



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

## **FORMANDO A LOS LÍDERES DE EMPRESAS TURÍSTICAS EN LA UNIVERSIDAD**

**José Alberto Martínez González**

Universidad de La Laguna

[info@joseamartinez.com](mailto:info@joseamartinez.com)

[jmartine@ull.es](mailto:jmartine@ull.es)

### **RESUMEN**

Desde hace algunas décadas el turismo ha constituido uno de los sectores más importantes de la economía española, tal y como sucede en otros contextos geográficos. Tanto es así que, con la crisis, el sector turístico ha sido el que más estabilidad y crecimiento ha presentado, ejerciendo un papel dinamizador clave de la economía. No obstante, la crisis debe habernos enseñado que se requieren nuevas formas de dirigir las organizaciones turísticas, con menor egocentrismo y más orientación al cliente y al mercado, asuntos estos sobre los que ya se había comenzado a insistir sin que se produjeran las respuestas adecuadas. El presente trabajo constituye una reflexión acerca de la relevancia del sector turístico y sobre la necesidad de formar a nuevos líderes en las universidades, especialmente mediante el título de Grado en Turismo y en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior.

### **PALABRAS CLAVE**

Sector turístico, Liderazgo, Empresa turística, Espacio Europeo de Educación Superior.

### **ABSTRACT**

For some decades the tourism has constituted one of the most important sectors of the Spanish economy, as it happens in other geographical contexts. So much it is so, with the crisis, the tourist sector has been the one that more stability and growth has presented, exercising a revitalizing key paper of the economy. Nevertheless, with the crisis we must think that new ways of directing the tourist firms are needed, with minor egocentrism and more orientation to the client and to the market. The present article constitutes a reflection about the relevancy of the

tourist sector and on the need to form new leaders in the universities, specially by the title of Degree in Tourism and in the context of the European Space of Higher Education.

## **KEYWORDS**

Tourist sector, Leadership, Tourist firm, European Space of Higher Education

---

### **1.- Importancia del sector turístico: nuevos tiempos, nuevos retos**

Afirman Pedreño y Ramón (2009) que en las últimas décadas el negocio turístico mundial ha conocido un crecimiento sin precedentes. En el marco de esta revolución turística, España ha destacado por su crecimiento como receptor de turismo de masas, habiendo crecido también como un país emisor. Y es que España es uno de los líderes indiscutibles del turismo mundial, junto a Francia y Estados Unidos, en parte por su único e inmejorable marco geográfico.

Una de las características más destacables del sector turístico español es que está formado por pequeñas y medianas empresas: según los últimos datos del INE, el 99,6% de las más de 600.000 empresas dedicadas a la actividad turística tienen menos de 100 empleados (el 97,3% menos de 20 trabajadores). Esto significa que los profesionales del sector turístico desarrollarán próximamente su actividad en contextos empresariales característicos, además de reducidos.

Por tanto, añaden Pedreño y Ramón (2009), parece evidente que el sector turístico debe acelerar su proceso de modernización, lo cual conlleva una mayor concentración mediante procesos de integración vertical y horizontal, Todo ello para competir más eficazmente no sólo en el ámbito de la Unión Europea, sino también en el contexto de los nuevos destinos turísticos mundiales. El carácter atomizado de la actividad turística impide la asunción de algunos de los grandes retos a los que se enfrenta el sector: formación, mayor eficiencia en la gestión, introducción de las nuevas tecnologías de la información, la cooperación, las alianzas estratégicas y el asociacionismo empresarial.

Un Informe Mensual de La Caixa (2006) ya adelantaba hace algunos años que el turismo constituía un sector que puede suponer un importante impulso económico para los países en desarrollo, pues permite obtener un flujo de ingresos exteriores sin desplegar grandes inversiones y sin disponer de tecnologías avanzadas, generándose al mismo tiempo un elevado volumen de empleo. Estos ingresos representan un sustancial apoyo para la importación de bienes y servicios necesarios para el desarrollo hacia sectores con mayor valor añadido o con un nivel tecnológico superior.

En este sentido señalaba el Informe de La Caixa (2006) que el caso de España es paradigmático, pues el turismo jugó un papel trascendental en el desarrollo de los años sesenta, contribuyendo a que la economía española lograra en unas pocas décadas situarse en el grupo de los países avanzados. Y qué duda cabe de que actualmente el sector turístico sigue teniendo un gran papel en la economía española, como hemos mencionado inicialmente. En definitiva, el potencial de crecimiento del turismo es muy elevado, tanto en los países en vías de desarrollo como en los más avanzados.

Han destacado Maroto y Cejudo (2010) que a finales del año 2009 se celebró en Gijón (España) el XIV Congreso que la AECIT, evento en el que sus organizadores propusieron reflexionar y debatir sobre un tema de gran trascendencia: "*Retos para el turismo español. Cambio de paradigma*". Las propuestas presentadas se agruparon en una serie de bloques temáticos. En el primer bloque se insistió en la búsqueda de un modelo paradigmático nuevo y

de utilidad para el turismo español, lo que en todo caso exige la participación y la responsabilidad de todos los componentes del sistema turístico.

El segundo bloque temático se dedicó al empleo y a la cualificación en turismo. Y de manera específica a los retos del sistema educativo español. Se concluyó que, en virtud del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, resulta a todas luces imprescindible mejorar la formación de los recursos humanos, problema que se ha tratado de conseguir desde distintos frentes. Uno ha sido impulsando la formación reglada con la potenciación de la formación profesional orientada hacia las necesidades de las empresas turísticas y la creación desde 1996 de los estudios universitarios de turismo, ahora adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

El cuarto bloque se dedicó al análisis de las nuevas estrategias para mejorar la imagen de destinos turísticos, para impulsar su promoción y su competitividad. Ello exige profundizar en el análisis de los componentes de la imagen de los destinos turísticos a fin de lograr conocer y potenciar la percepción positiva que se tiene antes, durante y tras la experiencia turística del cliente en el destino, aspectos todos ellos que ayudaran a identificar y también a modificar y/o adecuar las estructuras cognitivo-afectivas de los visitantes respecto al destino turístico.

Por tanto, podemos concluir, llegados hasta aquí, que el sector turístico posee una importancia fundamental tanto en tiempos de crisis como sin ella, ejerciendo un papel “push/pull” en los sistemas económicos de todos los países, estén o no en vías de desarrollo. Que las empresas turísticas deben adoptar nuevas estrategias que en todo caso conlleven enfoques de orientación al cliente. Por último, que es necesario adoptar nuevos modelos de formación de los recursos humanos, en parte auspiciados, al menos a nivel formal y universitario, por los títulos de Grado en Turismo en el contexto del EEES.

## **2.- Las estrategias competitivas de las empresas turísticas**

Medina y García (2004) y Flores (2011) son de la opinión de que, ante un entorno tan dinámico y competitivo como el que experimenta la actividad turística actualmente, la gestión estratégica para las empresas que operan en dicho sector se convierte en una herramienta fundamental que les permite diferenciarse y ser más rentables que sus competidores (en términos de Porter, 1999). De tal forma que la gestión estratégica se convierte en una forma de “hacer las cosas” encaminada a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Rodríguez y Guisado, 2003).

Entre los escasos estudios sobre las estrategias de las empresas turísticas, destaca el realizado por Poon (1998), quien identifica cuatro estrategias competitivas cruciales para el éxito de las empresas turísticas:

- a) La orientación al servicio centrado en la calidad y en la formación de los recursos humanos.
- b) La mayor consideración de los consumidores turísticos y de sus crecientes niveles de exigencia.
- c) La utilización de las tecnologías de la información.
- d) El fortalecimiento de la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor.

Medina y García (2004) y Medina y González (2010) sugieren las siguientes tendencias estratégicas:

*Contemplar los aspectos medioambientales y socioculturales de la oferta turística*

*Dar mayor importancia de la calidad y de los atributos del servicio*

*Personalización del servicio frente a la estandarización*

*Creciente utilización de las tecnologías de la información como método competitivo*

*Utilización del marketing y gestión de bases de datos de clientes*

*Diversificación*

*Mayor dominio de las cadenas hoteleras frente a las independientes*

*Especialización de las empresas de menor tamaño*

*El desarrollo de nuevos conceptos de hoteles*

*El re-posicionamiento de la marca*

*Mayor confianza en la información para la toma de decisiones*

*Importante papel de los recursos humanos como método competitivo*

*La contratación de directivos que aportan valor añadido a la empresa*

En definitiva, puede observarse, una vez más, cómo la prestación de un servicio de calidad, basado en la cualificación de los recursos humanos y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, se convierte en el contenido de la estrategia competitiva a seguir por las empresas turísticas en un entorno en el que la competencia cada vez se hace más intensa (Gutiérrez y Rubio, 2009). Podría decirse que la mayor parte de las estrategias competitivas de la empresa turística se basan en una serie de recursos intangibles tales como: la información, la imagen de marca y los recursos humanos cualificados. Dichos recursos intangibles los podemos clasificar en tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos.

Así pues, añaden Muñoz y García (2004), las ventajas competitivas de las empresas turísticas, tal y como ponen de manifiesto los trabajos realizados, no van a estar ya en la calidad de los atributos visibles de los productos, sino en aquello que no es fácil de imitar, es decir, en los recursos intangibles (en lugar de los tangibles), y en las capacidades y competencias adquiridas por las empresas para explotarlos.

En el futuro la estrategia inversora consistirá en la creación de empresas dedicadas a elaborar auténticas experiencias turísticas, lo más completas posible, en los propios destinos. Y es que, insistimos, la mayor parte de la comunidad científica que estudia en la actualidad la economía de la empresa del turismo se centra en el enfoque de demanda, frente al tradicional enfoque egocéntrico de oferta (Valls, 2003).

### ***3.- La formación de directivos de empresas turísticas desde la Universidad: el Grado en Turismo***

Lillo, Ramón y Sevilla (2007) también mantienen que los importantes cambios acaecidos recientemente en el sector turístico han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de analizar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector. En este sentido es a todas luces imprescindible analizar el papel clave del capital humano turístico como elemento de la estrategia competitiva de la empresa turística en un nuevo contexto internacional. No cabe duda de que es creciente la importancia del factor humano – entre otros activos intangibles - en la gestión eficiente de los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas al sector (Lillo, 2009; Mariscal, 2003).

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

del sector. Todo ello no hace sino traer a la palestra un concepto de gran trascendencia actualmente: las competencias.

Podríamos definir el capital humano turístico, siguiendo a Lillo, Ramón y Sevilla (2007), como la cantidad de conocimientos técnicos y habilidades – sus competencias en definitiva - que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo. No debemos olvidar que las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad de servicio percibido y la identificación del servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor, y esto sólo se puede lograr a través del capital humano como capacidad estratégica distintiva. Por consiguiente, las estrategias empresariales derivan del despliegue de competencias profesionales y personales.

Ciertamente, si todos los elementos que rodean la experiencia turística del viajero y que van a determinar su nivel de satisfacción están directamente relacionados con la labor desempeñada por los profesionales del sector, como de hecho así sucede, el componente humano juega un papel fundamental en los procesos empresariales. De nada serviría invertir en nuevas tecnologías, mejorar las técnicas de gestión o renovar las instalaciones, entre otras muchas cosas, si no se cuenta con un personal competente, especializado y motivado capaz de prestar el servicio adecuado a través de las expectativas de los clientes.

Para Martínez (2011a) Maroto y Cejudo (2010) el nuevo EEES constituye uno de los mayores logros para conseguir que los estudiantes universitarios de turismo sean capaces, como futuros líderes, de adaptarse para afrontar los desafíos de la constante evolución y transformación del sector. Ello debería llevar a los docentes de los nuevos Grados de Turismo a apostar por tratar de potenciar su creatividad, su espíritu emprendedor, así como para desarrollar una visión internacional de la actividad. También a que usen las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs) y a incorporar en sus conductas normas éticas y valores. García y Pérez (2008), que han analizado las competencias del Grado en Turismo y las correspondientes asignaturas, son de la misma opinión.

Andrés (1998), Damm (1998) y Medina y González (2010) también afirman que el sector turístico está necesitado de una mejor formación, de una cualificación que haga posible la adaptación a la cambiante demanda turística, especialmente en el ámbito de la dirección de entidades turísticas. En este sentido no cabe duda de que la incorporación de los estudios superiores de turismo a la Universidad – añaden los autores - ha dejado insatisfechos a buen número de investigadores y profesionales que abordan esta problemática. Insatisfacción que viene a mantener, incluso a incrementar, la falta de credibilidad que el sector turístico empleador tiene respecto de la formación académica. También hemos de reconocer que existen muchas personas satisfechas con la implantación y desarrollo del EEES. En fin, deberemos esperar más aún a que el EEES se consolide, mientras se van haciendo mejor las cosas.

No cabe duda de que, como mantiene Correa (2008), los cambios a los que nos estamos enfrentando actualmente nos hacen ir en búsqueda de herramientas gerenciales que ayuden a dirigir y liderar los recursos económicos, físicos, emocionales e intelectuales que poseen las organizaciones turísticas, de manera eficiente. Procurando con ello encontrar la luz que haga posible disminuir o eliminar las evidentes carencias. Y en ese camino de la búsqueda de soluciones, el contexto empresarial y el educativo se han vuelto a encontrar, no sin críticas ni conflictos, como hemos mencionado.

Lo queramos o no, el EEES ha constituido un referente, un paradigma en los sistemas sociales y educativos, por varias razones. En primer lugar, el objetivo principal del EEES es la mejora de la competitividad y la calidad de las sociedades, además de la integración cultural de éstas. Por otra parte, la Educación Superior constituye el sistema especialmente diseñado para favorecer el cumplimiento del objetivo mencionado anteriormente. Además, el diseño y el funcionamiento del EEES han surgido de rigurosas consultas realizadas a los empresarios y a los directivos de las empresas. Y por último, y no por ello menos importante: el EEES es de obligado cumplimiento.

Como ya es sabido, el EEES está centrado en el aprendizaje autónomo de competencias profesionales y para la vida, en nuestro caso el aprendizaje de competencias asociadas al liderazgo y la dirección de empresas turísticas. Precisamente en el ámbito empresarial y en un contexto de crisis se estaba discutido acaloradamente que la Educación Superior estuviera efectivamente preparando a los profesionales para dirigir las organizaciones empresariales turísticas, sobre todo antes de la implantación del EEES. Se discutía en definitiva que los estudiantes recién graduados fueran competentes para dirigir una empresa (Martínez, 2011b; Sanz, 2010; Poblete y Villa, 2007; Villa y Villa, 2007).

En la actualidad la Universidad debe adaptarse a las demandas externas para identificar las competencias necesarias para gestionar una empresa turística, y desarrollarlas seguidamente a través de diferentes y genuinos procesos de enseñanza-aprendizaje. La oferta formativa en los títulos de grado y postgrado en turismo, es sin duda una oportunidad para adecuar la formación turística a las necesidades del sector y de lograr un mayor acercamiento del ámbito académico universitario a las instituciones públicas turísticas y a las empresas del sector para establecer sinergias y mejorar el capital humano y la investigación en turismo (Lillo, 2009).

Se trata de desarrollar la gestión de la empresa turística de manera no egocéntrica, una que esté basada en la adaptación a las demandas del mercado y del entorno. En esencia este es el enfoque de orientación al mercado del EEES. Esto, que es tan simple de exponer, constituye la esencia y la razón de ser del EEES, que después debe devolver un "rédito" a la comunidad en términos de competitividad, rendimiento, etc. (Blanco, 2009).

Pero, ¿qué son las competencias?, ¿cuáles son las competencias para dirigir una empresa turística?, ¿cómo se conciben las competencias para dirigir una empresa turística en el marco del EEES? Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han destacado el carácter amplio y complejo del constructo, además de afirmar que la competencia está de actualidad, es multimedia y multidisciplinar. No obstante, siempre se ha insistido en la importancia del desarrollo de competencias, tanto a nivel educativo como profesional, pero el sentido y el significado que se le ha dado ha variado con el paso del tiempo.

Casi todos los investigadores coinciden en afirmar que inicialmente era competente quien dominaba una disciplina de conocimiento, o quien poseía ciertas habilidades, aptitudes o rasgos considerados adecuados (inteligencia, comprensión verbal, seguridad, etc.). De este modo un directivo era competente en la medida en que demostraba que "atesoraba" contenidos teóricos-prácticos en el área de dirección de empresas, posiblemente por haber recibido la formación teórica correspondiente. O porque se le atribuían una serie de rasgos y aptitudes consideradas idóneas y puestas de manifiesto mediante pruebas psico-métricas. Sin embargo, investigadores como Perrenoud (2008) han confirmado que poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica, necesariamente, que un sujeto sea competente.

Martínez (2011c) y Cardona y Rey (2010) mantienen que en la actualidad las competencias del liderazgo necesarias para dirigir una empresa turística constituyen un sistema que integra "saber", "saber hacer" y "saber ser-estar", que es como, por otra parte, están concebidas las competencias en el EEES: conjunto integrado de procesos asociados al saber, al saber hacer y al saber ser/estar que conllevan un logro en un contexto determinado.

a) El *saber*, es decir, los conocimientos técnicos necesarios para dirigir una empresa turística. Se incluyen aquí los procesos cognitivos adecuados para el liderazgo (actitudes, creencias, etc.).

b) El *saber hacer*, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas. En este apartado se incluyen los hábitos y procesos conativos vinculados al liderazgo.

c) El *saber ser/estar*, es decir, valores y otros procesos personales asociados a la voluntad y el ámbito socio-afectivo.

Para Chinchilla y Torres (2002) y García, Cardona y Chinchilla (2001) las competencias fundamentales para liderar y dirigir una empresa turística son las siguientes:

1. *Competencias estratégicas* necesarias para el logro de resultados económicos

- a) Visión de negocio
- b) Resolución de problemas
- c) Gestión de recursos
- d) Orientación al cliente
- e) Red de relaciones efectivas
- f) Negociación
- g) Orientación inter-funcional

2. *Competencias intratégicas necesarias para desarrollar internamente a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización*

- a) Comunicación
- b) Organización
- c) Empatía
- d) Delegación
- e) Coaching
- f) Trabajo en equipo
- g) Desarrollo y compromiso de los empleados
- h) Liderazgo
- i) Dirección de personas
- j) Resultados económicos

3. *Competencias de eficacia personal de auto-dirección*

- a) Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol
- c) Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad d análisis y toma de decisiones
- c) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo
- d) Integridad: credibilidad, honestidad, equidad
- d) Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

Cuadrado (2006a, 2006b) y Giménez (2005) han insistido en que los excelentes directivos son verdaderos líderes, no sólo meros gestores. Mientras el gerente define previamente los objetivos, el líder los alinea con los objetivos de los colaboradores. El gerente “empuja” a los colaboradores a asumir sus funciones, el líder procura que los colaboradores se auto-motiven y se responsabilicen de sí mismos. Así como el gerente se preocupa por lo que funciona mal y hace predicciones, el líder mira desde el futuro para crear contextos de realidad y aprovechar oportunidades. Por último, el gerente dije dentro de los límites y los obstáculos, el líder usa los límites y los obstáculos para mejorar y crecer.

No es de extrañar que en el contexto de la Universidad las competencias se definan de manera similar a como sucede en el ámbito empresarial, pues el modelo del EEES tiene una marcada vocación profesional y empresarial. Por otra parte, las propuestas y las normas asociadas al EEES, incluidos los libros blancos diseñados por ANECA y los contenidos de las propias titulaciones de grado, parten de sendas consultas realizadas al sector empresarial, entre otros.

En el contexto del EEES se distingue dos grandes grupos de competencias:

- a) Las competencias genéricas (básicas o transversales), que son transferibles y comunes a cualquier titulación u ocupación.
- b) Las competencias específicas, propias del área de estudio de una titulación y, por consiguiente, vinculadas a determinadas ocupaciones y requeridas por éstas.

La titulación universitaria que en España está específicamente diseñada para formar a directivos de empresa (entre otros profesionales del sector) es el título de Grado en Turismo. Sólo incluimos a continuación las competencias que coinciden con las competencias directivas propuestas por Chinchilla y Torres (2002) y de García, Cardona y Chinchilla (2001) y citadas anteriormente. No obstante, además del título de Grado en Turismo, el máster en turismo, los doctorados en turismo y los proyectos de investigación también constituyen fuentes de formación valiosas.

**Instrumentales:**

*Capacidad de análisis y síntesis*  
*Capacidad de organización y planificación*  
*Comunicación*  
*Resolución de problemas*  
*Toma de decisiones*

**Personales:**

*Trabajo en equipo*  
*Habilidades en las relaciones interpersonales*  
*Compromiso ético*

**Sistémicas:**

*Creatividad*  
*Liderazgo*  
*Iniciativa y espíritu emprendedor*

Las competencias específicas también están relacionadas con saber (conocimientos basados en hechos, reglas, conceptos y teorías), con saber hacer (conocimientos referidos a un conjunto de pasos y acciones encaminadas a obtener un resultado) y aprender a desarrollar actitudes (conocimientos referidos a las actitudes). Se vinculan a ámbitos departamentales de las empresas y, dentro de éstos, a perfiles profesionales u ocupaciones, con cuatro niveles posibles de relevancia para cada perfil y ámbito, distinguiendo y detallando además las sub-competencias del “saber” y del “saber hacer”.

A continuación reproducimos las competencias específicas del Grado en Turismo (de un total de 32 competencias específicas) que a nuestro juicio coinciden con las propuestas Chinchilla y Torres (2002) y de García, Cardona y Chinchilla (2001), y que, por consiguiente, podrían ser consideradas como competencias específicas para la dirección de entidades turísticas.

- 1. Tener una marcada orientación de servicio al cliente**
- 2. Analizar, sintetizar y resumir críticamente la información económico – patrimonial de las organizaciones turísticas**
- 3. Gestionar los recursos financieros**
- 4. Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales**
- 5. Dirigir y gestionar (management) los distintos tipos de entidades turísticas**
- 6. Manejar técnicas de comunicación**
- 7. Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas**

Es cierto que el título de Grado en Turismo incluye algunas de las competencias directivas más importantes señaladas antes, pero todas se agrupan conjuntamente: creemos que no están debidamente clasificadas. Además, la titulación no incluye competencias directivas asociadas al mundo afectivo, es decir, competencias de la inteligencia emocional: empatía, autogobierno, gestión del estrés y auto-conocimiento. Tampoco incluye competencias directivas de vinculación e identificación del propio directivo con el negocio: orientación inter-funcional y orientación hacia los resultados económicos.

De igual modo, tampoco se incluyen en la titulación del Grado en Turismo competencias directivas fundamentales que tienen que ver con la gestión de los colaboradores: negociación, delegación y red de relaciones efectivas. Y tampoco se abordan estilos y herramientas de liderazgo, ni determinados valores esenciales en el desempeño del directivo: integridad, responsabilidad, honestidad, credibilidad y equidad (todos ellos forman parte de la filosofía del coaching).

Por último, así como determinadas meta-competencias también están ausentes en la organización de la titulación (gestión del tiempo, aprendizaje, autocrítica y cambio personal), también hemos de reconocer que la titulación de Grado en Turismo incluye algunas competencias que consideramos relevantes en el sector turístico (y no mencionadas más arriba) que no se incluyen en la propuesta de competencias directivas contempladas desde el contexto de la empresa (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001):

- Competencia en lengua extranjera
- Competencia inter-disciplinar
- Trabajar en contexto internacional
- Conocimiento de la diversidad y otras culturas
- Sensibilidad hacia temas medio-ambientales
- Motivación por la calidad
- Conocimiento de las estructuras y dinámicas del entorno

Una vez clarificadas las competencias profesionales que son necesarias en el contexto empresarial para dirigir y liderar las entidades turísticas, y una vez que se ha analizado cómo son contempladas en el marco universitario del título de Grado en Turismo desarrollado por la ANECA en el contexto del EEEES, debemos dar respuesta a tres interrogantes más: ¿cómo se integran dichas competencias en el plan de materias del título?, ¿qué roles debe adoptar los profesores y los estudiantes universitarios para aprender dichas competencias?, y ¿cuáles son los métodos idóneos para enseñar y aprender las competencias del liderazgo en la Universidad?

En relación a la integración de las competencias genéricas y específicas que están asociadas a la dirección y el liderazgo de la empresa turística en el plan de estudios del título de Grado en Turismo, hemos de destacar ante todo que, al menos a nivel teórico, todas las competencias, las genéricas y las específicas, debieran ser abordadas durante la totalidad de los estudios y en todas las materias. Naturalmente, una cosa es la realidad y otra la práctica, pues lo anterior exige que los profesores organicen e impartan las materias (asignaturas) que tienen asignadas partiendo de dichas competencias.

En cualquier caso, las materias específicamente concebidas para el aprendizaje y el desarrollo de competencias directivas y de liderazgo en el título de Grado en Turismo son las siguientes. El lector podrá apreciar que una buena planificación y organización por parte de los docentes puede conducir a que, efectivamente, las competencias para la dirección y el liderazgo de la empresa turística (aunque no sólo dichas competencias) se aprendan en la Universidad. Además, el título también dispone de otras muchas materias para abordar esas y otras competencias.

**Primer curso:**

Administración de empresas

**Segundo curso:**

Dirección de empresas turísticas  
Marketing turístico

**Tercer curso:**

Operaciones y procesos de producción  
Investigación comercial  
Planificación y gestión territorial de destinos turísticos  
Gestión de recursos humanos en la empresa turística  
Sistemas de información para la gestión de la empresa turística  
Promoción de destinos y productos turísticos

**Cuarto curso:**

Gestión financiera de actividades turísticas  
Dirección estratégica de la actividad turística  
Habilidades psico-sociales para el desempeño profesional en el sector  
Tecnología de la información dirigida al análisis y la gestión turística  
Practicum  
Proyecto

En relación a la segunda cuestión – los nuevos roles de alumnos y profesores - Martínez (2010a) ha insistido en el hecho de que la adopción de la propuesta pedagógica de la Educación Superior que surge con el desarrollo del EEES exige repensar y replantear el nuevo rol del profesor universitario, que ahora se convierte también en orientador y tutor. Respecto al profesor, éste se asemeja a un “coach”, pues debe enseñar a aprender, ser un guía/orientador, partir del propio estudiante, pensar en resultados y gestionar relaciones, más que transmitir contenidos de manera egocéntrica, autoritaria y expositiva.

Podemos afirmar, siguiendo a Martínez (2010b), O’Connor (2006), O’Connor y Lages (2005) y Whitmore (2003) que el profesor debe desarrollar competencias vinculadas a sí mismo (conocimiento de sí mismo, auto-motivación, flexibilidad, innovación, exigencia y responsabilidad), competencias vinculadas a su actividad (orientación al alumno, diagnóstico, planificación, gestión de datos y recursos multimedia) y competencias asociadas a su relación profesional con los estudiantes (empatía, negociación, cooperación, motivación).

Respecto a los estudiantes del Grado en Turismo, Martínez (2010b) destaca que aquellos deben desarrollar nuevas formas de pensar (actitudes, sentido crítico, toma de decisiones, expectativa realistas), nuevos hábitos (gestión de la información, alfabetización digital, aprender haciendo de manera activa y autónoma, iniciativa y voluntad, esfuerzo y entrega) y también nuevos retos sociales y afectivos (especialmente competencias emocionales y sociales).

La tercera cuestión planteada hacía referencia a los métodos a utilizar en la Universidad para la enseñanza y el aprendizaje de competencias directivas y de liderazgo de empresas turísticas. Precisamente la implementación del EEES supone dar el paso desde la tradición docente, centrada en las asignaturas y el aprendizaje expositivo-memorístico, al enfoque centrado en el logro de competencias (De Miguel, 2006). El aprendizaje de competencias exige que junto a las opciones metodológicas tradicionales (que incluyen también tradicionales sistemas de evaluación) se deba ahora programar el uso de nuevos métodos y técnicas (Martínez, 2011d).

De Miguel (2005a, 2005b) ha propuesto diversos métodos y modalidades de enseñanza-aprendizaje en la Universidad, cada una de los cuales tiene implicaciones en el aprendizaje de competencias y conllevan determinados sistemas de evaluación.

**Métodos**

Estudio de casos reales o simulados  
Aprendizaje centrado en competencias  
Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad  
Aprendizaje cooperativo y en grupo  
Resolución de problemas para ejercitar, ensayar y poner en práctica

Contrato de aprendizaje autónomo evitando apegos  
Aprendizaje mediante elaboración y presentación de proyectos  
Lección magistral y sesiones expositivas o demostrativas, del alumno/profesor, para transmitir conocimientos y activar procesos cognitivos

***Modalidades organizativas de la enseñanza:***

Seminarios y talleres para construir conocimiento mediante la actividad  
Clases prácticas para mostrar cómo actuar a los estudiantes  
Tutorías personalizadas para orientar, evaluar, etc.  
Estudio y trabajo en grupo para que los estudiantes aprendan entre ellos  
Prácticas externas en contextos reales para completar aprendizajes  
Estudio y trabajo individual-autónomo  
Estudio y trabajo en grupo  
Clases teóricas-expositivas para hablar a los estudiantes

Posteriormente De Miguel (2006) presentaría otra clasificación de los enfoques metodológicos:

***Enfoque didáctico para la individualización:***

Enseñanza programada  
Enseñanza modular  
Aprendizaje auto-dirigido  
Investigación  
Tutoría académica

***Enfoque de socialización didáctica:***

Lección tradicional  
El método del caso  
El método del incidente  
Enseñanza por centro de interés  
Seminario  
La tutoría entre iguales  
El pequeño grupo de trabajo  
Aprendizaje cooperativo

***Enfoque globalizado:***

Los proyectos  
La resolución de problemas

Investigadores como Cantera (2002, 2004), Cela, Fandos, Gisbert y González (2005), Dilts (2004), García (2006), Leiling y Prior, (2003) y Zeus y Skiffington (2003, 2004) han propuesto otras estrategias metodológicas diferentes a las anteriores: el visionado de vídeo, learning by doing, incidentes críticos, el análisis de documentos, la técnica de laboratorio, las prácticas de campo, el juego de roles, las jornadas, visitas externas y al centro, dinámica/técnicas grupales, los talleres, etc.

Las opciones metodológicas para el desarrollo de competencias directivas son múltiples y diversas, y pueden combinarse según las necesidades y las posibilidades. Pueden utilizarse de manera presencial o no presencial, también de manera online, offline e híbrida, o utilizando diversos medios (pizarras electrónicas, etc.). En cualquier caso hemos de tener presente que en el camino de las reformas propuestas en el EEES son preferibles las metodologías prácticas y participativas, basadas en la experiencia y la vivencia. Con ellas los estudiantes construyen

su propio aprendizaje de forma autónoma, a partir de la resolución de problemas, del aprendizaje cooperativo y de los foros de debate, entre otras muchas opciones.

El cambio de la metodología de enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior afecta también a la evaluación. La prueba final para valorar los conocimientos obtenidos por los estudiantes a lo largo del programa constituye la opción tradicionalmente utilizada. Ahora cobran importancia otros instrumentos de evaluación, tales como los diarios, las auto-evaluaciones, las fichas de observación, la evaluación 360º, el portafolios y otros que puedan diseñarse de manera creativa por el profesor para evaluar la adquisición de las competencias por parte del alumno (referidas a saber, saber hacer y saber ser y estar), tanto desde un punto de vista de proceso como al finalizar éste.

Entre los métodos de evaluación propuestos por De Miguel (2005a, 2005b) cabe destacar:

*Pruebas objetivas*  
*Pruebas de respuestas corta*  
*Pruebas de desarrollo*  
*Trabajos y proyectos*  
*Informes/memorias de prácticas*  
*Pruebas de ejecución de tareas reales y/o simuladas*  
*Sistemas de auto-evaluación*  
*Escalas de actitudes*  
*Técnicas de observación*  
*Portafolio*

Es evidente que aún quedan muchas cosas por hacer para mejorar la formación en turismo en nuestro país, y no solamente la que se refiere al Grado en Turismo, que por otra parte está regulada y sobre ella los directivos tienen reducida capacidad de maniobra. Lillo (2009) propone las siguientes:

- a) Estudiar el mapa de la oferta formativa existente: reglada y no reglada, general o específica, universitaria, ocupacional, continua y de postgrado.
- b) Analizar la metodología existente para la calidad en educación y formación turísticas, así como los contenidos pedagógicos y curriculares. Prestando una especial atención a las necesidades de conocimientos tecnológicos en el sector.
- c) Revisar las estrategias a emprender en este sentido, desde su interrelación con las necesidades de los empresarios del sector. Así, acercar los perfiles académicos a las necesidades reales de los empresarios turísticos es un reto para la mejora de la competitividad en el sector turístico.
- d) Análisis de la incidencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a los procesos de enseñanza/aprendizaje en turismo.
- e) Fomentar el conocimiento por parte de los empresarios de la oferta educativa en turismo y las competencias profesionales que se ofertan al mercado laboral turístico.
- f) Facilitar al empresariado el acceso a programas de formación a medida y formación continua.
- g) Incentivar la realización de proyectos de investigación en turismo.
- h) Fomentar y mejorar dentro de las enseñanzas regladas en turismo las prácticas en empresas como aproximación a la formación específica en el puesto de trabajo.
- i) Conseguir que la educación en turismo transmita contenidos turísticos que permitan la incorporación de los egresados al mercado laboral de manera eficaz y su valoración por las empresas del sector.
- j) El incremento del nivel de educación medio en el sector.

#### **4.- Conclusiones**

A pesar de la crisis actual el turismo sigue siendo el sector principal de actividad en nuestro país, tal y como sucede en otros contextos y en décadas anteriores. De hecho, constituye uno de los pocos sectores – si no el único – que más estabilidad ha presentado en los últimos años y el que más efecto “push/pull” puede producir respecto al resto de sectores y la economía en general.

Ahora las circunstancias han cambiado y, por tanto, las formas de dirigir y liderar las empresas turísticas también deben ser diferentes. Frente al enfoque egocéntrico de la organización turística y de la dirección de ésta, ahora se requieren nuevas competencias profesionales por parte de los directivos que han de liderar las entidades turísticas. Y es precisamente en el contexto universitarios del EEES, más concretamente en la titulación de Grado en Turismo, en el que dichas competencias directivas y de liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse.

El presente trabajo supone una aproximación a la importancia actual que la dirección de la empresa turística tiene, así como una revisión de los cambios que la implementación del EEES conlleva en relación a la formación de las nuevas generaciones de directivos de empresas turísticas. Estos cambios se refieren, en cualquier caso, al aprendizaje centrado en competencias directivas, en los nuevos roles que deben asumir los estudiantes y los profesores en la Educación Superior, y a los nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, tal y como hemos propuesto en trabajos anteriores.

#### **Bibliografía**

- Andrés, J. L. (1998). Los estudios superiores de turismo: una sinfonía desconcertante. *Cuadernos de turismo*, 2, 25 – 40.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea.
- Cantera, F. J. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 303-318.
- Cantera, F. J. (2004). *Coaching, mitos y realidades*. Madrid: Pearson educación.
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, 1-3.
- Cela, J. M., Fandos, M., Gisbert, M. y González, A. P. (2005). Adaptación de titulaciones al EEES: un ejercicio metodológico. *Revista Electrónica Inter-universitaria de Formación del Profesorado*, 8(6), 17- 22.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-137
- Cuadrado, D. (2006a). Cuando el líder hace crecer (I). *Capital humano*, (19)198,34-44.
- Cuadrado, D. (2006b). Cuando el líder hace crecer (II). *Capital humano*, (19)199, 98-107.
- Damm, L. (1998). Educación profesional en turismo. *Gestión turística*, 3, 13 – 24.

- De Miguel, M. (2005a). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior. Exigencias que conlleva. *Cuadernos de Integración Europea*, 2, 16-27.
- De Miguel, M. (2005b). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio en el marco del EEES*. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- De Miguel, M. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Flores, D. (2011). Delimitación de la empresa turística desde diferentes enfoques de la economía del turismo. *Revista de análisis turístico*, 11, 1 – 7-
- García, M. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- García, P., Cardona, P., Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- García, J. V. y Pérez, C. (2008). El Grado en Turismo. Un análisis de las competencias profesionales. *Cuadernos de turismo*, 21, 67 – 84.
- Giménez, F. (2005). Liderazgo con alma. *Alta dirección*, (40)239, 11-18.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de turismo*, 23, 129 – 147.
- La Caixa (2006). El turismo del siglo XXI: motor del crecimiento global. *Informe Mensual La Caixa*, 292, 17 – 25.
- Leiling, M. y Prior, R. (2003). *Coaching paso a paso: métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de turismo*, 24, 53 – 64.
- Lillo, A., Ramón, A. B. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, 19, 47 – 69.
- Mariscal, A. (2003). La formación turística en Andalucía: input para la mejora de la calidad del empleo turístico. *Cuadernos de turismo*, 12, 93 – 117.
- Maroto, J. C. y Cejudo, E. (2010). Retos para el turismo español: cambio de paradigma. *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 46, 315 – 321.
- Martínez, J. A. (2010a). Competencias del profesor en la Educación Superior. Cuadernos de educación y desarrollo 2(21). Consultado el 10 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/21/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2010b). El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y nuevo rol del estudiante universitario. Cuadernos de educación y desarrollo, 2(16). Consultado el 11 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/16/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2011b). El aprendizaje de competencias directivas en el marco del espacio europeo de educación superior. El caso del grado en turismo. Contribuciones a la economía, 3. Consultado el 7 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/25/jamg2.htm>

Martínez, J. A. (2011a). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. Contribuciones a la economía, 3. Consultado el 6 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>.

Martínez, J. A. (2011d). Métodos y recursos para la enseñanza universitaria en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Contribuciones a las ciencias sociales, 3(24). Consultado el 12 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/24/jamg.htm>.

Martínez, J. A. (2011c). Coaching y liderazgo. Contribuciones a la economía, 6. Consultado el 6 de febrero de 2012 en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>.

Medina, D. R. y García, J. M. (2005). Dirección estratégica de la empresa turística. *Papeles de Economía Española*, 102, 162-175.

Medina, S. y González, R. (2010). La formación en tecnologías de la información y la comunicación en la titulación de turismo, ¿es adecuada? *Teoría de la educación*, 11(1), 371 – 388.

O'Connor, J. (2006). Coaching o terapia, ¿cuál es la diferencia? *Comunicas*, (5), 22-24.

O'Connor, J y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona (España): Urano.

Pedreño, A. y Ramón, A. B. (2009). El turismo: globalización, competitividad y sostenibilidad. *Mediterráneo económico*, 16, 227 – 256.

Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico. Consultado el 5 de diciembre de 2011 en: [http://www.redu.m.es/Red\\_U/m2](http://www.redu.m.es/Red_U/m2).

Poblete, M. y Villa, A. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero.

Poon, A. (1998). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon: CABI Publishing.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.

Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.

Rodríguez, M. M. y Guisado, M. (2003). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista galega de economía*, 12(1), 1 – 22.

Sanz, M. L. (2010). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Madrid: Narcea.

Valls, J. F. (2003). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.

Villa, A. y Villa, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar* 40, 15-48

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona (España): Paidós.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2003). *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico. Guía completa de técnicas y herramientas*. México: McGraw-Hill.

