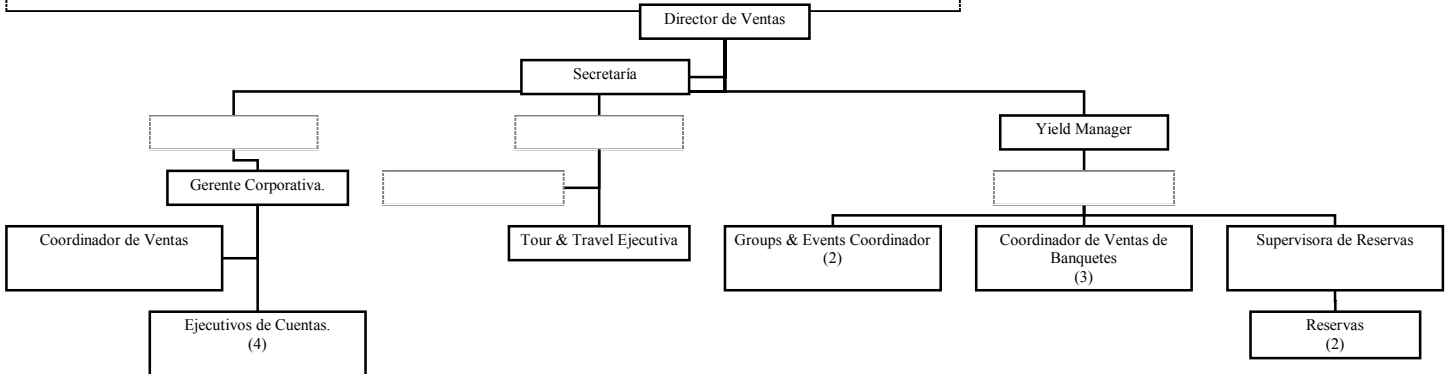
## Finanzas



## Recursos Humanos



## Ventas





## **DEFINICIÓN TEÓRICA: TURISMO Y HOTELERÍA**

Se impone una pregunta como punto de partida: ¿A qué nos referimos cuando hablamos de "turismo – Hotelería"?

La siguiente es una definición de "Turismo" ofrecida por la Organización Mundial del Turismo. El término se refiere a las "actividades de personas que viajan y permanecen en lugares situados fuera de su entorno habitual por no más de un año seguido por motivos de placer, negocios o de otra índole"(OMT, 1995: 146).

Hay que hacer notar, sin embargo, que nuestra tesis hace hincapié en un fenómeno muy cercano al recién definido turismo, pero que no es el turismo. Pues bien, para comenzar a distinguir la hotelería, nuestro campo de trabajo, del concepto más general de "turismo", se puede pensar en las siguientes consideraciones de Halloway:

"Un rasgo de la industria hotelera es que se ha desarrollado a la par del turismo masivo" (Halloway 1997: 191).

De esta cita se desprende lo siguiente: el autor enfatiza el hecho de que la industria hotelera sería en cierta medida dependiente del turismo. Esto se ve en que la primera habría aparecido fuertemente recién en el momento en que el turismo entró en una de sus últimas fases, la de su masificación. Habría entonces una relación de hegemonía de parte de la industria turística sobre la hotelera. En buena hipótesis, por ejemplo, una caída de la primera debería incidir directamente en un retroceso de la segunda.

Cabe aclarar, por otro lado, que por "turismo" entendemos la combinación de dos factores: el movimiento de la gente fuera de su lugar de residencia y el uso del tiempo libre.

Volviendo sin embargo a la distinción entre turismo-hotelería, debemos decir que la misma nos obliga a mencionar la posición teórica de la que partimos. El profesor Nicolás Montironi, en su ponencia sobre el posturismo (2005), plantea una pregunta básica: ¿nació el turismo [y, con él, la hotelería, si seguimos, como mostramos a Halloway] en algún momento de la historia humana o es una actividad innatamente humana? Pues bien, nuestro trabajo parte de la idea de que el turismo y la hotelería son industrias o actividades eminentemente históricas y sociales más que disposiciones naturales. De todos modos, no rechazamos de plano la postura opuesta. Quizás lo más indicado sea tomar una postura intermedia: se puede postular la existencia de un "deseo [innato] de tiempo diferenciado" si esto no supone olvidar, claro, que son la sociedad y la historia las que le dan a los fenómenos de la hotelería y el turismo su verdadero significado, al menos en lo que hace al interés actual por estudiarlos.

Queremos decir: el "deseo" originario y natural de viajar y hospedar (se) se encuentra hoy tan complejizado y refinado, e intrínsecamente ligado a lo social y cultural.

En fin, cabe decir lo siguiente: por un lado, como esperamos haber mostrado, consideramos a la hotelería como una "consecuencia", un correlato del turismo, y, por otro lado, tomamos una postura intermedia en lo que hace a la pregunta por el innatismo o la historicidad del fenómeno turístico-hotelero. Creemos que estas dos tomas de posición refieren necesariamente a la idea central de la complejidad contemporánea inherente a la actividad turística y, lo que a nosotros nos interesa, al sector hotelero.

Dicho trabajo está destinado a la exposición de todas las inquietudes recién planteadas y, si es posible, a la resolución de las más importantes de ellas.

# CAPÍTULO

## II

## **LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA**

Turismo y hospitalidad y sociedad e historia no pueden ser pensados por separado. El desarrollo de los dos primeros acompaña —pero, también, determina— la evolución del todo social. Foster lo resume de la siguiente manera:

Sabemos que el turismo y la hotelería, de orígenes humildes y subalternos, han llegado a convertirse, en la sociedad actual, en dos de las industrias más grandes y poderosas —acaso las más grandes y poderosas si consideramos sus perspectivas de crecimiento— del mundo: se trata entonces de responder a las siguientes preguntas: ¿qué cambios en la sociedad fueron acompañados por que se den transformaciones en el turismo y la hospitalidad? ¿Qué determina el hecho de que la hotelería y el turismo se hayan ido fortaleciendo a lo largo de la historia, en detrimento de otras industrias? Estos interrogantes son respondidos en esta parte de la investigación, pero lo más importantes es que nos permitirán plantear otro, crucial a nuestros fines, que será respondido y problematizado más adelante en el trabajo: ¿qué consecuencias tiene para la mano de obra el hecho de que el turismo y la hotelería sean hoy dos de las industrias más poderosas —con todo lo que esto último conlleva—?

Creemos que una revisión histórica de los momentos vividos por el turismo y la hotelería es de gran interés en la medida en que del contraste entre esos momentos y el presente habrán de surgir continuidades pero también, y esto es lo que nos interesa, fuertes diferencias. A grandes rasgos, lo que nos permite el análisis diacrónico que a continuación ofrecemos es desentrañar la idea de la "complejidad" de la industria hotelera y turística actual. En la medida en que esta noción forma una parte importante de nuestra hipótesis y pregunta de investigación, consideramos entonces que esta

metodología está plenamente justificada. Se entiende: intentaremos mostrar los pasos más importantes en lo que hace al "devenir compleja" de la industria.

Es en esta línea que hay que interpretar las palabras de Foster que a continuación transcribimos:

"Actualmente, la industria del hospedaje es compleja y diversa. Entender por qué esto es así, requiere un viaje breve a través de la historia. [...] Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad" (Foster 1994, 2).

## **Etapas Evolutivas del Turismo y la hospitalidad**

### *I. Prehistoria del Turismo y la hospitalidad*

Podemos delimitar esta primera etapa entre los comienzos de los tiempos medievales y los primeros años del siglo XVII.

Los griegos se desplazaban temporalmente con motivo de las distintas celebraciones que tenían lugar fuertemente en Atenas. En ocasión de competencias atléticas o en los encuentros teatrales con motivo de las fiestas dionisiacas tenían lugar viajes de curiosos e interesados que llegaban incluso del extranjero. Ahora bien, en cuanto a la hospitalidad, podemos decir que estos peregrinos debían ser alojados y alimentados por los residentes de la ciudad anfitriona. Sabemos que» los posaderos de ésta época eran poco amistosos y las instalaciones que proporcionaban eran sumamente básicas«(Halloway 1997, 36).

En el Imperio Romano, se producían movimientos de personas, de las ciudades al campo y hacia sitios de verano situados a las orillas del mar. Este desplazamiento desde su lugar de residencia hacia otras tierras obligaba a los peregrinos a alojarse en algún sitio: se hospedaban en casas particulares o templos paganos. Los servicios que recibían eran mínimos en el hospedaje y el personal que los recepcionaba era el jefe de la familia, el cual le brindaba servicio de hospitalidad por medio de su familia y las escasas comodidades de que disponía en su hogar. Sea de esto último lo que fuere, se puede decir que es recién con el Imperio Romano que viajar se volvió una actividad importante.

La hospitalidad en esta época, parece importante destacar que en el siglo III de la eras cristiana» se construyó una cadena de alojamientos a las orillas de las principales vías públicas, desde España hasta Turquía «(Foster 1994, 3).

Al producirse las Invasiones Barbaras, cae Roma y, con ella, por así decir, el esplendor del turismo y la hospitalidad. Al estar Europa, en un periodo de enfrentamientos y convulsiones, el mundo entraba en una era en la que viajar ya no era seguro. Según Halloway, la peligrosidad de los caminos llevó a que el viaje se hiciera más cercano al hogar.

No obstante lo recién dicho, en el transcurso de la Edad Media se observa un renacimiento de los viajes: aparecen en este periodo los grupos de viajeros, especialmente de peregrinos que recorrían grandes trayectos para visitar lugares como Tierra Santa o Santiago de Compostela, entre otros.

Este periodo histórico está caracterizado entonces, en lo que respecta a los viajes de personas, por el desplazamiento de peregrinos, mercaderes y soldados.

El desplazamiento lleva a los conquistadores a armar sus tiendas en donde los deseaban, siendo la hospitalidad brindada entre ellos mismos.

Paralelamente, los mercaderes, intercambiaban mercancías- tales como adornos, telas o animales por hospedaje en las posadas. Las mismas ofrecían apenas un poco más que una cama o una banca en el rincón de un cuarto o establo. La mayoría de los establecimientos no era sino moradas privadas, donde la higiene y la privacidad eran bienes olvidados.

Al pasar los años, los viajes comenzaron a ser de tal magnitud, que en el año 1282, los propietarios de las posadas de la ciudad de Florencia se reunieron para fundar el primer gremio de posaderos, transformando el hospedaje de una acción de caridad a una actividad comercial.

Lo que ocurrió en Florencia es un ejemplo de cómo la actividad de hospedaje se iría convirtiendo en un negocio rentable extendiéndose lentamente por todas las ciudades de la Europa Medieval. A su vez, esto último iría creando una competencia entre las ciudades por la atracción de los viajeros.

Más allá de todos los datos mencionados, nos interesa retener algunas consideraciones: en esta primera etapa, el turismo y el fenómeno a él indisolublemente asociado de la hospitalidad, se da en un marco de cohesión y homogeneidad. Nos explicamos: durante el Imperio Romano la actividad turística y hospitalaria estaba, por así decir, garantizada desde el Estado. Era éste el que daba las garantías relativas a la seguridad de los viajeros, así como al mantenimiento de una moneda común y una lengua igual para todos. En la Edad Media, esa garantía estatal es suplantada con creces por la religión. Lo que nos importa es que el turismo y la hospitalidad, en esta época, eran actividades sumamente simples o espontáneas, en las cuales no era necesaria una gran preparación o un conocimiento específico. Será importante retener esto último para cuando sea el turno de analizar uno de los puntos centrales de nuestro trabajo: la extrema y novedosa complejidad de la actividad hotelera contemporánea y la demanda de profesionales altamente capacitados a ella asociada.



## II. *Preturismo, el Grand Tour*

La segunda etapa del turismo nos lleva desde el final de la Edad Media hasta los finales del siglo XVIII. Coincide con una suerte de despertar del mundo al conocimiento y el descubrimiento. El Renacimiento y la Ilustración son los dos grandes movimientos de esta época.

Socialmente, se dio un crecimiento en la población por el desplazamiento de campesinos hacia las ciudades para trabajar en los centros manufactureros.

El humanismo renacentista supo unir el dinero y el intelecto. Esto tuvo influencia en la vida urbana y en la recreación dando un incremento en el turismo

Esto último puede ser confirmado en las siguientes consideraciones (que se refieren al mismo periodo que estamos analizando en este momento):

"Como las posadas y tabernas europeas donde los mercaderes y soldados pasaban la noche era inadecuada para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Los nuevos y elegantes establecimientos adoptaron la palabra francesa *hotel*, que significa mansión, y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes" (Foster 1994, 3).

Veamos ahora los pensamientos de Nicolás Montironi (2005) al respecto:

"El Preturismo, con el Grand Tour como su exponente prototipo (...) consistía en viajes organizados por los hijos mayores de familias nobles y comerciantes de gran riqueza, con la finalidad de mejorar su educación y establecer contactos diplomáticos y de negocios en las más importantes ciudades de Europa: Madrid, París, Roma, Londres".

Lo que vemos es que este periodo se caracteriza por una explosión turística de índole netamente elitista<sup>1</sup>. Es decir, las mejoras tecnológicas y relativas a las

---

<sup>1</sup> Mientras que los jóvenes realizaban estos grandes viajes, impulsados por gran medida por un motivo educacional, a fines del siglo XVII, los médicos comienzan a recomendar las propiedades curativas de los baños termales. Siendo los nobles los que podían ir hacia la zona de los baños termales.

prestaciones de servicio de hospitalidad sólo alcanzan en este periodo a los más ricos de la sociedad: los aristócratas y, en menor medida, la gran burguesía.

Lo que nos interesa destacar de este periodo es lo siguiente: viaje es aquí sinónimo de conocimiento y educación. El joven príncipe viajaba para conocer las grandes ciudades de Europa pero también y en primera instancia para conocer, para saber, para aprender: para formar su carácter.

### III. *El siglo XIX*

El ferrocarril y los barcos de vapor transformaron las oportunidades de viajar. Como consecuencia de la expansión de la capacidad de transporte y movimiento se dio un desarrollo de la infraestructura de alojamientos y complejos turísticos.

En el lapso transcurrido entre la segunda mitad del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX vemos una transformación económica y social ocurrida como consecuencia de la Revolución Industrial. Un dato de no poca relevancia es el hecho de que surge una clase media grande y próspera, con nuevos gustos y necesidades que van a marcar en el turismo un cambio paulatino.

Los cambios más importantes se dan en los EE.UU. donde primero se da la democratización. Citamos *in extenso* a Foster:

“A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. La mayoría de tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas. (...) La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje. Ningún otro factor influyó tanto como el espíritu democrático de la nación para desarrollar un hospedaje cómodo e higiénico, accesible al ciudadano común” (Foster 1994, 4).

Partiendo de la cita de Foster, en la hospitalidad se iban desarrollando nuevas prácticas ya en el cambio de siglo: eran los inicios de las cadenas hoteleras, de la extensión de los servicios de restauración en salones de té y restaurantes. Dentro de los mismos tenemos, el City Hotel, en ciudad de Nueva York. Se inauguró en el año 1794. Se trataba de un edificio autónomo con 73 cuartos para huéspedes. Éste, junto a otros —por mencionar a los más conocidos: el Mansión House en Filadelfia y el Adelphy

Hotel en Nueva York—, se convirtieron en importantes centros de eventos comerciales y sociales.

Debemos destacar que las mencionadas nuevas estructuras de estos hoteles verdaderamente vanguardistas requirieron en su momento un incremento considerable de la cantidad de personal. Por primera vez en la historia, acaso, el personal hotelero se diversificó en una serie de funciones muy diferentes y sin embargo unidas por la idea común de “hospitalidad”. Entre estas diversas funciones y profesiones pueden mencionarse: limpiadores, amos de llave, cocineros, camareros, entre otros. Se comienza a vivenciar en la actividad hotelera el requerimiento de un personal idóneo en la actividad concreta a desempeñar. Queremos decir: si antes era el posadero el que cocinaba, limpiaba, atendía a los huéspedes, abría y cerraba todas las puertas, en el momento histórico que analizamos en éste momento, en cambio, todas esas tareas empiezan a ser llevadas a cabo por gente dedicada exclusivamente a cada una de esas actividades específicas. Sin dudas que las influencias de la división del trabajo producto de la incipiente sociedad industrial han de ser tenidas en cuenta a la hora de entender esta novedosa especialización en las tareas antes centralizadas.

No obstante estos revolucionarios desarrollos en lo que hace a la industria del turismo y, en particular, a la industria hotelera, nos parece necesario destacar algo que Foster dice como al pasar. Volvemos a citar un fragmento del último párrafo de este autor más arriba esbozado: “La mayoría de tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas”. Si recordamos ahora la serie que habíamos sugerido (Estado-religión-educación), podemos postular que esta etapa del desarrollo norteamericano, responde no obstante al mismo esquema que habíamos reconocido a lo largo de toda su historia: la dependencia de fenómenos “externos”. Es importante

retener esto, nuevamente, para contrastarlo con el momento en que veamos el fenómeno del posturismo en la sociedad contemporánea.

#### *2.4 Los comienzos del siglo XX*

Desde los finales del siglo XIX y hasta la Primera Guerra Mundial en 1914, es posible observar un crecimiento drástico en la actividad turística y hotelera no sólo en Europa sino también en América.

Se puede decir que recién en este momento que puede comenzar a hablarse de una "cultura turística" en los actores, en lo que se refiere a la oferta y la demanda, así como a los prestadores de servicios. Hacia la década de 1970 se cristaliza en forma contundente, el fenómeno de la competitividad de los mercados del turismo y la hotelería; por último, vinculado con esto último, se vislumbra una diferenciación, diversificación y segmentación en todo lo que concierne al sector (productos, servicios, oferta y demanda). Otro factor de gran importancia, es la incidencia de las nuevas tecnologías. El mismo afecta ahora al comportamiento de la demanda, el desempeño empresarial, la función del sector público y la estructura de los productos/ servicios.

Como un ejemplo de esto último puede señalarse el impulso acelerado del transporte. En Estados Unidos George Mortimer Pullman concibió la idea de crear el coche salón. Esta era puede ser caracterizada, por otro lado, como el comienzo del profesionalismo en el sector.

Se construyeron grandes hoteles en las ciudades y en los complejos turísticos. En algunos casos creados por las propias compañías de ferrocarril.

El lapso ocurrido entre el final de la Primera Guerra Mundial y el inicio de la Segunda, entre 1918 y 1939, hay un nuevo progreso en la evolución del turismo. Es decir, la paz, la prosperidad, el tiempo libre y el desarrollo tecnológico fueron los que hicieron que el turismo se convirtiera en uno de los fenómenos sociales más importantes de las últimas décadas.

# CAPÍTULO

## III

## **Sociedad Contemporánea: XIX- XXI**

### **Un fenómeno nuevo: La Competencia.**

El turismo y la hotelería, hasta, digamos, los comienzos de la segunda mitad del siglo XX, presentan unos rasgos radicalmente distintos a los que empiezan a adquirir en los años sesenta y setenta y, más fuertemente, a partir de la década de 1990.

En su estudio sobre la recreación en hotelería, Mariano Besio habla, para referirse al periodo histórico que ahora nos ocupa, de una "diversificación de la oferta hotelera" (Besio 1990: 15). Ya no se encuentran únicamente, dice Besio, los hoteles lujosos de comienzos del siglo XX. Lo que marca a este periodo es, fuertemente, la competencia, es decir, la posibilidad, de parte del consumidor, de elegir entre una variedad infinita de posibilidades de alojamiento y de modos de hacer turismo. Siguiendo siempre a Besio, podemos pensar la diferencia entre la primera y la segunda mitad del siglo XX de la siguiente manera: antes, uno, al llegar a un lugar determinado, debía alojarse en "El" hotel o dormir en la calle. Pues bien, algo ha ocurrido para que ése ya no sea el caso a partir de, digamos, 1970.

De cualquier manera, queremos aclarar que no hay un abismo insalvable entre los dos periodos: los cambios que se producen en el periodo que ahora nos ocupa se explican por lo ocurrido en los periodos anteriores.

Sea de esto último lo que fuere, queremos ahora destacar que uno de los elementos a tener en cuenta para entender el cambio cualitativo que se produce en la segunda mitad del siglo XX tiene que ver con el fin de los grandes enfrentamientos bélicos. En este sentido, los grandes periodos de prosperidad económica que siguieron a la Segunda Guerra Mundial y que cristalizaron fuertemente en la década de 1960 propiciaron el aumento del nivel de vida de la clase media y trabajadora: la generalización de las vacaciones pagadas y la devaluación de la moneda en algunos



países de Europa. Lo mencionado en el párrafo anterior puede ser ejemplificado aquí: el ascenso económico de las clases medias y trabajadoras, una de las claves a la hora de entender las características del turismo y la hotelería actuales, solo se explica a partir del largo y doloroso proceso de democratización de las sociedades occidentales vivido desde la Revolución Francesa de 1789 y sobre todo desde finales del siglo XIX europeo. Podemos entender "democratización" en un sentido amplio, que incluya lo económico: el hecho de que capas cada vez más grandes de la población puedan acceder a bienes y servicios antes propiedad exclusiva de unos pocos privilegiados.

Los estudios de Foster, que llaman al periodo del que aquí nos ocupamos "la era de la competencia" (Foster 1994, 11), hacen hincapié, justamente, en los factores que señalamos recién. La era de la competencia tiene que ver, para Foster, con la aparición de las grandes cadenas de hoteles económicos. Los Days Inn son, en este punto, emblemáticos. Se trató, en los comienzos, de moteles que se diferenciaban de los grandes hoteles ya existentes en el hecho de que no ofrecían servicios completos pero, sobre todo, en el hecho de que eran mucho más económicos, accesibles a la clase media a la que hicimos referencia hace unos instantes. Dice Foster: "para 1973, el número de viajeros que se hospedó en moteles sobrepasó al número de personas que se alojaron en hoteles de servicio completo". Ahora bien, esta situación provocó que aquellos establecimientos que se veían ahora superados en lo que hace a atracción de la demanda, reaccionaran para no perder posiciones en el mercado. Este es un fenómeno típico del periodo: los distintos comercializadores hoteleros y turísticos se observan y se estudian mutuamente para no perder actualidad y competitividad. Esto genera una suerte de crecimiento auto-sostenido en el sector hotelero. Queremos decir: son ahora factores intrínsecos a la industria hotelera-turística los que provocan su crecimiento. Creemos que esto es de crucial importancia a la hora de entender su complejidad actual: ya no el viaje educativo, ya no es el poder del estado, ya no son tanto los factores externos los

que hacen las veces de motorizadores del crecimiento de la industria: ahora parece ser que las fuerzas responden a causas internas. La competencia entre los comercializadores hoteleros es el nuevo factor crucial.

Durante la segunda parte de la década de los 70, y más aún en los 80, las expansiones del tipo de las recién ejemplificadas estuvieron a la orden del día. Siguiendo siempre a Foster, sabemos que en este periodo el increíble número de hoteles nuevos construidos provocó que pronto las habitaciones disponibles superaran en gran medida a la cantidad de personas interesadas en hospedarse en ellas. No nos interesan los pormenores de este hecho, baste decir que la industria hotelera no entró en crisis por ello, sino que buscó, en el seno de sí misma, nuevos recursos y estrategias<sup>2</sup>. Cuestiones como ésta última es las que nos interesan más fuertemente. Volvemos a decirlo: en la actualidad, la industria hotelera busca las causas de sus depresiones en sí misma, del mismo modo que busca en sí misma las herramientas para salir de ellas. Este es uno de los rasgos distintivos del periodo y lo que permite mantener en pie una de nuestras ideas centrales: la de la creciente complejidad inherente al sector.

---

<sup>2</sup> Obviamente, esto debe ser entendido como dicho a grandes rasgos. La industria hotelera nunca podría ser del todo independiente a factores de tipo político, económico o social. Nuestras palabras no deben ser interpretadas en términos de blanco y negro, sino en un sentido de graduación. En este sentido, por ejemplo, para entender las características del periodo en EE.UU, no se puede dejar de lado el hecho de que muchas veces la industria salió de sus crisis ayudadas, por ejemplo, por decisiones políticas. Las leyes de Reagan en 1984 son sólo un caso.

## El Posturismo y el Crecimiento de la Hotelería en la década del 90

Citamos ahora *in extenso* a Foster, en la medida en que creemos que sus consideraciones nos permiten pensar el periodo que da título a este apartado:

"El porcentaje de expansión de hoteles en 1980 superó al de la expansión de toda la industria de viajes. Como resultado, en los 90 había más habitaciones disponibles en los hoteles que viajeros para ocuparlos. La tendencia de hospedaje en los 90 apunta hacia los **servicios integrados**, posibles a través de la consolidación de responsabilidades. Por ejemplo, los departamentos de servicio a los clientes cada vez se encuentran más en los hoteles de todas las categorías [...]. Más y más propiedades de servicio limitado añaden comodidades tales como el servicio de comida al estilo bufete y cócteles en los espacios de *lobby*"(Foster 1994: 12).

Seguidamente, Foster realiza un balance de la era de la competencia y se anima a vaticinar lo que vendría:

"Se están combinando las características de hoteles de servicio completo y servicio limitado para crear un nuevo tipo de hotel, con la esperanza **de atraer huéspedes y apartarlos de las opciones tradicionales de hospedaje** [...]. Pero una premisa ciertamente se mantendrá durante la década del 90 y en el próximo siglo: la competencia por los clientes será más intensa que en cualquier otro periodo de la historia"(Foster 1994: 12).

Las palabras de Foster nos dejan muchas certezas, pero, más aún muchos interrogantes. Centralmente: ¿se opera al final del siglo XX una independencia de la industria hotelera respecto de la más general industria turística? Sin pretender responder a esta difícil cuestión, nos limitamos a decir que en esta era, la era del posturismo, se alteran muchas de los preceptos fundamentales de los turismos originados con anterioridad. El turismo deja de ser lo que era y se transforma en otra cosa. La hotelería también. De este modo,

creemos que es lícito poner aquí en duda lo que habíamos dicho al comienzo de esta investigación, en el segundo apartado de la primera parte. ¿Sigue siendo hoy la hotelería un fenómeno dependiente del turismo? La idea de los "servicios integrados" sugerida por Foster señala en la dirección de una negativa como respuesta a esta pregunta. Ahora bien, aunque creemos que esto es de gran importancia, de todos modos, debemos dejar en claro que el turismo sigue siendo un fenómeno cercano al de la hotelería. En consecuencia, nos detenemos ahora en el fenómeno del posturismo. Cabe empero un última consideración: para dar a entender nuestra postura, podríamos pensar que una de las características del posturismo es que la hotelería se independiza del turismo.

Sea de ello lo que fuere, hay que decir que las tecnologías de alta eficiencia y los fenómenos sociales y culturales de los años noventa explican el desarrollo del posturismo. Los cambios que se producen son, a grandes rasgos, los siguientes<sup>3</sup>:

- La información es utilizada de una manera intensiva, alcanzando de este modo la categoría de recurso estratégico.
- Se generan productos competitivos con capacidades crecientes de inserción en el mercado.
- La tecnología pasa a ser un elemento fundamental.
- La industria se vinculan a actividades nuevas y muy variadas, como el entretenimiento, el juego, y /o el conocimiento.
- Comienza a hacerse fuerte la idea de lo sustentable o lo "ecológicamente correcto".

Muchos son los elementos novedosos que introduce el periodo del posturismo. Baste señalar la diferenciación (nunca antes tan profundidad) de los productos y los servicios

---

<sup>3</sup> Nótese que todos los cambios apuntados pueden atribuirse tanto al turismo como a la hotelería. Este tipo de cosas son las que nos llevan a pensar que turismo y hotelería, si bien siguen estando estrechamente emparentados, alcanzan, por así decir, una igualdad en lo que respecta a su relación jerárquica. Decimos, en este sentido, que se observa una independencia de la industria hotelera respecto del turismo que antes la determinaba.

ofrecidos y, también, claro está, demandados,. Esto último es de crucial importancia: el nuevo poder de la demanda. Con él se vincula la des-masificación de la industria. Ésto es contrario al proceso vivido por el turismo y la hotelería a lo largo de la historia. Aclaremos: el proceso de masificación continúa en la medida en que cada vez más personas tienen más tiempo libre (en las sociedades más avanzadas y desarrolladas, claro está, aunque también en América Latina y especialmente en la República Argentina) y quieren viajar y hospedarse en instalaciones hoteleras; no obstante, el término des-masificación se refiere a la relación oferta-demanda. Quizá queda más claro si hablamos, a la par del proceso general de masificación que vive la industria a lo largo de su historia y que continúa en este periodo, de una personificación e individuación de la relación entre el comercializador hotelero y el cliente deseoso de encontrar un lugar o un destino en el que satisfacer sus también nuevas (y extrañas con respecto a otras épocas) necesidades.

Más arriba en este trabajo sugerimos la idea de un proceso de autonomización de la industria hotelera, tanto con respecto a la industria turística como también con respecto a la sociedad en general. El Estado, la "educación", el desarrollo del transporte, entre otras cuestiones, fueron factores determinantes de la industria a lo largo del periodo. Pues bien, una de las novedades cruciales de la etapa "posturística" viene dada por el hecho de que la hotelería, como dijimos, se vuelve una maquinaria, por así decir, autónoma y autorregulada. Las siguientes palabras del Nicolás Montironi (2005) se refieren específicamente al turismo, sin embargo, si seguimos nuestras ideas, podemos sin más vincularlas a la hotelería en particular:

"Tanto el Preturismo como todas las formas de turismo industrial están atados a los ciclos de la naturaleza, dependen de ellos, de allí el concepto de temporada alta y de temporada baja. [...] El posturismo, en oposición, rompe esta dependencia. Para hacerlo recurre a un recurso clave: La tecnología, que es capaz de crear sistemas semi-cerrados, y de plantearse el desarrollo a futuro de sistemas de destinos totalmente cerrados".

La noción de sistema semi-cerrado o cerrado es importante para entender el periodo que atraviesa la hotelería. A esto nos referimos cuando hablamos de una autorregulación de la industria hotelera.

Ahora bien, quizá lo más importante de todo esto sea lo siguiente: no se trata de que la hotelería se vuelve un sistema cerrado porque pierde relación con su exterior, sino porque incluye ahora el exterior. Queremos decir: la hotelería se ha vuelto un sistema complejo que incluye elementos que antes se encontraban bien alejados de ella.

Si vamos ahora a un nivel más empírico, podemos mostrar que todo lo dicho se verifica en que cada vez más se generan nuevos productos de alta competitividad y capacidad de inserción en el mercado. Estos productos van desplazando del mercado a los productos tradicionales. La incidencia de la tecnología en este punto es de vital importancia. En esta línea, "productos típicos del posturismo como los parques temáticos de alta tecnología empiezan a registrar tasas de crecimiento de sus precios al público que resultan mayores a las de los paquetes de turismo de sol y playa, este último considerado el producto estandarte de los turismos industriales". Estos parques temáticos de alta tecnologías son llamados hoy en día "ludópolis". Como dice Montironi, los parques temáticos no son la única ludópolis, "estamos viendo también muchas grandes ciudades (Sydney, Londres, París, Roma, New York, Tokio, Hong Kong) están desarrollando espacios lúdicos como una estrategia para situarse como ciudades de clase mundial, e insertarse en los circuitos más rentables de los viajes, el ocio y el turismo" (Montironi 2005).

El concepto de ludópolis, sin dudas, está en consonancia con las ideas que venimos manejando respecto de la hotelería: ya no se trata de visitar un sitio turístico de interés, y, en un paso posterior y de importancia secundaria, elegir un lugar donde hospedarse. El concepto de ludópolis, lejos de ello, pone en primer plano la elección del

lugar de hospedaje. Para que esto ocurra, claro está, la industria hotelera debe ofrecer toda una gama de servicios y oportunidades que antes eran atributos exclusivos del destino turístico. Queremos decir: lo que antes era ofrecido por, digamos, el encanto de un sitio turístico determinado, ahora es reemplazado por lo que ofrece la estructura hotelera.

Ya para ir cerrando esta parte de la investigación, podemos decir que, en lo que hace al área turística, el posturismo marcó un cambio trascendental. Sabemos que en las modernas sociedades industriales el trabajo se divide y se fragmenta en una gran cantidad de roles diferenciados y especializados, provocando una división más tajante en relación de los tiempos de trabajo y de descanso. Por otro lado, y más importante que esto último, en la actualidad se observa una gran volatilidad de las corrientes recreativas y turísticas orientadas a un destino determinado, poniéndose en evidencia con esto una gran inestabilidad en las tendencias de uso y goce de tiempo libre. Se da un acrecentamiento y pluralidad de prácticas turísticas observándose una mayor diversificación en las motivaciones de ocio en los cuales los productos industriales tradicionales como el de sol y playa siguen en pie en la sociedad pero ya no en una posición hegemónica. En resumidas cuentas, el sol y la playa son reemplazados o en todo caso superados o igualados en importancia con nuevos productos. Por ejemplo: el esoterismo, el turismo aventura, tecno-turismo, etc. La otra parte de esta evolución es, como dijimos, que la industria hotelera integra estos hechos en su estructura.

Hoy en día vivimos una naturalización de la práctica turística como necesidad social ineludible de uso y goce para cualquier hombre contemporáneo (derecho social universal a garantizar).

La Hotelería ha abierto sus ramas... se ha amplificado y diversificado. Tiene que hacer frente a las nuevas necesidades del público, un público posmoderno. Ya no sólo

tenemos al hombre de negocio y al de placer viajando. La hotelería debe lanzarse a conocer al nuevo, a los múltiples nuevos hombres que buscan hospedarse. ya no hay tipos sociales, hay individuos. La hotelería debe dar cuenta de ese cambio fundamental.

Entonces: como dijimos varias veces a lo largo de este apartado y como repetiremos constantemente en el próximo, la industria del turismo y, sobre todo, la industria de la hospitalidad se ha ido complejizando paulatinamente a lo largo de muchos siglos y abruptamente desde el siglo XIX. Este hecho se verifica en muchos aspectos concernientes al sector. Un ejemplo significativo y simbólico es el que nos ofrece Foster en el epílogo del libro suyo con el que trabajamos. Citamos:

"En los últimos dos decenios, el cambio ha ocurrido a un paso extremadamente acelerado, como resultado de las nuevas tecnologías. El crecimiento desmedido de la construcción de hoteles durante los años 80 originó una competencia aguda y, en algunos casos, nuevas aproximaciones a viejos problemas. Alguna vez se pudo clasificar a los establecimientos de hospedaje en tres o cuatro categorías fáciles de describir, pero en la actualidad la industria es tan diversa y compleja que los sistemas tradicionales de clasificación ya no parecen ser adecuados".

Queremos decir: lo que antes era claro y distinto, se ha vuelto un fenómeno *continuo*; es tal la diversidad, es tal la complejidad de la industria, que ya no es posible saber, si seguimos a Foster, dónde termina un tipo de hotel y dónde comienza el otro.

En fin, queríamos cerrar este apartado con el ejemplo simbólico de Foster relativo a la dificultad nueva y contemporánea de establecer categorías entre los hoteles, pues nos permiten resumir de algún modo la exposición de este capítulo y adentrarnos ya en materias que atañen al siguiente.



Pues bien, todo lo dicho señala entonces en una única dirección: se plantean una cuestión que debería ser resuelta o expuesta más adelante, hacia el final de nuestra investigación:

- La necesidad de contar con recursos humanos hipercalificados, con capacidades desarrolladas, que reúnan las condiciones para atender una compleja red de procesos simultáneos y una demanda cada vez más exigente.

# CAPÍTULO

## IV

## **LA COMPLEJIDAD CONTEMPORÁNEA DE LA INDUSTRIA HOTELERA-TURÍSTICA.**

Ya adelantamos algunas conclusiones de la evolución de la hotelería y el turismo al final del apartado anterior.

Como ya habíamos remarcado, entonces, la tendencia de hospedaje en los 90 apunta hacia los servicios integrados. Estos servicios integrados se hacen únicamente posibles a través de la consolidación de responsabilidades.

Un ejemplo de esto lo constituyen los departamentos de servicio de los clientes, los cuales se encuentran cada vez con mayor frecuencia en los hoteles nuevos de todas las categorías.

Siguiendo con este ejemplo, hay que decir que estos departamentos mencionados combinan servicios que tradicionalmente eran realizados por todo un abanico de personas: los botones y los porteros, el *concierge* y un agente de viajes interno, por sólo nombrar algunas de ellas. En la misma línea de lo que estamos diciendo, se puede decir también, a modo de introducción en la temática que atañe a este apartado, que cada vez más propiedades de servicio limitado añaden comodidades tales con el servicio de comida al estilo buffet y cócteles en los espacios del Lobby.

Mencionamos esto último para dar cuenta de una de las tendencias de la era actual: se comienza a combinar las características de hoteles de servicio completo y servicio limitado para crear nuevos tipos de hoteles; el objetivo último, claro está, es atraer nuevos tipos de huéspedes.

Lo que queremos decir es que la era contemporánea está marcada por un rasgo que se mantiene vivo hasta nuestros tiempos: la competencia por los clientes.

Así dice Foster, en el epílogo de su libro:

"los cambios en el estilo de vida, en las actitudes y en los gustos han generado variaciones interminables en el tema de la hospitalidad. Los viajeros de la actualidad pueden elegir entre los hoteles orientados a la salud, resorts especializados en tenis o buceo con escafandra; resorts exclusivos para parejas, o para familias con niños; campamentos safari, cabañas en las montañas o posadas campestres. [...] Si las tendencias actuales son el hito en el campo de la hospitalidad, este campo se diversificará aún más en el futuro debido a la mayor especialización y autonomía de los establecimientos".

Autonomía y especialización de los establecimientos hoteleros parecen ser dos de los conceptos clave a la hora de entender el desarrollo que queremos ofrecer. Hagamos un breve repaso de lo expuesto en el apartado anterior: en la historia del turismo y de la hotelería puede verse un progresivo desprendimiento de los mismos de determinaciones externas a ellos. En el transcurso de los siglos, el turismo y la hotelería parecen haberse ido independizando de elementos como el Estado, la idea de la educación de las clases dirigentes, y por último, factores de índole únicamente económicos.

El concepto actual de "ludópolis" señala en la dirección de que el turismo y la hotelería ya no requieren de factores externos para funcionar. Es decir, tomamos la "ludópolis" como un símbolo del estado actual de la actividad turística-hotelera.

Pero esto es sólo una parte del problema. No se trata de que el turismo y la hotelería se hayan desentendido de los asuntos que les son externos y se hayan dedicado meramente a cumplir con la actividad y las tareas que les están destinadas. Antes bien, el turismo y la hotelería han operado una inclusión de temáticas, problemáticas y saberes y determinaciones que antes actuaban sobre esas industrias desde afuera.

En este sentido, lo importante parece ser destacar el hecho de que el turismo y la hotelería hoy deben dar cuenta de factores económicos, formativo-educativos, etc., como de elementos inherentemente suyos. El turismo y la hotelería se ven hoy compuestos por

elementos que antes le eran totalmente ajenos. La importancia de este hecho, creemos, no debe ser subestimada.

Otro punto a destacar, que ya esbozamos anteriormente, es el hecho, a nuestros fines muy importantes, de que puede observarse una suerte de distanciamiento de la hotelería respecto del turismo.

Queremos decir: en los comienzos de su historia, como vimos, la hospitalidad era un fenómeno totalmente secundario respecto del turismo. Lo más importante fue, en el transcurso de los siglos, siempre, el lugar de destino, el viaje en sí.

Pues bien, el concepto de "ludópolis", inscripto dentro del cambio paradigmático que implica el posturismo, viene a trastocar esa vieja concepción de que lo que más importa es el hecho de hacer turismo y que el hospedaje en sí es sólo una cuestión de índole utilitaria, por así decir.

Creemos que en los nuevos tiempos la hotelería se mueve independientemente, ya no necesita que su huésped sea un turista dada la amplia segmentación de la demanda

Las palabras de Foster respecto de la progresiva autonomización y especialización del turismo parecen estar queriendo decirnos todo ésto.

La actividad hotelera es entonces un fenómeno complejo. Su historia no es un continuo que presente rasgos de estabilidad. Antes bien, está siempre en proceso de renovación, creciendo y diversificándose. Esto se manifiesta de muchas maneras; por ejemplo a través de la expansión de las cadenas internacionales y en nuestro país en la creciente diversidad de emprendimientos como posadas, estancias, hostales. Pero esta, cabe destacar, no es más que una de las formas en que se manifiesta el fenómeno.

La actividad se recrea y se renueva constantemente. Hoy en día las tendencias son múltiples. Los cruceros, la aeronavegación, los clubes, los hospitales, la organización de

congresos, espectáculos y eventos de todo tipo, etc., son campos nuevos para la industria. La fecundidad actual del sector parece no tener fecha de vencimiento.

Ahora bien, como ya dijimos, la actividad económica a la que estamos haciendo referencia se inscribe en el seno de una sociedad. Como vimos en el apartado anterior, los cambios en la sociedad y los cambios en la actividad turística-hotelera van muchas veces de la mano. Pues bien, la sociedad contemporánea es conocida como "posmoderna".

Diremos algunas palabras para caracterizar lo que entendemos por este atributo. Podemos citar, por ejemplo, a Habermas, que señala que una de las notas típicas de la sociedad posmoderna está dada por el hecho de que en ella se ha ya producido la desilusión respecto de aquella

“Extravagante expectativa de que las artes y las ciencias no sólo promoverían el control de las fuerzas naturales, sino también la comprensión del mundo y del yo, el progreso moral, la justicia de las instituciones e incluso la felicidad de los seres humanos” (Habermas 1988, 28).

No podemos adentrarnos con detalle en el sentido de esta cita, en la medida en que no constituye el objeto específico de nuestra investigación. Baste decir que la misma señala en la dirección de que la sociedad posmoderna es una sociedad eminentemente desilusionada. Lo primero que pensamos al decir ésto es que la desilusión va casi siempre acompañada de un cierto hedonismo, en el sentido de un disfrute de las experiencias del mundo terrenal.

La desilusión tiene que ver, fuertemente, con la idea de que pueda de hecho haber progreso en el mundo. Si no puede haber progreso, lo que queda es el presente del tiempo vital humano. Todas estas cuestiones, se entiende, son caras al turismo y la

hotelería, en la medida en que, se puede postular, una sociedad que no cree en la posibilidad de una mejoría en el mañana tiende a prestar más atención a las posibilidades de ser feliz en su vida corta y fugaz, y, claro está, la actividad turística es y ha sido a lo largo de la historia, una de las fuentes de felicidad para el hombre, en la medida en que en ella aparece y aparecía siempre la posibilidad de lo nuevo.

La búsqueda de la felicidad en este mundo es entonces una de las premisas fundamentales de la época, de la que el turismo-hotelería se nutre y, al mismo tiempo, debe dar cuenta.

Pero hay también otro costado en la cita de Habermas. El teórico dice que en otra época (los siglos XVIII y XIX, se puede pensar) se creyó que el control de la naturaleza por el hombre, el progreso moral y la felicidad eran un único y solo impulso. Pues bien, en la sociedad posmoderna todos esos elementos se encuentran disociados.

En este sentido, por ejemplo, la idea del control de la naturaleza por el hombre empieza a ser mal vista y acaso contraria a la idea de una moralidad. El hombre posmoderno, como dijimos, quiere ser feliz, pero eso no implica que quiera ser feliz a toda costa. Creemos que, en la actualidad, la idea de que la naturaleza debe ser dominada por las máquinas del hombre, está siendo reemplazada por la idea de que la naturaleza debe ser protegida, por el hombre, del hombre y sus máquinas. No se trata de que el hombre sea más "bueno" que en épocas pasadas, sino de que el hombre que busca su felicidad sabe que no podrá alcanzar la misma en un mundo devastado y contaminado.

La cuestión, como se ve, es bien compleja y muchas veces contradictoria. Lo que queremos mostrar, simplemente, es que, al estar el turismo y la hotelería inmersos en el seno de una nueva sociedad, la sociedad posmoderna, deben dar cuenta de los cambios que se producen en esta última. No pueden permanecer inmutables si el exterior se

transforma. A una mayor complejidad en el exterior corresponde una mayor complejidad interior al sector.

A continuación, podemos detenernos con un poco más de detalle en un caso que constituyen un ejemplos de la nueva complejidad inherente al sector hotelero. Se ofrece un estudio relativamente reciente que señala la dirección de las ideas que venimos manejando. Luego, en un segundo punto dentro de este apartado, damos noticia del impactante crecimiento hotelero-turístico en la ciudad de Buenos Aires, pues consideramos que este hecho es otro de los indicadores que señalan en la dirección que queremos.



### *I. La hotelería o el turismo sustentable*

Uno de los ejemplos que nos sirve para dar cuenta de la complejidad contemporánea inherente a la industria hotelera es el relativo a las nuevas tendencias de turismo y hotelería sustentables o ecológicos. Los estudios de Gustavo Capece son en este punto de interés.

Capece parte en sus análisis de la siguiente definición de turismo:

"Turismo es la actividad económica productora de bienes y servicios que, respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes de ese espacio y demás actores que intervienen en ella, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual, sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivos o no de recreación"(Capece 1997: 65).

Parece tratarse de una definición tradicional de turismo; claro que hay una cláusula que llama enseguida la atención: la misma establece como condición para que exista el turismo el respecto por el espacio en el que se desarrolla la actividad. Si aplicáramos esas palabras a la industria hotelera, creemos que también resultarían significativas. Podemos decir: uno de los elementos a tener en cuenta por el comercializador en hotelería a la hora de decidir, por ejemplo, entre otras cosas, el lugar en el que emplazar un hotel o un determinado establecimiento de hospedaje, es la necesidad en que se halla, en tanto ser humano responsable, de respetar el medio ambiente del que se trate.

A grandes rasgos, lo que hace Capece es mostrar la necesidad de ampliar lo que se entiende por "oferta" y "demanda" cuando se habla de turismo. En lo que hace a la primera, por ejemplo, el autor señala la necesidad de hacer más amplio el modo de concebirla. En este sentido, propone que el patrimonio y la cultura, así como también la naturaleza, el ecosistema de la comunidad receptiva sean tenidos en cuenta a la hora de

pensar qué es lo que el comercializador está ofreciendo cuando está ofreciendo un producto hotelero-turístico.

No hace falta entrar en detalle con la cuestión de la demanda. Baste decir que numerosos son los estudios que señalan en la dirección de que los pasajeros-viajeros se están viendo cada vez más inclinados a elegir un tipo de turismo-hotelería gestionado según estos nuevos y novedosos conceptos holísticos de la industria.

Pero la cuestión de la demanda incluye también otro elemento. Dice Capece que "hay que hablar de una demanda sustentable"(Capece 1997: 134). Donde se considere a los recursos como no renovables. En este sentido, la demanda tiene que ser tratada desde un punto de vista holístico o ecológico: hay que "considerarla un bien a proteger"(Capece 1997: 134).

En fin, lo que queríamos hacer con este apartado era ejemplificar una de las tendencias que está manifestando hoy en día la industria objeto de nuestra investigación. El tema del turismo sustentable, señala la dirección de una complejidad creciente en la industria. Decimos aquí complejidad en el sentido de la variedad de saberes que son abarcados en la actualidad por tareas antes supuestamente tan simples y llanas como pueden ser el turismo y la hotelería.

## II. *El crecimiento de la hotelería en Buenos Aires*

Nuestro estudio de la complejidad inherente a la industria hotelera en la actualidad no podría estar completo sin una consideración de otro factor importante en lo que hace ya en particular a la ciudad de Buenos Aires: el fuerte crecimiento y la creciente movilidad de la actividad y la ocupación hotelera. A raíz de lo que surge del análisis de las estadísticas en los primeros años del tercer milenio, se puede decir que el sector vive un auge sin precedentes en el mundo, y, fuertemente, en la Ciudad de Buenos Aires.

Este auge atañe sobre todo al flujo de turistas y huéspedes, que se agiganta conforme pasan los años. Paralelamente, se ha operado un incremento considerable de la oferta hotelera. Este último, claro, es un fenómeno que resulta como consecuencia del primero señalado.

En el Informe de resultados n° 121 del 11 de mayo de 2005<sup>(1)</sup>, encuentra los siguientes datos de interés respecto del tema de la ocupación hotelera: *la tasa de ocupación hotelera*, que mide el porcentaje de habitaciones ocupadas respecto del total disponible, creció mucho en la Ciudad de Buenos Aires respecto de 2004, sobre todo en los segmentos de mayor categoría. La tasa de ocupación promedio superó el 67% para los hoteles de 1 a 5 estrellas y *aparts*, con un máximo de 75% en el segmento de 4 estrellas. Se trata, evidentemente, de una tasa de ocupación muy alta, incluso si se lo compara con otras ciudades importantes del mundo. No es un dato menor, además, que la misma sigue creciendo: sólo en el año anterior, aumentó 5% (se ocuparon 1.680 habitaciones más al día que en el año anterior), sobre un incremento interanual en 2004 de 15%. La dinámica expuesta para el último año adquiere mayor significación al tener en cuenta que la tasa de ocupación tiende a crecer cuando aumenta el número de turistas que se alojan en hoteles y/o cuando prolongan su estadía y que ocurre lo contrario

(1) Informe brindado por Subsecretaría de Turismo - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

cuando sube la cantidad de habitaciones disponibles. En 2005 se incorporaron a la oferta de hoteles categorizados 30 establecimientos (1.713 habitaciones), lo que equivale a una ampliación de 14,7% en el número de hoteles y de 10% en la cantidad de habitaciones disponibles. El estudio continúa informando que la ampliación de la oferta ocurrió en todos los segmentos. Además, se nos dice que las causas del aumento de la oferta deben buscarse sobre todo en la construcción de nuevos establecimientos, las ampliaciones en los edificios existentes y la categorización de hoteles dentro de esos segmentos que anteriormente no lo estaban. Siguiendo esta línea, se debe tener en cuenta que, si se hubiera dado del caso de que no se incorporaban a la oferta estos 30 establecimientos hoteleros, la tasa de ocupación habría sido sensiblemente más alta, de 73,9% (casi 7 puntos porcentuales por encima de la efectiva).

El ejercicio de recalcular la tasa de ocupación sobre la oferta de habitaciones que había en 2004, es decir sin considerar la ampliación en la oferta del último año -resulta aún más interesante para el segmento de 3 estrellas- en el que la tasa hubiera sido de 84,7%, 18,8 puntos porcentuales más alta que la efectiva. También en el caso de los hoteles de 5 estrellas, la tasa hubiera sido muy superior, de 83,9%, más de 13 puntos porcentuales por encima de la efectiva.

En particular, en los segmentos de 3 y 5 estrellas, el aumento de la ocupación de Habitaciones se explica en un 72% por la ampliación de la oferta. Entre tanto, en el de 1 estrella, la baja interanual de la tasa significó una contribución negativa de ésta a la Variación, explicada entonces en su totalidad por la ampliación de la oferta.

A continuación, copiamos el cuadro en el que se detallan todos los datos más arriba expuestos:

**HOTELES DE 1 A 5 ESTRELLAS Y APARTS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑO 2005**

<b>PERÍODO</b>	<b>1 ESTRELLA</b>	<b>2 ESTRELLAS</b>	<b>3 ESTRELLAS</b>	<b>4 ESTRELLAS</b>	<b>5 ESTRELLAS</b>	<b>APARTS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA</b>							
Efectiva	45,8	52,1	65,9	74,9	70,5	66,7	<b>67,1</b>
Si no hubiera habido ampliación en la oferta	50,9	54,1	84,7	74,4	83,9	65,9	<b>73,9</b>
<b>CRECIMIENTO EN LA OFERTA DE HABITACIONES</b>							
Cantidad	111	55	853	-37	750	-19	<b>1.713</b>
%	10,0%	2,8%	28,5%	-0,6%	18,9%	-1,2%	<b>10,0%</b>
<b>CONTRIBUCIÓN AL INCREMENTO DE LAS HABITACIONES OCUPADAS DE LA</b>							
Ampliación de la oferta	104,5%	60,8%	71,7%	-12,4%	72,0%	41,7%	<b>65,2%</b>
Tasa de ocupación hotelera	-4,5%	39,2%	28,3%	112,4%	28,0%	58,3%	<b>34,8%</b>

Fuente: CEDEM, Ministerio de Producción, en base a datos de DGEyC.

Nótese ahora en la siguiente tabla, que proporciona información aún más detallada y reciente, cómo la oferta hotelera tiende a ir creciendo conforme pasan los meses. Otro dato no menor que aquí nos proporciona el informe es que no ha habido una merma en las tarifas, a pesar del crecimiento de la oferta:

**CUADRO A-VIII-6**  
**TASA DE OCUPACIÓN DE LAS HABITACIONES DISPONIBLES Y TARIFAS PROMEDIO POR CATEGORÍA. HOTELES DE 1 A 5 ESTRELLAS Y APARTS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2003-2005**

<b>PERÍODO</b>	<b>CATEGORÍA</b>						<b>TOTAL</b>
	<b>5 ESTRELLAS</b>	<b>4 ESTRELLAS</b>	<b>3 ESTRELLAS</b>	<b>2 ESTRELLAS</b>	<b>1 ESTRELLA</b>	<b>APART</b>	
<b>TASA DE OCUPACIÓN MEDIA</b>							
<b>2003</b>	<b>54,3</b>	<b>65,0</b>	<b>54,5</b>	<b>43,4</b>	<b>38,7</b>	<b>55,7</b>	<b>51,9</b>
<b>2004</b>	<b>66,4</b>	<b>70,7</b>	<b>60,6</b>	<b>51,2</b>	<b>46,0</b>	<b>67,9</b>	<b>64,0</b>
Trimestre I	66,9	63,9	54,1	45,6	42,4	59,2	59,1
Trimestre II	59,8	66,5	57,3	50,3	43,2	61,1	59,6
Trimestre III	59,6	75,2	63,8	54,2	54,2	73,9	65,8
Trimestre IV	79,4	77,1	67,4	54,8	44,3	77,5	71,5
<b>2005</b>	<b>70,5</b>	<b>74,9</b>	<b>65,9</b>	<b>52,1</b>	<b>45,8</b>	<b>66,7</b>	<b>67,1</b>
Trimestre I	70,9	70,1	58,8	48,5	42,6	65,5	63,7
Trimestre II	61,7	72,2	61,8	51,5	44,7	62,5	62,8
Trimestre III	68,2	78,7	70,6	56,8	49,5	72,6	69,8
Trimestre IV	81,1	78,4	72,4	51,5	46,4	66,0	72,1
<b>2006</b>							
Trimestre I	76,2	70,2	61,9	51,2	54,0	59,1	s/d
<b>TARIFA PROMEDIO (\$)</b>							
<b>2003</b>	<b>248,7</b>	<b>84,3</b>	<b>60,2</b>	<b>39,2</b>	<b>35,7</b>	<b>98,8</b>	<b>110,5</b>
<b>2004</b>	<b>303,0</b>	<b>104,0</b>	<b>73,0</b>	<b>49,0</b>	<b>45,0</b>	<b>116,0</b>	<b>136,0</b>
Trimestre I	291,9	99,3	63,8	45,2	42,6	110,1	129,2
Trimestre II	284,5	102,8	70,6	47,7	44,3	108,6	130,1
Trimestre III	289,6	103,2	75,7	49,9	46,0	120,4	133,6
Trimestre IV	345,1	110,3	78,6	52,0	47,9	124,9	150,1
<b>2005</b>	<b>359,7</b>	<b>132,3</b>	<b>88,9</b>	<b>58,1</b>	<b>53,5</b>	<b>127,4</b>	<b>171,5</b>
Trimestre I	346,2	122,9	81,3	51,6	49,8	124	166,3
Trimestre II	337,5	124,9	84,8	53,9	51,9	122,5	165,2
Trimestre III	337,2	132,6	91,8	61,4	55,0	129,7	164,6
Trimestre IV	418,1	148,8	97,8	65,7	57,2	133,3	189,9
<b>2006</b>							
Enero	395,6	149,9	100,0	68,9	58,7	126,8	s/d

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DGEyC, GCBA.

Volvemos a repetir: estos datos, comparados con los del año anterior, son sensiblemente más promisorios. Esto nos habla, claro está, de un crecimiento anual espectacular.

Además de lo dicho acerca de la ocupación hotelera en particular, podemos agregar ahora unos datos aportados por el Anuario Turístico 2005 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En el mismo encontramos alguna información que va en la misma línea que todo lo más arriba expuesto: las dimensiones extraordinarias que está alcanzando el sector, lo que lo convierte en algo terriblemente complejo y variable.

Así, el Anuario señala las siguientes novedades: la entrada masiva de estudiantes extranjeros al país y especialmente a la Ciudad de Buenos Aires. Otro ítem destacable, y que a nosotros nos importa en gran medida, es el *boom* de las carreras de turismo, hotelería y gastronomía, cuyo crecimiento responde, claro está al buen momento del sector y a una "mayor demanda de profesionales". El Anuario señala, asimismo, que, paralelamente a lo que se conoce como el "boom turístico" empieza ya a consolidarse lo que se conoce como el circuito *gay*. Sabemos que actualmente hay más de 200 restaurantes, bares y locales de indumentaria orientados a este segmento.

Otro dato que nos interesa de la actualidad del turismo y la hotelería en Buenos Aires es el hecho de que ésta ciudad está teniendo cada vez más repercusión en las revistas y diarios especializados de todo el mundo, lo cual hace pensar en un futuro más que promisorio. El Anuario de la Ciudad de Buenos Aires cita las siguientes publicaciones: *The New York Times*, *The Independent*, la editorial de guías turísticas *Lonely Planet*, *Condé Nast Traveller*, entre otras. Lo que se destaca en ellas de nuestra ciudad es, invariablemente, la cultura, el deporte, la noche porteña, la economía accesible y la "calidez" de los habitantes.

Un poco de números ahora: La Ciudad de Buenos Aires registró un nuevo récord en el primer trimestre de 2006 con la llegada de 2.093.693 turistas de los cuales 921.937

son residentes en el extranjero y 1.171.756 son turistas nacionales. Este incremento representó 8,2% con relación al mismo período de 2005. En particular, la tasa de crecimiento del turismo internacional fue de 9,9% y la de turismo nacional de 6,9%.

Se reconoce una desaceleración en el nivel de visitas que es previsible tomando en cuenta la sucesión de muy buenos períodos base. A los niveles anteriores se suman los ingresos de cruceristas que se caracterizan por su alto poder adquisitivo y disposición al gasto.

De acuerdo con información provisoria de la Dirección General de Estadísticas y Censos del GCBA, la Ciudad de Buenos Aires cuenta al mes de diciembre de 2005 con 234 hoteles de 1 a 5 estrellas y *aparts*. Asimismo, en el cuarto trimestre de 2005, la tasa promedio mensual de ocupación de habitaciones en hoteles de 1 a 5 estrellas y *aparts* fue de 72,1%. Las tasas de ocupación promedio más altas correspondieron a los hoteles de 5, 4 y 3 estrellas (81,1%, 78,4% y 72,4% respectivamente). En lo que concierne a las tarifas de hoteles de 1 a 5 estrellas y *aparts* en el cuarto trimestre de 2005, los niveles promedio variaron entre \$ 57 y \$ 418 para una habitación doble estándar con baño privado. Todas las tarifas hoteleras.

En fin, nos limitamos a transcribir toda esta información para mostrar otra de las causas que nos llevan a afirmar que el sector hotelero-turístico es en la actualidad un fenómeno extremadamente complejo y que requiere de parte del comercializador o gestor una capacidad enorme de manejar muchísimos datos, muchas veces disímiles y heterogéneos, al mismo tiempo y de manera efectiva.

Los datos aportados por la Secretaría de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Nación nos hablan de que Buenos Aires se está convirtiendo, si no lo es ya, en una especie de ciudad-monstruo en lo que se refiere a las industrias del turismo y la hotelería. No solo por lo anterior, sino por la cantidad de nuevos proyectos hoteleros. La demanda, como esperamos haber mostrado, es extremadamente alta y se

encuentra en creciente ascenso: todo señala en una sola dirección, la que nos dice que son necesarios cada vez más recursos humanos para satisfacer las necesidades de la Industria sin Chimenea.



## LA CUESTIÓN FORMATIVA

Habíamos terminado el *Capítulo Tercero* de este trabajo con una conclusión (sugeridas por Montironi 2005): la necesidad de contar con recursos humanos hipercalificados, con capacidades desarrolladas, que reúnan las condiciones para atender una compleja red de procesos simultáneos y una demanda cada vez más exigente.

Podrá parecer acaso una obviedad, pero nos parece necesario decir aquí que el problema de la formación de los recursos humanos que han de dedicarse al turismo en una cuestión de trascendental importancia. Esto no debe ser olvidado por más que, como nos recuerdan los que se han dedicado al problema, muchas veces los puestos son ocupados por personas no formadas en términos teóricos, sino habituadas a desenvolverse gracias a habilidades adquiridas en la práctica. Como pensamos, y esa es una parte de la hipótesis, que en la actualidad esos saberes prácticos son insuficientes, entonces, recordar la importancia de la formación académica a través de las siguientes palabras de Ernesto Garrone (2004) no parece superfluo:

"La formación de los Recursos Humanos tiene un valor estratégico que marca la diferencia entre las organizaciones turísticas, dado que en los actos de servicio son los que representan a la institución y en esos actos estarán presentes las consecuencias de que un cliente vuelva o no vuelva nunca jamás. Dicho en otras palabras, que una organización sobreviva y/o crezca o que desaparezca del mercado".

Rescatado entonces la importancia del tema que nos ocupa en este apartado, debemos hacer ahora otra advertencia, creemos que no estamos diciendo nada nuevo al remarcar estas necesidades. Es algo ya bastante aceptado el hecho de que el turismo y la hotelería son, por así decir, disciplinas universitarias.

Es interesante saber que esto no fue siempre así. Así, en un trabajo de J. R. Silveyra de 1965 encontramos las siguientes palabras relativas al problema del turismo y la hotelería y la educación o formación:

"Los entes oficiales de turismo deben ser verdaderos institutos especializados pero, indudablemente, es imprescindible que cuenten con organismos técnicos de donde nutrirse del material humano necesario con la suficiente idoneidad y preparación, para poder planificar en profundidad. [...] La creación de una universidad de turismo es un plan ambicioso y de largo aliento, pero su existencia puede ser realidad si se inician escuelas, cursos o seminarios que luego podrán integrarla" (Silveyra 1965: 57).

Es interesante detenerse en la fecha en que fueron hechos estos comentarios: antes de que se iniciara lo que conocemos como el gran salto cualitativo del turismo la hotelería: la era de la competencia y el postturismo. Podemos ver que en 40 años, las necesidades formativas vaticinadas por Silveyra no sólo se han cumplido sino que son cada vez mayores.

Antes de pasar al presente, sin embargo, queremos hacer un breve repaso de la cuestión de la formación de profesionales en Turismo y Hotelería. Como señalan Pugliese y Ridella, todo comienza en 1958, con motivo de la primera Ley Nacional de Turismo (Pugliese y Ridella 1985), que se centró fuertemente en problemas relativos a la enseñanza del Turismo -y la Hotelería- en la Argentina (cabe destacar que esta ley fue recién revisada y modificada en 2005, es decir, tuvieron que pasar más de cuatro décadas. Pero lo que nos importa más que esto último es el hecho de que su revisión en los primeros años del tercer milenio señala en la dirección de que el turismo y la

hotelería se están transformando en otra cosa. Es decir: están sufriendo una transformación radical que los vuelve un fenómeno, por así decir, nuevo).

Luego de la promulgación de la ley de Turismo en 1958, se siguen los siguientes acontecimientos de relevancia en lo que hace a la formación en turismo y temas afines: en 1965, la Universidad del Comahue crea y organiza la Escuela Superior de Turismo. En ese mismo año, la Universidad de Morón abre también un espacio para formar jóvenes en el sector. Estas dos Universidades fueron seguidas a lo largo de los años por otras, hasta que, en años recientes, las Universidades públicas comenzaron también a abrir sus puertas a los estudiantes con vocación de estudiar turismo y hotelería. De cualquier manera la oferta educativa sigue estando, en mayor medida, en manos de las universidades privadas.

El hecho de que las Universidades nacionales públicas hayan decidido incluir en su currícula la carrera de Turismo y de Hotelería es producto, repitámoslo una vez más, del auge espectacular que vive la Industria. No se puede explicar de otra manera.

Hay que decir que hoy en día la oferta para estudiar turismo y hotelería es amplísima. Basta echar un vistazo a la cantidad de establecimientos que están abriendo sus puertas a la industria para comprender de qué estamos hablando. Anotamos, a continuación, la larga lista: Asociación Dante Alighieri, CENCAP, Centro Internacional de Hotelería y Servicios (CihS), Escuela Argentina de Negocios, Escuela Argentina de Negocios (Sede Martínez), Escuela de Hotelería "La Suisse" , Escuela N° 29 Adultos "Manuel Belgrano", Escuela Superior de Hotelería, IBAHRS International Buenos Aires Hotel and Restaurant School, Instituto Abierto y a distancia "Hernandarias", Instituto Obra Cardenal Ferrari, Instituto de Estudios Superiores Universitas, Instituto de Formación Docente y Técnica N° 173, Instituto de Tecnología Ort, Instituto Superior

de Enseñanza del A.C.A, Instituto Superior de Turismo "Perito Moreno", Instituto Superior Octubre (Sede Sarmiento) , Instituto Superior Palomar de Caseros, Isep, Secretaría de Educación del G.C.B.A Sindicato del Seguro de la Rep. Arg. Cent N° 1, Secretaría de Educación del G.C.B.A. Federación de Veteranos de Guerra de la Rep. Arg., Umsa (universidad del Museo Social Argentino), Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Argentina de La Empresa (UADE), Universidad Caece, Universidad de Belgrano, Universidad de Lanús (Sede ISO/SUTERH), Universidad de Morón, Universidad de Morón (Sede Caballito), Universidad de Morón (Sede Villa Urquiza), Universidad de Palermo, Universidad de Quilmes, Universidad del Salvador, Universidad John F. Kennedy, Universidad Maimónides, Universidad Marina Mercante, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Lanús.

Los establecimientos son muchos. Seguramente, también, la cantidad de egresados se encuentra en constante crecimiento. De cualquier manera, no nos interesan las estadísticas de la cantidad exacta de licenciados en Turismo y Hotelería nuevos por año. Es que, creemos, estos datos no podrían sernos de utilidad alguna. Lo que procuramos mostrar es un fenómeno mucho menos tangible: la necesidad de que los futuros egresados del sector estén fuertemente capacitados, por así decir, de un modo académico. Queremos simplemente remarcar que eso es lo que pide el mercado y que, si lo pide, es, justamente, porque la demanda aún no está satisfecha.

Nuestro modo de mostrar que el estado de la cuestión es tal como sugerimos consiste, en esta parte de la investigación, en aludir a distintos trabajos de intelectuales argentinos, recientes, que aúnan sus voces mencionando la necesidad de una formación académica integral del licenciado en Turismo y Hotelería.

Creemos que el hecho de que la cuestión de la formación de los recursos humanos sea uno de los ejes del debate contemporáneo especializado constituye una certera demostración de nuestras ideas.

Ésto, sumado a la tesis sugerida de la complejidad espectacular inherente al Turismo y la Hotelería en la actualidad, creemos, constituye una buena base para desarrollar nuestras ideas referidas a la insatisfecha demanda de profesionales capacitados.

A continuación, entonces, siguiendo el plan recién esbozado, comentaremos algunos trabajos recientes de profesionales argentinos cuyo tema es el problema de la capacitación en Argentina.

Procuraremos aludir brevemente a los conceptos fundamentales en los que se está pensando hoy en día a la hora de abordar la cuestión de la formación de los futuros profesionales en hotelería y turismo. Básicamente, trabajaremos en torno de las siguientes preguntas: ¿cuánta capacitación es necesaria para dedicarse a ser un profesional en el sector? ¿Qué saberes/habilidades específicos/as son considerados hoy en día imprescindibles? ¿Qué carencias pueden detectarse en la formación actual?

Es evidente que para que un individuo pueda llegar a manejar todas las variables a las que fuimos haciendo alusión a lo largo de nuestra investigación necesita estar bien formado. Queremos decir: académicamente formado. Elba Expósito, en las I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería llevadas a cabo en Marzo de 2004, expuso un trabajo con el siguiente título: "Algunas reflexiones acerca del perfil del egresado de la Escuela de Turismo y hotelería de la Universidad de Palermo". En él, la autora pone especial énfasis en el hecho de que la Universidad debe proveer al

estudiante de hotelería y turismo una "imprescindible cuota de flexibilidad y creatividad".

Creemos que son éstos dos términos muy importantes. Siguiendo a la autora arriba citada:

"Además de un sólido respaldo teórico, es imprescindible presentarle al alumno desde las diferentes cátedras y a lo largo de toda la carrera, situaciones reales a resolver, sin que falten ni la complejidad de dichas situaciones reales ni las dificultades que estas conllevan, aunque cuidando siempre de que estén adaptadas al ciclo de la carrera que se esté cursando. [...] Con ello, estimo que el alumno debería lograr desarrollar el sentido de auto-evaluación frente a sus propias propuestas; dicho de otra manera, aprender a situarse en el lugar del pasajero, que es quien va a disfrutar o a sufrir esa propuesta, aún antes de que su profesor emita opinión sobre su programación o su proyecto."

Sin embargo, Expósito va aún más allá y sugiere que el egresado o Licenciado en Turismo y Hotelería debe seguir formándose una vez que ha finalizado formalmente sus estudios. Seguramente, agregamos nosotros, está pensando en la complejidad y variabilidad de la demanda del sector a la hora de hacer la siguiente encomiable sugerencia:

"Propongo ofrecer seminarios de corta duración, sobre temas puntuales, que aporten ópticas novedosas que resulten competitivas para futuros emprendimientos profesionales. [...] Sugiero que los seminarios podrían ser: turismo aventura (existen entrenadores que se dedican a dictar esos cursos), turismo ecológico (que podría basarse en la gestión de visitas destinados a la observación y el reconocimiento de árboles y ecosistemas), turismo alternativo (para organizar con solvencia circuitos no convencionales), y otras temáticas que vayan surgiendo si la demanda lo permite."

Nos interesaba esta última cita en particular, en la cual la autora propone los temas posibles de los seminarios a dictarse. Está claro que los mismos guardan estrecha relación con las cuestiones que vimos como novedosas en la industria y que sólo aparecen a partir de lo que, con Foster, calificamos de "era de la competencia". Queremos decir: nuevas complejidades de la industria quiere decir nuevos desafíos a la hora de formar los recursos humanos idóneos para vérselas con aquellas.

Otro enfoque de interés relativo a la misma problemática (la necesidad de una alta formación de los recursos humanos, cuyo correlato es el reconocimiento de una carencia en ese aspecto en el mercado laboral argentino en particular) es el que nos aporta Cecilia Gora en su trabajo titulado "Nueva demanda profesional, el espíritu emprendedor", presentado en el mismo congreso al que aludimos hace un rato en ocasión del comentario de la ponencia de Expósito.

En este trabajo, Gora plantea la hipótesis de que el "espíritu emprendedor" es hoy en día uno de los más importantes requerimientos en el sector. Estas son las palabras de la autora: "el management más actual, postula que es desde el espíritu emprendedor donde se pueden afrontar los escenarios actuales, caracterizados por el cambio constante, la vertiginosidad y los avatares. Frente a ellos, sólo un profesional emprendedor es capaz de desenvolverse con la suficiente soltura como para no quedar atrapado y víctima del entorno que lo contiene." (Gora 2004). Nuevamente, como vemos a partir de esta cita, tenemos en el centro de la cuestión el planteamiento de que a una de las condiciones altamente mutables en el sector del Turismo y la Hotelería debe corresponder un comercializador capacitado para mantenerse a flote y capaz de usufructuar de esas mismas cambiantes condiciones.

A modo de comentario marginal, se puede decir aquí que la preocupación por estas cuestiones no son excluyentemente argentinas. Parece tratarse más bien de un fenómeno global. Veamos las siguientes palabras del inglés Halloway, que van en la misma línea de la más arriba citada Gora:

"El ritmo de desarrollo del turismo es acelerado, sobre todo cuando los países que lo generan experimentan, en apariencia, una amplia fluctuación económica. Los empresarios, quienes deben satisfacer dichos cambios, necesitarán aprender a identificarlos a medida que se presenten y a reaccionar con rapidez al proporcionar los productos requeridos, en un ambiente de competencia siempre creciente" (Halloway 1997: 63).

Volviendo entonces a Gora, podemos decir que en su estudio aborda distintos ítems relativos a los desafíos que se presentan en la actualidad a la formación de licenciados en Turismo y Hotelería. Como mencionamos, la autora centra su trabajo en la idea del "emprendedorismo" (así la llama). Este neologismo significa diversas cosas. Por un lado, la idea de que el desafío del educador consiste en "concientizar profesionalmente a los jóvenes para que comprendan que la posición de liderazgo en una empresa se alcanza en base al trabajo sostenido en base a un espíritu emprendedor constante, que pregone por la superación de obstáculos, la facilitación de recursos, la autogestión, la solución orgánica de problemas, el trabajo en equipos interdisciplinarios y una conducta indómita para hacer frente al desarrollo de la empresa, día tras día" (Gora 2004).

Otro modo de entender el neologismo es el siguiente: "los profesionales a formar deben ser individuos acostumbrados a aprender y emprender (incluso aprendiendo de los propios emprendimientos, con aciertos y errores) en crisis de cambios permanentes, en medio de los cambios sociales, tecnológicos y operativos, pero por sobre todo, formados



para dar respuestas socio técnicas. No olvidemos que serán profesionales con un conocimiento técnico y social de todos los conceptos y aplicaciones" (íbidem).

Lo que queremos retener de los aportes de la autora reseñada es que plantea la necesidad de que el licenciado y futuro comercializador en Hotelería o Turismo sea una persona capaz de establecer continuas relaciones fructíferas entre un saber teórico y un saber práctico. Es por esto que la autora concluye diciendo: "el contexto en el que hoy debemos desenvolvemos se caracteriza por un dinamismo muy veloz que aumenta la incertidumbre del futuro cercano, ante lo cual la capacidad de aprendizajes rápidos, y la flexibilidad interpretativa y mental, es un requisito imprescindible para la subsistencia" (Gora 2004).

Ante este nuevo contexto es relevante pensar qué tipo de educación y formación necesitan los futuros profesionales del sector. Nos toca vivir una época de renovación constante donde se ha radicalizado el ritmo de fluctuación de los cambios y en donde día a día se expresan ante nuestra mirada novedosas realidades distintas a las anteriormente conocidas (a las cuales nos tenemos que adaptar y con las cuales vamos a convivir). Esta flamante coyuntura que vivimos conlleva nuevos retos y necesariamente nuevas miradas sobre los roles laborales de las profesiones en la sociedad. Más aún si esos profesionales provienen de jóvenes carreras como las de turismo y hotelería respecto de las cuales todavía no hay una maduración simbólica de la función social de las mismas. Toda profesión de grado trae aparejado en sus currículas necesariamente conocimiento científico (más allá de las destrezas laborales específicas): ésto es lo que la diferencia de una tecnicatura de menor duración y profundidad en la investigación y producción de conocimientos. Así, en las carreras de grado de carácter turístico es fundamental el estudio y la aplicación de este conocimiento, el cual es indispensable manejar para la adaptación al entorno laboral fluctuante.

Tanto en las carreras de Hotelería como en la de Turismo se enseñan los contenidos básicos para el desempeño laboral tradicional de cada actividad (complementadas conjuntamente con pasantías). Pero la inserción laboral de los estudiantes depende del manejo de competencias específicas que son formadas en la práctica del trabajo. Además, estas competencias tienen que estar abiertas a la posibilidad de abordar diversas situaciones cambiantes con una apertura actitudinal positiva hacia lo nuevo, lo desconocido.

Las organizaciones posturísticas (tanto empresas privadas, como entidades públicas y académicas, o también ONG o quizá fundaciones) ya no buscan profesionales turísticos uniformes que sólo aborden un tipo de práctica laboral fija (con su conocimiento especializado estándar), sino profesionales con múltiples capacidades móviles capaces de encarar oportunidades diversas y de resolverlas. Si en el presente vamos hacia sociedades informacionales pos-capitalistas, donde el valor fundamental para la generación de riqueza y la producción está en la capacidad de asimilar y procesar información (generando conocimiento e innovando ideas y proyectos), es indispensable que se formen nuevos profesionales que se adapten a las mismas.

De lo dicho podemos extraer algunas conclusiones preliminares respecto de cuáles son los nuevos saberes, las nuevas destrezas cognitivas, las capacidades de llevar esos saberes a la práctica y las actitudes o visiones de mundo con las que estos nuevos profesionales posturísticos deben contar para afrontar el mundo que nos toca vivir. A grandes rasgos, podemos decir que aquél que desee ser hoy un profesional jerárquico con capacidades desarrolladas en hotelería debería contar con al menos varias de las siguientes cualidades:

- Gran amplitud hacia el abordaje de nuevas y creativas propuestas alternativas. Apertura al cambio y hacia la innovación constante.
- Conocimiento y uso de últimas tecnologías cibernéticas (software en red, GDS, Internet, etc.).
- Utilización y aplicación constante de investigaciones científicas en el sector.
- Utilización de abundante información en tiempo real (aquí el problema es el filtro y selección de información útil).
- Contacto fluido con instituciones educativas y de formación (postgrados, cursos, conferencias, etc.). Educación pos-profesional durante toda la vida.
- Actitud emprendedora individual y de complementación grupal (búsqueda de sinergia colectiva).
- Generación de redes de contactos y reciprocidad entre los actores del sistema.
- Amplitud y curiosidad hacia nuevos conocimientos y saberes, los cuales cambiarán constantemente durante su trayectoria laboral. La idea de proceso de formación reemplaza a la idea de una formación alcanzada.

Hay otro problema actual que concierne a la cuestión de la formación de los recursos humanos. Citamos a continuación a Silvia Ana Sileo. Transcribimos un fragmento bastante extenso, pues consideramos que el mismo es bien pertinente para nuestros propósitos; la autora, de algún modo, maneja ideas similares a las que queremos transmitir, claro que desde un enfoque algo distinto.

En un momento de su trabajo, reflexiona sobre la evidencia de que, a pesar del boom que vive la educación referida al Turismo y la Hotelería en la actualidad, los graduados de estas carreras se encuentran con no pocos escollos para triunfar laboralmente.

Se trata de una extraña paradoja, que parece poner en duda todo lo que venimos diciendo, y que la autora analiza y procura resolver en estos términos:

"No obstante [el boom que vive el sector], los profesionales de esta especialidad en todo el país cuentan, tradicionalmente, con un historial de difícil inserción laboral, compitiendo con aquellos cuya preparación proviene esencialmente de la práctica; asimismo, se suma el escaso reconocimiento académico comparado con los egresados de carreras tradicionales. De ahí que la determinación del perfil del egresado universitario, la capacitación continua y la adecuación de los planes de enseñanza a los requisitos del ámbito laboral se cuentan entre sus principales preocupaciones. [...] La particular situación que vive nuestro país y sus reales potencialidades turísticas [...] implica que no pueda pensarse en un desarrollo de esta actividad sin contar con personal capacitado para: generar y diseñar emprendimientos turísticos en el ámbito de unidades económicas individuales pequeñas, medianas y /o grandes; delinear estrategias operativas para la resolución de problemas relacionados con la actividad turística desde los distintos niveles del Estado; ejecutar acciones integradas de desarrollo turístico; gestionar las diferentes variables de la empresa turística en su relación con la sociedad; imaginar y proyectar nuevas áreas y formas de negocio a nivel local e internacional; brindar capacitación o asesoría en materia de normas internacionales relacionadas con la actividad turística. [...] "(Sileo 2005).

En este momento de la argumentación, Sileo llega a la siguiente conclusión, que a nuestros fines de tratar el problema de la formación de los recursos humanos es bien interesante:

[...] Sin embargo es dable esperar que, ante la inserción de graduados universitarios en general, se produzcan resistencias provenientes de quienes se han formado exclusivamente en la práctica profesional. [...] Reconociendo que el turismo es una de las actividades optimizadoras de las economías de toda América Latina en general y de la Argentina en particular, cabe la preocupación por capacitar adecuadamente a aquellos que pretendan abrazar esta profesión" (Sileo 2005).

El problema que intenta elucidar la autora recién citada *in extenso* parece plantearse en los términos de la siguiente pregunta central: ¿es necesaria hoy en día una capacitación importante para dedicarse a la actividad turístico-hotelera?

Los datos que la autora arroja parecen ir en la dirección de una respuesta negativa a este interrogante: tradicionalmente, los cargos en el sector han sido ocupados por "hombres de mundo", por así decir, personas alejadas de los claustros académicos, sabedores de la praxis.

Cabe aquí la duda de por qué, ante esta evidencia, sin embargo, la autora apuesta por una respuesta afirmativa (cabe agregar: al igual que nosotros). La solución, la disipación de esta duda viene dada, nuevamente, por el hecho planteado como una parte de nuestra hipótesis de investigación de que se verifica hoy en día una complejidad en la industria. Y, junto con esta constatación, la postulación de la profundidad y diversidad de los saberes que en ella son necesarios.

De esta manera: si hasta hace pocos años era el hombre de mundo, sin conocimientos teóricos, un ser que podía equipararse sin más a alguien que había dedicado años de su vida al estudio del manejo de la industria, la realidad contemporánea parece decirle a aquél que sus días están, o deberían estar, contados.

Vemos entonces que es necesario establecer una línea de unión entre la cuestión de la complejidad inherente a la industria del Turismo y de la Hotelería en la actualidad y la necesidad de una formación académica.

Repitamos esto último a la luz de todos los comentarios compilados en esta última parte de nuestra investigación: todos los autores consultados coinciden en poner el acento en la cuestión formativa como única vía para la supervivencia de la industria en nuestro país en la era contemporánea.

Creemos que la fuerza de este hecho no debe ser subestimada.

## **La Hotelería en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la Etapa de Posturismo.**

Para determinar que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el turismo, por ende la hotelería, se encuentra en la etapa posturística se desarrollan los factores que llevan a determinar la presencia del mismo:

- ***Incremento de productos competitivos:***

Como bien se detalló en los capítulos anteriores, en el Posturismo se han generado desafíos que requieren servicios de alta competitividad y capacidad de inserción en el mercado como así también mejoras en los servicios que se brindaban.

No sólo basta con darle al cliente, el cuarto para descansar, sino despertarle una serie de deseos para que utilice los servicios adicionales que el establecimiento le puede brindar y así lograr que el huésped goce de una grata estadía.

Ante lo detallado, los establecimientos de cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires, han incorporado servicios integrados como: Ama de llave – BabySister y Check In personalizado- entre otros.

A la vez que buscan diferenciarse de la competencia, para posicionarse fuertemente en el mercado, ya sea por medio de mejoras o por medio de la incorporación de personal con capacidades desarrolladas.

Por ejemplo, el Hotel Hilton de Puerto Madero, con solo 6 años en el mercado se encuentra renovando su plantel y sus habitaciones. Donde la decoración y los productos son de última tecnología.

- ***Nuevos Retos***

Con el incremento del turismo en la Ciudad de Buenos Aires durante el periodo 2006/ 2007 se han impulsado nuevos proyectos.

Según el informe proporcionado por el I.N.D.E.C (Instituto Nacional de Estadísticas Censo), publicado en el Diario La Nación el 27 de Marzo 2006, hubo un incremento del turismo del 10% con respecto al 2005; con turistas procedentes de Chile, Brasil, Estados Unidos y de la Unión Europea (Españoles –Franceses – Italianos entre otros). Esto no sólo indicó un 8% de participación en el incremento del PBI sino que también provocó un crecimiento de la inversión en el rubro de la hotelería. Tal situación se dio en grandes proyectos si no que también en pequeños y personalizados emprendimientos (como el surgimiento de los hoteles boutiques). Vemos así, como estos retos buscan dar solución a las necesidades del público de negocios y de turismo.

Son ejemplo de lo enunciado, las siguientes situaciones:

- En el 2006 abrieron sus puertas el Hotel Hyatt, el Hotel Madero Sofitel, el Hotel Ala Faena & University entre los de cinco estrellas.
- En un mercado aún no satisfecho, El grupo Starwood- dueño de la cadena Sheraton- decidió traer al país su marca de hoteles de lujos St. Regis. Teniendo proyectado reconvertir el Park Tower de Retiro en el primer St.Regis de América del Sur por considera que se presenta en la ciudad de Buenos Aires un turismo de alto nivel.
- También, se espera la llegada de nuevos players como Ritz Carlton, Conrad y Mandarin. No solamente instalarán un hotel si no que formará parte de un proyecto que incluye residencias, centros comerciales y oficinas.

Corina Holste, responsable de Marketing & RR.PP de HVS Argentina SA, comenta:

“Los hoteles cinco estrellas son parte de un segmento que no se detiene. Grandes inversores locales y extranjeros apuestan a importantes cadenas para dar nombre a sus proyectos, ya sea a través del sistema de franquicia o el gerenciamiento”

- ***Cuidado del Medio Ambiente:***

Se requiere de un conjunto de relaciones armónicas con el medio natural y cultural en el que se encuentra el establecimiento. El público está mostrando un rechazo de las zonas turísticas masificadas donde se ha desarrollado un excesivo crecimiento del turismo.

En este período se observa un turismo sustentable, el mismo, busca que se desarrolle la actividad respetando al medio ambiente y al cliente. El dicho “A palo y a la bolsa” pierde su vigencia por “Servicio y a la bolsa”. Dado que, en el siglo XXI, el bienestar debe ser para todo el vínculo (Turista- Sociedad).

***Incremento y Desarrollo de la Tecnología:***

Estamos en una etapa donde la tecnología y el conocimiento son las causas que generan el desarrollo de la etapa actual del turismo. Marcando la necesidad de un recurso humano calificado, flexible, proactivos entre otras cualidades requeridas para responder a la complejidad de red simultánea.

Lo explicitado, lo podemos observar con el surgimiento de los centros de reservas, la incorporación de nuevos software para agilizar la operación o mejorar la atención al cliente. Aun más lo podemos ver en el servicio de Internet donde dejó de ser un servicio adicional para convertirse en un servicio básico de los hoteles de categoría superior.



- ***El incremento del Tiempo Libre***

En cada época el hombre desarrolló a su modo la forma de experimentar el tiempo libre. Buscó espacios y tiempo para recrearse y realizar acciones de ocio, actividades libres de obligaciones que le produjeran satisfacción sin tener como finalidad un objeto secundario (sin fines económicos o de producción). Vivenciando experiencias fuera de la cotidianidad, de la rutina.

Al reorganizarse los ciclos y procesos de trabajo subordinados a la nuevas tecnologías de producción, el trabajo se divide y se fragmenta en roles diferenciados y especializados. Produciendo mayor tiempo libre, generando un crecimiento en la práctica turística y marcando una diversificación en las motivaciones del ocio. En los cuales los productos de sol y playa comienzan a convivir/ compartir con nuevos productos. Ej. Ecoturismo- Turismo Aventura- Turismo Cultural.

Se generan más vacaciones quincenales, provocando movimiento de turistas a distintos destinos por períodos cortos y distribuidos durante todo el año.

Ante dicho fenómeno, las ofertas de productos y servicios turísticos responden originando una amplificación de los destinos turísticos y de los establecimientos hoteleros.

Así, en 2006 (en periodo de Semana Santa), la Ciudad de Buenos Aires registró una ocupación de un 91% en todas las categorías de hoteles. De los cuales el 80% se alojó en hoteles; marcando en los establecimientos de cinco estrellas una ocupación de un 96% con una estadía promedio de 4 noches. Según un informe brindado por la Secretaría de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Ante lo detallado y explicado en capítulos anteriores puede decirse que la Industria del Turismo, en la Ciudad de Buenos Aires, se encuentra en la Etapa Posmoderna o de Posturismo.

Concluyendo, paso a desarrollar la última parte de mi trabajo, donde busco demostrar la necesidad de los hoteles de cinco estrellas de contar con profesionales jerárquicos con capacidades desarrolladas para responder a las necesidades del Posturismo.

En primer término, las características necesarias que debe presentar un profesional para desempeñarse en un hotel de cinco estrellas. Para luego, avalado por un estudio de mercado, demostrar que hay una carencia de profesionales en los hoteles de cinco estrellas en la Ciudad de Buenos Aires.

Como se ha detallado en esta investigación nos encontramos en una sociedad que requiere, ser atendida por un profesional que ejerza una multiplicidad de roles que no se agota en una práctica laboral. También lo mencionan las Organizaciones Posturísticas, en donde ya no buscan profesionales que aborden un tipo de prácticas laborales fijas sino profesionales con múltiples capacidades para brindar diversas respuestas.

Por lo que se requiere de un profesional, que aplique sus conocimientos en la tarea y tenga un desarrollo de sus competencias, las cuales, no deben ser rígidas si no estar abiertas a la posibilidad de abordar diversas situaciones cambiantes con apertura actitudinal hacia lo nuevo.

Al hablar, de competencia me refiero al conjunto complejo e integrado de capacidades que los sujetos ponen en juego en situaciones y contextos vitales para responder a las exigencias y resolver los problemas que se presentan.

En la Etapa del Posturismo, se requiere que el profesional posea y desarrolle las siguientes competencias:

- Vocación de servicio.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Capacidad de comunicación.
- Flexibilidad.

- Habilidad para trabajar en equipo y en forma autónoma.
- Dominio de herramientas informáticas.
- Dominio de idiomas.

Para demostrar lo que se ha venido desarrollando en la presente investigación con respecto a la carencia de personal con formación universitaria y con las características señaladas anteriormente, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

**Encuesta:**

“La encuesta, es una estrategia de investigación, realizada sobre una muestra de sujetos representativa que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación para obtener mediciones cuantitativas. Dentro de los tres tipos de encuesta, en la presente investigación, se realizó la encuesta por correo electrónico. Es decir la misma fue enviada al entrevistado por medio de correo electrónico haciendo el mismo la devolución por el mismo medio.” (“El análisis de la realidad en la intervención social”- José Rubio y Jesús Vargas)

En referencia al diseño del cuestionario se utilizaron preguntas abiertas y cerradas y para dar comienzo a la encuesta se realizó una pregunta de introducción. La población de estudio es el personal jerárquico del departamento de Recursos Humanos de los hoteles de cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La misma fue enviada a 14 establecimientos hoteleros de los 17 hoteles que cuenta la ciudad. Permitiendo dicha modalidad acercar la encuesta al personal jerárquico sin ocasionarle interrupciones en su jornada laboral y proporcionándole flexibilidad de tiempo para llevarla a cabo.

Quisiera mencionar que de los catorce hoteles que se le envió la encuesta se obtuvo un 70% de respuestas en el lapso de una semana.

De las cuales dos personas del departamento de recursos humanos dieron a conocer que se encuentran en desacuerdo con la hipótesis planteada en la investigación.

**Modelo de la Encuesta:**

Nombre y Apellido:

Ocupación:

La encuesta que usted está por completar se refiere a la formación del personal jerárquico que trabajan en la actividad hotelera.

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

- 1) ¿Qué características debe presentar un profesional para ser contratado en la Industria de la Hospitalidad?
  
- 2) ¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

3) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria:

Terciaria:

Ninguna:

4) El personal de su establecimiento / departamento, ¿Recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH:

Brindada por consultoras:

5) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No:

¿Por qué?

Gracias por su participación.

#### **Análisis de las Encuesta:**

- Los encuestados coinciden que se ha dado un crecimiento del turismo, por ende en la actividad hotelera, marcando el requerimiento de nuevos establecimientos y de un recurso humano capaz de dar respuesta a las necesidades que surgen.
- Consideran que ante el crecimiento del turismo, los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, deben poseer un Recurso Humano no solo profesional sino que el mismo debe contar con las siguientes características.



- El 90% de los encuestados coincidieron que hay una ausencia de las características detalladas anteriormente en el personal que se encuentra trabajando en los establecimientos hoteleros de cinco estrellas.
- Los encuestados informaron que en su establecimiento, el plantel de Recursos Humanos posee la siguiente formación:

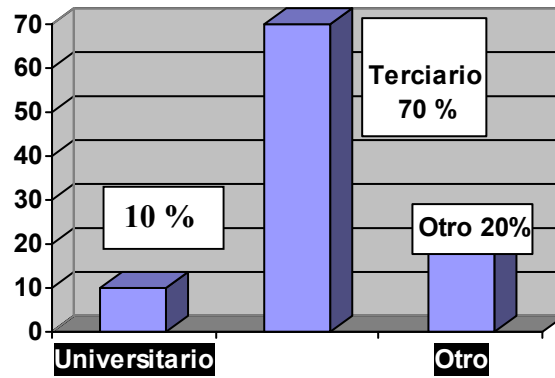
70% formación terciaria.

30% no posee formación específica.

10% posee una formación universitaria.

Nota: Dicha información esta dada en base a la tarea que desarrolla la persona en

Correlación a lo estudiado.



- A la respuesta del requerimiento de contar con un título de grado para el crecimiento profesional el 60% lo cree necesario y el 40% no lo considera como una herramienta imprescindible.
- Por último se le preguntó si es necesario que el personal cuente con una capacitación actualizada. Ante una respuesta afirmativa, informaron que el 70% de la misma se hace en una forma directa y el 30% es brindada por terceros.

### **Entrevista:**

El segundo instrumento de recolección de información utilizado es la entrevista. La cual es considerada como el encuentro hablado entre dos individuos que comparten interacciones tanto verbales como no verbales. (“El análisis de la realidad en la intervención social”- José Rubio y Jesús Vargas)

La entrevistada en esta oportunidad fue la Sra. Karina Lormart, Gerente de Capacitación del departamento de Recursos Humanos, del hotel Hilton de la Ciudad de Buenos Aires. Quiero dar a conocer que a la entrevistada anteriormente se le había ofrecido realizar la encuesta pero al verse interesada con el tema de la investigación se ofreció a realizar la entrevista en su oficina a una hora y día pautado.

Para la entrevista se utilizó el mismo modelo que en la encuesta pero los resultados obtenidos fueron más óptimos dado a una positiva interacción entre ambas partes.

Sabiendo que la persona entrevistada considera que hubo un crecimiento de la actividad hotelera y de la necesidad de un personal capacitado procedí a realizarle las siguientes preguntas.

*Nombre:* Karina Lormart

*Cargo:* Gerente de Capacitación del Hotel Hilton de la Ciudad de Buenos Aires.

*Lugar:* Hotel Hilton – Oficina de la entrevistada.

*¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?*

Si bien considera que son necesarias varias habilidades me resaltó como las más básicas las siguientes. Actitud de servicio, Idiomas (al nombrarla la resaltó como una carencia al realizar la búsqueda de personal), Rapidez, criterio en la toma de decisiones (en especial en los puestos de mandos medios), Apertura al aprendizaje, Presentación personal, Compromiso con la empresa, Proactividad y Flexibilidad. Estas dos últimas habilidades las considera que la debe poseer toda persona que ejerza en la actividad hotelera dado que la misma requiere que el personal de gran parte de sus capacidades ya que su trabajo la demanda en todo momento.

*Al preguntarle, Si observa una ausencia de las habilidades/ capacidades que debe poseer una persona que ejerce en la actividad hotelera cuando realiza la selección de personal aludió lo siguiente:*

Depende mucho de cada persona dado que las principales características, que como empresa buscamos, en nuestros empleados no solo se refieren a conocimientos teóricos, sino que valoramos mucho la parte actitudinal.

La industria de la Hospitalidad no es para cualquiera debe haber vocación de servicio, flexibilidad, resiliencia, preparación para trabajar largas horas dando un servicio siempre de excelencia.

*La siguiente pregunta fue ¿Qué nivel educativo presentan los empleados del Hotel Hilton?*

A lo que, la Sra. Lormart me menciona que si bien depende del puesto a cubrir buscan en la persona que posea conocimientos tanto teóricos como prácticos dado que esto le permitirá que la persona aporte cosas nuevas y tenga una mejor adaptación. Haciendo un análisis general considera que el personal que se desempeña en el Hotel Hilton posee el 20 % una formación Universitaria, el 50% una formación Terciaria y el resto no presenta ninguna formación académica pero posee un gran conocimiento práctico.



*Ante dicha respuesta le pregunté, Si estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral.*

Creo que un título de grado es importante para la formación integral de todo profesional hotelero y para revalorizar su posicionamiento de entre otras profesiones.

Si bien es muy importante la experiencia laboral que un individuo pueda adquirir, esta no es integral si el empleado no cuenta con un título de grado que le dé las bases formales de conocimiento.

Un profesional hotelero debe ser reconocido en el mercado a la par de un abogado, psicólogo o administrador de empresas.

*Concluyendo con la entrevista le pregunté, si antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios y si por parte del departamento de Recurso humanos se ofrece una capacitación al personal.*

Dando una afirmación a la pregunta, nos informa que es necesario que las personas incrementen sus estudios no solo para sus logros personales sino que lo cree necesario antes los cambios que se vienen originando en la actividad. A su vez me informa, que el área de capacitación del Hotel Hilton, se encarga de brindar diferentes cursos. El motivo de los mismos es para brindarles herramientas a sus empleados y que los mismos se encuentren actualizados.

# CAPÍTULO

# V

## CONCLUSIONES

Arribamos así a una serie de conclusiones donde dejamos de lado lo cuantitativo y nos limitamos a establecer relaciones de orden teórico entre ideas y falencias que están en la problemática diaria tanto en la gestión turística como la hotelera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los distintos estudios realizados y en cuya temática se haya contemplado la evolución del turismo y la hotelería a lo largo de la historia occidental, han demostrado que esta “problemática” obedece a un proceso de complejización y autonomización, de esta industria, expresiones claramente definidas en el cuerpo de esta investigación.

Pero al término lo podemos complejizar aún mas, si se le agrega una variable más que es la masificación: el hecho simple y estadístico de que cada vez más personas, en cada vez más lugares del mundo gastan más dinero y tiempo en consumir productos de este incipiente sector.

Pero la masificación también se refiere a la proliferación de establecimientos hoteleros, lo que técnicamente se denomina “ensanchamiento de la oferta” lo que a su vez trae aparejada la diversificación de la oferta y de la actividad del individuo que atiende el segmento. Otro factor clave en la etapa del Posturismo y uno de los causantes de la diversificación es: La Competencia.

Como dijimos en el desarrollo de esta investigación, los hoteleros, para dar frente a este factor requieren de un personal profesional universitario con capacidades desarrolladas- liderazgo, autogestión, flexibilidad, rápida solución a los problemas, vocación de servicios, entre otros- siendo está la problemática elaborada a lo largo de este trabajo de investigación.

Fundamentamos la hipótesis, de una falta de profesionales con formación universitaria en los hoteles de cinco estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, amparados en

la realidad de la complejización y proliferación de esta actividad y antes los cambios sociales y educativos que se dan en la presente etapa del turismo.

Como ya se ha demostrado en este trabajo no alcanza que el personal tenga el conocimiento o cuente con una destreza práctica, en el siglo XXI, se requiere de ambos factores para poseer un buen desarrollo profesional. Deducimos de esta manera que los conocimientos teóricos adquiridos en aulas universitarias deben ser complementados con los saberes prácticos.

De este modo llegamos al postulado origen de esta investigación “En la Ciudad de Buenos Aires hay una carencia de recursos humanos con capacidades desarrolladas para atender la incipiente y revolucionaria industria hotelera”

## ANEXO

La encuesta que usted está por completar se refiere a la formación del personal jerárquico que trabajan en la actividad hotelera.

**Nombre y Apellido:** Gabriela Pazos  
**Dirección de E-mail:** gpazos@alvear.com.ar  
**Ocupación:** Asistente de Recurso Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrellas, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fuera un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1) ¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

La básica es ser conciente que estamos en una empresa de servicios y nuestro foco es el servicio que nuestros clientes perciben.

Muchas Flexibilidad, ya que es un negocio muy dinámico.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Que nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria:

**Terciaria:**

Ninguna:

3) ¿ Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No:

¿Por que?

La formación profesional es vital para el desarrollo personal, sin la capacitación adecuada se limita el crecimiento.

4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

Si:

No:

5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea **si**, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 75    Brindada por consultoras:25

*Gracias por su participación.*

La encuesta que usted está por completar se refiere a la formación del personal jerárquico que trabajan en la actividad hotelera.

**Nombre y Apellido:** Gustavo Benavides

**Dirección de E-mail:** personal@claridge.com.ar

**Ocupación:** Gerente de Personal

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrellas, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fuera un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1) ¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

*Las competencias, habilidades dependerán del lineamiento de cada hotel.*

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿ Que nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 10%

Terciaria: 70%

Ninguna: 20%

- 3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:  No: *necesariamente, no es excluyente (depende el /los cargos a los que se aspire)*

¿Por que?  
*Porque es importante tener en cuenta su desempeño.*

- 4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:  No:

**Sobre todo en idiomas**

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**Si**

- 5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:  No:

En caso de su respuesta sea **si**, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH:	Brindada por consultoras:
90%	10%

*Gracias por su participación.*

La encuesta que usted está por completar se refiere a la formación del personal jerárquico que trabajan en la actividad hotelera.

**Nombre y Apellido:** Laura Blanco

**Dirección de E-mail:** Laura. Blanco@fourseason.com

**Ocupación:** Asistente de Capacitación

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si  No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

- 1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Pro actividad- Flexibilidad- Conocimiento de Idiomas-

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:  \*

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 10

Terciaria: 70

Ninguna:20

3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:  \*

No:

¿Por que?

El mismo es necesario para su desarrollo profesional.

4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:  \*

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**Si**

5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:  \*

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 70

Brindada por consultoras:30

Gracias por su participación.

**Nombre y Apellido:** Silvina Colangelo

**Dirección de E-mail:** rrhh@interconti.com.ar

**Ocupación:** Asistente de Capacitación

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si  \*

No:



En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1) ¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Rapidez, Proactividad, Presentación personal y Compromiso con la empresa.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 20

Terciaria: 70

Ninguna: 10

3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No:

¿Por que?

Es requerido en nuestro hotel a la hora de realizar los ascensos.

4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:

No:

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**Si**

5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 80

Brindada por consultoras: 20

Gracias por su participación.

**Nombre y Apellido:** Mariano Hvozda

**Dirección de E-mail:** mariano.hvozda@hilton.com

**Ocupación:** Asistente de GSD

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si \*

No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Manejo de situaciones críticas – Profesionalidad y amabilidad en el trato con el huésped.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si: \*

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 10

Terciaria: 80

Ninguna:10

3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No: \*

¿Por que?

El mismo es necesario para su desarrollo profesional.

4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si: \*

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**Si**

5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si: \*

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;  
Brindada por el departamento de RR.HH: 70      Brindada por consultoras:30

Gracias por su participación

**Nombre y Apellido:** Gladis Gonzalez  
**Dirección de E-mail:** gcgonsalez@panamericano.vs  
**Ocupación:** Recursos Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si \*                      No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Las habilidades requeridas en cada puesto de trabajo y en general idiomas.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si: \*                      No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 20                      Terciaria: 60                      Ninguna:20

3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si: \*                      No:

¿Por que?

Si el mismo desea tener una carrera en la organización contar con un título le será de ayuda

4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si: \*                      No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**Si**

- 5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 60      Brindada por consultoras:40  
Gracias por su participación

**Nombre y Apellido:** Belén Sanguinetti

**Dirección de E-mail:** admpersonal@sheron.com.ar

**Ocupación:** Supervisora de Recursos Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

- 1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Conocimiento de Idiomas- Pro actividad- Flexibilidad- Responsabilidad ante la toma de decisiones. Creo que las mismas dependerán del lineamiento de cada puesto.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

- 2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 15

Terciaria: 80

Ninguna:5

- 3) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si: \*

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

4) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 90      Brindada por consultoras:10

5) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No:

¿Por que?

El mismo facilita al empleado tener un mejor manejo de las herramientas ofrecidas y es tenido en cuenta antes la posibilidad de una carrera dentro de la cadena.

Gracias por su participación

**Nombre y Apellido:** Marina Reinoso  
**Dirección de E-mail:** rrhh@melia.com.ar  
**Ocupación:** Asistente de Recursos Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Criterio en la toma de decisiones- Presentación personal- Actitud de servicio entre otras.

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:

No:

2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 10

Terciaria: 70

Ninguna:20

- 3) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:  No:

3.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

- 4) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:  No:

¿Por que?

- 5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:  No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 70

Brindada por consultoras:30

Gracias por su participación

**Nombre y Apellido:** Rosario Garcia

**Dirección de E-mail:** rgarcia@nhcity.com.ar

**Ocupación:** Directora de Recursos Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si  No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

- 1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Pro actividad- Flexibilidad- Conocimiento de Idiomas-

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:  No:

- 2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 10

Terciaria: 70

Ninguna:20

- 3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:

No:

¿Por que?

El mismo muestra que el la persona desea tener un crecimiento en el establecimientos y busca desarrollarse

- 4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

- 5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 60 Brindada por consultoras:60

Gracias por su participación

**Nombre y Apellido:** Hector Galardi

**Dirección de E-mail:** personal@loisuitesrecoleta.com

**Ocupación:** Gerente de Recursos Humanos

Considera que antes el crecimiento de la actividad turística por ende de la actividad hotelera, los establecimientos de cinco estrella, deben contar con personal capacitado para poder responder a las necesidades del mercado.

Si

No:

En caso de que su respuesta fue un **SI** lo invitamos a seguir completando la encuesta.

- 1)¿Qué conocimientos/ habilidades debe contar un profesional para desarrollarse en la actividad?

Ofrecer servicio al cliente y ser responsable de las decisiones tomadas

Con respecto a su respuesta; ¿Observa una ausencia de los mismos en la formación del personal que ejerce en la actividad hotelera?

Si:  \*

No:

- 2) Siguiendo una escala de porcentaje; ¿Qué nivel de formación poseen sus empleados con respecto al trabajo que realizan?

Universitaria: 5

Terciaria: 60

Ninguna:35

- 3) ¿Estima que un profesional debe contar con un título de grado para contar con un crecimiento en su carrera laboral?

Si:  \*

No:

¿Por que?

El mismo le es útil para su desempeño

- 4) ¿Considera que, antes el desarrollo de la industria de la hospitalidad, el personal debe incrementar sus estudios?

Si:  \*

No

4.1- ¿Se da dicho comportamiento en su establecimiento?

**si**

- 5) El personal de su establecimiento / departamento, ¿recibe capacitación por parte del departamento de RR.HH?

Si:  \*

No:

En caso de su respuesta sea si, puede indicar en porcentaje;

Brindada por el departamento de RR.HH: 60

Brindada por consultoras:40

Gracias por su participación



## BIBLIOGRAFÍA

Besio, Mariano, *Recreación en hotelería*. Buenos Aires: Librerías Turísticas, 1999.

Capece, Gustavo R., *Turismo sostenido y sustentable. Una visión holística*. El Bolsón, 1997.

Drucker: "*La sociedad post-capitalista*". 1974

Expósito, Elba, "Algunas reflexiones acerca del perfil del egresado de la Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad de Palermo", en *I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería*, Marzo 2004, en:  
[http://www.palermo.edu/facultades\\_escuelas/tyh/jor\\_acad/jornada\\_1/exposito\\_algunas\\_reflexiones.htm](http://www.palermo.edu/facultades_escuelas/tyh/jor_acad/jornada_1/exposito_algunas_reflexiones.htm)

Foster, Dennis L., *Introducción a la industria de la hospitalidad*. México: Mc Graw-Hill, 1994.

Garrone, Ernesto, "El acto de servicio en hotelería y la formación de los recursos humanos", en *I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería* Marzo 2004, en:  
[http://www.palermo.edu/facultades\\_escuelas/tyh/jor\\_acad/jornada\\_1/garrone\\_elacto.htm](http://www.palermo.edu/facultades_escuelas/tyh/jor_acad/jornada_1/garrone_elacto.htm)

Gora, Cecilia, "Nueva demanda profesional, el espíritu emprendedor", en *I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería*, Marzo 2004, en:  
[http://www.palermo.edu/facultades\\_escuelas/tyh/jor\\_acad/jornada\\_1/gora\\_perfiles.htm](http://www.palermo.edu/facultades_escuelas/tyh/jor_acad/jornada_1/gora_perfiles.htm)

Habermas, Jürgen. 1988. *La modernidad, un proyecto incompleto. El debate modernidad-posmodernidad*. Buenos Aires: Puntosur.

Halloway, J. C., *El negocio del turismo*. México: Diana, 1997.

Jiménez Guzman, Luis Fernando, *Teoría Turística, Un enfoque integral del hecho social*. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 1986.

Molina, Sergio, *El Postturismo, de los centros turísticos industriales a las Ludópolis*. México: TEP, 2000.

Montironi, Nicolás, "El postturismo", en *I Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería*, Marzo 2004, en:  
[http://www.palermo.edu/facultades\\_escuelas/tyh/jor\\_acad/jornada\\_1/tiempo\\_libre.htm](http://www.palermo.edu/facultades_escuelas/tyh/jor_acad/jornada_1/tiempo_libre.htm)

OMT, 1995, Acopio y compilación de las Estadísticas de Turismo, Manual Técnico n° 4, ONU, p. 146.

Pugliese, D. y Ridella, M., *Orígenes de la Capacitación Turística Universitaria en Argentina*, Buenos Aires: C.I.E.T., 1985.

Rodríguez Perea y Petris, J. L., *Estudio de la valoración de los turistas en su experiencia de viajes*. Guía Argentina del Tráfico Aéreo, mayo, 1994.

Rubio José – Jesús Varas, *El análisis de la realidad en le interacción social*.  
Editorial GCS.

Sileo, Silvia Ana, "La inserción laboral", en:  
[www.observatur.edu.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=55](http://www.observatur.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=55)

Silveyra, J. R., *Turismo. La magia del siglo XX*. Touring Books: Buenos Aires, 1965.

Subsecretaría de Turismo - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en:  
[www..bue.gov.ar](http://www.bue.gov.ar)