

eurecat

Centre Tecnològic de Catalunya

Gestió del talent en l'organització

Informes del LAB IIT 2/2021



Patronat de Turisme



Diputació Tarragona

Estructures vinculades al desenvolupament de la força laboral del sector turístic

El talent de les persones és un actiu de gestió. Tot i que es considera innat i té lloc en l'àmbit individual, des de l'organització es pot motivar al treballador a desenvolupar funcions i capacitats que aportin valor a la seva força de treball.

La gestió dels recursos humans, i en especial la gestió del talent, són àmbits en els que es considera necessari posar el focus en turisme, per una banda, per a l'atracció de nou talent i, per l'altra, per a la seva fidelització.



El capital humà en turisme

Es considera que l'èxit i la competitivitat de les empreses turístiques estan estretament vinculats amb la capacitat professional dels seus treballadors.

Això es deu a que el turisme és una activitat en la qual els recursos humans són essencials per a la prestació del servei. En comparació amb altres activitats, els treballadors esdevenen un actor imprescindible en la cadena de valor. A més, atès que en el turisme el propi client o demanda forma part del procés de producció, la percepció que es deriva del consum d'un determinat servei es troba subjecte a múltiples factors, entre els que destaca el tracte i la qualitat del servei que li ha prestat el professional turístic o l'atenció que ha rebut al llarg de la seva experiència. Així, doncs, el propi treballador també esdevé part imprescindible del producte.

Gràfic 1.

El capital humà com avantatge competitiu



Font:

Lillo, A., Ramón, A. B., i Sevilla, M. (2007).

El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de Turismo, (19).

Recuperat a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>

Precisament és el capital humà el component que permet generar capacitats distintives a la indústria turística aportant singularitat respecte els competidors. Per això es concep com un dels avantatges competitius de l'organització.

Cal afegir que en molt poques activitats el component humà es considera tan rellevant com en la turística.

El capital humà es pot definir, de manera general, com el conjunt de coneixements tècnics

i qualificacions que compleixen els treballadors i que han adquirit a través de l'educació formal i la formació complementària, així com de la pròpia experiència laboral. En aquest context, però, és el talent el què aporta un valor afegit.

El talent és l'habilitat de desenvolupar una activitat amb facilitat dotant-la de singularitat i generant un elevat impacte d'excel·lència. Es considera el factor més important de competitivitat a futur d'acord amb la tessitura actual i és el què diferencia més a una empresa d'una altra.

“

El capital humà és el component que permet generar capacitats distintives a la indústria turística aportant singularitat respecte els competidors

La gestió del talent

La gestió del talent es contempla com una necessitat estratègica creixent per poder avançar i evolucionar en un context turístic canviant.

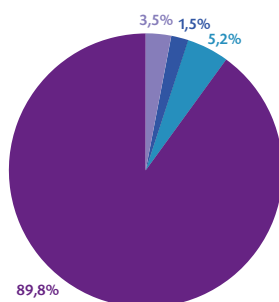
En el turisme aquesta gestió resulta complexa, ja que es troba influenciada, principalment, per la manca d'una regularitat de la demanda al llarg de l'any. En comparació amb altres sectors, **Exceltur** assenyala que l'activitat turística es caracteritza per una major presència de contractes temporals, un major ús de les jornades parcials, una major dificultat per al desenvolupament de plans de formació continuats i una major complexitat en la gestió laboral, encara que els agents turístics fa temps que estan desenvolupant accions per tal de minvar aquesta situació.



Estudi d'Exceltur sobre l'ocupació en el sector turístic espanyol

Gràfic 2.
Distribució dels
treballadors del sector
turístic per categories
professionals

Font:
Exceltur. (2018, Abril). Estudio sobre el
empleo en el sector turístico español
Recuperat de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>



La suma d'aquests elements fa pensar que són la principal causa d'una elevada rotació del talent.

Segons un estudi elaborat per **Turijobs**, el 49,5% dels residents a l'Estat espanyol que es trobaven vinculats professionalment al turisme l'any 2018 van manifestar la seva voluntat de canviar de lloc de treball. En concordança, el 48% de les empreses d'hostaleria i turisme temien una fuga de talent durant l'any 2020, tal i com es recull a **Guia Laboral Hays 2020**. Una situació que es veia agreujada, en part, per les circumstàncies derivades de la pandèmia, les quals també han afectat en les cerques per cobrir llocs de treball durant l'estiu de 2021. De fet, que hi hagi moltes persones desocupades no significa que sigui més fàcil seleccionar el talent.

Turijobs. Estudi europeu sobre ocupació a Turisme i Hostaleria

Guia Laboral Hays 2020

Per altra banda, tot i ser un sector amb un gran volum de mà d'obra, aquesta es caracteritza per ser ocupada per treballadors de base, degut principalment al pes que hi representa la restauració.

Aquesta situació fa que, sovint, el sector turístic no es percebi com una activitat on es generen llocs de treball d'elevada qualificació, el que pot dificultar la seva capacitat d'atracció i retenció.

Actualment l'ocupació laboral al sector turístic s'està recuperant i creixent de manera sostenible. Tanmateix, la situació ha posat de manifest la necessitat de treballar més intensament en estratègies de captació i

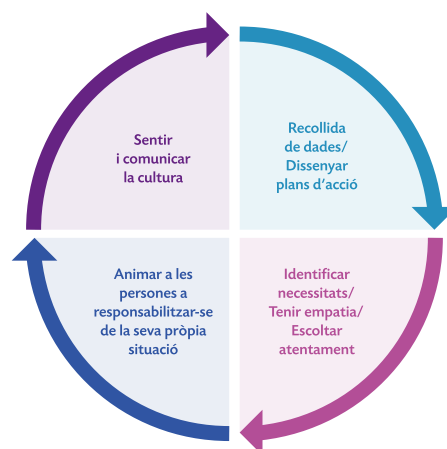
fidelització del capital humà, posant el talent en el centre de l'organització i motivant al conjunt de l'equip humà perquè aportin valor a la seva força de treball.

El context actual també afavoreix l'oportunitat de poder canviar la imatge del sector des d'un punt de vista laboral i fer-la més atractiva amb la voluntat que el turisme adquireixi una major valoració com una activitat on desenvolupar-se professionalment.

“ El context actual afavoreix l'oportunitat de poder canviar la imatge del sector des d'un punt de vista laboral

Molts dels reptes a abordar per part de les organitzacions, especialment després de la Covid, es troben vinculats amb la gestió de talent. Aquests reptes estan propiciats per factors com, per exemple, el teletreball, la conciliació familiar o la captació de determinats perfils professionals.

Gràfic 3.
Implicacions de la gestió de persones des de la
perspectiva del *Servant leadership*



Font:
Pombo, A. (2021, maig 25).
Atraer y fidelizar el talento: apuesta por las personas. Jornada online 'La gestión del talento en el sector turístico', organizada por Eurecat i el Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona.

La gestió de persones, i específicament la gestió del talent, s'ha d'encaminar a la implicació i compromís dels treballadors al seu lloc de treball, propiciant des de l'organització les millors condicions d'entorn perquè ho puguin fer. Així, les estratègies han de perseguir un equilibri entre el benestar laboral, la productivitat i la formació, per les quals és essencial escoltar als professionals, motivar-los i empoderar-los. En aquesta línia, en els últims temps, s'ha desenvolupat un nou model de lideratge, anomenat lideratge de servei (*servant leadership*), que es fonamenta en l'escolta activa i la intel·ligència emocional i es vincula amb la cultura organitzativa.

En aquest sentit, des del Centre d'Excel·lència en Innovació Turística (CoE in Tourism Innovation), promogut pel centre tecnològic Eurecat, s'ha iniciat un **projecte** que té com objectiu la caracterització i millora del talent del sector. Impulsat pel Grup de Treball de Gestió de Talent, s'orienta a identificar, analitzar i proposar les millors eines per a una òptima gestió del talent. A més, el CoE també ha constituït el seu **Consell Acadèmic**, integrat per les principals institucions universitàries de Catalunya vinculades a l'àmbit del turisme, per fomentar la col·laboració en els àmbits de la formació, la recerca i la transferència de coneixement.

 **CoE en Innovació Turística**

 **Consell acadèmic
del CoE en Innovació Turística**

Orientacions a la captació i retenció

Per tal d'atraure i retenir el talent és imprescindible disposar d'una proposta de valor orientada al treballador. La proposta recull, per una banda, les actituds i resultats que s'espera per part dels treballadors i, per altra banda, el què ofereix l'organització a canvi, és a dir, remuneració, prestigi i valors, entre altres.

Gràfic 4.

Elements que influeixen en l'atracció i retenció de talent



Font:

Calle, C.

¿Cómo hacer una empresa atractiva al talento?. KPMG Tendencias.

Recuperat de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/07/atraer-retener-talento>

Cal destacar, també, la importància de l'*Employer Branding*. Disposar d'una imatge empresarial atractiva, de confiança i professional que converteixi l'organització en un lloc desitjat, és clau en aquest aspecte. A més, alguns estudis apunten que pot reduir l'índex de rotació fins a un 28% i minimitzar els costos de contractació fins a la meitat, ja que aquells que disposen d'una millor *Employer Branding* atrauen els millors candidats i, per tant, el millor talent. Precisament, per això, es postula com una prioritat organitzativa.

“

**Aquells que disposen d'una millor
Employer Branding atrauen els
millors candidats i, per tant, el millor
talent**

L'any 2017 en plena expansió de l'empresa de lloguer de vehicles Sixt a l'Estat espanyol, aquesta companyia va dur a terme una campanya d'*Employer Branding* per tal de captar als millors candidats. Basada en un **espot publicitari**, els propis treballadors eren els protagonistes, els quals van compartir la seva opinió sobre la proposta de valor de l'empresa.

 **Campanya d'*Employer Branding* de Sixt**

Les destinacions també poden treballar en aquesta orientació. Un exemple és el cas de Barcelona que ha desenvolupat una campanya internacional, **Barcelona with you**, amb la voluntat de reforçar la marca de ciutat i atraure talent i inversió. A més, posa a disposició de les persones que tinguin la intenció de residir-hi o que s'han instal·lat a la ciutat per al seu desenvolupament professional i personal, la **Barcelona International Welcome Desk**.

 **Barcelona with you**

 **Barcelona International Welcome Desk**

Quadre 1.

Avantatges d'implementar una estratègia d'Employer Branding

Peticions constants de candidats per formar part de l'organització
S'evita l'escassetat de talent
Els treballadors són més fidels i hi ha menys rotació
Es redueixen els costos de contractació
Es reforça el sentiment de pertinença i la motivació i implicació dels treballadors
Diferenciació respecte la competència
Millora la imatge de marca de cara a la societat
Millora dels resultats empresarials

Font:

Bautista, V. (2019, octubre 4).

Employer Branding: cómo atraer y retener talento. The Valley.

Recuperat de <https://thevalley.es/blog/que-es-employer-branding>

Per altra banda, existeixen rangs que identifiquen aquelles organitzacions amb una millor reputació corporativa i, que, per tant, són les més atractives per treballar-hi i amb capacitat per retenir el talent. Alguns exemples són el **rànquing Merco** (Monitor empresarial de Reputació Corporativa) o el rànquing **Best Workplaces** elaborat per Great Place To Work. Fins i tot s'elaboren índexs que categoritzen les empreses que es consideren més atractives per part dels estudiants, tal i com realitza **Universum**.

 **Rànquing Merco**

 **Best Workplaces**

 **Universum**

El posicionament de les organitzacions en aquests rangs respon, en part, als esforços destinats a construir una adequada Employer Branding, tal i com ha realitzat Meliá, la qual han alineat amb una **estratègia d'Employee Centricity**.

 **Estratègia d'Employee Centricity de Meliá**

“

L'Employee Centricity es fonamenta en situar als treballadors de l'organització al centre de les estratègies de gestió del talent

L'Employee Centricity es fonamenta en situar als treballadors de l'organització al centre de les estratègies de gestió del talent. Per exemple, a Meliá pretenen convertir les trajectòries laborals dels seus treballadors en una experiència a través d'accions diverses per potenciar el talent i generar oportunitats de desenvolupament, entre altres. A més, per avançar en la transformació cultural de l'empresa treballen en el projecte **Meliá Starring You**. Aquest consisteix en la implementació de l'aplicació **Starmeup**, que busca el reconeixement de la posada en pràctica dels valors corporatius entre els treballadors.

 **Meliá Starring You**

 **Starmeup**

Amb la voluntat de contribuir a la felicitat del professional mentre treballa i impulsar l'Employee engagement també s'han desenvolupat eines, com **Happyforce**, que permeten mesurar el clima laboral de manera continuada i en temps real. Una de les organitzacions turístiques que l'ha adoptat ha estat Artiem Hotels.

 **Happyforce**

La felicitat esdevé un element important per al benestar laboral i és determinant en l'eficiència dels equips de treball, tant que algunes organitzacions han desenvolupat les figures de Chief Happiness Officer (CHO) com és el cas de turijobs.

Una altra fórmula implementada per les organitzacions per tal d'apostar pel talent i la formació dels joves com a valors del present i el futur són les beques o reconeixements acadèmics que assignen. Iberostar, juntament amb l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears, ho fa mitjançant el programa **"Becas Iberostar"** i PortAventura World, juntament amb la Universitat Rovira i Virgili, a través del **Premi PortAventura World**.

 **Becas Iberostar**

 **Premi PortAventura World**

Reptes i tendències

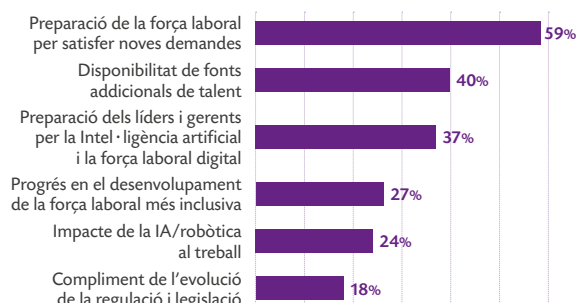
La importància de les estratègies de gestió de talent per a l'eficiència i excel·lència de les organitzacions és clau, principalment per satisfer les noves demandes de coneixement per part de les forces de treball. Tot i que majoritàriament s'opina que les estratègies han d'evolucionar i adequar-se a cada context, especialment en els propers mesos a causa de la Covid, poques organitzacions consideren que disposen de la capacitat necessària per fer-ho, tal i com es recull en un informe de **Deloitte**, essencialment per una falta d'informació addicional sobre la seva plantilla.

 **Informe Deloitte**

En el mateix estudi s'assenyala que cada vegada les organitzacions generen i disposen de més informació sobre l'estat dels seus treballadors però poques en temps real. Per altra banda, només el 43% genera i analitza les dades sobre els seus treballadors de manera *ad hoc* o no ho fa.

Gràfic 5.

Necessitats de les organitzacions que justifiquen la millora de l'analítica de dades de la seva plantilla



Font:

Deloitte.

La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias

Globales de Capital Humano 2020.

Recuperat de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg-2020-hc-trends-esp-condensed.pdf>

De fet, per aprofitar les oportunitats derivades de la transformació digital es requereix d'un reciclatge i formació continua per part dels professionals vinculats al sector turístic. Perfils orientats a la ciberseguretat, al Big Data o al màrqueting digital, per exemple, van guanyant protagonisme en turisme.

Els treballadors, conscients d'això, es mostren interessats a millorar les seves capacitats digitals i alguns ja ho han fet durant la pandèmia, tal i com s'apunta a l'estudi **Hopes and fears 2021**. La probabilitat que alguns llocs de treball puguin quedar obsolets en els propers cinc anys és una de les principals raons que els ha impulsat.

 **Hopes and fears 2021**

Tanmateix, l'escenari post-pandèmia ha comportat una manera diferent del desenvolupament de les activitats empresarials. Mentre que fa un temps es parlava molt de les *hard skills* o habilitats tècniques avui dia ocupen una major rellevància les *soft skills* o habilitats toves. Aquestes, que són més transversals, fan referència a les aptituds o competències personals que capaciten als professionals a treballar en equip o potencien la seva adaptabilitat. Algunes altres aptituds que es recullen en un **estudi** elaborat per l'Innova Institute de la Salle-URL i que es considera que han de complir els treballadors

de la indústria turística són la intel·ligència emocional, la gestió del temps, el pensament crític, la resolució de conflictes, la creativitat o la capacitat d'aprenentatge. Per tant, a l'hora de seleccionar la força de treball d'una organització es contemplen, avui dia, habilitats integrals que combinin les *hard skills* amb les *soft*.

Estudi Innova Institute de la Salle-URL

En aquest sentit, el social recruiting, que és el reclutament laboral a través de les xarxes socials, permet disposar d'un major coneixement sobre el candidat. A més, cal tenir en compte que les xarxes socials es postulen com un dels principals canals emprats per buscar feina per part dels treballadors del sector, després dels portals web especialitzats, tal i com es recull a l'**informe** elaborat per Cegos i l'Organització Mundial de Turisme (OMT).

Informe Cegos i Organització Mundial de Turisme (OMT)

“

A l'hora de seleccionar la força de treball d'una organització es contemplen habilitats integrals que combinin les *hard skills* amb les *soft*

La pandèmia també ha demostrat la capacitat de resiliència de les persones i de les organitzacions. La vinculació del benestar amb el treball i la vida personal s'ha posat de manifest en aquest context. Aquesta és una tendència que preveu consolidar-se, ja que els treballadors prioritzen una millora del seu benestar amb el desenvolupament de la seva força de treball i compromís laboral.

Quadre 2.

Prioritats de la força de treball en els propers tres anys

	Executius sèniors	Treballadors individuals
1	Millorar l'experiència del client.	Millorar la qualitat.
2	Incrementar la innovació.	Incrementar la innovació.
3	Reduir costos.	Millorar el benestar dels treballadors.
4	Millorar la qualitat.	Millorar l'experiència del client.
5	Desenvolupar noves feines.	Desenvolupar noves feines.
6	Incrementar la capacitat.	Reduir costos.

Font:

Deloitte Insights.

The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive. 2021 Deloitte global human capital trends.

Recuperat de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf

D'acord amb això, les organitzacions tenen el repte de repensar el disseny de noves fórmules de treball que contribueixin al benestar, motivin als treballadors i augmentin la productivitat. Així doncs, aquesta s'hauria de posicionar com una de les principals prioritats entre els executius per tal d'aprofitar aquesta oportunitat.

“

Les organitzacions tenen el repte de repensar el disseny de noves fórmules de treball que contribueixin al benestar del personal

Moltes organitzacions han incorporat la flexibilitat com un element que contribueix a la conciliació entre el treball i la vida personal. **OK Group**, especialitzat en mobilitat i turisme, ha posat a disposició dels treballadors de la seva seu central el programa *flex time*. Aquest es basa en un sistema d'organització d'horaris que permet ajustar l'hora d'inici i finalització de la jornada laboral. També Beonprice aposta per aquesta línia possibilitant a cada treballador que esculli, de manera individual, l'horari i la localització del seu lloc de treball que més s'adeqüi a les seves preferències.

Programa Flex Time d'OK Group

Gestió del talent en l'organització

Informes del LAB IIT 2/2021

Aquesta publicació és una síntesi d'un informe sobre la gestió del talent en l'organització turística elaborat al llarg del 2021 per part del LABIIT del Departament d'Innovació Turística del centre tecnològic Eurecat amb el suport del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona, així com de l'estudi de casos pràctics. També reflecteix les aportacions realitzades pels ponents a la Jornada **"La gestió del talent en el sector turístic"** organitzada el mes de maig de 2021 i del Taller de Turisme **"Eines per a la gestió del talent en el sector turístic"** celebrat el mes de juny del mateix any.

S'han recollit les aportacions, que agraïm, d'Ana Pombo, de People Partner & HR Freak; Imma Estivill, PIMEC Formació i Ocupació; Alex Ríos, Happyforce; Cristina Andrés, Madrid Marriott Auditorium & Conference Center; Jordi Jardí, Institut Escola Hoteleria i Turisme de Cambrils; Roberto Torregrosa, Associació Catalana de Professionals de Turisme i Guitart Hotels; Xavier Pérez, Càmping Sangulí Salou; Àlvaro de Viguera, La Roca Village; i Xavier Plana, psicòleg d'empresa i consultor.

Redacció: Sara Mestre, LABIIT.

Consell Editorial: Salvador Anton, director del Departament d'Innovació Turística; Jordi Calabuig, cap del LABIIT; Sara Mestre, LABIIT; i Meritxell Fuguet, comunicació corporativa.

Per ampliar la informació:

Vídeos de la jornada a Youtube:

Vídeo 1

Vídeo 2

Vídeo-resum sobre el Taller de Turisme:

Vídeo resum Taller de Turisme

Editat pel

Departament d'Innovació Turística d'Eurecat en el projecte LAB-IIT
Laboratori d'Innovació i Intel·ligència Turística

Amb el suport de:

Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona

Edifici del PCT de Turisme i Oci

Carrer Joanot Martorell, 15 de Vila-seca
977 394 871

www.eurecat.org