

## LA FORMACIÓ PROFESSIONAL CONTÍNUA A LES CADENES HOTELERES DE MALLORCA

**Francisca Salvà Mut**

Universitat de les Illes Balears

En aquesta comunicació es presenten els resultats d'un estudi sobre la Formació Professional Contínua a l'Empresa (FPCE)<sup>1</sup> de les cadenes hoteleres de Mallorca<sup>2</sup>, realitzat en el marc d'una tesi doctoral en Ciències de l'Educació sobre l'FPCE en el sector hotelier de Mallorca.

La tècnica utilitzada per a la recollida de dades ha estat l'entrevista<sup>3</sup> amb els responsables de formació o recursos humans de les cadenes hoteleres amb seu a Mallorca<sup>4</sup>.

Els continguts de l'entrevista es justifiquen en relació als seus objectius: (a) determinar les característiques de l'FPCE a les cadenes hoteleres; (b) conèixer les opinions dels responsables de formació, recursos humans o similars, respecte de l'evolució de les ocupacions; (c) conèixer les opinions dels responsables de formació, recursos humans o similars, respecte de les relacions entre formació i, més concretament, FPCE i empresa; (d) determinar les relacions existents entre les variables empresarials i la realitat de l'FPCE; (e) plantejar hipòtesis respecte de les relacions entre les opinions dels responsables de formació, recursos humans (o similar) i la realitat de l'FPCE. Les dades recollides corresponen als anys 1990 i 1991.

---

<sup>1</sup> Entenem la FPCE com un tipus de formació professional que està delimitat per: (a) els seus destinataris: adults assalariats en actiu; (b) els seus objectius: la millora de la competitivitat de l'empresa; (c) el seu finançament: assegurat, sobretot, per l'empresa.

<sup>2</sup> Entenem que una cadena hotelera és «la explotación conjunta de una serie de hoteles o bien la administración de servicios comunes» (Sastre: 1989, 91).

<sup>3</sup> El guió de l'entrevista fou elaborat i passat per a la seva correcció a diversos especialistes en el tema que hi feren algunes observacions. A continuació es va utilitzar de forma experimental en les cinc primeres entrevistes, i seguidament fou elaborat definitivament. Per a la seva confecció, es van utilitzar principalment les aportacions d'Applegarth (1991); Colom, Sarramona i Vázquez (1991); Gobierno de Canarias, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1989); Institut Européen d'éducation et de politique sociale (1991); Le Boterf, Dupoey i Viallet (1985); Phillips (1990); Torregrosa (1988).

<sup>4</sup> Les fonts per a la definició de les cadenes hoteleres objecte d'estudi foren la llista facilitada per la Federació Empresarial d'Hoteleria de Mallorca; les publicades a *Espanya 1990. Guía de Hoteles* (Turespaña, Secretaría General de Turismo, 1990) i la que ens va facilitar la Conselleria de Turisme del Govern Balear. Cal dir que cap de les tres fonts coincidia plenament en la relació de les cadenes, segurament degut a les importants variacions que es donen en aquest sector. En la llista final, hi figuren vint-i-cinc cadenes, de les quals s'han entrevistat els responsables de formació o de recursos humans de vint-i-una (84%).

Pel que fa a l'abast i nivell de representativitat o de generalitzabilitat dels resultats, consider que és elevat pel gran pes de les cadenes hoteleres de Balears en el conjunt de les cadenes espanyoles (representen més del 50% del total de les seves places) i en el conjunt del total de l'oferta hotelera de les Illes; pel pes de l'oferta hotelera de les Illes en relació a l'oferta estatal i internacional; i pel de l'oferta de Mallorca en el marc de l'oferta de Balears (més de les tres quartes parts).

La descripció i anàlisi dels resultats de les entrevistes s'estructura en quatre apartats en relació a les temàtiques de l'entrevista: variables empresarials, opinions sobre l'evolució de les ocupacions, opinions sobre les relacions formació-empresa, i realitat de l'FPCE. A continuació, pas a exposar les que consider conclusions més importants obtingudes en relació a l'FPCE en aquestes cadenes (tan pel que fa a les opinions sobre aquesta formació, com a les seves característiques). Es poden resumir en les següents:

1. La majoria dels entrevistats considera que la formació pot ajudar a resoldre els problemes de l'empresa (60%) i, prop del 5%, consideren, respectivament, que és molt important per a la resolució d'aquests problemes o que no està clar que ho sigui. Els tipus de problemes a la resolució dels quals es lliga la formació són principalment els de professionalitat i qualitat del servei (qualificació professional, qualitat del servei, atenció al client i reconversió hotelera).

2. Els objectius de l'empresa, als quals es lliga la formació del personal, són la millora de la qualitat del servei, la millora de la qualificació i la professionalitat, i la integració del personal dins l'empresa.

3. La pràctica totalitat dels enquestats (prop del 90%) considera que l'FPCE influeix positivament en els resultats de les empreses i el principal argument que es dona a favor és que duu a una millora de la qualitat i la professionalitat.

4. Els problemes o dificultats més importants per organitzar l'FPCE són de tipus econòmic, motivacional i organitzatiu, i una part important d'aquestes dificultats són específiques del sector (estacionalitat, torns de treball, alts nivells de rotació, etc).

5. Les necessitats de formació més urgents dels treballadors de la pròpia empresa es lliuen, en primer lloc, amb les àrees de treball (cuina, restaurant-bar, pisos, recepció-consergeria, serveis tècnics, animació i direcció<sup>5</sup>); en segon lloc amb els continguts formatius (idiomes i informàtica<sup>6</sup>); i en tercer amb els objectius de la formació (professionalitat, atenció al client, especialització dels llocs de treball, motivació o necessitats de futur<sup>7</sup>).

6. Les cadenes hoteleres mallorquines es poden classificar, en relació a la realitat de l'FPCE en el seu si, de la següent forma:

a) Cadenes que no organitzen ni promouen la formació del seu personal (19%): són de nacionalitat espanyola, tenen unes dimensions petites o mitjanes i, en la majoria de casos, operen només a Balears.

b) Cadenes que promouen la formació del seu personal mitjançant la participació en activitats formatives externes (19%): són petites o mitjanes, la majoria tenen nacionalitat espanyola i no operen a nivell internacional.

<sup>5</sup> Les àrees es posen per ordre de majors a menors necessitats formatives.

<sup>6</sup> Els tipus de continguts es posen per ordre de majors a menors necessitats formatives.

<sup>7</sup> Els tipus d'objectius es posen per ordre de majors a menors necessitats formatives.

c) Cadenes que organitzen algun tipus d'activitat d'FPCE (61,9%): les seves característiques (percentatge que hi tenen les de nacionalitat estrangera i el fet que s'hi incloguin totes les cadenes grans) coincideixen amb els estudis que mostren que les empreses espanyoles fan menys formació que les estrangeres; i que les empreses grans tendeixen a fer-ne més que les petites.

7. Es poden distingir tres nivells d'opinions respecte de les relacions formació-empresa, que es relacionen, al seu torn, amb els tres nivells abans descrits de la realitat de l'FPCE:

a) Consideren que la formació de les persones és profitosa per a les empreses però no està clar que ajudi a resoldre els problemes que l'empresa té plantejats (nivell d'opinió o pensament que correspon a la realitat que s'expressa en el punt 6.a).

b) Consideren que la formació pot ajudar a resoldre els problemes de l'empresa però la majoria no té una opinió clara a favor del fet que hagi de formar els seus propis treballadors (nivell d'opinió o pensament que correspon a la realitat que s'expressa en el punt 6.b)

c) Consideren que influeix positivament en els resultats de les empreses el que aquestes procurin l'FPCE del seu personal (nivell d'opinió o pensament que correspon a la realitat que s'expressa en el punt 6.c)

8. Plantejo la hipòtesi que el nivell d'FPCE de les nostres cadenes hoteleres s'explica en relació a una sèrie de variables estructurals, entre les quals la més important és la grandària; a una sèrie de problemàtiques generals que afecten l'FPCE (mobilitat del capital humà, concepcions poc clares de l'FPCE com a inversió, dificultats econòmiques, problemes motivacionals, etc); a les dificultats específiques del sector (estacionalitat, eventualitat i baix nivell de qualificacions de bona part dels treballadors<sup>8</sup>, torns de treball, etc); i al pensament, si més no, d'alguns dels directius de les cadenes estudiades, respecte de la formació i, més concretament, de l'FPCE.

9. L'FPCE a les cadenes classificades en el grup 6.b es caracteritza per ser molt esporàdica, afectar a molt poques persones, no respondre a cap tipus d'organització específica, ni tenir cap control respecte de la despesa que suposa.

10. Considerada globalment, l'FPCE, a les cadenes classificades en el grup 6.c, presenta un nivell incipient, una organització poc elaborada, se li dediquen pocs recursos i no és considerada com a inversió. Els trets de l'FPCE en aquestes cadenes es poden resumir en els següents:

a) L'FPCE es lliga, en primer lloc, amb objectius de tipus formatiu (reciclatge i especialització professional) i, en segon terme, amb objectius generals de l'empresa (qualitat, reconversió hotelera, adaptació als canvis del mercat).

b) Les àrees més afectades per l'FPCE són les de Cuina i Direcció, i el personal afectat se sol reduir a una petita part del personal de l'empresa.

c) Els continguts de la formació són de tipus tècnic i específics per a una àrea, o transversals, adreçats a diverses àrees. Entre aquests darrers destaquen la formació en idiomes, informàtica i atenció al client.

---

<sup>8</sup> Es produeix una tendència que la formació vagi cap a la formació. És a dir, que els majors volums d'FPCE afectin les categories superiors i les majors qualificacions (vegeu sobre això Salvà: 1993).

d) Tipus de formació: els tipus de formacions que es realitzen s'engloben principalment en el grup de les de perfeccionament, actualització o millora. La formació es relaciona també amb la planificació de carreres (formació-promoció) i amb l'adquisició de competències (formació com a instrument per a la selecció).

e) La modalitat formativa predominant és la de cursos (interns o externs), seguida per la formació en el lloc de treball amb una implicació molt directa dels caps de departament, que es fa de forma més o menys planificada segons les empreses. En aquesta línia s'està iniciant alguna acció de formació de formadors adreçada, principalment, als caps de departament.

f) L'organització i els recursos que es dediquen a l'FPCE són generalment molt reduïts. Només quatre cadenes mereixen menció especial per dedicar personal propi, específicament a l'FPCE (dues<sup>9</sup> hi dediquen un equip de persones, i els caps i segons caps de departament hi estan molt implicats; i una altra hi dedica una persona que comparteix amb tot el grup empresarial, i en tots els hotels hi ha un saló d'actes equipat com a aula), o pel fet de tenir un hotel-escola com a centre específic de formació.

g) En la majoria de casos, l'FPCE es canalitza a través dels directors d'hotel, caps de departament, cap de personal i/o Direcció General. I la seva organització i implementació pot ser a nivell d'un hotel, d'un grup d'hotels o de tots els de la cadena.

h) L'alt nivell de participació dels formadors interns (en el 66,7% dels casos les cadenes utilitzen formadors interns i externs, i en un 11,1%, només formadors interns) és una avantatge a l'hora d'aprofundir i/o dirigir l'FPCE en el marc de la concepció de l'empresa com a sistema educatiu.

i) Hi ha una tendència de fer les activitats formatives poc abans d'obrir els hotels o bé en temporada baixa, a fer-les en els propis hotels, i en horari mixt dintre i fora de la jornada laboral.

j) El fet que la majoria de cadenes no tinguin quantificades les despeses de formació, i que les que les hi tenen moltes vegades no en sàpiguen donar compte exacte —junt amb el fet que en tres de les cadenes, les males perspectives d'ocupació han dut a la pràctica desaparició de l'FPCE de 1990 a 1991— ens fa pensar que, en general, no consideren l'FPCE com a inversió.

11. Entre les cadenes que organitzen directament l'FPCE es poden diferenciar cinc subgrups (que presenten diversos graus d'heterogeneïtat), segons el nivell d'elaboració de la formació. Aquests subgrups, determinats en relació a les variables que he considerat clau (formació inicial, objectius de l'FPCE, abast de l'FPCE, organització i recursos que se li dediquen), formen un continu que va de major a menor nivell o qualitat de l'FPCE. Aquest continu s'expressa gràficament amb l'element gràfic número 1 (EG 1).

A tall de cloenda, podem afirmar que de l'estudi realitzat se'n deriva que:

A) En general, es considera que la formació i, més concretament, l'FPCE influeix positivament en els resultats de les empreses, però no hi ha una opinió majoritària a favor que l'empresa formi els seus propis treballadors.

---

<sup>9</sup> No obstant això, una d'aquestes dues cadenes s'inclou en el grup de les que en els anys estudiats han dui a terme una important disminució del nombre de persones formades i de les despeses.

B) Una part de les necessitats formatives que s'indiquen (atenció al client, informàtica i idiomes) coincideixen amb les que resulten d'altres estudis del sector, tant a nivell de Balears (INEM: 1992) com a nivell internacional (IEEPS: 1991).

C) La majoria de les cadenes (61,9%) fan algun tipus d'FPCE durant el període estudiat, però, en la major part dels casos, aquesta formació presenta nivells molt incipients i poc elaborats.

D) S'observa la tendència (coincident amb els resultats d'altres estudis sobre FPCE<sup>10</sup>) que, si bé unes determinades dimensions de l'empresa no impliquen necessàriament un determinat nivell de l'FPCE, les empreses més grans tendeixen a tenir-ne nivells més elaborats.

+

-

	NIVELL 1 (CADENA 9)	NIVELL 2 (CADENES 2 i 19)	NIVELL 3 (CADENES 4 i 18)	NIVELL 4 (CADENES 5, 14 i 17)	NIVELL 5 (CADENES 1, 10, 12, 20 i 21)
T R E C S  F P C E	* Nivell elaborat de formació inicial. * Objectius de l'FPCE lligats amb els objectius globals de l'empresa. * L'FPCE abasta totes les àrees i totes les persones. * Dedicuen recursos humans i materials específicament a la FPCE i els tenen quantificats.	* Participen en la formació inicial de manera més o menys organitzada. * Lliguen els objectius de l'FPCE amb objectius generals de l'empresa o no contesten. * L'FPCE abasta totes les àrees i una part del personal. * Durant 1991 han participat en formació més persones que durant 1990. * Dedicuen recursos humans, organitzatius i econòmics específicament a l'FPCE.	* Participen en la formació inicial de forma poc elaborada o no hi participen. * Lliguen els objectius de l'FPCE amb objectius globals de l'organització o amb objectius de reciclatge professional. * L'FPCE abasta diverses àrees professionals. * El nombre de persones beneficiàries de l'FPCE durant 1991 ha suposat un increment respecte de 1990 o no contesten. * Indiquen la despesa de formació per a 1991 o no contesten la pregunta sobre despeses. * Donen alguna indicació dels recursos materials i humans dedicats a la formació o no contesten.	* La seva característica definidora respecte de l'FPCE és que ha disminuït el nombre de formats i les despeses de formació entre 1990 i 1991. La previsió d'una baixa ocupació va fer que aquestes cadenes deixassin de fer FPCE.	* No participen en la formació inicial o hi participen de forma molt poc elaborada. * No contesten les preguntes sobre recursos dedicats a l'FPCE. * L'FPCE abasta totes, varies o una àrea de treball. * L'FPCE abasta una part del personal o no contesten la pregunta.
T R E S  C A D E N E S	* Cadena gran. * Nacionalitat espanyola. * Opera a l'estranger. * Pertany a un grup empresarial que realitza altres activitats, a més de l'hoteleria.	* Cadenes grans. * Nacionalitat espanyola. * Operen a l'estranger.	* Cadenes petites o mitjanes. * Nacionalitat espanyola.	* Cadenes de nacionalitat anglesa (cadena 5) o espanyola (cadenes 14 i 17). * Cadenes grans que operen a nivell internacional (cadenes 5 i 17) o petites que només operen a Balears (cadena 14). * Pertanyen a un grup empresarial que fa altres activitats a més de l'hoteleria (cadenes 5 i 14), o no (cadena 17).	* Cadenes de nacionalitat espanyola (1, 10 i 12) o sueca (cadenes 20 i 21). * Cadenes petites (cadena 10), mitjanes (cadenes 1 i 12) o sense classificar (cadenes 20 i 21). * Operen només a Balears (cadenes 10 i 12), a Balears i Espanya (cadena 1) i a nivell internacional (cadenes 20 i 21). * Pertanyen a grups empresarials que realitzen altres activitats (cadenes 1, 20 i 21), o no (cadenes 10 i 12).

EG 1. Continu que representa els diferents nivells d'FPCE a les cadenes hoteleres de Balears.

<sup>10</sup>Vegeu sobre això Salvà: 1993.

**BIBLIOGRAFIA**

- APPLEGARTH, M. (1991): *How to take a Training Audit*. Col. Practical trainer series. Kogan Page. London.
- COLOM, A. J.; SARRAMONA, J.; VAZQUEZ, G. (1991): «Trabajo y empresa». A NUÑEZ, L. (editor): *Educación y trabajo*. Pàg. 33-62. Preu Spínola. Sevilla.
- GOBIERNO DE CANARIAS. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1989): *Estudio de necesidades de formación en el sector de la hostelería y el turismo*. Consejería de Turismo y Transportes. Gobierno de Canarias. Tenerife.
- IEEPS. INSTITUT EUROPÉEN D'EDUCATION ET DE POLITIQUE SOCIALE (1991): *La formation aux carrières de l'industrie européenne des voyages et du tourisme*. American Express Foundation i Institut Européen d'Education et de Politique Sociale. Inèdit.
- INEM. INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (1992): *Estudio de necesidades de formación en hostelería y turismo en Baleares (Configuración de perfiles ocupaciones)*. Toms I, II i III. Inèdits.
- LE BOTERF, G.; DUPOEY, P.; VIALLET, F. (1985): *L'audit de la formation professionnelle*. Les Éditions d'Organisation. Paris.
- PHILLIPS, J. J. (1990): *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Kogan Page. London.
- SALVÀ, F. (1993): *Auditoria de la Formació Professional Contínua a les empreses hoteleres de Mallorca*. Tesi doctoral en Ciències de l'Educació. Universitat de les Illes Balears. Inèdita.
- TORREGROSA, V. (1988): *L'Audit préalable a la formation dans les actions de développement touristique des zones*. Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Midi-Pyrénées. Inèdit.
- TURESPAÑA. SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (1990): *España 1990. Guía de hoteles*. Secretaría General de Turismo. Madrid.