



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS  
Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Gestión hotelera en destinos multilingües: el caso de Aruba**

Presentado por Mara Vela Martínez

Tutelado por M. del Carmen Garrido Hornos

Segovia, 2020



## **Agradecimientos**

*En primer lugar, mi más sincera gratitud a mi tutora, Mamen, por su infinita dedicación y su generosa ayuda tanto a lo largo de estos meses de trabajo como durante toda la carrera. Gracias por creer en esta idea y confiar en mí.*

*Mi agradecimiento también a todas las personas que han colaborado y dedicado tiempo a este proyecto. Masha danki mi Dushi Tera, Aruba.*

*Por último, agradecer a mi familia, especialmente a mis abuelos y a mis padres, su apoyo incondicional.*



*“It is not the strongest of the species that survives,  
not the most intelligent that survives.  
It is the one that is the most adaptable to change.”*

—Charles Darwin



## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado pretende estudiar la frecuencia con la que se emplean los cuatro idiomas dominantes de la isla de Aruba en su industria hotelera. Para llevar a cabo el estudio, se diseñó un cuestionario que completaron 60 empleados de 21 establecimientos diferentes. Puesto que el sector turístico no puede entenderse sin profesionales competentes en comunicación lingüística, la investigación concluye con un análisis de la formación idiomática que reciben los alumnos universitarios de la Facultad de Hostelería y Gestión Turística de la Universidad de Aruba, donde el papel del idioma anglosajón se aborda específicamente.

## **PALABRAS CLAVE**

Aruba, multilingüismo, sector turístico, hotel, formación lingüística





## ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO I

#### Marco teórico

1.1 Situación lingüística de Aruba. Historia y actualidad.....	4
1.1.1 Colonización y migración.....	4
1.1.2 Papiamento.....	5
1.1.3 Multilingüismo arubano actual.....	6
1.2 Influencia de la inmigración y el turismo en el paisaje lingüístico.....	9
1.3 Análisis turístico.....	11

### CAPÍTULO II

#### El sector hotelero

2.1 Preliminares.....	18
2.2 Clasificaciones.....	18
2.3. Estructura Hotelera.....	23
2.4 Organización departamental.....	25
2.4.1 Comunicación interdepartamental.....	28
2.4.2 Comunicación con el cliente.....	28

### CAPÍTULO III

#### Recopilación y análisis de datos

3.1 Procedimiento y metodología.....	32
3.2 Exposición de resultados y discusión.....	32

### CAPÍTULO IV

#### Competencias lingüísticas

4.1 Preliminares.....	42
4.2 Formación académica.....	43
Conclusiones.....	47
ANEXO I: Cuestionario.....	49
ANEXO II: Entrevista.....	53
Referencias bibliográficas.....	57



## Introducción

El patrimonio cultural intangible de una nación, en cuyo inventario se recogen las diferentes lenguas habladas por la misma, es un concepto complejo resultante del desarrollo histórico de la sociedad en cuestión (Alofs, 2008).

El turismo, la tecnología, los medios de comunicación y la migración favorecen la globalización y aceleran el cambio social y cultural. Siempre concebidas de una manera muy dinámica, la producción y reproducción cultural son procesos sempiternos de continuidad y cambio. A pesar de ello, la oriundez histórica es inherente a cualquier patrimonio.

Situada en el mar Caribe, a tan solo unos kilómetros de Venezuela, Aruba forma parte de las Antillas Holandesas. La más pequeña de las denominadas “Islas ABC” (Aruba, Bonaire y Curazao) es una comunidad multicultural desde hace siglos, donde la mayoría de sus residentes son plurilingües (Mijts, 2012). El papiamento, desde 2003, y el holandés son actualmente los idiomas oficiales de Aruba. La industria petrolera, la evolución turística y las migraciones que ambas implicaron introdujeron el inglés y el español en la isla, los cuales siguen estando muy presentes en la actualidad. La riqueza histórica que hoy en día la caracteriza —pues comparte peculiaridades latinoamericanas, caribeñas y europeas— su estratégica situación geográfica y unos patrones meteorológicos extraordinarios otorgan a la isla una posición única en la región. El estado autónomo cuenta con una población de 112.309 habitantes (CBS, 2019) y recibe casi 19 veces más turistas. Según estadísticas oficiales que a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado analizaremos en detalle, 1.265.965 turistas viajaron a Aruba en 2019 y se alojaron en alguna de sus 11.000 habitaciones de hotel (Hosteltur, 2011); otras 832.001 personas visitaron el país en cruceros: un total de 2.097.966 extranjeros.

La sección práctica de este estudio persigue dos objetivos esenciales: primero, contrastar la diversidad cultural que analizaremos previamente en el marco teórico y conocer el nivel de idiomas que maneja una pequeña muestra de empleados de la industria hotelera arubana y el uso que hacen de estos en su puesto de trabajo. ¿Qué papel ejerce cada lengua a nivel laboral?

El segundo de nuestros objetivos será reflexionar sobre la adecuación de la hostelería a la situación multilingüe: ¿cómo se manifiesta el plurilingüismo existente en los servicios de alojamiento?

Tan importante es esta gestión hotelera como la formación de los futuros profesionales del sector. ¿Están los planes de estudios diseñados para aumentar la competitividad lingüística y hacer frente a la realidad de la isla? ¿Brinda el mundo académico prioridad a la enseñanza de idiomas?

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

## **1.1 Situación lingüística de Aruba. Historia y actualidad**

### **1.1.1 Colonización y migración**

Poblaciones indias, cuya cultura y lenguaje son aún desconocidos, habitaban la isla caribeña antes entre los años 2.500 y 850 a.C. En este último año, caquetíos<sup>1</sup> provenientes del oeste venezolano migraron a Aruba.

Aproximadamente en el año 1499, Aruba fue descubierta por España. Tras un siglo de colonización y debido a la ausencia de metales preciosos, las islas ABC fueron declaradas “Islas Inútiles” y los mineros españoles fueron deportados.

La Compañía Neerlandesa de las Indias Occidentales tomó posesión de la ínsula en 1636. La esclavitud fue abolida en 1863. Entre los años 1816 y 1924 la población creció a consecuencia de la constante migración de comunidades indias que convivían con los colonizadores.

La apertura de una refinería en los años veinte trajo consigo la inmigración de trabajadores industriales provenientes del Caribe, América del Sur (Surinam), Europa (Holanda, Portugal y Reino Unido) y Asia (China). Más de cuarenta nacionalidades coexistían en una Aruba multicultural. La industrialización había terminado con las relaciones raciales coloniales, pero la fábrica cerró en 1953. Fue entonces cuando el turismo se convirtió en la principal fuente de ingresos de la isla holandesa. La necesidad de mano de obra dió lugar a nuevas migraciones procedentes del Caribe, América, Filipinas y Holanda. El crecimiento de la economía y la reciente independencia de Curazao impulsaron el nacionalismo insular y finalmente, en el año 1996, Aruba consiguió la autonomía dentro del reinado los Países Bajos.

---

<sup>1</sup>Zavala Reyes, profesor de Geografía e Historia en el Departamento de Antropología del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas, señala:

En el orden político prehispánico se indica que los caquetíos figuraban como un pueblo, extendido a lo largo del centro occidente venezolano y las islas de las Antillas de Sotavento, con comunicación marítima hasta el Cabo de la Vela. Todas las aldeas y pueblos que la integraban tenían en común la lengua Arawak (2015, p. 59).

Fuera de territorio holandés, es escasa la información disponible acerca de la cultura y el patrimonio de la isla. Las barreras institucionales, financieras, políticas y el hecho de que la mayoría de publicaciones están escritas en papiamento u holandés obstaculizan el estudio del patrimonio arubano (Alofs, 2008).

### 1.1.2 Papiamento

Kouwenberg (2004) —catedrática en el Departamento de Lengua, Lingüística y Filosofía de la Universidad de las Indias Occidentales en Mona (Jamaica)— estimó en aproximadamente 270.000 el número de hablantes que tenían como lengua nativa el papiamento, de los cuales 70.000 viven en los Países Bajos. El papiamento, hablado también en Bonaire y Curazao, es la lengua materna de ocho de cada diez habitantes de las tres islas (Fernández y Otero Roth, 2007). Según Wiel (2010), debido en gran parte a la incesante y vertiginosa llegada de inmigrantes y al consiguiente crecimiento de la población, esta cifra aumentó a 320.000 entre 2004 y 2007. Sin embargo, para los arubanos el papiamento es mucho más que un idioma: es una marca de identidad, a la cual consideran su lengua nacional.

Los orígenes del papiamento han sido muy debatidos. De acuerdo con la mayoría de autores y teorías aceptadas, el papiamento surgió en la segunda mitad del siglo XVII como lengua franca entre esclavos del oeste del continente africano que vivían en Curazao. Basado principalmente en léxico portugués como la mayoría de hablas criollas, y tras estar en contacto y convivir durante siglos con el español, inglés y holandés, el papiamento ha ido adquiriendo vocabulario de los mismos (Kouwenberg y Muysken, 2017).

La Compañía Neerlandesa de las Indias Occidentales introdujo el papiamento en Aruba a finales del siglo XVIII. El documento más antiguo que prueba la existencia del idioma en la isla data del año 1803 (Gomes Casseres, 1990).

A lo largo del siglo XIX, las autoridades colonizadoras promovieron la idea de que en las colonias holandesas se debía hablar el holandés y el hecho de que el papiamento no fuese una lengua europea creó una predisposición negativa. El gobierno de los Países Bajos impuso como condición la ley de educación del año 1819, que

## CAPÍTULO I

ordenaba impartir las clases en holandés para que la isla obtuviera el subsidio neerlandés (Alofs, 2008; Carroll, 2015; Emerencia, 1996 y Fouse, 2002). Católicos y protestantes compartían una misma misión: alcanzar el reconocimiento del papiamento como lengua oficial, pues entendían que, para llegar a las personas, debían hablarles en su propio idioma.

El papiamento fue formalmente reconocido a partir de los años setenta. En 1976 obtuvo su primera ortografía oficial y en el año 2003 se incorporó como idioma instructivo. En 2004 se convirtió en una asignatura obligatoria en todos los centros educativos.

### **1.1.3 Multilingüismo arubano actual**

Debido a los 360 años de colonización y a su situación actual como país autónomo insular del Reino de los Países Bajos, el holandés también es una lengua oficial en Aruba. Este idioma es hablado principalmente en los hogares de inmigrantes procedentes de Holanda y Surinam. También se emplea a diario en el sistema educativo y judicial.

A lo largo del siglo XX, el desarrollo económico y una inminente globalización introdujeron los que hoy en día son el segundo y tercer idioma más hablados en la isla: el español y el inglés (Alofs, 2008). Ambos están tan presentes en la vida cotidiana de la zona que la mayoría de canales de televisión se emiten en estas lenguas.

La apertura de la refinería en el barrio de San Nicolás implicó la llegada de cientos de trabajadores angloparlantes al sureste de la isla. En consecuencia, la fábrica decidió establecer este idioma como medio de comunicación dentro de la planta (Alofs y Merckies, 1990).

Tras su llegada en el siglo XX, el inglés continúa desarrollando un papel fundamental en el sector turístico actual. Desde hace décadas, la isla depende económicamente de la industria turística y, en especial, del mercado americano y, por tanto, angloparlante (CBS, 2014). La estrecha relación que mantienen estos dos elementos impulsó a la Facultad de Hostelería y Gestión Turística de la Universidad de



Aruba a impartir sus clases en esta lengua (University of Aruba, s.f.). El uso del inglés ha sido siempre considerado un signo de modernidad y globalización (Piller, 2003).

El crecimiento del turismo atrajo también mano de obra hispanohablante. Inmigrantes procedentes de Venezuela, Colombia o República Dominicana se asentaron de manera permanente en la isla conservando su habla (Carroll, 2015).

Entre los años 2017 y 2019, en Aruba se efectuaron 6.545 domiciliaciones. El 72,1% de los que fijaron su domicilio en la isla en cuestión nacieron fuera de la misma (CBS, 2019):

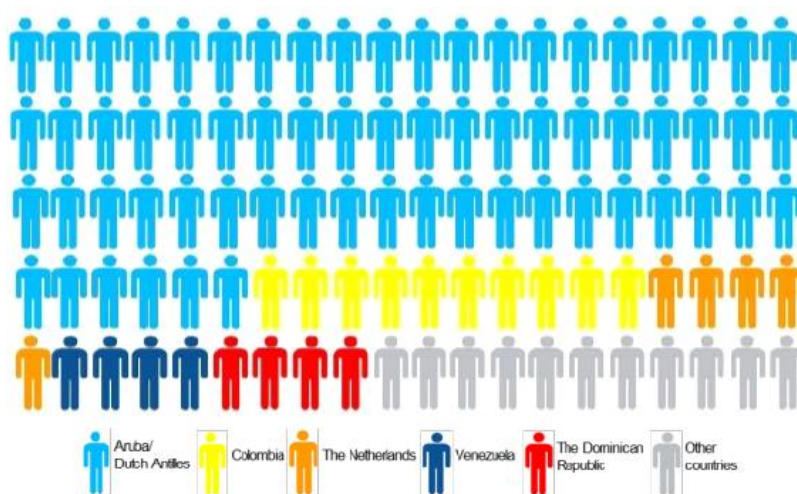


Figura 1. Población total de Aruba según el país de nacimiento (CBS, 2019)

En 2018, el 34,5% de los residentes de Aruba nacieron en el extranjero, lo que convierte a la migración en un factor fundamental en el crecimiento de su población, actualmente formada por más de 133 nacionalidades. En este mismo año, 13 de cada 20 migrantes provenían de naciones latinoamericanas vecinas.

El orden descendente de los principales países de procedencia según la cantidad de inmigrantes domiciliados en Aruba —sin variaciones entre 2004 y 2011— es el siguiente: Países Bajos, Colombia, Venezuela y la República Dominicana (CBS, 2018).

Según datos del CBS (2010), el primer asentamiento registrado data de 1920. A partir de la década de los ochenta, las migraciones se disparan como resultado del auge de la industria del turismo y la construcción (CBS, 2019):

## CAPÍTULO I

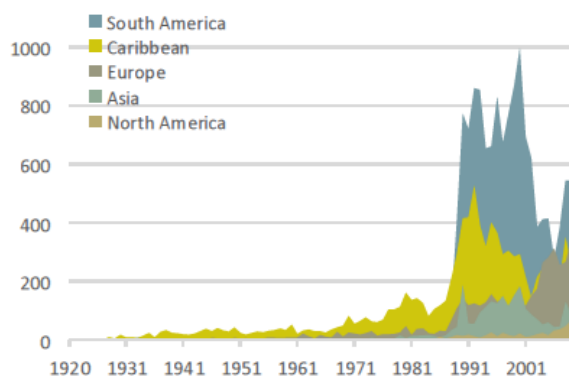


Gráfico 1. Migraciones en función del continente de origen (CBS, 2019)

De acuerdo con el *Censo de población de 2010*, el idioma más común en el hogar es el papiamento, empleado por más de un 70% de los insulares; con gran diferencia numérica le siguen el español, el inglés y el holandés:

Lenguas	Papiamento	Español	Inglés	Holandés	Chino mandarín	Otros	Total
	69.354	13.710	7.129	6.110	1.456	1.725	98.028
	70,75%	13,99%	7,27%	6,23%	1,49%	1,76%	100%

Tabla 1. Número de hablantes de las lenguas más comunes en el hogar (Fuente: elaboración propia)

A pesar de la inmigración masiva desde los años 80, el papiamento mantiene un puesto líder en la comunicación en el hogar. El resto de idiomas han crecido también, pero a un ritmo más lento y regular (Alofs, 2008):

	1981		1991		2000	
	No.	% tot.pop.	No.	% tot.pop.	No.	% tot.pop.
Papiamento	48335	80.1	51061	76.6	59984	70.0
English	6393	10.6	5954	8.9	7001	8.2
Dutch	3013	5.0	3626	5.4	5289	6.2
Spanish	1891	3.1	4946	7.4	11368	13.3
Portuguese	245	0.4	185	0.3	225	0.3
Other	435	0.7	914	1.4	1781	2.1
Total		100.0		100.0		100.0

Tabla 2. Evolución de los idiomas hablados en el hogar (CBS, 2002)

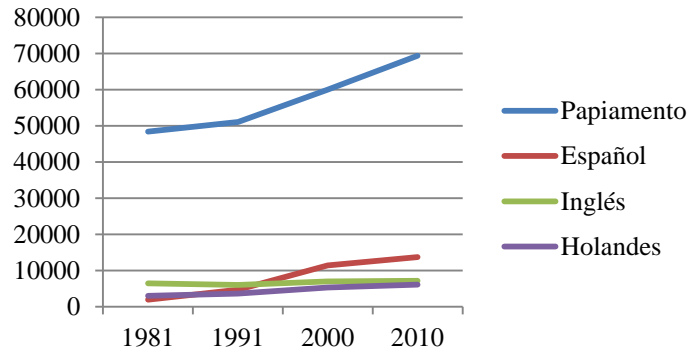


Gráfico 2. Evolución de los idiomas hablados en el hogar (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de los residentes isleños son multilingües. Según las estadísticas, más del 70% de la población nativa posee competencias en, al menos, cuatro idiomas (CBS, 2002; Mijts, 2012):

	Native	Foreign
Papiamentu	99.2	77.4
English	72.3	57.3
Dutch	79.7	38.8
Spanish	73.8	73.9
Portuguese	1.0	1.9
French	3.3	6.3
Creole	0.3	3.4
German	1.2	4.9
Chinese	0.4	4.9
Sranan Tongo	0.4	2.4
Other	0.4	4.6

Tabla 3. Porcentaje de residentes que pueden hablar determinados idiomas nativos y extranjeros (CBS, 2002)

## 1.2 Influencia de la inmigración y el turismo en el paisaje lingüístico

Según Landry y Bourhis (1997), el paisaje lingüístico hace referencia a la evidencia y relevancia del uso de los idiomas escritos en el espacio público de una determinada región (Citado en Gorter, 2006). Gorter (2006) fue más allá y planteó ampliar la idea de

## CAPÍTULO I

paisaje lingüístico valorando e incluyendo conceptos como identidad cultural, globalización, fortalecimiento de idiomas o expansión del inglés.

Muñoz Carrobles (2010), por su parte, diferencia entre varios tipos de paisajes lingüísticos que interesan a los propósitos de este estudio:

- *Paisaje producto de la inmigración*: los paisajes lingüísticos de los lugares donde se asientan los inmigrantes tienden a ser modificados, pues estos últimos proceden de otros países con diferentes idiomas y alfabetos que, muy posiblemente, seguirán usando en su nueva localidad.
- *Paisaje turístico*: indudablemente relacionado con la globalización, se concentra en aquellos destinos que reciben turismo.

En ambos casos, y dependiendo de la intensidad de los fenómenos, los comercios tratan de adecuarse a los forasteros para atraer su atención. Múltiples investigaciones a lo largo de los años han demostrado que, tanto lugares que reciben oleadas de inmigrantes como áreas muy turísticas, tienden a tener carteles multilingües.

En Aruba, los visitantes e inmigrantes han supuesto la modificación, manipulación, regulación y, en definitiva, alteración del paisaje lingüístico de la isla. Este proceso de acomodación lingüística se manifiesta visiblemente en la implementación de otros idiomas tanto de manera escrita en la vía pública, como de forma oral en la comunicación entre locales y turistas.

Otro concepto esencial para el análisis de uno o varios idiomas en un lugar determinado es la vitalidad etnolingüística que, conformada por factores socioculturales, hace posible la supervivencia de una comunidad en un nuevo entorno (Dailey, Giles y Jansma, 2005). Para que esto ocurra y el nuevo idioma se integre, el grupo en cuestión ha de tener la relevancia (o vitalidad) necesaria para alegarlo. La vitalidad de un idioma estará determinada por factores culturales, demográficos, económicos y/o políticos.

En el caso de Aruba, es de suponer que el papiamento goza de un valor etnolingüístico superior al resto por ser el habla nacional por excelencia. La predominancia del holandés, también como idioma oficial, se debe principalmente a factores políticos. Teniendo en cuenta una inminente globalización y factores económicos como el crecimiento del sector turístico, entran en juego otros idiomas como el español o el inglés. Como ejemplo, el gobierno de Ruanda estableció el inglés

como el tercer idioma oficial para acrecentar el atractivo del país en los mercados internacionales (McGreal, 2008).

### 1.3 Análisis turístico

El primer hotel de lujo abrió sus puertas en 1959. Originalmente, el establecimiento se llamaba *Aruba Caribbean Hotel*. La construcción del complejo en la costa noroeste de la isla fue un elemento clave que allanó el camino al sector (Hilton s.f.).

Tras la crisis provocada por el cierre de la refinería en 1985, Aruba decidió sacar el máximo partido a su entorno idílico e intensificó la construcción de *resorts* (Hoetink, 2019). La promoción agresiva del turismo arubano y sus técnicas de persuasión pronto dieron resultado: generaron tal volumen de negocio que hoy en día la industria turística constituye la mayor fuente de ingresos de la isla y de creación de empleo. En 2018, el turismo aportó un 98,3% al PIB de la isla, habiendo crecido un 5,7% respecto al año anterior. Estos índices posicionaron a la isla entre los primeros puestos del ranking mundial: tanto es así que, además, el 99,1% de la población ocupada son empleados del sector turístico (WTTC, 2019). En cuanto al gasto turístico, mientras que el 92% fue destinado al ocio, el 8% restante fue producto del turismo de negocios (WTTC, 2019).

Una de las principales fuentes de ingresos turísticos de Aruba son los cruceros. Tan solo en el primer mes de este año, el puerto de Oranjestad —capital del estado autónomo— fue uno de los destinos elegidos por 44 cruceros y 112.614 pasajeros. A lo largo del pasado año 2019, Oranjestad recibió un total de 832.001 cruceristas, 2% más que el año anterior. Sin embargo, el número de navíos que atracaron en el muelle disminuyó en 10 unidades. Un significativo aumento de visitantes (16.840) y un número de barcos menor implica que estos últimos eran de un tamaño mayor que los del año anterior:

## CAPÍTULO I

	2019		2018		Per cent change	
	Calls	Passengers	Calls	Passengers	Calls	Passengers
January	52	128,425	53	108,298	-1.9%	18.6%
February	34	86,084	41	99,303	-17.1%	-13.3%
March	32	78,413	40	101,237	-20.0%	-22.5%
April	25	62,513	26	55,618	-3.8%	12.4%
May	15	46,099	13	40,224	15.4%	14.6%
June	9	33,578	9	32,565	0.0%	3.1%
July	15	46,952	16	46,370	-6.3%	1.3%
August	15	38,953	17	43,632	-11.8%	-10.7%
September	11	34,508	13	41,014	-15.4%	-15.9%
October	24	53,258	22	55,056	9.1%	-3.3%
November	42	96,766	42	94,749	0.0%	2.1%
December	50	126,452	42	97,095	19.0%	30.2%
YTD	324	832,001	334	815,161	-3.0%	2.1%

Tabla 4. Cruceros y pasajeros que llegaron a Aruba en 2019 (*Tourism Analytics, 2019*)

A continuación, un gráfico de datos muestra la evolución y el crecimiento exponencial de las llegadas de cruceros a la isla:

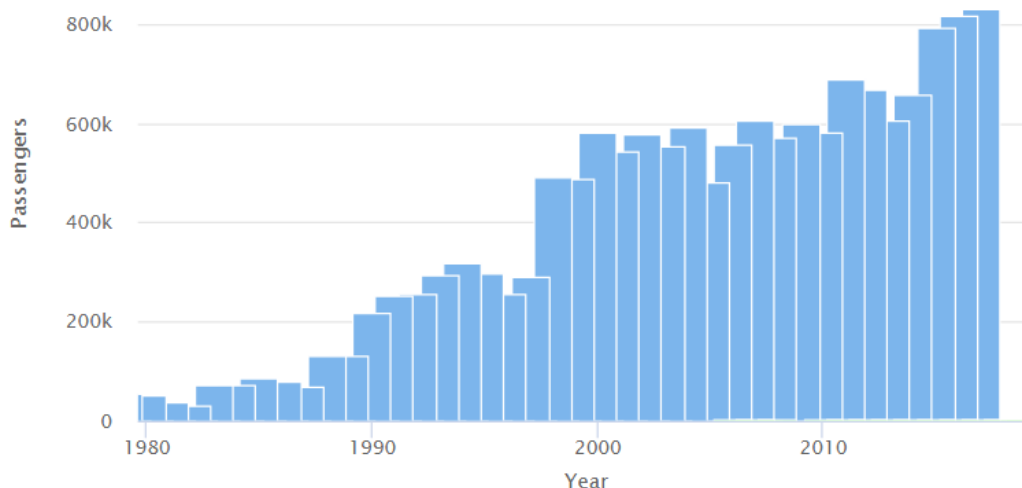


Gráfico 3. Evolución de las llegadas de cruceros (*Aruba Ports Authority, 2019*)

No obstante, nos interesarán especialmente los turistas que pernoctan en la isla. En el año 2019, Aruba recibió 1.265.965 turistas por vía aérea, un 2,6% más que el año anterior (AUA, 2019).

La procedencia de los turistas es una característica fundamental a analizar, pues nos proporcionará información lingüística sobre los turistas. Así, tan solo en los primeros ocho meses del año 2019, el aeropuerto de Aruba recibió 775.213 llegadas.

## MARCO TEÓRICO

Aproximadamente tres cuartas partes de este total (75,6%) volaron desde Estados Unidos, 72.000 más respecto al mismo periodo de 2018. Junto con el 4,4% de llegadas canadienses —también angloparlantes—, Norte América conformó el 80% del turismo receptor. Y, mientras que el turismo latinoamericano ha caído casi un 5%, —siendo Venezuela y Colombia los principales países emisores—, Europa registró un crecimiento del 8,4 %, donde Holanda, capital neerlandesa, supone la mitad de la cuota de mercado (AUA, 2019).

	2018	Growth	2019	% Growth	Marketshare 2018	Marketshare 2019
USA	513,931	72,127	586,058	14.0%	70.1%	75.6%
Canada	33,961	129	34,090	0.4%	4.6%	4.4%
<b>North America</b>	<b>547,892</b>	<b>72,256</b>	<b>620,148</b>	<b>13.2%</b>	<b>74.7%</b>	<b>80.0%</b>
Venezuela	29,346	-18,465	10,881	-62.9%	4.0%	1.4%
Colombia	22,833	-187	22,646	-0.8%	3.1%	2.9%
Brazil	9,072	-1,932	7,140	-21.3%	1.2%	0.9%
Argentina	20,892	-9,851	11,041	-47.2%	2.8%	1.4%
Chile	7,366	-157	7,209	-2.1%	1.0%	0.9%
Ecuador	1,431	-292	1,139	-20.4%	0.2%	0.1%
Peru	2,703	1,310	4,013	48.5%	0.4%	0.5%
Paraguay	653	1,144	1,797	175.2%	0.1%	0.2%
Uruguay	1,530	-64	1,466	-4.2%	0.2%	0.2%
Mexico	1,150	9	1,159	0.8%	0.2%	0.1%
Others	7,321	-773	6,548	-10.6%	1.0%	0.8%
<b>South America</b>	<b>104,297</b>	<b>-29,258</b>	<b>75,039</b>	<b>-28.1%</b>	<b>14.2%</b>	<b>9.7%</b>
Netherlands	26,176	2,528	28,704	9.7%	3.6%	3.7%
United Kingdom	7,337	466	7,803	6.4%	1.0%	1.0%
Germany	3,863	549	4,412	14.2%	0.5%	0.6%
Italy	6,300	1,158	7,458	18.4%	0.9%	1.0%
Sweden	3,009	-347	2,662	-11.5%	0.4%	0.3%
Belgium	1,979	-381	1,598	-19.3%	0.3%	0.2%
Ireland	316	-106	210	-33.5%	0.0%	0.0%
Others	8,138	917	9,055	11.3%	1.1%	1.2%
<b>Europe</b>	<b>57,118</b>	<b>4,784</b>	<b>61,902</b>	<b>8.4%</b>	<b>7.8%</b>	<b>8.0%</b>
ROW	23,990	-5,866	18,124	-24.5%	3.3%	2.3%
<b>Total</b>	<b>733,297</b>	<b>41,916</b>	<b>775,213</b>	<b>5.7%</b>		
W/O Ven.	703,951	60,381	764,332	8.6%		

Tabla 5. Llegadas de turistas vía aérea en función de su origen (AUA, 2019)

## LLEGADAS ENERO-AGOSTO 2019

■ Estados Unidos ■ Canadá ■ América del Sur ■ Europa

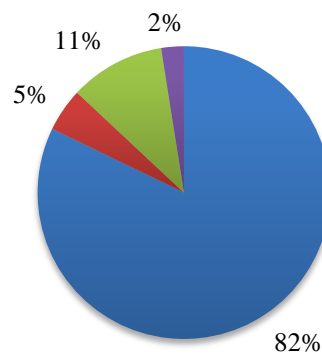


Gráfico 4. Llegadas de turistas vía aérea en función de su origen (Fuente: elaboración propia)

## CAPÍTULO I

Una tendencia que configuró más del 87% de todas las llegadas aéreas en el año 2018 y ha crecido un 4,1% en el 2019 son los *stopovers*, es decir, paradas o escalas de duración superior a 24 horas en vuelos internacionales. En el periodo enero-octubre del pasado año 2019, el 80,5% de los *stopovers* eran también angloparlantes (*Tourism Analytics*, 2018 y AUA, 2019).

	2018	%	2017	%	% change
USA	742,016	68.6%	695,718	65.0%	6.7%
Canada	50,888	4.7%	47,166	4.4%	7.9%
Venezuela	50,582	4.7%	96,653	9.0%	-47.7%
Brazil	14,409	1.3%	14,607	1.4%	-1.4%
Colombia	36,873	3.4%	33,192	3.1%	11.1%
Argentina	26,370	2.4%	27,769	2.6%	-5.0%
Chile	11,242	1.0%	10,036	0.9%	12.0%
Netherlands	40,231	3.7%	37,246	3.5%	8.0%
Germany	6,539	0.6%	5,783	0.5%	13.1%
Italy	10,071	0.9%	7,888	0.7%	27.7%
UK	10,546	1.0%	19,201	1.8%	-45.1%
Sweden	5,781	0.5%	5,994	0.6%	-3.6%
Other	76,455	7.1%	69,295	6.5%	10.3%
Total	1,082,003	100.0%	1,070,548	100.0%	1.1%

Tabla 6. Stopovers 2018 por nacionalidad (*Tourism Analytics*, 2018)

	2019	%	2018	%	% change
USA	695,966	75.1%	614,366	69.0%	13.3%
Canada	39,716	4.3%	39,292	4.4%	1.1%
Venezuela	12,591	1.4%	39,004	4.4%	-67.7%
Brazil	9,332	1.0%	11,537	1.3%	-19.1%
Colombia	26,478	2.9%	28,616	3.2%	-7.5%
Argentina	13,706	1.5%	24,171	2.7%	-43.3%
Chile	8,923	1.0%	9,819	1.1%	-9.1%
Netherlands	35,301	3.8%	32,883	3.7%	7.4%
Germany	5,730	0.6%	5,207	0.6%	10.0%
Italy	9,869	1.1%	8,770	1.0%	12.5%
UK	10,324	1.1%	9,852	1.1%	4.8%
Sweden	3,218	0.3%	3,641	0.4%	-11.6%
Other	55,792	6.0%	62,976	7.1%	-11.4%
Total	926,946	100.0%	890,134	100.0%	4.1%

Tabla 7. Stopovers enero-octubre 2019 (*Tourism Analytics*, 2019)

En cuanto al número total de noches que los turistas pernoctaron, la cifra disminuyó un 0,1%, pasando de 7.975.560 en 2016 a 7.966.583 en 2017. En cambio, la duración media de las estadías aumentó en un 2,8%: de 7,24 noches en 2016 a 7,44 noches en 2017 (CHTA, 2017).

En función del tipo de alojamiento que los turistas escogen, el 45,5% de los turistas pernoctaron en hoteles, el 28,7% en *timeshares* (véase epígrafe 2.2) y el 25,8% restante en apartamentos o casas privadas. El porcentaje de este último grupo disminuyó un 10% respecto al año anterior, mientras que los que optaron por los hoteles aumentó un 5,6%. La duración de la estancia media varía por establecimiento: las vacaciones de aquellos que se alojan en viviendas privadas duraron de media 9,26 noches, 8,33 noches en *timeshares* y 6,31 en hoteles (CHTA, 2017).



	Dec 2017 YTD		Dec 2016 YTD		% change
	Nights	%	Nights	%	
Hotels	3,621,037	45.5%	3,428,733	43.0%	5.6%
Timeshare	2,286,420	28.7%	2,259,015	28.3%	1.2%
Apts/Priv Homes	2,059,126	25.8%	2,287,832	28.7%	-10.0%
<b>Total</b>	<b>7,966,583</b>	<b>100.0%</b>	<b>7,975,580</b>	<b>100.0%</b>	<b>-0.1%</b>

Tabla 8. Noches por tipo de alojamiento 2017 (CHTA, 2017)

	Dec 2017 YTD		Dec 2016 YTD		% change
	Nights	%	Nights	%	
Hotels	3,621,037	45.5%	3,428,733	43.0%	5.6%
Timeshare	2,286,420	28.7%	2,259,015	28.3%	1.2%
Apts/Priv Homes	2,059,126	25.8%	2,287,832	28.7%	-10.0%
<b>Total</b>	<b>7,966,583</b>	<b>100.0%</b>	<b>7,975,580</b>	<b>100.0%</b>	<b>-0.1%</b>

Tabla 9. Estancia media por tipo de alojamiento 2017 (CHTA, 2017)

Más del 75% de los huéspedes de hoteles son angloparlantes. Estadounidenses (65, 3%), canadienses (5,8%) e ingleses (4.7%) encabezan las estadísticas:

**Aruba: Total Hotel Nights December YTD 2017**

	2017	%	2016	%	% change
USA	2,364,325	65.3%	2,144,914	62.6%	10.2%
Canada	211,334	5.8%	200,239	5.8%	5.5%
Venezuela	134,139	3.7%	217,612	6.3%	-38.4%
Brazil	74,724	2.1%	64,181	1.9%	16.4%
Colombia	75,790	2.1%	65,441	1.9%	15.8%
Argentina	178,997	4.9%	123,099	3.6%	45.4%
Netherlands	89,277	2.5%	95,070	2.8%	-6.1%
Germany	22,288	0.6%	20,943	0.6%	6.4%
Italy	35,509	1.0%	35,833	1.0%	-0.9%
UK	169,604	4.7%	176,688	5.2%	-4.0%
Other	265,050	7.3%	284,713	8.3%	-6.9%
<b>Total</b>	<b>3,621,037</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,428,733</b>	<b>100.0%</b>	<b>5.6%</b>

Source: ATA

Tabla 10. Procedencia de los turistas alojados en hoteles 2017 (CHTA, 2017)

La ocupación media hotelera fue del 84,6% en 2018, siendo el precio medio por habitación 268,48 dólares. Multiplicando ambas variables, hayamos el ingreso medio generado por cada habitación a lo largo del año: 22.713,40 dólares (CHTA, 2017).

2018	Avg Occupancy			ADR			RevPar		
	2018	2017	% pt chng	2018	2017	% change	2018	2017	% change
	Opy	Opy		ADR	ADR		Rev Par	Rev Par	
Jan	89.3%	85.1%	4.2%	\$336.11	\$307.13	9.4%	\$300.11	\$261.41	14.8%
Feb	93.0%	89.3%	3.7%	\$344.80	\$316.61	8.9%	\$320.66	\$282.59	13.5%
Mar	88.1%	85.5%	2.6%	\$334.93	\$294.95	13.6%	\$295.00	\$252.28	16.9%
Apr	88.2%	85.6%	2.6%	\$252.18	\$258.49	-2.4%	\$222.48	\$221.22	0.6%
May	82.2%	83.6%	-1.4%	\$220.41	\$199.47	10.5%	\$181.27	\$166.70	8.7%
Jun	82.3%	80.8%	1.5%	\$231.64	\$199.78	15.9%	\$190.73	\$161.41	18.2%
Jul	86.7%	87.2%	-0.5%	\$246.63	\$214.68	14.9%	\$213.95	\$187.25	14.3%
Aug	85.4%	87.2%	-1.8%	\$232.82	\$203.22	14.6%	\$198.75	\$177.14	12.2%
Sep	76.5%	84.7%	-8.2%	\$207.68	\$178.89	16.1%	\$158.85	\$151.52	4.8%
Oct	79.3%	85.4%	-6.1%	\$215.73	\$192.51	12.1%	\$171.07	\$164.49	4.0%
Nov	83.2%	86.1%	-2.9%	\$231.31	\$210.25	10.0%	\$192.54	\$181.03	6.4%
Dec	82.0%	84.3%	-2.3%	\$350.67	\$317.57	10.4%	\$287.64	\$267.86	7.4%
YTD	84.6%	85.4%	-0.8%	\$268.48	\$241.14	11.3%	\$227.16	\$205.88	10.3%
Source: AHATA									

Tabla 11. Rendimiento hotelero 2018 (*Tourism Analytics*, 2018)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> “Occupancy Rate” o “tasa de ocupación” es una medida imprescindible para conocer el rendimiento de un hotel. Es la proporción de habitaciones vendidas en comparación a la totalidad de habitaciones disponibles para su venta en un periodo de tiempo determinado y expresada como un porcentaje. Total de habitaciones vendidas / Total de habitaciones disponibles.

“Average Daily Rate” (ADR) o “tarifa media diaria” es el término utilizado por los hoteleros para indicar el valor monetario de las habitaciones de un hotel o de un área específica. Es el precio medio de venta de todas las habitaciones de un hotel, ciudad o país durante un periodo de tiempo específico. Ingresos totales por ventas de habitaciones / Número total de habitaciones vendidas.

“RevPar” es el ingreso promedio generado por cada habitación disponible durante un periodo de tiempo específico. RevPar combina la información de ADR y la tasa de ocupación en una sola medida. ADR x tasa de ocupación.

# CAPÍTULO II

## EL SECTOR HOTELERO

### **2.1 Preliminares**

La industria hotelera comprende, sin duda, la mayoría de salidas profesionales para los estudiantes de turismo y/u hostelería. En efecto, casi el 75% de los graduados en la materia ha trabajado en algún hotel a lo largo de su carrera laboral.

Extendido por cada rincón de los cinco continentes, el subsector del alojamiento representa prácticamente la mitad del Producto Interior Bruto generado por el turismo en el contexto mundial, garantizando empleo a millones de personas. Trasladando estas cifras a escala arubeña, donde el turismo supone el 98,3% de la producción de bienes y servicios de la isla, podemos señalar que el sector hotelero y la hostelería emplearon en 2016 al 22% de los habitantes de la isla. Para valorar correctamente este dato y que resulte representativo, debemos tener en cuenta que la población activa (de 15 a 74 años) abarca el 63% de la población total. Es decir, más de un tercio de su población activa trabajaba en hoteles y restaurantes (CBS, 2019). El año anterior, la isla contaba con 354 de estos establecimientos. Además, a estas cuantías debemos sumar 235 funcionarios del Ministerio de Turismo (CBS, 2015).

### **2.2 Clasificaciones**

La Real Academia Española define la hostelería como un conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y/o comida a sus clientes (RAE, s.f.). Adicionalmente, muchas empresas hosteleras ofrecen también comida, bebida e incluso entretenimiento a sus huéspedes. El sector del alojamiento reúne todas las empresas que ofrecen, como servicio básico, hospedaje.

El objetivo principal de este apartado es recoger y organizar los conceptos más básicos de la industria del alojamiento para proceder a aplicarlos a la realidad turística de Aruba en epígrafes posteriores.

La catalogación de los establecimientos hoteleros varía en función de su situación geográfica. A nivel internacional, las estrellas son, por excelencia, uno de los criterios de calidad que determinan la elección o no de un alojamiento.

Atendiendo a las prestaciones que ofertan, existe otra manera práctica de inventariar las propiedades:

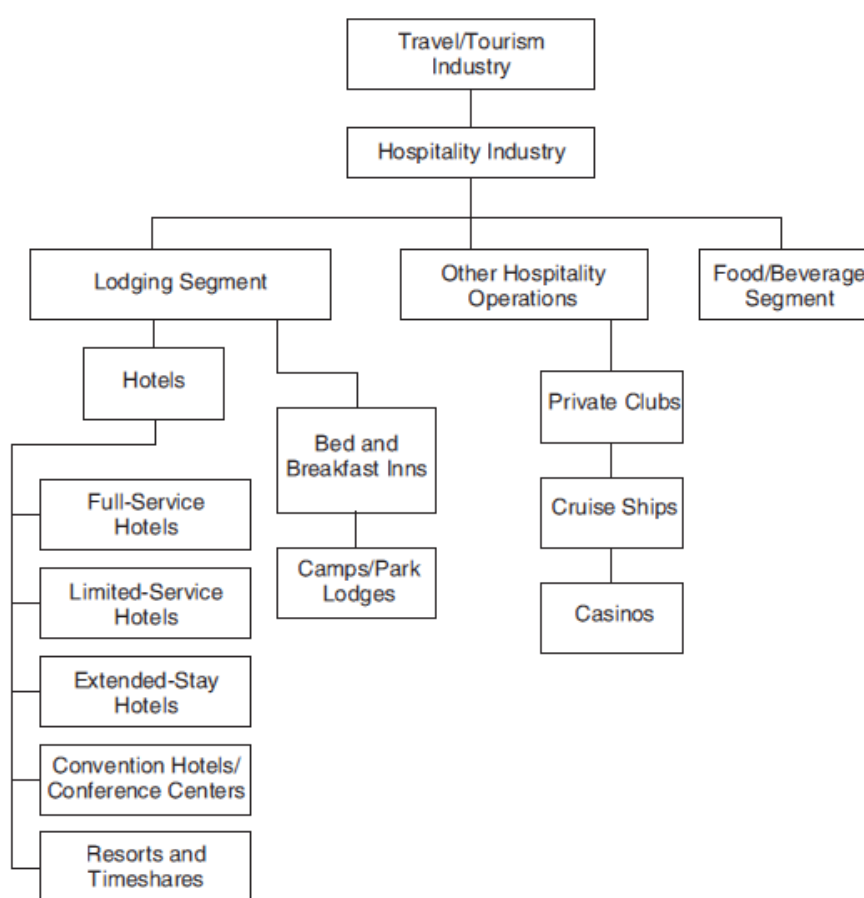


Figura 2. Vista general del sector hostelero (Hayes, Ninemeier y Miller, 2011)

El propósito principal del sector hotelero es asegurar los servicios de alojamiento, concibiendo el resto de prestaciones como complementarias. En función de este supuesto, la figura previa identifica varios tipos de organizaciones y establece la siguiente clasificación:

## CAPÍTULO II

- Hotel: establecimiento que ofrece habitaciones donde pernoctar, así como otros servicios complementarios al público.
  - *Full-service hotel u hotel de servicio completo*: alojamiento que ofrece, de manera adicional, servicio de alimentos, bebidas y, en la mayoría de los casos, espacios para reuniones. Aquellos de mayor tamaño a menudo tienen salas de banquetes, salas de exposiciones y amplios salones de baile para albergar convenciones, reuniones de negocios, bodas y otras reuniones sociales. Algunos de estos hoteles están diseñados específicamente para reuniones, conferencias y convenciones a gran escala. Además, la mayoría de ellos gestionan la entrega de platos elaborados en los dormitorios (“Room Service”).
  - *Limited-service hotel u hotel de servicio limitado*: propiedad de alojamiento que puede ofrecer o no servicio de alimentos y bebidas. Cuando deciden proporcionar estas prestaciones, lo hacen de manera muy limitada, como su propio nombre indica. Estas instalaciones no acostumbran a tener restaurantes y, por lo general, ofrecen desayunos de cortesía, máquinas expendedoras o alimentos envasados. El resto de servicios secundarios como el acceso a Internet o instalaciones de ocio o de negocios suelen estar también muy acotados.
  - *Extended-stay hotel u hotel de larga estancia*: instalación hotelera adaptada a huéspedes que deseen estadías por un período prolongado (considerado generalmente a partir de una semana de duración).
  - *Convention hotel u hotel de convenciones*: alojamiento con amplios y flexibles espacios para reuniones y exposiciones que comercializa a corporaciones para organizar comités. A pesar de compartir similitudes, los centros de conferencias o “conference centers” están específicamente diseñados y especializados para cubrir las necesidades de reuniones pequeñas y medianas (de 20 a 100 personas).
  - *Resort*: complejo hotelero de servicio completo cuyas atracciones captan la atención del visitante más allá de la habitación en la que se hospedará y lo convierten en su destino principal. La principal distinción establecida con *timeshares* o multipropiedades turísticas es que, estos últimos venden sus habitaciones a los huéspedes para su uso durante un período de tiempo específico cada año.

## EL SECTOR HOTELERO

- *Bed and breakfast inns*, comúnmente conocidos como *B&B*: propiedades de pequeño tamaño que, generalmente, están administradas por personas que viven en el lugar y suelen ofrecer una comida al día.
- *Camps/park lodges o campings*: instalaciones acondicionadas para acampar y localizadas frecuentemente en parques nacionales u otras áreas recreativas.

La figura también identifica otras organizaciones que ofrecen estancias para pernoctar y, sin embargo, no son habitualmente recogidas dentro del sector del alojamiento debido, principalmente, a la popularidad de sus otros servicios. Son ejemplos de empresas que existen por razones distintas a proporcionar alojamiento, pero que lo hacen como un servicio a sus miembros, pasajeros o invitados:

- *Private clubs o clubes privados*: organizaciones de uso exclusivo, cuyos socios comparten intereses y aficiones —principalmente recreativas, deportivas o culturales. Algunas de estas sociedades ofrecen la posibilidad de pernoctar a miembros e invitados.
- *Cruise ship o cruceros*: embarcación diseñada y acondicionada para realizar travesías mientras los pasajeros disfrutan de sus instalaciones y servicios y efectúan visitas turísticas en los diferentes puertos de escala.
- *Casino*: establecimiento comercial especializado en juegos de azar, operaciones de apuestas y tragamonedas donde acuden clientes en busca de entretenimiento lúdico. Muchos casinos ofrecen alojamiento para sus visitantes.

La siguiente figura resume la relevancia de varios de estos términos en Aruba, materia en la que se profundizará en la siguiente sección del estudio. Los valores proceden de la base de datos de *Aruba Tourism Authority (ATA)* y fueron recopilados del formulario de inmigración que todos los turistas deben completar a su entrada a la isla:

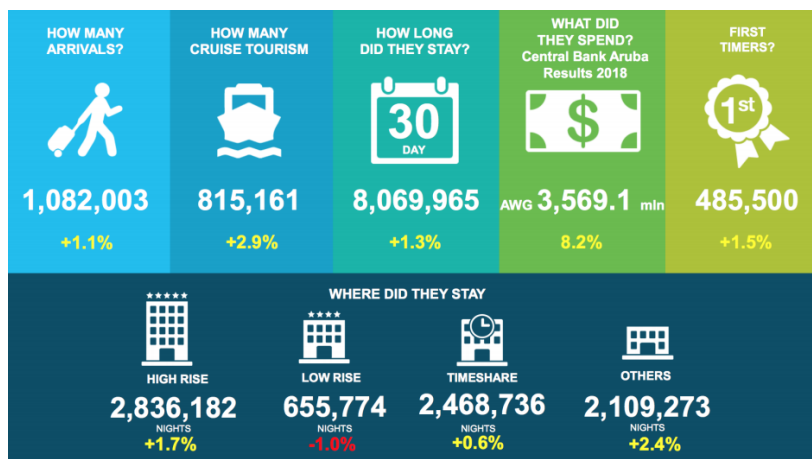


Figura 3. Estadísticas Aruba 2018 (ATA, 2018)

Por otro lado, atendiendo a la propiedad, la mejor forma de entender el funcionamiento de los hoteles es comenzar por comprender quién los posee, quién los administra y, finalmente, quién los franquicia. Muchas personas y empresas invierten en hoteles. Algunos inversores tienen experiencia en la propiedad de hoteles, mientras que otros son nuevos en el negocio. Un inversor puede ser propietario de la totalidad o solo de una parte de un hotel. Algunos inversores individuales poseen muchos hoteles y algunos hoteles son propiedad de múltiples inversores. En algunos casos, los inversores planean desempeñar un papel activo en la gestión de los hoteles que poseen. En otros casos, los inversores compran hoteles estrictamente como una inversión financiera y no tienen el interés ni la experiencia necesarios para administrarlos. Estos propietarios necesitan un individuo o una empresa para operar sus hoteles por ellos.

Las compañías de gestión hotelera son empresas que operan hoteles para propietarios que no desean administrar sus propios establecimientos. Una empresa de gestión hotelera puede estar formada por uno, pocos o muchos hoteleros individuales. Técnicamente, un gerente de un solo hotel, que lo opera para un solo propietario, podría considerarse una empresa de gestión hotelera. En otros casos, las compañías de gestión pueden ser extremadamente grandes, emplear a cientos o miles de personas y operar cientos de hoteles para muchos propietarios diferentes.

Para comprender la industria del alojamiento, es importante conocer las formas en que las compañías de gestión hotelera administran hoteles para los propietarios y entender cómo funcionan los contratos de gestión que ambas partes implementan para establecer las reglas para operar estos hoteles.



Cada vez más, las empresas de alojamiento de franquicias, llamadas “franquiciadores”, están desempeñando un papel importante en el desarrollo, la comercialización y la operación de los hoteles. Saber cómo los franquiciadores y sus franquiciados trabajan juntos para avanzar en la posición de una marca hotelera y, por lo tanto, aumentar su valor, también es fundamental para saber cómo funciona el negocio de alojamiento.

Actualmente, los contratos de franquicia desempeñan un papel importante en el desarrollo, la comercialización y el funcionamiento de hoteles. Franquiciadores y franquiciados deben trabajar juntos para gestionar adecuadamente una marca hotelera. Entre ellas, podemos distinguir aquellas que operan hoteles para propietarios utilizando el nombre comercial de la compañía administradora como la marca del hotel o las que no usan el nombre de la compañía administradora como parte del nombre del hotel y mantienen el nombre de la propiedad.

Debido a la globalización, el mercado se ha concentrado, las grandes compañías hoteleras han absorbido otras de tamaño menor y hoteles independientes. Este hecho ha favorecido el empleo del idioma anglosajón como lenguaje vehicular preferente a nivel global. Muchas de las cadenas hoteleras internacionales más comunes, como *Hilton* o *Marriott* que, como veremos más adelante, tienen distintas propiedades en Aruba, son de raíz anglófona.

### **2.3. Estructura Hotelera**

A lo largo de este apartado analizaremos la industria hotelera de Aruba. Puesto que el multilingüismo es la esencia del trabajo, y, a pesar de que los resultados recogidos en el análisis turístico manifiestan que la lengua materna de la gran mayoría del turismo receptor es el idioma anglosajón, decidimos no enfocar exclusivamente el estudio al uso de este habla en concreto, pero sí ponderar su peso en la investigación de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos.

## CAPÍTULO II

Tras examinar la estructura del sector alojamiento, cercaremos nuestra área de trabajo en hoteles, dentro de los cuales señalaremos la importancia, utilidad, especialización y consecuente adaptación a los idiomas de cada departamento.

En Aruba, la mayoría de hoteles se concentran en la costa noroeste de la isla, precisamente, a lo largo de las playas más turísticas de la isla, Palm Beach y Eagle Beach, denominadas, a su vez, *High Rise Hotel* y *Low Rise Hotel* áreas, respectivamente.

A pesar de que en el resto del mundo el número de propiedades de servicio limitado ha crecido mucho más rápido —pues estas propiedades son más asequibles de construir y mantener—, la mayoría de los hoteles en Aruba son hoteles de servicio completo, concretamente, *resorts*.

Durante el mes de noviembre del pasado año 2019, el primer hotel de servicio limitado en Aruba abrió sus puertas. *Hyatt Place Aruba Airport*, segundo hotel de la cadena en la isla, está dirigido tanto a turismo de negocios como de ocio. *Hyatt Place*, comercializada más localmente, es un nuevo concepto y una nueva marca *Hyatt* para el sector hotelero arubano. Los viajeros de negocios buscarán diferentes comodidades a los viajeros por placer, y estos últimos tampoco compartirán preferencias con aquellos que elijan alojarse en *Hyatt Regency Hotel Resort & Spa*.

Si bien los juegos de empeño en el Caribe son bastante populares, un requisito impuesto para abrir un casino en esta isla feliz es ser, previamente, propietario de un hotel. No solo jugadores veteranos acuden a estos locales: turistas eventuales deciden encontrarse con el azar apelados por los escenarios de dados, ruletas, luces, colores y sonidos. Tan habitual es que los visitantes quieran vivir esta experiencia que la mayoría de complejos hoteleros cuentan con estas instalaciones abiertas al público durante todo el día e incluso disponen de alojamientos en edificios específicos para los apasionados de esta afición.

Otro de los conceptos mencionados en el apartado anterior son las multipropiedades turísticas o *timeshares*. Esta industria es uno de los segmentos que ha crecido más rápidamente dentro el sector turístico en los últimos años. Tanto es así que durante el 2011 en Estados Unidos generó más de 70 mil millones de dólares en concepto de PIB, incluyendo 23 mil millones de ingresos (ARDA, 2012).

Presentes en Aruba desde el 14 de febrero de 1977 —año en el que Raymond Maduro abrió el primer inmueble de 133 estancias—, hoy en día los doce complejos actuales reúnen una cuota del 30,59% de las pernoctaciones totales (Croes, 2019). Sus propietarios se caracterizan por ser visitantes habituales o repetidores, cuyo impacto es muy significativo en la economía local (Ragatz & Crotts, 2000). Ziphora Baarh corroboró en su estudio *Economic Impacts of the Timeshare Industry in Aruba* de 2013 —cuando la isla contaba con 16 complejos multipropiedad— la importancia de los mismos, abarcando casi el 40% del total de unidades de alojamiento y siendo la ocupación de más de 2.000 de sus habitantes. Los gastos de nómina superaron los treinta millones de dólares. Además, sus tasas generaron 11.379.799 dólares al año (ATSA, 2011), una gran contribución fiscal a la fuente de ingresos del gobierno. Según Burney (2010), la industria del *timeshare* produce cantidades muy significativas de impuestos sobre la renta, sobre el empleo, sobre la propiedad y sobre las ventas. Baarh (2013) fundamentó su investigación en encuestas realizadas a los propietarios de las multipropiedades operativas en aquel entonces: tres más que en la actualidad.

Haciendo referencia al gasto de aquellos que tienen el derecho de aprovechamiento por turno de estos bienes inmuebles, los casinos —después de restaurantes, joyería y alimentación— son la cuarta categoría con las cifras más altas, con un gasto medio de 13,80 dólares por día (CBS, 2011).

Tratando de encontrar relaciones entre los tipos de turistas, las actividades preferidas, los intereses o la demografía y los diferentes grupos de gastos, Baarh (2013) descubrió que el estado civil es un patrón que afecta a los patrones de gasto. Así, mientras que los turistas casados gastan más en restaurantes y alimentación y los solteros en joyas y marcas de lujo, los divorciados invierten mayoritariamente su dinero en casinos.

## **2.4 Organización departamental**

Para que un hotel cumpla con sus objetivos, todos los miembros de la compañía deben conocer los trabajos de los que son responsables. Estar al tanto de los objetivos del

## CAPÍTULO II

hotel, desglosar el trabajo, asignar una plantilla cualificada e informar al personal de sus cometidos esperados mejorará el rendimiento de su actividad. Los organigramas ayudan a aclarar esas responsabilidades.

En un *resort*, el organigrama será proporcional a su tamaño y, a medida que aumente su número de habitaciones y servicios ofrecidos, también lo hará la cantidad de personal empleado, que trabajará cada vez en puestos más especializados.

Por otro lado, los hoteles pequeños realizan muchas de las funciones de los *resorts*, pero lo hacen con un número de empleados menor. Estos últimos deberán ser polifacéticos y estar capacitados para realizar múltiples y variadas tareas correctamente.

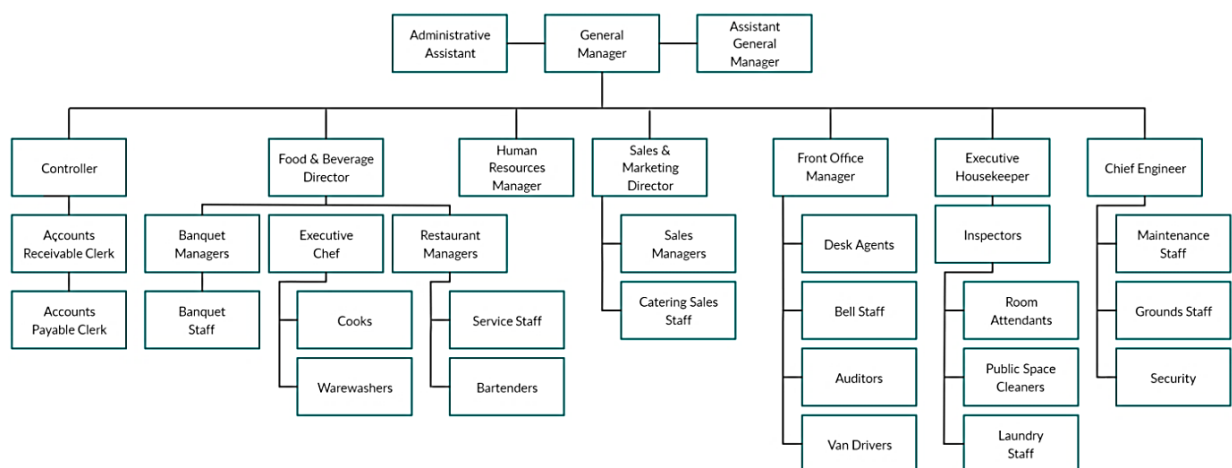


Figura 4. Modelo de organigrama de un hotel de servicio completo (Hayes et al., 2011)

El organigrama anterior nos permite visualizar de manera esquemática la estructura jerárquica, funcionalidad e interrelación de los diferentes departamentos de un hotel.

Un hotel se puede observar desde distintos puntos de vista: huéspedes, empleados, propietarios o directivos. Sin embargo, la perspectiva de aquellos que toman las decisiones administrativas afectará directamente a la de los grupos restantes. En muchas ocasiones, estas decisiones estarán condicionadas por los estándares de las cadenas hoteleras que, a su vez, supervisarán el rol del gerente general.

Responsable/s de liderar y coordinar los esfuerzos grupales, el director o directores cumplen cuatro funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección y control.

Key Activities	Management Function			
	Planning	Organizing	Directing	Controlling
Activity 1	Determine objectives	Clarify workers' assignments	Communicate organizational objectives	Compare actual results with planned results
Activity 2	Identify the tasks to be completed to meet objectives	Select appropriate employees	Lead and challenge employees to do their best	Suggest corrective action where appropriate
Activity 3	Establish operating policies, procedures, and standards	Assign duties and authority for each employee	Reward workers by recognition and appropriate pay	Utilize information gained in the control process to improve the organization's planning process

Figura 5. Actividades clave de la gestión hotelera (Hayes et al., 2011)

Los directivos pueden estar muy orientados a los huéspedes y pasar mucho tiempo con ellos o concentrarse en el crecimiento profesional de otros empleados del hotel. A continuación, la siguiente ilustración muestra las cinco responsabilidades más importantes que conllevan estos cargos:

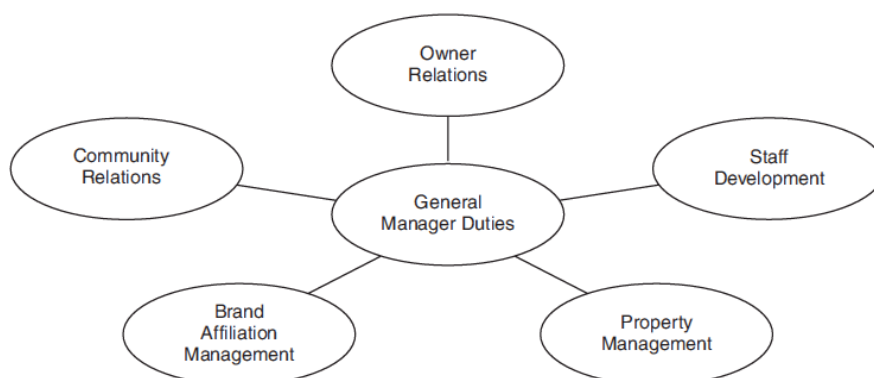


Figura 6. Competencias del departamento de dirección (Hayes et al., 2011)

Tanto estas tareas como las delegadas en el resto de divisiones del organigrama exigen establecer relaciones interdepartamentales y con el exterior —huéspedes o compañías externas como turoperadores o entidades proveedoras de servicios. El manejo de distintos idiomas será un requisito fundamental para que la comunicación sea eficaz en aquellos destinos multilingües que, además, reciben a miles de turistas internacionales.

### **2.4.1 Comunicación interdepartamental**

Para hacer frente a estos desafíos de comunicación interna —ya sea en términos teóricos o prácticos—, muchas administraciones contemplan la necesidad de establecer una lengua franca no como un código rígido y lingüísticamente fijo, sino como un medio para facilitar y estandarizar la comunicación. Una mala gestión en organizaciones multilingües e interculturales puede entorpecer la cooperación entre el personal y convertirse en una fuente de conflictos (Ansari y Jackson, 1995). La complejidad de estos procesos exigirá la implantación de medidas lingüísticas que cubran todas las formas de intervención en el hotel (abordando, por ejemplo, normas de uso, cursos de idiomas y políticas de contratación) y que estén explícitamente formuladas en su estrategia, visión corporativa o declaración de misión. Como en toda política, se deberá llevar a cabo un seguimiento de la misma, bien a través de indicadores, bien por medio de entrevistas a la plantilla.

Son muchos los autores que respaldan la necesidad de una lengua en común en empresas con sedes en diferentes estados. El idioma corporativo por excelencia es el inglés. En páginas que siguen comprobaremos si las cadenas hoteleras internacionales de Aruba también comparten esta idea.

### **2.4.2 Comunicación con el cliente**

Por otro lado, todos los empleados que mantengan relación directa con el cliente deberán interactuar con él para poder llevar a cabo, de manera exitosa, la instancia en cuestión.

Si hay algo que caracteriza a los servicios es que su producción y consumo son simultáneas y, por tanto, inseparables. En la mayoría de ocasiones, las competencias profesionales de departamentos como recepción o relaciones públicas, entre otros, seguirán los procedimientos establecidos, adaptándose al contexto de cada situación. Más allá de las habilidades técnicas, la cortesía y los modales al dirigirse a los huéspedes serán esenciales (Aston, 1988; Joseph, 1988). Teniendo en cuenta este punto,

el desarrollo de estas prácticas se basará principalmente en técnicas de comunicación verbal y no verbal (Félix-Brasdefer, 2015), realmente importantes y decisivas en el éxito de las transacciones del sector servicios (Mattila y Enz, 2002). Es por eso que la industria hotelera invierte significativos recursos financieros y humanos tanto en la gestión óptima de las interacciones con los huéspedes (Wang y Mattila, 2010) como en el diseño de innumerables modelos de mejora y optimización de su servicio. ¿Cómo deben mostrar los proveedores de servicios sus competencias profesionales para satisfacer las solicitudes de los clientes cumpliendo las expectativas? ¿Qué técnicas de comunicación profesional deben usar con los clientes alojados? ¿Cómo deben usar el lenguaje para manifestar su profesionalidad y experiencia? ¿Cómo deben interactuar con cada huésped? ¿Cómo y cuándo se vuelven relevantes los aspectos lingüísticos y culturales en estas conversaciones? ¿Cómo los propios actores “negocian” la elección del lenguaje? ¿Cómo los trabajadores deben mantener la eficiencia gramatical y semántica tras sucesivas transiciones de un idioma a otro? El Capítulo IV del presente Trabajo de Fin de Grado tratará de dar respuesta a estas cuestiones.





CAPÍTULO III  
RECOPILOCIÓN Y  
ANÁLISIS DE DATOS

### **3.1 Procedimiento y metodología**

Para continuar con el estudio, se planteó y realizó un cuestionario en inglés a 60 empleados del sector hotelero en Aruba (véase Anexo I). Con la finalidad de garantizar la aleatoriedad y representatividad de las respuestas, se diseñaron un par de preguntas que permitieran conocer el complejo hotelero y el departamento en el que los participantes trabajan. Además, la investigación llevada a cabo recogió también tanto datos personales sobre la nacionalidad, las competencias lingüísticas y el uso que hacen de ellas los encuestados como diversos aspectos generales de las empresas por las que son asalariados.

Como se puede comprobar, el formulario consta de nueve preguntas que, tratando de simplificar el análisis, han sido formuladas todas (excepto necesariamente dos —muy concretas para eludir subjetividad en las respuestas—) de manera cerrada, configurando consultas de opción múltiple, matrices de valoración o menús desplegados. Del mismo modo, para evitar preguntas en blanco, todas las respuestas son de obligada cumplimentación.

Con la información recopilada, podremos concluir sobre la adaptación de la gestión hotelera desde diferentes experiencias y perspectivas.

### **3.2 Exposición de resultados y discusión**

La multiculturalidad de Aruba se ve reflejada en esta pequeña muestra: entre los 60 encuestados, se registran 11 nacionalidades diferentes. Mientras que el 70% del total son nativos arubanos, el porcentaje restante migró a la isla desde Colombia, Holanda, República Dominicana, España, Filipinas, Italia, Jamaica, Puerto Rico, San Martín y Venezuela —ordenados de mayor a menor en función del número de respuestas:

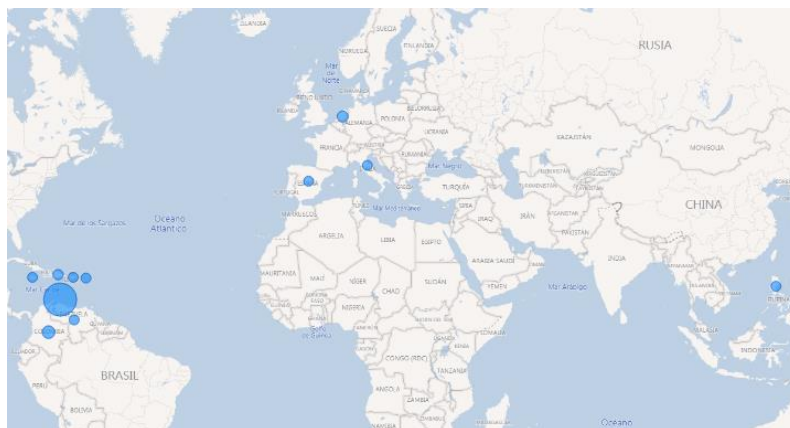


Figura 7. Nacionalidad de los encuestados  
(Fuente: elaboración propia)

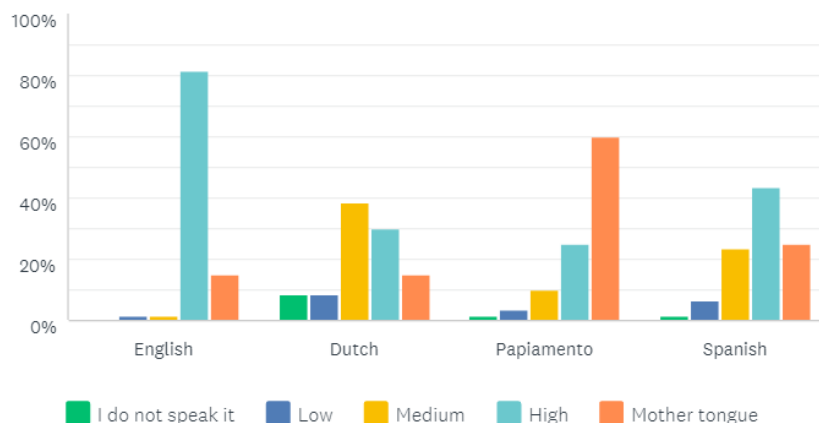
Haciendo referencia a las competencias lingüísticas, cabe destacar que el nivel de la lengua inglesa de más del 96,5% de los participantes es alto o lo han considerado lengua materna. Por el contrario, el dominio del holandés no es tan usual y computa niveles más bajos. El papiamento es la lengua materna del 60% de los encuestados y el español, del 25. De manera general, los datos obtenidos se concentran en la parte derecha de la siguiente tabla, lo cual quiere decir que los niveles más altos de los idiomas predominan en el sondeo:

	I DO NOT SPEAK IT	LOW	MEDIUM	HIGH	MOTHER TONGUE	TOTAL
English	0,00% 0	1,67% 1	1,67% 1	81,67% 49	15,00% 9	60
Dutch	8,33% 5	8,33% 5	38,33% 23	30,00% 18	15,00% 9	60
Papiamento	1,67% 1	3,33% 2	10,00% 6	25,00% 15	60,00% 36	60
Spanish	1,67% 1	6,67% 4	23,33% 14	43,33% 26	25,00% 15	60

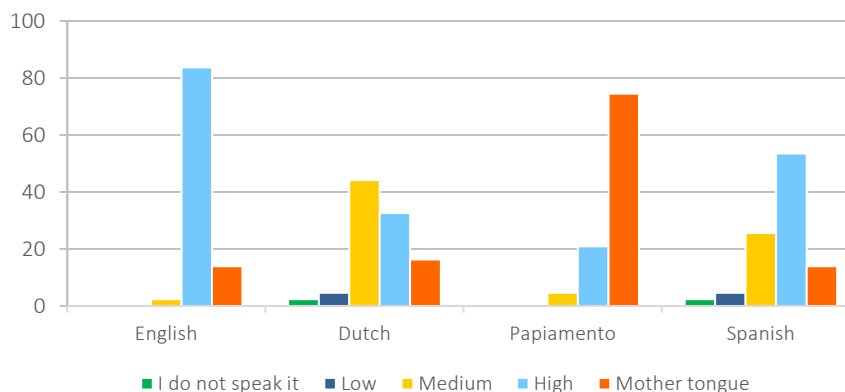
Tabla 12. Tabla de respuestas correspondiente a la pregunta nº 2 del cuestionario  
(Fuente: elaboración propia)

Sin embargo, una vez conocemos la nacionalidad de cada individuo, nos interesa filtrar el conocimiento de idiomas en función de este factor. Con el objetivo de contrastar el multilingüismo de la isla, acotamos las respuestas siguiendo el principio anterior y comparamos las gráficas:

### CAPÍTULO III



*Gráfico 5.* Gráfico de respuestas correspondiente a la pregunta n° 2 del cuestionario  
(Fuente: elaboración propia)



*Gráfico 6.* Gráfico de respuestas filtradas correspondiente a la pregunta n° 2 del cuestionario  
(Fuente: elaboración propia)

Debemos tener en cuenta que, consecuentemente, los idiomas nativos de los inmigrantes ya no están presentes. En caso de tener más de una lengua materna, en el formulario se presentaba la posibilidad de seleccionar varias. Pues bien, casi una cuarta parte de los arubanos lo han hecho (23,25%). Los rangos más bajos prácticamente han desaparecido.

Asimismo, tras haber estudiado la peculiaridad del papiamento, resulta llamativo que también sea la lengua materna de cuatro encuestados provenientes de Venezuela, San Martín, República Dominicana y Puerto Rico. No obstante, no dejan de ser lugares próximos.

A continuación, un mapa y una tabla muestran los hoteles en los que trabajan los encuestados:

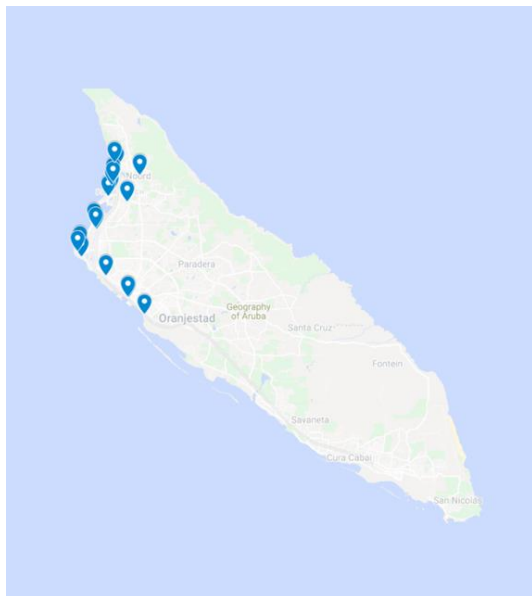


Figura 8. Localización de los hoteles mencionados en las respuestas de la pregunta nº 3 del cuestionario (Fuente: elaboración propia)

<b>Amsterdam Manor Beach Resort</b>
<b>Aruba Marriott Resort &amp; Stellaris Casino</b>
<b>Aruba Surfside Marina</b>
<b>Barceló Aruba</b>
<b>Bucuti &amp; Tara Beach Resort</b>
<b>Costa Linda Beach Resort</b>
<b>Divi Aruba All-Inclusive</b>
<b>Dushi Tera Resort &amp; Condo Management</b>
<b>Eagle Aruba Resort and Casino</b>
<b>Hilton Aruba Caribbean Resort &amp; Casino</b>
<b>Holiday Inn Resort Aruba</b>
<b>Hotel Riu Palace Aruba</b>
<b>Hyatt Regency Aruba Resort &amp; Spa</b>
<b>La Cabana Beach Resort</b>
<b>Manchebo Beach Resort &amp; Spa</b>
<b>Palm Aruba Condos</b>
<b>Playa Linda Beach Resort</b>
<b>Radisson Aruba Resort Casino &amp; Spa</b>
<b>Renaissance Aruba Resort &amp; Casino</b>
<b>Stone Throw Boutique Hotel</b>
<b>The Ritz-Carlton Aruba</b>

Tabla 13. Listado de los hoteles mencionados en las respuestas de la pregunta nº 3 del cuestionario (Fuente: elaboración propia)

Los 21 hoteles que figuran en el listado —entre los cuales se encuentran importantes cadenas internacionales— están ubicados en la zona turística de la isla. Como referencia relevante, aproximadamente el 57% de estos establecimientos disponen de uno o varios casinos.

Por otro lado, es muy importante tener en cuenta en qué departamento trabaja quien responde, pues está directamente vinculado con la relación con el cliente (siguiente pregunta en el cuestionario). Los departamentos son los siguientes: alimentos y bebidas, alquiler de coches, calidad, casino, marketing y comercial, contabilidad, dirección, eventos, mantenimiento, playa y piscina, pisos, recepción, recursos humanos, relaciones públicas, reservas y seguridad.

Correlativamente, solo cinco integrantes respondieron que en su puesto de trabajo no tenían relación con el cliente. De forma exclusiva, para aquellos que contestaron que sí, la sexta pregunta era obligatoria: “¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes idiomas en la comunicación con el cliente?”. Estos fueron los resultados:

### CAPÍTULO III

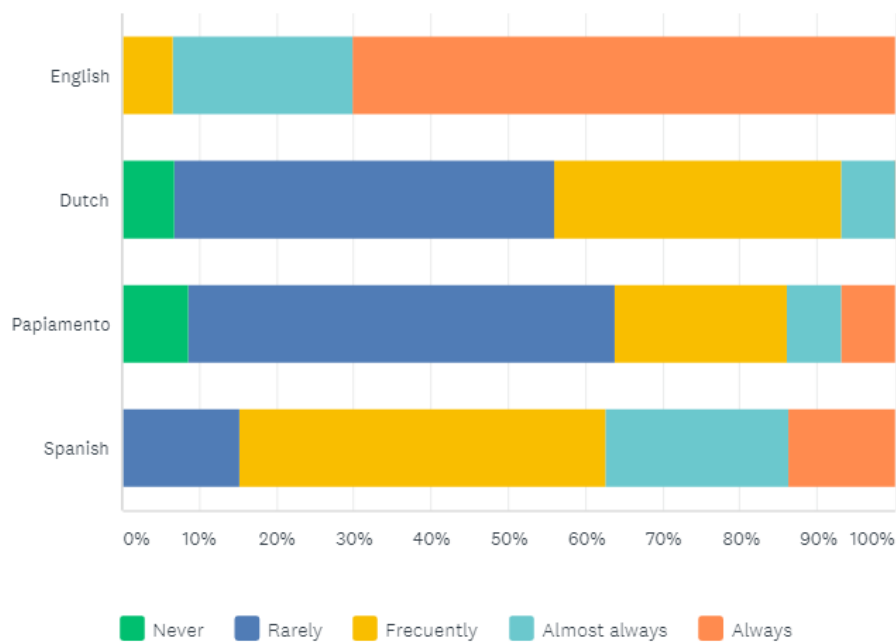


Gráfico 7. Gráfico de respuestas correspondiente a la pregunta nº 6 del cuestionario  
(Fuente: elaboración propia)

Sin duda, el idioma anglosajón prevalece sobre el resto, pues un 70% del total afirma hablarlo siempre y más de un 23% casi siempre. Aproximadamente el 7% restante lo usa de manera frecuente. Aunque bastante más alejado, le sigue el español, donde ya un 15% lo considera inusual. Las respuestas referentes al holandés y al papiamentu están más distribuidas en el gráfico y en ambos idiomas más del 50% admite emplearlos nunca o casi nunca.

Las frecuencias de cada idioma pueden variar entre departamentos. No solo los turistas hacen uso de bares, restaurantes o instalaciones como la piscina o el casino: la gente local también frecuenta estos lugares. Es por eso que, a pesar de que el número de turistas que llegan desde Holanda, Bonaire o Curazao sea reducido, estos trabajadores emplean el holandés y el papiamentu a diario.

El gráfico cambia bastante cuando hablamos de comunicación intra e interdepartamental:

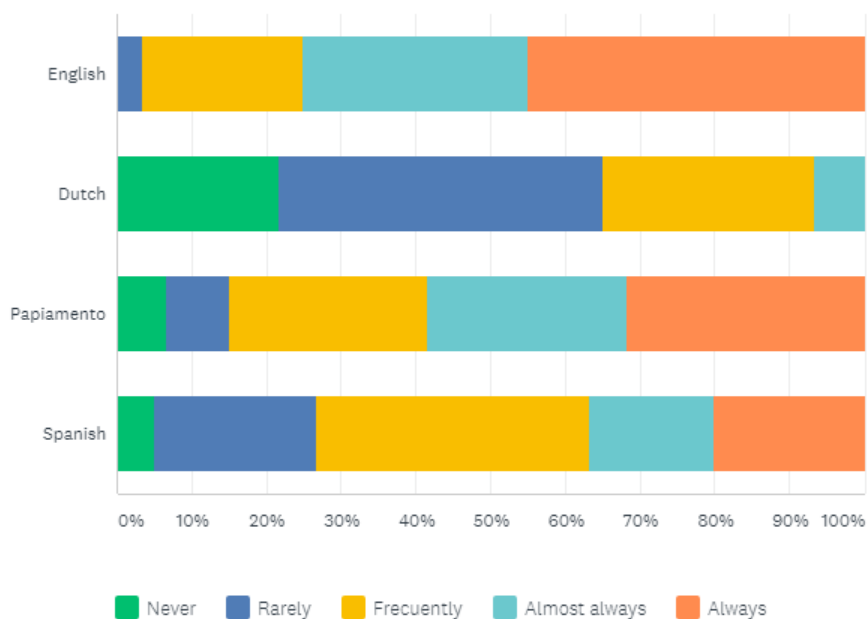


Gráfico 8. Gráfico de respuestas correspondiente a la pregunta nº 7 del cuestionario  
(Fuente: elaboración propia)

El uso del papiamento ha crecido considerablemente. En cambio, las respuestas relativas al inglés se encuentran más repartidas en el boceto. El holandés y el español se mantienen con porcentajes similares.

La utilización que cada encuestado haga de los idiomas está, evidentemente, relacionada con las aptitudes que posea cada individuo.

Como se mencionó en el capítulo anterior, muchas compañías deciden tipificar el empleo de un único idioma para favorecer la comunicación interna. Esta idea también fue abordada en la penúltima pregunta: “¿Hay alguna lengua estándar implementada en su hotel?”. De ser el caso, se presentaba un campo obligatorio para especificar el idioma. Más del 41% de los partícipes admitieron la existencia de una lengua franca. Un 86% de las respuestas afirmativas mencionan el inglés, un 11% el papiamento y un 3% el español.

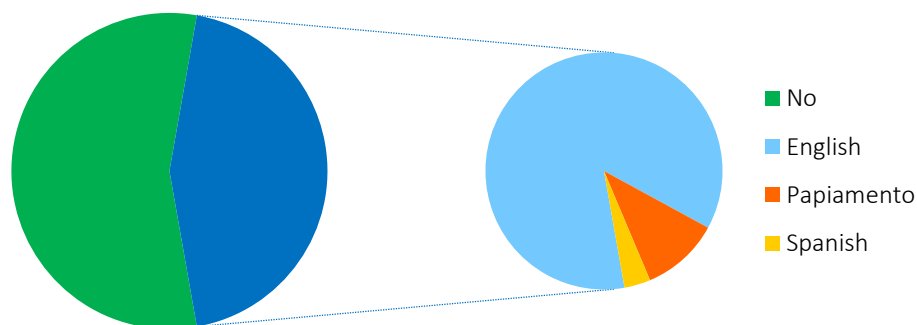


Gráfico 9. Gráfico de respuestas correspondiente a la pregunta nº 8 del cuestionario

(Fuente: elaboración propia)

Filtrando las respuestas —esta vez según el complejo en que trabaja la persona que contesta—, la totalidad de aquellos que indican que el inglés es la lengua común instaurada en su hotel trabaja para una cadena internacional. Uno de estos encuestados especificó que el uso de este idioma es siempre imperativo en la comunicación vía correo electrónico. Prestando atención a aquellos que seleccionaron el papiamento, observamos que todos ellos laboran en un mismo hotel local. Por último, la única persona que respondió “español” es empleado del grupo *Barceló*.

Para la siguiente —y última— cuestión, se seleccionaron siete aspectos considerados fundamentales en la gestión de un hotel con el objetivo de conocer a qué idiomas estaban estos adaptados. Asimismo, la última fila de la matriz estaba destinada a sugerencias. La tabla sucesiva pretende facilitar la visualización de las respuestas en conjunto:



## RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

	ENGLISH	DUTCH	PAPIAMENTO	SPANISH	DON´T KNOW	TOTAL DE ENCUESTADOS
Check in	96,67% 58	41,67% 25	36,67% 22	65,00% 39	3,33% 2	60
Signage	96,67% 58	8,33% 5	5,00% 3	41,67% 25	3,33% 2	60
Restaurant menus	100,00% 60	1,67% 1	0,00% 0	35,00% 21	0,00% 0	60
Brochures	98,33% 59	6,67% 4	1,67% 1	46,67% 28	1,67% 1	60
Website	96,67% 58	5,00% 3	1,67% 1	40,00% 24	1,67% 1	60
Social Media	96,67% 58	10,00% 6	13,33% 8	40,00% 24	3,33% 2	60
TV channels	88,33% 53	21,67% 13	18,33% 11	43,33% 26	11,67% 7	60

Tabla 14. Tabla de respuestas correspondiente a la pregunta nº 9 del cuestionario

(Fuente: elaboración propia)

Como en el resto de apartados, el inglés está presente en la mayoría de respuestas y sobresale frente al resto de lenguas. En este caso, si no tenemos en cuenta la columna *Don't know*, el idioma anglosajón alcanza el 100% de respuestas en cada una de las filas. El español también sigue manteniendo el segundo puesto. Aunque bastante más alejados, los porcentajes del holandés y el papiamento oscilan notablemente dependiendo de la prestación a tener en cuenta. Mientras algunos aspectos son más fáciles de gestionar, otros necesitan una administración mucho más compleja. De este modo, mientras que la disponibilidad del *check in* en cada idioma dependerá directamente de las competencias de los profesionales que trabajan en recepción, incrementar la diversidad lingüística de las páginas web requerirá manipular aspectos más técnicos como dominios o servidores. Además, en este ejemplo, se deberán considerar los costes de producción, mantenimiento, actualizaciones, etc. El cuidado de los estándares estipulados es un cometido imprescindible para la rentabilidad de servicios. Algunos de los comentarios recibidos señalan el uso de otros idiomas como alemán o italiano en otras comodidades tal y como radio.



**CAPÍTULO IV**

**COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS**

## 4.1 Preliminares

Sin olvidar el resto de lenguas, tras analizar importancia de las mismas percibida por los encuestados que formaron parte de la investigación, el peso del idioma anglosajón también se ponderará en el capítulo en desarrollo.

Resulta igual de necesario adaptar los recursos de los hoteles a los intereses de los turistas como preparar a las generaciones venideras para que rindan profesionalmente y cumplan con los objetivos esperados. En el mundo de la hostelería —como en el resto del sector terciario—, para satisfacer de manera fructífera las necesidades de los clientes, el papel de los expertos resulta fundamental en la producción de servicios. Las prestaciones están cada día más personalizadas y los puestos de trabajo, más especializados. El incremento de las expectativas exigidas será también un hecho eminente.

Es patente que hoy en día la globalización demanda incesantemente la formación en idiomas, especialmente en inglés, el cual actúa como principal lengua franca entre individuos que hablan distinto idioma, convirtiéndose así en el medio de comunicación más extendido a escala internacional (Alonso, 2006). Tomando en consideración que en la actualidad más del 75% de los sujetos angloparlantes del planeta no son nativos, si hay algo claro es que el entorno de esta lengua se ha desplazado de su núcleo original en Estados Unidos e Inglaterra y expandido a lo largo de los cinco continentes. En numerosas ocasiones, el desarrollo económico de las empresas multinacionales y turísticas de los estados prospera proporcionalmente al nivel de inglés del que dispongan. En ese sentido, no resulta especialmente arriesgado afirmar que una economía internacional otorgará más oportunidades y beneficios para los agentes económicos de un país:

Los gobiernos del mundo entero reconocen cada día más que es necesario un buen nivel de inglés para formar parte de la economía global. Hoy en día, un buen nivel de inglés no se considera como una ventaja sino que se está volviendo cada vez más en una aptitud básica necesaria para cualquier trabajo. (EF EPI, 2011, p. 6).

También en esta línea, Grandinetti apunta: “[l]as personas que poseen conocimiento de al menos un idioma extranjero tienen más posibilidades de avanzar en su carrera profesional” (2011). Debido a ello, estas posibilidades adicionales de encontrar trabajo y acceder a rangos más altos en la jerarquía empresarial resultan favorables.

Como los resultados de la investigación han demostrado, el manejo del idioma anglosajón también es una competencia imprescindible para acceder al mundo laboral en Aruba, donde el aprendizaje del mismo será un instrumento vital a nivel profesional. Resultará tan imprescindible como ventajoso conocer en profundidad el ámbito corporativo para poder utilizar un inglés aplicado, práctico y directo.

### **4.2 Formación académica**

La educación universitaria capacita a los estudiantes y les abre las puertas al mundo laboral. En virtud de ello, la Facultad de Hostelería y Gestión Turística de la Universidad de Aruba reconoce la contribución única y estratégica de la industria hotelera y turística al desarrollo de la isla y prepara a sus alumnos para procurar la excelencia del sector en la región.

El programa de estudios proporciona tanto la preparación académica como las experiencias prácticas que los futuros graduados necesitarán para ingresar —de manera exitosa y fructífera— al mercado laboral de la industria hotelera y turística en todas sus variantes: hoteles, compañías de transportes, agencias de viajes, servicios complementarios como turismo deportivo, cultural, guías turísticos, etc. Para cualquiera de ellas, será preciso emplear el inglés turístico desde un enfoque técnico y contextual: desarrollar y aplicar tanto habilidades de comunicación con base científica y adecuadas (verbales y no verbales) como destrezas para una interacción interpersonal e intercultural efectiva son dos de los objetivos que persigue el Grado y así lo indica la Guía Docente del mismo.

Las asignaturas de inglés son obligatorias en la enseñanza secundaria del país (véase Anexo II), incluyendo también la enseñanza en inglés de otras disciplinas como

## CAPÍTULO IV

matemáticas o ciencias. A mayores, el programa universitario en cuestión se imparte exclusivamente en inglés.

Como podemos observar en la siguiente ilustración, la planificación de los cursos está dotada de heterogeneidad —pues abarca materias muy variadas que pondrán a los alumnos en disposición de trabajar en múltiples subsectores turísticos— y practicidad, ya que muchas de las asignaturas como *Timeshare Management* o *Cruise Lines Management* (temas previamente definidos y planteados en este Trabajo de Fin de Grado) están claramente relacionadas con la demanda turística de Aruba:

Year 1: Fall Freshman – Semester 1	Year 1: Spring Freshman – Semester 2
Principles of Hospitality & Tourism Management	Financial Accounting
Introduction to Hospitality & Tourism Marketing	Human Resources in Hospitality & Tourism (G)
Environmental Science (G)	Law & Ethics in Hospitality
Business Economics (G)	Psychology (G)
Business Communication 1 – English (G)	Org. Fund. Of International Business
Business Communication – Spanish (G)	Business Research Methodology (G)
	Summer Industry Orientation
Year 2: Fall Junior – Semester 3	Year 2: Spring Junior – Semester 4
International Management	Restaurant Management
Managerial Accounting	Strategic Management
Leadership & Ethics	Information Systems
Timeshare Management	MICE Management
Hotel Operations	Facility Management
Business Communication 2 (G)	Business Research Methodology 2 (G)
Year 3: Fall Senior – Semester 5	Year 3: Spring Senior – Semester 6
Advanced Research Study	Management Internship
Electives (Four electives needed)	Bachelor Thesis
International Business Law	
Tourism Geography	
Motivation, Power and Leadership	
Corporate Finance	
Destination Management	
Digital & Social Media Strategy	
Cruise Line Management	

Figura 9. Plan de estudios del Grado en Turismo (University of Aruba, s.f.)

La diplomatura recoge también tres asignaturas cuyo contenido nos interesa comentar y debatir:

- *English Business Communication I*: impartida por el Decano de la Facultad — nativo británico— John Wardlaw y diseñada para enseñar el uso básico del idioma y los mecanismos de su escritura y redacción, la intención de esta clase es dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para comunicarse de manera eficiente en el conjunto de ambientes lingüísticos (académicos, profesionales, culturales, comerciales, personales y sociales) aplicables en los negocios internacionales y la industria hotelera y turística.
- *English Business Communication II*: este curso cubre la teoría y la práctica de la comunicación verbal y no verbal (oral y escrita). En las sesiones se discutirá el impacto de la globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación, la diversidad cultural y la comunicación organizacional y con el cliente.
- *Spanish Business Communication*: haciendo hincapié en la gramática española y el vocabulario específico, su misión será mejorar las habilidades de audición, lectura y redacción de los estudiantes. Everick Rincones, licenciado especializado en lingüística española aplicada, es el profesor responsable de la asignatura.

Mientras que el resto de cátedras aportarán léxico de muchas y diversas áreas turísticas, las tres anteriores enfatizarán el uso del mismo para lograr establecer una comunicación fluida en todos los ámbitos empresariales. Asimismo, también se abordará la competencia intercultural, pues el conocimiento idiomático y el elemento intercultural conviven de manera intrínseca dentro del contexto turístico. Alonso señala:

Siempre se ha tenido la sensación, sin duda certera, de que hay que conocer una lengua para acceder a la mentalidad, la manera de ser y la cultura del pueblo que la habla; a la recíproca, no cabe duda que no se puede llegar al conocimiento profundo y auténtico de una lengua si se desconocen esos elementos de sus hablantes maternos. [...] El desarrollo de la competencia lingüística es esencial para el desarrollo de la competencia cultural, y ambas son una condición *sine qua non* para la adquisición de una verdadera competencia comunicativa en una lengua extranjera. [...] Por lo tanto, la dimensión sociocultural debe constituir una parte integral del currículo [...] que arroje los contenidos léxico-morfo-sintácticos— y no quedar relegada a un segundo plano en el proceso de enseñanza/aprendizaje. (2006, pp. 18-21)





## Conclusiones

Originalmente, y como cabría esperar de cualquier estudio, el planteamiento y la estructura de nuestro análisis deberían estar dotados de coherencia y cohesión, propiedades que convertirían a un conjunto inicial de ideas en el presente Trabajo de Fin de Grado.

Por suerte, a medida que nuestra investigación avanzaba, arrojaba consigo resultados que interrelacionaban muchos de los conceptos ya abordados. Más allá de presentarse como una secuencia de capítulos, el proyecto resultó en una red de ideas conectadas entre sí y encajadas de tal manera que no se pueden entender una de ellas sin considerar el resto.

El presente multicultural de Aruba es producto de su historia que, marcada por una larga colonización y constantes migraciones, en la segunda mitad del siglo XX abrió las puertas a la que hoy en día es principal fuente de ingresos: el turismo.

El cuestionario estaría orientado tanto a contrastar la diversidad cultural y el plurilingüismo como a recabar información acerca del uso de cada lengua. En un destino donde el holandés y el papiamentu son los idiomas oficiales, resulta interesante el hecho de que el español y, especialmente, el inglés desarrollen papeles protagonistas en el panorama lingüístico del sector alojamiento. La lógica entra en juego cuando recordamos que los turistas angloparlantes (81 %) e hispanohablantes (9,7%) conformaron en 2019 más del 90% del mercado total. El uso de las lenguas estatales queda relegado a relaciones hoteleras corporativas, si bien, al hablar de lengua franca, el inglés es también el idioma por excelencia.

Dado que las respuestas determinaron cuáles son las lenguas dominantes, el siguiente paso fue analizar en detalle el programa de estudios de la Titulación de Hostelería y Gestión Turística de la isla. La misión de la Facultad es convertir a sus alumnos en líderes cualificados y profesionales en un entorno interdisciplinario —desarrollando y potenciando destrezas y habilidades lingüísticas, entre otras muchas. La iniciativa de la Universidad de Aruba de impartir el Grado en inglés es una propuesta pragmática e innovadora que prepara a sus egresados para un mercado internacional cada vez más exigente pero lleno de posibilidades. El español también es una asignatura de obligados matrícula y curso. Para lograr la eficacia del sistema, tampoco hay que

dejar de lado el ahínco por adecuar, mantener, preservar e incluso mejorar la calidad de la enseñanza del idioma anglosajón en colegios e institutos.

A la luz de una industria turística en expansión y de una historia lingüística opulenta, la isla de Aruba y sus organizaciones —en su afán de alcanzar la excelencia turística— han unido esfuerzos y recursos —gestión académica y hotelera— para optimizar la calidad lingüística de sus servicios. Pues, como bien dice el profesor Rincones, los clientes valoran muy positivamente una atención individualizada que evidencie el rigor y compromiso del destino.

# **ANEXO I**

Dear Sir or Madam,

My name is Mara Vela and I am a last year student from the Faculty of Social Sciences, Law and Communication of the University of Valladolid (Spain). I am currently finishing my Degree in Tourism.

I was lucky enough to enjoy my *Erasmus+* stay in Aruba from last August to December 2019. For this reason, I have decided to do my M.A. (end of the Degree project) about your amazing island.

The purpose of this questionnaire is to analyze how lodging industry operations are managed in a multilingual destination.

I would be very thankful if you could please fill out this 3-minute survey that I am handing out as a part of my research. Your participation is very important, since, thanks to it, a more precise, accurate and realistic study will be carried out. Please, note that it is voluntary, anonymous and confidential: only the research team will have access to the collected data. It can be withdrawn at any time.

Thank you in advance for your time and effort!

Should you have any questions to make or any doubts to ask, do not hesitate to contact the following email: [mara.vela.martinez@hotmail.com](mailto:mara.vela.martinez@hotmail.com)



## Hotel Management in Multilingual Destinations

\* 1. Where are you from?

\* 2. What is your level of the following languages? You can select several mother tongues, if applicable

	I do not speak it	Low	Medium	High	Mother tongue
English	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dutch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spanish	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 3. In which hotel are you working/doing your internship or have you worked/done your internship recently?

\* 4. In which department?

- Management
- Accounting
- Food & Beverage
- Human resources
- Sales & Marketing
- Front desk
- Housekeeping
- Maintenance
- Security
- Guest Relations
- Booking
- Other

\* 5. Do you enjoy direct customer relation?

No

Yes

6. If so, please specify how often do you use the following languages in customer communication?

	Never	Rarely	Frequently	Almost always	Always
English	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dutch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spanish	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 7. How often do you use the next languages in intra/interdepartmental communication?

	Never	Rarely	Frequently	Almost always	Always
English	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dutch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spanish	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 8. Lots of companies decide to set a standard language for intra/interdepartmental communication, is there any implemented in your hotel?

No

Yes

\* 9. To which languages are the following items adapted?

	English	Dutch	Papiamento	Spanish	Don't know
Check in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Signage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurant menus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brochures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV channels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Another (please, specify languages)

## **ANEXO II**

## ENTREVISTA A EVERICK RINCONES

Graduado en Filología Española por la Universidad de Utrecht y especializado en lingüística aplicada, Everick Rincones es el profesor responsable de la asignatura *Spanish Business Communication* en la Facultad de Hostelería y Gestión Turística de la Universidad de Aruba. Además, desde 2001, imparte clase a alumnos de Secundaria en el Colegio Arubano.

- **¿Qué asignaturas de idiomas son obligatorias en la Educación Secundaria?  
¿Cree que la formación académica previa a la Universidad es apropiada?  
¿Brinda el mundo académico prioridad a la enseñanza de idiomas?**

*El sistema educativo arubano es muy similar al modelo neerlandés. Desde infantil, las clases se imparten también en holandés. En el instituto, el papiamento, el inglés, el español y el francés son asignaturas obligatorias.*

*Tras cursar la Educación Secundaria Obligatoria equivalente en Aruba, muchos alumnos deciden viajar y continuar estudiando en universidades de países como Holanda, Estados Unidos o Colombia.*

*Definitivamente, sí a ambas cuestiones: los idiomas forman parte del currículo obligatorio y la formación académica prepara a los estudiantes para tener éxito en la Educación Superior, ya sea en la isla o en el extranjero.*

- **¿Qué nivel de español tienen los estudiantes antes de entrar en la Universidad? ¿Y de inglés?**

*Generalmente y en función de los niveles que establece el Marco Común Europeo de Referencia, los alumnos acceden a la universidad con un B2 tanto de español como de inglés.*



- **En general, ¿cree que los graduados tienen un nivel de español adecuado para ingresar en el mundo profesional? ¿Y de inglés? De no ser así, ¿en qué fallan o qué deberían mejorar?**

*De cara al ámbito laboral, sí hay una diferencia muy marcada entre el dominio de ambos idiomas. Los titulados se defenderán en español y serán capaces de comunicarse con gran eficacia en inglés. La principal disparidad reside en el conocimiento de léxico específico y habilidades de comunicación. Estas competencias lingüísticas se adquieren en inglés a lo largo de toda la carrera, pero resulta complicado abarcarlas en profundidad en tan solo una asignatura (Spanish Business Communication) donde también se debe repasar gramática, audición, redacción, etc.*

- **Entre inglés, holandés, papiamento y español, ¿cuáles de estos idiomas cree que tienen mayor repercusión en materia de turismo en la isla de Aruba?**

*Sin duda alguna, el inglés, pues la mayor parte de los turistas que recibe la isla son norteamericanos.*

- **¿Qué importancia le da al conocimiento de idiomas para la búsqueda de empleo dentro del sector turístico arubano? ¿Considera que las posibilidades de acceder al mercado laboral se multiplican?**

*Dependerá de cada oferta de empleo y del nivel o grado de contacto del puesto con los turistas. Generalmente, cuando se solicitan candidatos, siempre se hace referencia al nivel de idiomas requerido. Y, claro está que, entre dos solicitantes con las mismas cualidades, el manejo de las lenguas será un aspecto a valorar en el proceso de selección que aumentará las posibilidades de acceder a la vacante.*

- **¿Se podría decir que para los destinos y sus organizaciones mejorar el nivel en los idiomas será una ventaja competitiva?**

*Absolutamente sí. El turista de hoy en día valúa la calidad de los destinos basándose en la experiencia de su estancia.*

*Si bien es cierto que cualquier prestación de servicio implica establecer relación con el cliente, estos puntos de contacto serán críticos para cumplir de manera satisfactoria e incluso superar sus expectativas. Hablar su mismo idioma será indispensable para lograr la excelencia, contar con un buen nivel y manifestarse de manera fluida y adecuada al contexto —con cortesía y sin olvidar el elemento cultural— sumará puntos.*

*Estas percepciones serán decisivas para recomendar y volver, o no, a un destino. En el caso de Aruba, los turistas repetidores suponen una parte significativa de su mercado.*

## Referencias Bibliográficas

- Aeropuerto Internacional Reina Beatrix [AUA]. (2019). Airport traffic statistics. Industry update full year 2019.  
Recuperado de: <https://www.airportaruba.com/statistics>  
Último acceso: 17/01/2020
- Alofs, L. (2008). *The Aruba Heritage Report. Aruba's intangible cultural heritage, an inventory. Study executed at request of Aruba National Commission for UNESCO*. Aruba: Aruba National Commission.
- Alofs, L., y Merkies, L. (1990). *Ken ta Arubiano?: sociale integratie en natievorming op Aruba*. Caraïbische Afdeling Koninklijk Instituut voor Taal-, Land-en Volkenkunde, Leiden, Holanda: VAD/De Wit Stores.
- Alonso, A. (2006). La competencia intercultural en la enseñanza del inglés dentro del contexto turístico. *Encuentro: Revista de Investigación e Innovación en la Clase de Idiomas*, 16, 17-26
- American Resort Development Association [ARDA]. (2012). Economic Impact of the Timeshare Industry on the U.S. Economy.  
Recuperado de: <https://www.arda.org/>  
Último acceso: 14/05/2020
- Ansari, K. H. y Jackson J. (1995). *Managing Cultural Diversity at Work*. London: Kogan Page.
- Aruba Ports Authority. (2019). Historic Cruise Data.  
Recuperado de: <https://www.arubaports.com/main/historic-cruise-data/>  
Último acceso: 28/03/2020
- Aruba Timeshare Association [ATSA]. (2011). Economic Impacts of the Timeshare Industry in Aruba. Aruba: Aruba Timeshare Association.
- Aruba Tourism Authority [ATA]. (2018). Snapshot Jan – Dec 2018.  
Recuperado de: <https://www.arubainsight.com/monthly-reports/>  
Último acceso: 20/04/2020
- Aston, Guy. (1988). *Negotiating Service: Studies in the Discourse of Bookshop Encounters*. Bologna: CLUEB.

- Bamberger, F. (2016). *The Role of English in Aruba's Linguistic Landscape. Representation of Aruba's four dominant languages in written form in the public sphere.* (Tesina de Máster sin publicar). University of Utrecht. Faculty of Humanities.
- Bourhis, R. Y. & Landry, R. (1997). Linguistic landscape and ethnolinguistic vitality: An empirical study. *Journal of Language and Social Psychology*, 16, 23-49.
- Burney, L. A. (2010). *The American Resort Development Association Releases Economic Study: Timeshare Industry Contributed \$69 Billion of Economic Output.* Washington: ARDA.
- Caribbean Hotel & Tourism Association [CHTA] (2017). Monthly update - Aruba's tourism industry. December 2017 and year to date 2017. Recuperado de: <http://www.caribbeanhotelandtourism.com/wp-content/uploads/2018/02/Aruba-201712-YTD-Tourism-Industry-Report.pdf>.  
Último acceso: 29/03/2020
- Carroll, K. S. (2015). Language maintenance in the Caribbean: Examining perceptions of threat in Aruba and Puerto Rico. *Language Problems & Language Planning*, 39(2), 115-135.
- Central Bureau of Statistics [CBS] (2002). *The People of Aruba, Continuity and Change.* Aruba: Central Bureau of Statistics.
- Central Bureau of Statistics [CBS] (2019). Quarterly Demographic Bulletin: 1<sup>st</sup> Quarter 2019.  
Recuperado de: <http://cbs.aw/wp/wp-content/uploads/2019/05/QDB0319.pdf>  
Último acceso: 05/03/2020
- Central Bureau of Statistics [CBS]. (2011). *Statistical Yearbook 2011.* Oranjestad, Aruba: Cental Bureau of Statistics.
- Central Bureau of Statistics [CBS]. (2014). Stay over visitors per country/region. Aruba Tourism Authority. Recuperado de: <http://cbs.aw/wp/index.php/2016/01/22/day-1-aruba-tourismauthority/> Último acceso: 01/03/2020
- Central Bureau of Statistics [CBS]. (2015). Statistical year book 2015. Oranjestad, Aruba: Cental Bureau of Statistics.

- Central Bureau of Statistics [CBS]. (2019). Statistische Trends. Labour force on the Dutch Caribbean islands by Brigitte Hermans & Lian Kösters 2019. Oranjestad, Aruba: Cental Bureau of Statistics.
- Croes, J. V. (2019). Material docente sin publicar de la asignatura *Timeshare Management*. Faculty of Hospitality and Tourism Management of University of Aruba.
- Dailey, R., Giles, H., y Jansma, L. (2005). Language attitudes in an Anglo-Hispanic context: the role of the linguistic landscape. *Language & Communication*, 25(1), 27-38.
- EF English Proficiency Index [EF EPI]. (2011). Índice de nivel de inglés. Recuperado de: [https://www.ef.com.es/sitecore/\\_~/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf](https://www.ef.com.es/sitecore/_~/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf)  
Último acceso: 04/05/2020
- Emerencia, L. (1996). Changing challenges for Aruban schools. *21st Century Policy Review*, 3(1-2), 150-176.
- Félix-Brasdefer, J. C. (2015). *The Language of Service Encounters*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fernández, F. M. y Otero Roth, J. (2007). *Atlas de la lengua española en el mundo*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Fouse, G. C. (2002). *The story of Papiamentu: A study in slavery and language*. Lanham. University Press of America.
- Gomes Casseres, Ch. (1990). *Oudste Papiaments-talige tekst op Aruba*. Ñapa: Amigoe.
- Gorter, D. (2006). Introduction: The Study of the Linguistic Landscape as a New Approach to Multilingualism. *International Journal of Multilingualism*, 3(1), 1-6.
- Grandinetti, A. (2011). Razones y beneficios de aprender un idioma: ¿Por qué y para qué estudiar idiomas?  
Recuperado de: <http://foreignlanguagecentre.wordpress.com/articulos/>  
Último acceso: 07/05/2020

- Hayes, D. K, Ninemeier J. D, y Miller A. A. (2011). *Foundations of Lodging Management*. Upper Saddle River: Pearson.
- Hilton. Iconic Legacy. The Aruba Caribbean.  
 Recuperado de: <https://www.hiltonaruba.com/legacy/>  
 Último acceso: 25/03/2020
- Hoetink, H. (2019) Aruba. *Encyclopedia Britannica*.  
 Recuperado de: <https://www.britannica.com/place/Aruba>  
 Último acceso: 26/03/2020
- Hosteltur (2011). Aruba invierte US\$ 70 millones en mejorar sus hoteles.  
 Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/lat/114070\\_aruba-invierte-us-70-millones-mejorar-sus-hoteles.html](https://www.hosteltur.com/lat/114070_aruba-invierte-us-70-millones-mejorar-sus-hoteles.html)  
 Último acceso: 29/03/2020
- Joseph, I. (1988). La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 39, 43–55.
- Kouwenberg, S. (2004). The grammatical function of Papiamentu tone. *Journal of Portuguese Linguistics*, 3. 55-69.
- Kouwenberg, S. & Muysken, P. (1994). *Papiamentu*. University of Nijmegen: John Benjamins.
- Lüdi, G., Höchle Meier, K., & Yanaprasart, P. (2016). *Managing Plurilingual and Intercultural Practices in the Workplace: The Case of Multilingual Switzerland*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268–277.
- McGreal, C. (2008). Rwanda to switch from French to English in schools. *The Guardian*.  
 Recuperado de: <https://www.theguardian.com/world/2008/oct/14/rwanda-france>  
 Último acceso: 30/03/20
- Mijts, E. (2012). Taaleisen in personeelsadvertenties in Arubaanse kranten. En: Mijts, E. (Ed.) *Seminar Publicaties* (Acta de Congreso). Universidad de Aruba, Oranjestad, Aruba.

- Muñoz Carrobles, D. (2010). Breve itinerario por el paisaje lingüístico de Madrid. *Ángulo Recto: Revista de estudios sobre la ciudad como espacio plural*, 2(2), 103-109.
- Piller, I. (2003). 10. Advertising as a site of language contact. *Annual Review of Applied Linguistics*, 23, 170-183.
- Ragatz, R., & Crotts, J. (2000). U.S. timeshare purchasers: who are they and why do they buy? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(1), 49-66.
- Real Academia Española [RAE]. *Diccionario de la Lengua Española*, 23.<sup>a</sup> ed.  
 Recuperado de: <https://dle.rae.es/hosteler%C3%ADa?m=form>  
 Último acceso: 07/05/2020
- Tourism Analytics (2019). Aruba cruise calls by month 2019.  
 Recuperado de: <http://tourismanalytics.com/aruba.html#>  
 Último acceso: 27/03/2020
- University of Aruba. Academic Bachelor Program of Faculty of Hospitality and Tourism Management Studies.  
 Recuperado de: <http://www.ua.aw/faculty-of-hospitality-and-tourism-management/>  
 Último acceso: 17/03/2020
- University of Aruba. Study Guide 2018-2019 of Faculty of Hospitality and Tourism Management Studies.  
 Recuperado de: <http://www.ua.aw/download/FHTMS/06.Study-Guide-2018-2019-FHTMS.pdf>  
 Último acceso: 05/04/2020
- Wang, C. Y., & Mattila, A. S. (2010). A Grounded Theory Model of Service Providers' Stress, Emotion, and Coping During Intercultural Service Encounters. *Managing Service Quality*, 20(4): 328–342.
- Wiel, K. (2010). *Perceptions On The Social Status Of Papiamentu In Contrast To Its Official Significance In Aruba And Curacao* (Tesina de Máster sin publicar). University of Central Florida: Orlando.

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2019). Aruba. 2019 Annual Research: Key  
Recuperado de: <https://wttc.org/en-gb/Research/Economic-Impact>  
Último acceso: 25/03/2020

Zavala Reyes, M. E. (2015). Palabras vivas de una lengua muerta: legado Arawak-  
Caquetío. *Boletín Antropológico*, 89, 58-76.