

02/24

INFORME
SOBRE EL
PERFIL DE
COMPETENCIAS
DEL PAÍS

ESPAÑA



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, las opiniones y puntos de vista expresados son únicamente los del autor[es] y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de los mismos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TURISMO, DATOS Y CIFRAS DE ESPAÑA	7
1.1 DATOS Y CIFRAS TURÍSTICAS	7
1.2 CONTRIBUCIÓN DE LOS VIAJES Y EL TURISMO AL EMPLEO.....	11
1.3 CONTRIBUCIÓN DIRECTA Y TOTAL DEL TURISMO AL PIB EN 10 AÑOS.....	11
1.4 CONTRIBUCIÓN DIRECTA Y TOTAL DEL TURISMO AL PIB EN 10 AÑOS.....	13
1.5 PUNTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO	13
1.6 RETOS ESPECÍFICOS DEL PAÍS Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO	15
2. OFERTA ACTUAL DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN ESPAÑA.....	17
2.1 COMPETENCIAS DIGITALES.....	20
2.2 COMPETENCIAS ECOLÓGICAS.....	21
2.3 COMPETENCIAS SOCIALES	22
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	23
4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	32
4.1 EL FUTURO DEL TURISMO Y DEL EMPLEO TURÍSTICO	32
4.2 COMPETENCIAS DIGITALES.....	37
5. BUENAS PRÁCTICAS MEJORA Y RECICLAJE LABORAL DE LAS CUALIFICACIONES.....	51
REFERENCIAS	





RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este informe es dar a conocer la situación actual respecto a las competencias necesarias para el sector turístico de España en tres ámbitos claves: digital, medioambiental y social. Estas competencias se adquieren mediante formación específica en estas áreas, cuya situación también se refleja en este informe.

En base a investigaciones primarias y secundarias,

Se espera que el sector turístico siga avanzando hacia un modelo de sostenibilidad.

el informe extrae conclusiones sobre la situación del sector turístico español, uno de los principales pilares económicos del país.

Una de ellas es que la formación en competencias está muy privatizada en España. Aunque existe una gran variedad de cursos, especialmente en el ámbito digital, no hay muchos

cursos especializados en IA o robótica, ya que estamos muy lejos de una implantación generalizada de estas tecnologías. De cara al futuro, se debería hacerse especial hincapié en la adquisición de nociones básicas de digitalización, ya que el 35,8% de la población española carece de competencias digitales básicas según el informe "[Impacto de la transformación digital en España: 1998-2023](#)" desarrollado por la Fundación Orange y la consultora Nae (Fundación Orange, 2023a).

Se espera que el sector turístico siga avanzando hacia un modelo más sostenible, tanto a nivel social, como económico y medioambiental. Es decir, que las empresas se preocuparán por diseñar modelos cada vez más sostenible y los destinos se esforzarán por mitigar el impacto negativo del turismo. Además, el cuidado de la biodiversidad será un aspecto importante sobre el que formar a los equipos.

En el ámbito social, será importante la formación continua en competencias como la comunicación, la empatía y la adaptabilidad. Esta última será especialmente necesaria para hacer frente a todos los cambios que surgirán, sobre todo a nivel digital, en nuestro sector.

Por último, los casos de éxito analizados en el informe siguen un patrón similar, en el que se opta siempre por el bienestar del empleado. Se destaca la tendencia de anteponer el empleado al cliente, para que sea este el que preste un servicio de calidad en un entorno de calidad. En una sociedad cada vez más digitalizada, es importante cuidar a las personas que forman parte de nuestras empresas.



INTRODUCCIÓN

El proyecto Erasmus+ PANTOUR es una asociación europea creada para mejorar la relación colaborativa y productiva entre las instituciones educativas y la industria turística. PANTOUR es la continuación del proyecto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance; 2018-2022) y tiene como objetivo específico diseñar soluciones innovadoras para abordar las necesidades de competencias en el turismo.

Con la explotación de sus resultados, PANTOUR pretende beneficiar a los solicitantes de empleo, a los trabajadores en activo y a los desempleados de la industria turística, a los empresarios, a las PYME, a las asociaciones sectoriales y a los responsables políticos. Por ello, ha dedicado especial atención a la reconversión y la mejora de las competencias de la mano de obra genérica en función de las futuras necesidades de cualificación. Para poder alcanzar este objetivo, se han llevado a cabo investigaciones en cada uno de los países del consorcio del proyecto, con el fin de investigar el futuro del turismo, las lagunas de cualificación existentes entre los niveles actuales de cualificación en la industria turística y las cualificaciones que serán necesarias en el futuro.

Para empezar, se necesita información actualizada. Esto se cubrirá con este Informe sobre el perfil de competencias de los países: un documento exhaustivo, que abarca un país y ofrece un análisis en profundidad del panorama general del turismo y las competencias, las carencias, las necesidades y las capacidades de la mano de obra en ese país concreto. Constituye un valioso recurso para que los responsables políticos, los funcionarios gubernamentales, los empleadores/empleados y las instituciones educativas comprendan el estado actual de las competencias y tomen decisiones informadas sobre las estrategias de desarrollo de la mano de obra.

El objetivo de este Informe sobre el perfil de competencias de cada país es ofrecer, sobre la base de una visión global, lo siguiente:

Información general de cada país del consorcio PANTOUR en relación con el turismo y el empleo en el sector turístico, es decir, datos y cifras sobre el turismo;

Resumen de la situación actual de la oferta formativa en competencias digitales, ecológicas y sociales para los principales tipos de proveedores de educación/formación;

Análisis de los resultados de la encuesta en línea realizada en cada país del consorcio PANTOUR entre profesionales del turismo, directores de RRHH y responsables de la toma de decisiones;

Una visión general de la evolución actual del turismo, las tendencias en materia de empleabilidad en el sector turístico y las diferencias existentes entre los niveles actuales de cualificación en el sector turístico y las futuras cualificaciones previstas para 2030;

Un inventario de buenas prácticas (es decir, iniciativas, proyectos, programas, filosofías, herramientas, métodos, ideas, soluciones y conceptos innovadores) en relación con la mejora, el reciclaje, la atracción y la retención del personal con el fin de mejorar los conocimientos sobre el desarrollo de competencias digitales, sociales y ecológicas en el turismo.

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TURISMO, DATOS Y CIFRAS DE ESPAÑA

Este capítulo del informe sobre el Perfil de competencias del país, tiene como misión principal proporcionarte una visión general y un resumen conciso sobre el estado actual del turismo en el país. Para lograr esto, hemos reunido y examinado datos de diversas fuentes nacionales. Este análisis se ha realizado utilizando una variedad de recursos disponibles en línea, incluyendo contenidos de cursos, informes, hallazgos de investigaciones previas, artículos y libros.

1.1 DATOS Y CIFRAS TURÍSTICAS

El turismo en el mundo

La industria del turismo es un sector amplio y complejo que engloba muchas industrias, como el alojamiento, el transporte, las atracciones, las empresas de viajes, etc. Según el portal internacional de estadísticas Statista (2023 [1]), la contribución total de los viajes y el turismo a la economía mundial fue de 7,71 billones de dólares en 2022 (Statista, 2022), una cuota del 7,6% del PIB mundial total, quedando un 5% por debajo de los niveles anteriores a la pandemia.

Antes de la Pandemia, el sector de Viajes y Turismo era uno de los más grandes del mundo y suponía 1 de cada 4 puestos de trabajo. Se espera que entre 2022 y 2032, el sector crezca a un ritmo del 5,8 % anual, superando a la economía general

La misma fuente (Statista, 2023 [2]) informa de que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo fue de 963 millones en 2022.

Según otro estudio de Statista (2023), el empleo mundial en el sector de los viajes y el turismo aumentó ligeramente en 2022 con respecto al año anterior, tras una fuerte caída con el inicio de la pandemia de coronavirus. A pesar del aumento, el número de puestos de trabajo en el sector de los viajes y el turismo en todo el mundo se mantuvo por debajo de los niveles anteriores a la pandemia, con un total de 295 millones en 2022. Según las previsiones, esta cifra aumentará a 320 millones en 2023 y a 430 millones en 2033.

1.1.1 Contribución de los viajes y el turismo al PIB en España

Para analizar el impacto de los viajes y el turismo en el PIB, es necesario examinar la última revisión estadística del [Satélite Español de Turismo de 2020](#) (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2020h), que mostró que la actividad turística generó 61.406 millones de euros, lo que representa el 5,5% del PIB del país.

Si además analizamos el [Informe de Impacto Económico por País del Consejo Mundial de Viajes y Turismo](#) (World Travel and Tourism Council [WTTC], 2021a), basado en datos globales, podemos observar que la contribución del sector turístico al PIB aumentó un 21,70% en 2021 respecto a 2020. Los estudios indican que en 2021 el turismo ha aportado el 8,5% del PIB total de España. Nuestro objetivo es alcanzar los resultados de 2019, cuando el turismo supuso el 14% del conjunto de la economía española.

1.1.2 Tamaño y relevancia de los subsectores

En España, los 3 principales subsectores turísticos en términos de empleo son el alojamiento, la restauración y las actividades prestadas por las agencias de viajes y los operadores turísticos.

Si hablamos del subsector del alojamiento, es importante analizar el número de establecimientos abiertos en España a partir de 2022.. Las cifras medias eran de 14.148 hoteles, 800 campings, 128.098 pisos, 16.520 alojamientos de turismo rural y 1.141 albergues abiertos en 2022, según se hace constar en la

[Cuenta satélite del turismo de España. Serie contable 2016-2022. Revisión estadística 2019](#) (INE, 2022a)

Por lo que respecta al subsector de las agencias de viajes, en 2022, el número de agencias de viajes en España se situaba en torno a las 9.500, frente a las más de 20.000 existentes en 2008. (Deusto Business Open Alumni [DBOA], 2023).

Por último, en 2022, las ventas del sector de la restauración en España superaron los 37.500 millones de euros. Esta cifra corresponde a más de 279.000 establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida en todo el país. (Statista, 2024).

1.1.3 Tamaño y relevancia de los subsectores

Según el [Estudio de Impacto Económico](#) del WTTC (WTTC, 2022b), el mayor porcentaje de llegadas entrantes a España en 2021 corresponde a Francia con un 19%, seguido de Alemania y Reino Unido con un 17% y 14% respectivamente. Estos resultados no son habituales, ya que la crisis pandémica de 2020 provocó una variación en estos porcentajes.

En 2020 y 2021, los turistas británicos tuvieron dificultades para viajar a España debido a las restricciones.

Mientras tanto, los turistas franceses tuvieron menos complicaciones, lo que supuso un cambio inverso en la clasificación de ambos países. Centrándonos en las salidas desde España en 2021, Francia acapara el mayor porcentaje con un 37%, seguido de Italia y Portugal con un 11% cada uno.

Los datos más actualizados del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022e) informan de que el número de turistas que visitaron España en 2022 fue de un total de 71.659.281 turistas. Por su parte, el número total de residentes españoles que viajaron al extranjero fue de 16.135.111 turistas (INE, 2023g).

1.1.4 Uso compartido de diferentes modos de transporte (avión, coche, tren) en el turismo

Según el [INE](#) (INE, 2023f), el principal modo de desplazamiento de la mayoría

de los turistas que visitan España es el transporte aéreo. En 2022, 59.307.849 turistas llegaron por vía aérea, seguidos por el transporte en coche, con 10.964.073 turistas. Le siguen el transporte portuario, con 1.152.225 turistas, y el transporte por tren, con 235.135 turistas.

1.1.5 Llegadas de turistas internacionales frente a nacionales

El número total de turistas nacionales que viajaron por España en 2022 fue de 155.253.027. Esta cifra es más del doble del número total de turistas internacionales que visitaron España en 2022, que ascendió a 71.659.281, tal y como se menciona en el punto 1.1.3 anterior.

También podemos analizar los patrones de gasto entre los distintos tipos de visitantes. En 2021, según el [WTTC](#) (WTTC, 2022b) el turismo nacional gastó más que el internacional. Esto difiere de la tendencia típica observada en la industria turística, en la que el gasto internacional suele superar al nacional. Sin embargo, la perspectiva de la pandemia y la falta de turismo internacional han cambiado esta tendencia. Además, el gasto internacional sólo representó el 7,4% del total de las exportaciones. El gasto en turismo interno experimentó un repunte del 52,3% respecto a 2019, constituyendo el 60% del gasto global en 2021.

1.1.6 Tipo de viaje: viajes de negocios, consumidores/viajes de ocio

Los viajeros de ocio o de consumo en España suelen tener un gasto superior al de sus homólogos de negocios. En 2021, los gastos de ocio representarían el 87% del gasto turístico total (73,0BN USD), reservándose el 13% restante para gastos corporativos (11,0BN USD). En 2019, los porcentajes fueron comparables a los de años anteriores, pero el gasto de ocio superó ligeramente el porcentaje asignado al gasto de negocios (89%-USD 137,3BN), tal y como afirma el WTTC (WTTC, 2022).

1.1.7 Tamaño de las empresas

A primera vista, las empresas turísticas en España se pueden clasificar en 4 subsectores en función de los servicios que prestan: alojamiento, restauración,

intermediación turística y servicios complementarios.

Según el último [Estudio sobre el empleo en el sector turístico español](#) (EXCELTUR, 2018), las microempresas, que se definen como empresas con menos de 13 empleados, constituyen el 92,2% del total de empresas dentro del sector turístico.

En lo que respecta a las microempresas, EXCELTUR (EXCELTUR, 2018) destaca que el 95% del sector de alimentación y bebidas está compuesto por empresas de este tamaño. Sin embargo, existen otros segmentos del sector turístico donde el tamaño de las empresas es mayor. En la industria hotelera, por ejemplo, el 21% de las empresas emplean a más de 10 trabajadores. Si observamos la industria del transporte, podemos ver que las empresas que tienen más de 10 empleados representan en un 47% al sector de transporte aéreo y en un 15% al sector del transporte marítimo. Por último, en el sector del ocio, el 12% de las empresas tienen este tamaño.

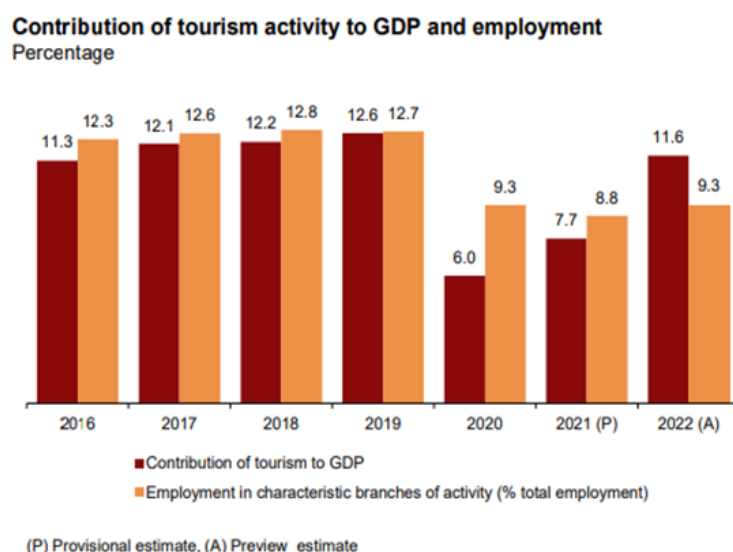
1.2 CONTRIBUCIÓN DE LOS VIAJES Y EL TURISMO AL EMPLEO

En España, el sector turístico representó el 8,8% del empleo total en 2021, según el [Satélite de Turismo Español](#) (INE, 2023d). Esta cifra se debe al récord de regulación temporal de empleo (ERTE). El resultado más alto de los últimos años fue en 2019 con un 12,7% de cotización. El empleo en las ramas económicas características del turismo alcanzó los 1,9 millones de puestos de trabajo en 2022. Esto representa el 9,3% del empleo total de la economía, cinco décimas más que en 2021.

1.3 CONTRIBUCIÓN DIRECTA Y TOTAL DEL TURISMO AL PIB EN 10 AÑOS

Si observamos la evolución de la aportación del turismo español al PIB en los últimos años (2019-2022), podemos ver que alcanzó su cifra más alta en 2019

con un 12,6% de aportación para luego descender debido a la pandemia de la crisis hasta situarse en un 6% de contribución en 2020. A partir de entonces, ha experimentado una recuperación, teniendo en cuenta que el último dato que tenemos corresponde a 2022 con un 11,60% de aportación del turismo al PIB total, según la [Cuenta Satélite del Turismo Español](#) (INE, 2023), 3,9 puntos más que en 2021.



Cuenta Satélite del Turismo Español. 2016-2022 Series. INE (2023)

Según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2023c), la actividad turística alcanzó los 155.946 millones de euros en 2022, lo que supuso el 11,6% del PIB. Este valor fue 3,9 puntos porcentuales superior al de 2021. Además, las ramas relacionadas con el turismo generaron más de 1,9 millones de puestos de trabajo, lo que representa el 9,3% del empleo total.

Aunque no se dispone de una previsión específica para los próximos 10 años, se puede hacer una estimación fundamentada basada en las tendencias actuales y las proyecciones a corto plazo. Según las previsiones de la OCDE, España prevé que el turismo recupere los niveles anteriores a la pandemia en 2023. Si esta tendencia continúa, es razonable esperar que la contribución del turismo al PIB español siga siendo significativa en la próxima década. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2022b).

Sin embargo, estas previsiones están sujetas a una serie de factores, entre los que se incluyen las condiciones económicas mundiales, las restricciones a los viajes y el impacto actual de la pandemia COVID-19. Por lo tanto, cualquier

previsión a largo plazo debe interpretarse con cautela.

En España, las autoridades turísticas no hacen ninguna previsión sobre la evolución del empleo turístico en los próximos años.

1.4 CONTRIBUCIÓN DIRECTA Y TOTAL DEL TURISMO AL PIB EN 10 AÑOS

La contribución del turismo al empleo en España ha sido muy lineal en los últimos años. En el tercer trimestre de 2023, el sector turístico contaba con 3.212.001 trabajadores activos, un 5,5% más que el año pasado en el mismo periodo, según los datos de la Encuesta de Población Activa española (TURESPAÑA, 2023b).

Los últimos resultados indican que en diciembre de 2023 el número de trabajadores en alta vinculados a actividades turísticas aumentó un 5,4% interanual, alcanzando un total de 2.590.221 afiliados a la Seguridad Social. En diciembre continuó la tendencia de incremento interanual del número de afiliados iniciada en junio de 2021 (TURESPAÑA, 2023a).

Al igual que ocurre con el PIB, las autoridades turísticas no manifiestan ninguna previsión sobre la evolución del empleo turístico en los próximos años, pero si tenemos en cuenta los últimos resultados y su evolución, podemos predecir que continuará su crecimiento.

1.5 PUNTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO

Uno de los principales puntos a debatir es el papel de la sostenibilidad. Aunque también tiene un impacto social y digital, en España existe una agenda nacional que pretende abordar los retos a medio y largo plazo, centrándose en la sostenibilidad socioeconómica, medioambiental y territorial. El proyecto se denomina [Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030](#) (Secretaría de Estado de Turismo, 2019), y está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones. El

nuevo modelo de turismo sostenible se basa en cinco pilares estratégicos:

- **Gobernanza colaborativa:** el principal objetivo sería aunar los intereses contrapuestos de los agentes públicos y privados del sector turístico del país. También sería interesante trabajar sobre la influencia española en el ámbito internacional.
- **Crecimiento sostenible:** estaría relacionado con la agenda de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) 2030 de Naciones Unidas.
- **Transformación competitiva:** el objetivo es aumentar el PIB turístico. La tecnología y la digitalización serán esenciales para lograrlo.
- **Zonas turísticas, empresas y personas:** se busca el valor y la calidad de la oferta turística, desde el consumo responsable de todos los agentes hasta la mejora de la calidad del empleo.
- **Producto, marketing e inteligencia turística:** el objetivo es mantener nuestro liderazgo en turismo de sol y playa, pero también estudiar las necesidades de los turistas de mayor calidad y poder adquisitivo para adaptar nuestra oferta y atraerlos.

Otro punto importante es el impacto de la pandemia del COVID-19. Tal y como se recoge en el [Informe Anual 2021 de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos](#) (CEHAT) (2021), podemos definir 2021 como un año de "recuperación parcial". Aunque este año no hemos vivido las consecuencias directas de la crisis del COVID-19, como los cierres generalizados de 2020, los efectos de esta pandemia siguen presentes en nuestro día a día. Según datos de FRONTUR, 31 millones de turistas entraron en España a través de sus fronteras en 2021, una cifra positiva pero aún lejos de la normalidad, con 52 millones menos que en 2019. Como ya mencionamos en el punto 1.1.3.; 71.659.281 turistas visitaron España en 2022.

1.6 RETOS ESPECÍFICOS DEL PAÍS Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO

El turismo es uno de los sectores más importantes de la economía española. Sin embargo, la industria turística española se enfrenta a una serie de retos. (Ministerio de Industria y Turismo, 2023).

Uno de los principales problemas es la falta de coordinación en la política turística. Esto se debe a que cada región tiene su propia normativa, lo que dificulta la organización del turismo desde una perspectiva nacional. Esto puede dar lugar a duplicidades e ineficacia. Para evitarlo, el gobierno español debería trabajar con los gobiernos regionales para desarrollar una estrategia nacional de turismo que sea coordinada y eficiente. Esto ayudaría a abordar los retos de la estacionalidad, la saturación y la falta de innovación. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020a)

Otro reto importante es la estacionalidad del turismo en España. El turismo está muy concentrado en los meses de verano, lo que puede provocar sobreturismo, turismofobia y problemas medioambientales en los destinos más populares. Algunos ejemplos de ello son destinos como Barcelona o las Islas Baleares, donde el número de turistas es extremadamente elevado, lo que provoca una experiencia negativa tanto para los turistas como para los residentes. Para hacer frente a esta situación, el Gobierno español debería invertir en la promoción del turismo fuera de los meses de verano. Esto podría hacerse mediante campañas de marketing, incentivos financieros para los turistas e inversiones en infraestructuras turísticas en destinos menos populares. También debería colaborar con las autoridades locales en la elaboración de planes de gestión turística sostenible para los destinos más populares. El objetivo de estos planes debería ser reducir el impacto negativo del turismo en el medio ambiente y las comunidades locales. (Ministerio de Industria Comercio y Turismo [MICT], 2022).

También es importante mencionar que la falta de innovación es un reto importante. El sector turístico español ha tardado en adoptar nuevas

tecnologías y prácticas. Esto dificulta la competencia con otros países que son más innovadores en su oferta turística. Jorge Marichal, presidente de Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT, 2023), afirma que el Gobierno español debería animar a la industria turística a adoptar nuevas tecnologías y prácticas, para lo que también debería destinarse un presupuesto público. Esto podría hacerse a través de exenciones fiscales, becas de investigación y desarrollo y programas de formación para los trabajadores del sector turístico. (Marischal J., comunicación personal, 2023a).

Otro de los retos a los que se refiere Jorge Marichal es la necesidad de una buena conectividad, especialmente en lo que se refiere al transporte aéreo, siendo la principal vía de acceso a España como se ha mencionado en el punto 1.1.4. (Marischal J., comunicación personal, 2023b).

Para hacer frente a los retos actuales, es esencial seguir mejorando los programas de educación y formación turística. La introducción de cursos especializados y actualizados centrados en la gestión sostenible del turismo, la diversificación de productos y el marketing estratégico podría dotar a los profesionales de las competencias necesarias para navegar por las complejidades del sector. Promover la colaboración interregional a través de programas de formación y talleres conjuntos también fomentaría una comprensión más coherente del panorama turístico nacional, facilitando así un enfoque más sincronizado de los retos a los que se enfrenta el sector.

Dada la tendencia actual, el gobierno de España podría introducir certificaciones específicas para apoyar estos objetivos. Certificaciones que evaluarían los estándares de accesibilidad de diferentes instalaciones y servicios turísticos, animando así a las empresas a invertir en modificaciones de infraestructuras que garanticen la inclusividad.

Además, la certificación de turismo sostenible podría animar a las empresas a adoptar prácticas respetuosas con el medio ambiente, fomentando la gestión medioambiental y mejorando al mismo tiempo la experiencia turística en general.

Promoviendo un marco educativo global y ofreciendo certificaciones específicas, España puede salvar la distancia entre los retos existentes y el desarrollo sostenible de su sector turístico, garantizando un enfoque más armonioso e integrador para gestionar las diversas necesidades de los visitantes y preservando al mismo tiempo su rico patrimonio cultural.

2. OFERTA ACTUAL DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN ESPAÑA

En este capítulo encontrará una visión general de la oferta de formación en competencias digitales, ecológicas y sociales existente en España. Para ello, se recopilan y analizan datos de fuentes nacionales y se resumirán.

Como hemos visto, el turismo es un sector clave de la economía española, que contribuye significativamente al empleo y al PIB. Por ello, el Gobierno español ha invertido mucho en el desarrollo de una amplia gama de programas e iniciativas. La oferta de formación hace hincapié en una combinación de educación tradicional y desarrollo de competencias modernas, dirigida tanto a los aspirantes a profesionales como a los que ya trabajan en el sector.

En España, las principales instituciones que imparten formación y educación para el sector turístico son las universidades, los centros de formación profesional (EFP) y las escuelas especializadas en hostelería y turismo.

Los programas de formación disponibles abarcan desde cursos de FP,

El turismo es un sector clave de la economía española, con una importante contribución al empleo y al PIB .

licenciaturas y posgrados en gestión turística, hostelería y campos afines, hasta diplomas, certificados y cursos especializados centrados en aspectos específicos de la industria turística.

Para asegurar la calidad y relevancia de los programas de formación y educación turística, se emplean diversos sistemas de acreditación tanto nacionales como internacionales. Estos sistemas son cruciales para mantener prácticas educativas estandarizadas y fomentar la confianza entre estudiantes, empleadores y otras partes interesadas. Entre los principales sistemas de acreditación utilizados en España para estos fines se incluyen:

- [Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación \[ANECA\]](#), 2022: ANECA es una agencia nacional responsable de garantizar la calidad de la enseñanza superior en España. Evalúa y acredita diversos programas académicos, incluidos los relacionados con el turismo y la hostelería, basándose en normas y directrices establecidas.

- [Instituto para la Calidad Turística Española \[ICTE\]](#), 2022: es fundamental en la acreditación de servicios relacionados con el turismo, incluyendo instituciones educativas y programas que cumplen con las normas de calidad establecidas por el instituto. Resalta la importancia de mantener altos estándares de calidad en el sector turístico, asegurando que los programas acreditados cumplan los requisitos y expectativas de la industria.

Estos sistemas de acreditación contribuyen a mantener los altos estándares de la educación turística en España. Aseguran que los programas estén alineados con las demandas de la industria, las mejores prácticas y los estándares internacionales. Además, facilitan el reconocimiento de las titulaciones y cualificaciones españolas dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, lo que promueve la movilidad y fomenta la colaboración entre instituciones a nivel global.

Las personas empleadas en el sector turístico tienen acceso directo a oportunidades de desarrollo profesional continuo. Organizaciones como la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT),

la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV), y la Confederación Empresarial de Hostelería de España (CEHE), brindan talleres, seminarios y programas de certificación que facilitan la actualización y mejora de conocimientos para los profesionales del turismo.

El Gobierno español ha implementado una variedad de iniciativas, políticas y mecanismos de apoyo diseñados para promover y enriquecer la oferta formativa en el sector turístico. Entre estas iniciativas clave se incluyen:

- **Plan Nacional de Turismo 2020-2023:**

Este plan describe la visión estratégica del gobierno para el sector turístico, centrada en promover una formación de calidad y elevar las competencias de los profesionales. Mediante esta iniciativa, se ofrecerá financiación para respaldar diversos programas educativos, incluyendo:

- Programa de Formación y Empleo en Turismo: Este programa proporciona fondos para que los centros de Formación Profesional y las escuelas de turismo diseñen y ejecuten programas educativos alineados con las demandas del sector turístico.
- Programa de Desarrollo Profesional del Turismo: Este programa ofrece ayudas económicas a los profesionales del sector para que accedan a cursos y talleres destinados a mejorar sus habilidades y conocimientos.

- [Plan de Sostenibilidad Turística 2030](#): Este plan busca fomentar la sostenibilidad y la competitividad del sector turístico en España mediante la educación y la formación sostenibles dirigidas a los profesionales del turismo. (Ministerio de Industria y Turismo, n.d)

- [Spain Specialist Program](#): Este programa, ofrecido por Turespaña, proporciona formación y apoyo a los profesionales del turismo para ayudarles a convertirse en expertos en turismo español. El programa incluye una combinación de formación online y presencial, así como oportunidades para establecer contactos con otros profesionales del turismo. (Turespaña, 2022c).

- [Anfitriones del Turismo](#): Esta iniciativa, ofrecida por la Secretaría de Estado de Turismo, proporciona cursos online para profesionales del turismo sobre una variedad de temas, incluyendo la cultura española, la historia y la gastronomía. (Ministerio de Industria y Turismo, 2022)

En general, el Gobierno español se ha comprometido a promover y mejorar la oferta de formación en el sector turístico. Las iniciativas y los mecanismos de apoyo puestos en marcha contribuyen a dotar a los profesionales del turismo de las competencias y los conocimientos necesarios para triunfar en la industria turística mundial.

2.1 COMPETENCIAS DIGITALES

En España, la formación en competencias digitales abarca una variedad de cursos ofrecidos principalmente por universidades y entidades privadas. La digitalización, siendo crucial en la actualidad, ha propiciado la disponibilidad de numerosos programas educativos para desarrollar estas habilidades esenciales. A pesar de su prevalencia, aún existe un segmento significativo de la población que carece de competencias digitales básicas. El informe "[Impacto de la transformación digital en España: 1998-2023](#)" (Fundación Orange, 2023b) revela que apenas poco más del 64% de los españoles posee estas habilidades fundamentales, subrayando la importancia de ampliar la oferta formativa.

A nivel nacional, la instrucción en competencias digitales se concentra principalmente en marketing digital, comercio electrónico y análisis de Big Data. Estos campos son esenciales ya que los datos se han convertido en un recurso inestimable para que las empresas optimicen sus estrategias y satisfagan sus necesidades. Además, temas como la inteligencia artificial (IA) también están ganando relevancia. En este contexto, la Escuela de Nuevas Tecnologías (Apéndice I), se destaca como una excelente alternativa, ofreciendo una sólida introducción a la IA y la robótica, preparando a los estudiantes para los desafíos tecnológicos futuros.

La mayor parte de la formación en competencias digitales se realiza a través de cursos en línea, reservando la enseñanza presencial exclusivamente para las prácticas externas en empresas.

Además, al concluir la mayoría de estos cursos, los certificados emitidos no tienen carácter oficial. Generalmente, son otorgados por universidades o centros de formación privados, y no todos ellos cuentan con certificaciones acreditadas por entidades reconocidas.

2.2 COMPETENCIAS ECOLÓGICAS

En el ámbito de la formación medioambiental, la mayoría de los cursos están dirigidos a titulados en ingeniería, dejando a un lado a otros profesionales que también están interesados en adquirir conocimientos relevantes en este campo.

En cuanto a la oferta de formación en competencias ambientales en España, la mayoría de los cursos se centran en la gestión ambiental.

Sin embargo, también hay una amplia variedad de cursos que abordan la sostenibilidad como estrategia turística y la gestión del turismo desde un enfoque sostenible. La efectividad en la gestión del impacto turístico en los destinos es crucial, lo que hace que estos cursos sean particularmente interesantes y valiosos. Un ejemplo destacado es el programa de formación SICTED, que proporciona a los profesionales las competencias necesarias para mejorar la calidad de los destinos turísticos (como se menciona en el Apéndice 2).

Además, se ofrecen cursos especializados en conservación ecológica y biodiversidad. Un ejemplo sobresaliente es el programa de la Universidad Católica de Ávila, diseñado para abordar desafíos como el agotamiento de recursos, la contaminación y la pérdida de biodiversidad a los que se enfrenta el mundo (ver el Apéndice 2).

También es interesante destacar la formación que ofrece la Universidad Complutense de Madrid, que integra aspectos medioambientales y sociales. Este enfoque permite entender cómo la sociedad afecta al medio ambiente y cómo gestionar los problemas resultantes.

2.3 COMPETENCIAS SOCIALES

La mayoría de los cursos sobre habilidades sociales y culturales son impartidos por entidades privadas. Dado que estos cursos abarcan habilidades sociales y, en ocasiones, aspectos como el respeto y la igualdad, es fundamental que las administraciones públicas también los ofrezcan. Esto permitiría a las empresas promover un entorno laboral más respetuoso y equitativo.

Entre la formación disponible sobre habilidades sociales, destacan módulos centrados en la regulación de las emociones. Estos cursos enseñan a gestionar el estrés de manera eficaz, lo que mejora el comportamiento tanto en el ámbito profesional como personal. Además, hay otro curso ofrecido por Femxa.es en colaboración con la Universidad de Nebrija (ver Anexo 3), que se especializa en la resolución de conflictos mediante la mediación.

Otra área en la que también encontramos diversos cursos de formación es la igualdad de oportunidades y la diversidad en las organizaciones, con especial énfasis en cuestiones de género. Uno de ellos trata específicamente sobre cómo diseñar y ejecutar programas y proyectos para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en nuestras organizaciones (Anexo 3).

Por último, es importante destacar la amplia oferta formativa en materia de accesibilidad. Si tomamos como ejemplo el curso impartido por el Centro Virtual de Formación Turística Innovtur (Anexo 3), los participantes adquirirán las habilidades para reconocer las necesidades y mejorar la concienciación sobre las mismas. Asimismo, aprenderán a analizar las barreras de accesibilidad en los destinos turísticos y a buscar soluciones alternativas para

resolver este problema. Además, recibirán formación sobre cómo proporcionar un servicio de atención al cliente adecuado para este tipo de turismo. Existe también una formación específica que se enfoca en cómo aplicar esta accesibilidad a los destinos. Esta se orienta hacia cómo los destinos y las empresas pueden adaptar sus infraestructuras para garantizar que todos puedan disfrutar de su propia experiencia turística.

3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En este capítulo, se ofrece un análisis de los resultados de la encuesta online llevada a cabo en España entre profesionales del turismo, directores de RRHH y responsables de la toma de decisiones. El propósito de esta encuesta era investigar la brecha entre los niveles actuales de competencias (ecológicas, sociales, digitales) en la industria del turismo y las competencias futuras necesarias para 2030 – dando como resultado datos cuantitativos sobre las brechas de competencias y las necesidades futuras. En resumen:

- Se extraen tendencias clave de los resultados de la encuesta en España para determinar cómo cada sector está abordando los conjuntos de habilidades ecológicas, digital y socio-culturales, tanto en los niveles altos como bajos, y tanto en el presente como en el futuro.
- Se ofrece una explicación y discusión de los resultados para cada uno de los distintos sectores turísticos.
- Se identifican las brechas en los niveles actuales y futuros de competencia ecológicas, digital y sociocultural a través de los 5 subsectores turísticos. Se destacan las carencias específicas o las competencias excelentes/buenas en las diferentes habilidades, así como las áreas de debilidad significativa.

Número total de respuestas en España	95 (incluida categoría 'Otros' = 120)
Número de respuestas por subsector turístico:	
Organismos de gestión de destinos:	7
Proveedores de alojamiento:	57
Comidas y bebidas:	3
Atracciones turísticas:	3
Agencias de viajes y Operadores turísticos:	25

3.1 COMPETENCIAS DIGITALES

Competencias Digitales

Nivel actual de competencias	Las más altas:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de herramientas ofimáticas (procesadores de texto, hojas de cálculo y software de presentaciones) (4.03) 2. Manejo de sistemas de marketing digital y plataformas de comunicación (redes sociales, correo electrónico y marketing directo, además de sistemas de gestión de contenidos) (3.77) 3. Tratamiento seguro de la información (copias de seguridad, ciberseguridad, protección de datos) (3.73) 4. Privacidad digital y ética (3.68) 5. Desarrollo y programación web y de aplicaciones (3.19)
	Las más bajas:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de robots (1.46) 2. Uso de tecnologías digitales para crear experiencias para los huéspedes (por ejemplo, para la realidad virtual y aumentada) (1.84) 3. Uso de aplicaciones de IA generativa (por ejemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para generar texto y elementos visuales (1.86) 4. Análisis empresarial digital, inteligencia empresarial, toma de decisiones basada en datos (3.09)

<p>Futuro nivel necesario de competencia en 2030</p>	<p>Las más necesarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesamiento seguro de la información (copias de seguridad, ciberseguridad, protección de datos)(4.79) 2. Uso de herramientas ofimáticas (procesadores de texto, hojas de cálculo y software de presentaciones)(4.72) 3. Privacidad digital y ética (4.71) 4. Manejo de sistemas de marketing digital y plataformas de comunicación (redes sociales, correo electrónico y marketing directo, además de sistemas de gestión de contenidos) (4.68) 5. Análisis empresarial digital, inteligencia empresarial, toma de decisiones basada en datos (4.43) <p>Las menos necesarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de robots (3.10) 2. Uso de tecnologías digitales para crear experiencias para los huéspedes (por ejemplo, para la realidad virtual y aumentada)(3.63) 3. Uso de aplicaciones de IA generativa (por ejemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para generar texto y elementos visuales (3.69) 4. Desarrollo y programación web y de aplicaciones (4.33)
<p>Brecha entre niveles de competencias actuales y futuros</p>	<p>Brechas más grandes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de aplicaciones de IA generativa (por ejemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para generar texto y elementos visuales (1.83) 2. Uso de tecnologías digitales para crear experiencias para los huéspedes (por ejemplo, para la realidad virtual y aumentada)(1.79) 3. Manejo de robots (1.64.) 4. Análisis empresarial digital, inteligencia empresarial, toma de decisiones basada en datos (1.34) 5. Desarrollo y programación web y de aplicaciones (1.14) <p>Brechas más pequeñas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de herramientas ofimáticas (procesadores de texto, hojas de cálculo y software de presentaciones) (0.69) 2. Manejo de sistemas de marketing digital y plataformas de comunicación (redes sociales,

correo electrónico y marketing directo, además de sistemas de gestión de contenidos) (0.91)

3. Privacidad digital y ética (1.03)

4. Tratamiento seguro de la información (copias de seguridad, ciberseguridad, protección de datos) (1.06)

Los resultados de la encuesta indican que los profesionales del sector turístico en España presentan niveles diversos de competencia en distintas habilidades digitales. Actualmente, se observa un nivel de competencia más elevado en el uso de herramientas ofimáticas (0.69) y Manejo de sistemas de marketing digital y plataformas de comunicación (0.91). Sin embargo, se evidencia un dominio menor en tecnologías digitales emergentes, como aplicaciones de IA generativa (1,83), realidad aumentada (1.79) y robots (1.64). El desarrollo y programación web y de aplicaciones también muestra un nivel de competencia moderado (3.19).

Para 2030, se espera que los niveles de competencia requeridos para ciertas habilidades cambien. La ciberseguridad, prevista como una necesidad cada vez mayor, se proyecta con un nivel de competencia de 4,79. El análisis de macrodatos, actualmente en 3,09, también se espera que se convierta en una de las habilidades más necesarias, con un nivel de competencia futuro de 4,43. Además, se prevé que el desarrollo web y de aplicaciones alcance un nivel de competencia de 4,33.

La diferencia entre los niveles de competencia actuales y futuros señala áreas de mejora. La mayor brecha se encuentra en el uso de aplicaciones de IA generativa, seguida de la realidad aumentada y la robótica. Esto sugiere que el sector turístico español está actualmente rezagado en estos avances digitales. Sin embargo, la creciente demanda de competencias digitales, especialmente en áreas como el análisis de datos, la inteligencia artificial y la ciberseguridad, indica que estas serán habilidades valiosas para el futuro.

En resumen, los niveles de competencia actuales indican un nivel básico de alfabetización digital. Sin embargo, se necesitan avances significativos para

cumplir los requisitos futuros, especialmente en los últimos avances tecnológicos. Esto se debe al aumento exponencial de la cantidad de datos que se generan. Las empresas pueden obtener información valiosa analizando estos datos, lo que puede ayudarles a seguir siendo competitivas. Por lo tanto, aprender sobre análisis de big data podría ser una valiosa habilidad para el futuro.

3.2. COMPETENCIAS ECOLÓGICAS

Competencias Ecológicas

Nivel actual de competencias

Las más altas:

1. Uso eficiente de los recursos (energía, agua, materiales, etc) (3.23)
2. Conocimiento de las leyes y normativas medioambientales (3.09)
3. Promoción y fomento de prácticas sostenibles entre los huéspedes (3.07)
4. Comunicación sobre los esfuerzos de la organización hacia una economía verde (2.94)
5. Uso de la tecnología para acelerar la transición ecológica (2.85)

Las más bajas:

1. Medición y gestión de las emisiones de CO2 (2.15)
2. Marketing ecológico y desarrollo de productos (2.57)
3. Adopción de certificaciones y sistemas de gestión medioambientales (2.59)
4. Contratación ecológica y ecologización de la cadena de suministro (colaboración con proveedores ecológicos)(2.67)
5. Medición y gestión de residuos (2.83)

Futuro nivel necesario de competencia en 2030

Las más necesarias:

1. Uso eficiente de los recursos (energía, agua, materiales, etc)(4.55)
2. Comunicación sobre los esfuerzos de la organización hacia una economía verde (4.43)
3. Promoción y fomento de prácticas sostenibles entre los huéspedes (4.38)
4. Uso de la tecnología para acelerar la transición ecológica (4.32)
5. Conocimiento de las leyes y normativas medioambientales (4.28)

Las menos necesarias:

1. Medición y gestión de las emisiones de CO2 (3.89)
2. Adopción de certificaciones y sistemas de gestión medioambientales (4.04)
3. Marketing ecológico y desarrollo de productos (4.10)

	<p>4. Contratación ecológica y ecologización de la cadena de suministro (colaboración con proveedores ecológicos)(4.21)</p> <p>5. Medición y gestión de residuos (4.28)</p>
Brecha entre niveles de competencias actuales y futuros	<p>Brechas más grandes:</p> <p>1. Medición y gestión de las emisiones de CO2 (1.74)</p> <p>2. Contratación ecológica y ecologización de la cadena de suministro (colaboración con proveedores ecológicos)(1.54)</p> <p>3. Marketing ecológico y desarrollo de productos (1.53)</p> <p>4. Comunicación sobre los esfuerzos de la organización hacia una economía verde (1.49)</p> <p>5. Uso de la tecnología para acelerar la transición ecológica (1.47)</p> <p>Brechas más pequeñas:</p> <p>1. Conocimiento de las leyes y normativas medioambientales (1.19)</p> <p>2. Promoción y fomento de prácticas sostenibles entre los huéspedes (1.31)</p> <p>3. Uso eficiente de los recursos (energía, agua, materiales, etc) (1.32)</p> <p>4. Medición y gestión de residuos (1.45)</p> <p>5. Adopción de certificaciones y sistemas de gestión medioambientales (1.45)</p>

El análisis de los niveles de competencia en competencias verdes revela que la medición y gestión de las emisiones de CO2 es el aspecto menos desarrollado (2,83). Asimismo, el marketing ecológico y el desarrollo de productos (2,67), así como la adopción de certificaciones y sistemas de gestión medioambientales (2,59), también presentan niveles de competencia bajos. Por otro lado, la comprensión de la legislación medioambiental tiene un nivel de competencia más alto (3,09), mientras que la aplicación de tecnología para facilitar una transición ecológica tiene un nivel de competencia de 2,85.

En el futuro, se prevé que el nivel de competencia para medir y gestionar las emisiones de CO2 aumente hasta el 4,28. Sin embargo, se prevé que el nivel de competencia para comprender la legislación medioambiental disminuya hasta el 4,28. Por otro lado, se espera que el nivel de competencia para aplicar tecnología que facilite una transición ecológica aumente ligeramente hasta el 4,32.

La medición y gestión de las emisiones de CO2 presenta el mayor desfase (1,74). Es importante señalar que, aunque las certificaciones pueden indicar competencia en determinadas áreas, el nivel actual de competencia para esta habilidad es relativamente bajo (2,59).

En resumen, el sector turístico reconoce la importancia de la transición ecológica y pretende comunicar sus iniciativas para animar a los huéspedes a seguir su ejemplo. La tecnología desempeñará un papel crucial en la consecución de estos objetivos ecológicos. Es importante aumentar la concienciación sobre la gestión de residuos y mantenerse al día de las actualizaciones en materia de certificación.

3.3 COMPETENCIAS SOCIO - CULTURALES

Competencias Socio-culturales

<p>Nivel actual de competencias</p>	<p>Las más altas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la diversidad, la igualdad y la inclusión (4.15) 2. Prestar un excelente servicio al cliente (4.09) 3. Comunicarse e interactuar con personas de distintos orígenes culturales y sociales. (3.98) 4. Comprender el entorno cultural del propio destino y comunicarlo a los clientes. (3.85) 5. Trabajar eficazmente en equipo (3.83) <p>Las más bajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse eficazmente con los clientes en su lengua materna (3.53) 2. Comunicarse eficazmente con clientes y compañeros (3.73) 3. Adaptación al cambio y manejo de situaciones inesperadas (3.74) 4. Resolver conflictos (3.78)
<p>Futuro nivel necesario de competencia en 2030</p>	<p>Las más necesarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la diversidad, la igualdad y la inclusión (4.79) 2. Prestar un excelente servicio al cliente (4.78) 3. Trabajar eficazmente en equipo (4.74) 4. Comunicarse eficazmente con clientes y compañeros (4.70) 5. Resolver conflictos (4.69) <p>Las menos necesarias:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse eficazmente con los clientes en su lengua materna (4.47) 2. Comprender el entorno cultural del propio destino y comunicarlo a los clientes. (4.65) 3. Comunicarse e interactuar con personas de distintos orígenes culturales y sociales. (4.68) 4. Adaptación al cambio y manejo de situaciones inesperadas (4.68)
Brecha entre niveles de competencias actuales y futuros	Brechas más grandes:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse eficazmente con clientes y compañeros (0.97) 2. Comunicarse eficazmente con los clientes en su lengua materna (0.94) 3. Adaptación al cambio y manejo de situaciones inesperadas (0.94) 4. Resolver conflictos (0.91) 5. Trabajar eficazmente en equipo (0.91)
	Brechas más pequeñas:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la diversidad, la igualdad y la inclusión (0.64) 2. Prestar un excelente servicio al cliente (0.69) 3. Comunicarse e interactuar con personas de distintos orígenes culturales y sociales. (0.70) 4. Comprender el entorno cultural del propio destino y comunicarlo a los clientes. (0.80)

En cuanto a las competencias socioculturales, los niveles de competencia actuales indican que hay margen de mejora en la comunicación con los clientes y los compañeros (valorada con un 3,73) y en la superación de las barreras lingüísticas para los clientes (valorada con un 3,53). A pesar de la importancia reconocida de los idiomas en el sector turístico, los niveles de competencia actuales no lo reflejan.

La digitalización de los destinos ha provocado un cambio significativo en la forma en que los turistas obtienen información sobre una ciudad. Antes, dependían de los recepcionistas de los hoteles o de las oficinas de turismo para conocer los mapas de la ciudad, los lugares de visita obligada y las opciones gastronómicas recomendadas a su llegada. Sin embargo, ahora los visitantes pueden planificar todo su viaje a través de Internet. El uso de plataformas digitales para planificar viajes es cada vez más habitual. Los

turistas pueden acceder ahora a una amplia gama de información y servicios que antes requerían interacción personal (Expansión, 2018).

El nivel de competencia actual para comprender el entorno cultural del propio destino y comunicarlo a los clientes es alto (3,85). Sin embargo, a medida que los destinos se digitalicen más, se espera que el nivel de competencia necesario para esta habilidad disminuya (4,65).

Se espera que el sector turístico requiera un mayor nivel de competencia en adaptación al cambio (4,68), que actualmente tiene un nivel de competencia más bajo. Acontecimientos significativos recientes como el COVID-19 y la guerra de Ucrania han puesto de relieve la importancia de esta competencia.

El análisis muestra que las mayores carencias de competencias se dan en la comunicación eficaz con los clientes y los compañeros (0,97), la comunicación eficaz con los clientes en su lengua materna (0,94), la adaptación al cambio y el manejo de situaciones inesperadas (0,94), la resolución de conflictos (0,91) y el trabajo eficaz en equipo (0,91). Es necesario mejorar en estas áreas para cumplir los requisitos futuros.

Sin embargo, las áreas con menores diferencias son las relacionadas con el apoyo a la diversidad, la igualdad y la inclusión (0,64), la prestación de un excelente servicio al cliente (0,69), la comunicación y la interacción con personas de diferentes orígenes culturales y sociales (0,70) y la comprensión del propio entorno cultural del destino y comunicarlo a los clientes (0,80). Estas áreas demuestran niveles de competencia actuales que se acercan más a los requisitos futuros.

4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas que se han realizado a expertos en turismo en España.

Con estas entrevistas, buscamos un conocimiento más detallado y nuevas percepciones sobre las tendencias en el turismo, el empleo turístico y el desarrollo de las competencias Digitales, Ecológicas, Sociales y Culturales en el sector. Las entrevistas semiestructuradas son una herramienta adecuada para este fin, ya que permiten que surjan nuevas comprensiones y reflexiones, facilitando aún más las respuestas y elaboraciones de los participantes.

En total, se han realizado 10 entrevistas, distribuidas equitativamente entre los cinco subsectores turísticos: agencias de viajes y operadores turísticos, organizaciones de gestión de destinos, atracciones turísticas, proveedores de alojamiento y proveedores de comida y bebida. Los entrevistados incluían altos directivos, directores de recursos humanos, propietarios de empresas, empresarios y jefes de departamento.

Tenga en cuenta que, para cada subsector, hay una entrevista/entrevistado número 1 y una entrevista/entrevistado número 2. Para cada subsector, el primero corresponde a la gran empresa y el segundo a la pequeña empresa.

4.1 EL FUTURO DEL TURISMO Y DEL EMPLEO TURÍSTICO

4.1.1 INTRODUCCIÓN

Varias megatendencias sociales -ya visibles hoy, pero cuyo impacto total aún se desconoce- están influyendo mucho en el futuro del turismo. La evolución

demográfica -crecimiento continuo de la clase media mundial, turistas cada vez más mayores, nativos digitales que alcanzan la mayoría de edad y se incorporan al mercado de viajes, más turistas asiáticos- dará lugar a preferencias y opciones turísticas adicionales y diversas. Las innovaciones tecnológicas (IA, robotización, realidad virtual y aumentada, etc.) seguirán influyendo en el turismo y transformando los modelos de negocio, los puestos de trabajo en el turismo y las experiencias turísticas. La evolución social (Covid y problemas de salud, migración, incertidumbre económica, agitación y guerras) también tendrá su impacto en el turismo.

La inclusión de prácticas más sostenibles es también un tema ampliamente debatido en el consumo, la producción y el desarrollo del turismo.

En cuanto a la evolución del empleo, el sector del turismo y la hostelería presenta características especiales: por ejemplo, trabajar los fines de semana y días festivos, turnos múltiples, trabajo estacional, etc. Estas formas atípicas de empleo incluyen una variedad de contratos de trabajo (por ejemplo, trabajo temporal, trabajo a tiempo parcial, trabajo a través de empresas de trabajo temporal y otros acuerdos de empleo multipartitos).

Para seguir el ritmo de todos estos avances, el sector turístico tiene que estar preparado para estos cambios: transformar las tareas que esperan los empresarios en nuevos puestos de trabajo, de modo que éstos resulten atractivos para los futuros empleados y les ofrezcan perspectivas de carrera.

En esta sección, pretendemos obtener una comprensión global de las ideas de los participantes en las entrevistas sobre la evolución del sector turístico, el empleo en el turismo y la aparición de nuevos perfiles profesionales, en el turismo en general y específicamente en relación con su propia organización, dentro de unos siete años.

Las preguntas que se han debatido con los participantes han sido las siguientes:

- ¿Cómo será el sector y su organización y el sector en torno a 2030? Qué nuevos cambios percibe que podrían producirse en su negocio?
- ¿Qué impacto tienen las megatendencias y crisis actuales (Covid-19 / salud; guerra de Ucrania; migración; demografía; medio ambiente y clima; energía; coste de la vida) sobre el empleo en su organización y cómo afronta su organización las consecuencias de estas crisis?
- ¿Qué tipo de personas trabajarán en su organización hacia 2030? ¿Habrá un aumento/disminución significativa del número de empleados? Y si es así, ¿en qué se diferencian estos empleados de sus trabajadores actuales?
- ¿Cómo está cambiando su organización las tareas que se requerirán en nuevos perfiles laborales?
- Los avances mencionados también han transformado la forma de trabajar de las personas. Han surgido o se han intensificado nuevos conceptos como el trabajo desde casa (WFH); nómadas digitales; trabajo híbrido; workations; trabajo remoto; etc. ¿Qué formas de trabajo está experimentando ahora en su organización y qué efecto tiene esto en la contratación de nuevo personal?
- ¿Cómo aborda su organización los avances sociales como la diversidad, la inclusión y la flexibilidad dentro del proceso de contratación?
- ¿Qué nuevos perfiles laborales cree que surgirán en su organización en los próximos siete años (2030) y por qué? ¿Qué nuevos puestos de trabajo surgirán y/o se "copiarán" de otros sectores?

4.1.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Todos los cambios experimentados en los últimos años hacen difícil hacer una predicción precisa sobre el futuro del sector turístico. Esta es la sensación general que nos han transmitido los entrevistados.

Centrémonos primero en el sector del alojamiento. Los entrevistados aportan su visión sobre el estado actual de la Digitalización en el sector.

Consideran la implantación de la tecnología no como una posibilidad, sino como una tendencia firmemente establecida. La digitalización lleva varios años imponiéndose y sigue desarrollándose. El entrevistado 2 habló sobre un proyecto reciente, en el que colaboraron con el departamento de recepción para evaluar la posible influencia de la IA en su hotel y en ese departamento en particular. "Tienes que implicar a tu equipo para que se sienta parte de estos cambios", señaló el entrevistado 2. La sostenibilidad es otro pilar esencial para ambos entrevistados. Nos informaron de algunos cursos a los que asistieron sus equipos para adquirir conocimientos sobre el medio ambiente y sus conceptos clave, lo que les ayudó a explicar y justificar ciertas acciones en sus organizaciones. El entrevistado 1 afirmó que los nuevos puestos en el sector del alojamiento requerirán un sólido conjunto de habilidades sociales y un excelente dominio del inglés, junto con un aumento salarial. El entrevistado 2 añadió que la experiencia del huésped se convertirá en una figura aún más importante en la organización, aportando un toque humano al cliente. Esta posición podría transformarse, dejando de ser independiente y convirtiendo a casi todo el personal en "guest experience". Por ejemplo, durante el desayuno, los clientes pueden obtener información sobre el destino del camarero que les atiende.

En el sector de los turoperadores y las agencias de viajes, las perspectivas sobre el futuro del sector varían considerablemente. Debido a la significativa presencia de las OTA, los entrevistados prevén no solo una transformación de las funciones profesionales, sino también de la cantidad de puestos disponibles. Prevén que serán necesarios cambios en la mano de obra para cubrir el vacío creado por las jubilaciones. Además, la digitalización provocada por el COVID-19 podría abrir nuevas oportunidades de empleo. El número de agentes telefónicos disminuirá y la autonomía de las funciones aumentará. La entrevistada 1 explicó que su empresa está considerando la implantación de un chatbot para recursos humanos, que ayude con consultas básicas, como la programación de vacaciones. "Al automatizar este tipo de tareas, los operadores pueden centrarse en la experiencia del cliente y agilizar la gestión de estos procesos, como la solicitud de vacaciones, con herramientas digitales"

, explicó. Esto permitirá al equipo de recursos humanos centrarse en otras cuestiones que requieren un toque humano, como hablar con los empleados sobre asuntos personales. Surgirán otras funciones técnicas para mantener la tecnología y desarrollar el marketing digital y la presencia en línea. Además, el entrevistado 2 cree que seguirá habiendo un nicho de mercado que busque la interacción cara a cara y continuará visitando las agencias de viajes en persona.

Los entrevistados sobre atracciones turísticas comentaron el crecimiento exponencial del turismo desde COVID-19. Sin embargo, existe una preocupación común sobre su crecimiento sostenible. Ambos afirmaron que, si no se aborda desde el inicio de esta expansión, puede volverse imparable, generando un impacto negativo en la población local. También coincidieron en la necesidad de la digitalización, aprovechando lo que la tecnología puede ofrecer a sus clientes. Uno de los perfiles laborales que consideran crucial para el futuro es el de alguien que trabaje en la experiencia del cliente siguiendo el customer journey. El entrevistado 1 señaló: "Surgirá un puesto de trabajo centrado únicamente en el customer journey, y será imprescindible". Este puesto tendrá un componente digital significativo, ya que requerirá conocer el análisis de big data y otras herramientas digitales.

La gestión de destinos ha cambiado su enfoque en los últimos años y continuará evolucionando. El entrevistado 2 predice una digitalización total del sector para 2030, con un aumento en las necesidades personalizadas de los clientes. El servicio al cliente será la piedra angular de la excelencia en el servicio, mientras que los procesos administrativos no experienciales se digitalizarán cada vez más. El entrevistado 1 habla de la transición digital, señalando que antes su trabajo era de interacción cara a cara, pero ahora la promoción digital predomina. También están explorando la opción de incorporar varios destinos del Metaverso, destacando el potencial de promoción internacional en esta etapa. En cuanto a los nuevos roles laborales, los expertos prevén el auge de puestos técnicos, como especialistas en ciberseguridad o expertos en logística, así como roles centrados en la sostenibilidad medioambiental y social, como gestores de sostenibilidad o agentes de accesibilidad.

Por último, los encuestados del sector de Alimentación y Bebidas prevén un futuro centrado en las personas, otorgando una importancia significativa a las habilidades sociales. El entrevistado 2 predice que el sector evolucionará hacia un modelo donde los establecimientos pequeños y medianos dominarán sobre las grandes cadenas, incorporando la sostenibilidad en todas las fases de la cadena de valor. "No eres sostenible solo con tu actividad en el restaurante; este proceso empieza mucho antes", afirmó el entrevistado 2. La producción podría digitalizarse cada vez más en términos de procesos. Además de implementar estas habilidades sociales en los perfiles laborales actuales, un entrevistado destacó la importancia de establecer un nuevo papel dedicado a supervisar el cumplimiento de las normas en todo tipo de establecimientos.

4.2 COMPETENCIAS DIGITALES

4.2.1 INTRODUCCIÓN

Las innovaciones tecnológicas seguirán afectando al turismo y cambiando los modelos de negocio, los puestos de trabajo en el sector y las experiencias turísticas. Esta sección se centra en las competencias digitales para el futuro. Éstas se definen como las competencias relacionadas con el trabajo con ordenadores, programas informáticos, equipos digitales, Internet y seguridad en línea. Esto comprende no solo las habilidades de Microsoft Office, las habilidades para implementar procedimientos de seguridad en línea o las habilidades para ajustar equipos digitales como la conectividad Wi-Fi, los sistemas de sonido y los equipos de vídeo, sino también las habilidades de autoedición, las habilidades de programación informática, las habilidades de desarrollo de sitios web, las habilidades de medios sociales, las habilidades para supervisar las reseñas en línea, el análisis de datos, la inteligencia empresarial, las habilidades de big data, las habilidades de IA y robótica (ChatGPT, Dall-E) y las habilidades relacionadas con la aplicación de tecnologías de hardware digital como AR y VR.

Esta sección ofrece una visión general de las competencias digitales que los participantes en la entrevista califican como las más importantes dentro de unos siete años.

Las cuestiones que se han debatido con los participantes han sido las siguientes:

- ¿Qué competencias digitales son importantes actualmente en su empresa?
- ¿Qué competencias digitales faltan actualmente en su empresa?
- ¿Qué importancia tendrán estas competencias hacia 2030? Cuáles serán las más importantes?
- ¿Qué otras competencias digitales se le ocurren que serán vitales para el futuro?
- ¿Qué cambios prevé que serán necesarios en su organización en relación con las competencias digitales (2030)?
- ¿Ofrece su empresa formación o educación para estas competencias? En caso afirmativo: ¿qué tipo de formación; en caso negativo: por qué no?
- ¿Utiliza una organización externa para ayudar a formar a su personal en competencias digitales? En caso afirmativo: ¿cuáles y qué tipo de formación imparten?
- ¿Cuál sería el método de formación más eficaz en el desarrollo de competencias digitales para sus empleados?

4.2.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las competencias digitales son cada vez más importantes, no sólo a nivel profesional, sino también en nuestra vida cotidiana.

El sector del alojamiento se está adaptando a este cambio digital, implementando nuevas herramientas para simplificar las tareas de sus trabajadores. En estas dos entrevistas encontramos dos enfoques diferentes. El entrevistado 2 destaca que la digitalización está muy presente en el funcionamiento diario de su hotel, aunque se trata de hoteles independientes. Comenta: "La digitalización, la automatización de procesos, es algo muy positivo porque evidentemente nos ayuda a ser más productivos y a centrarnos realmente en lo importante en la industria hotelera". Realizan diversos proyectos para mantenerse al día con los últimos avances y ofrecen formación cómoda a su equipo. Por ejemplo, mencionaron que iban a

cambiar su PMS, lo que implicaría la formación del personal para familiarizarse con esta innovadora herramienta. Además, esta empresa cree que la información obtenida de los avances tecnológicos puede ayudarles a diseñar una mejor experiencia del cliente. Por otro lado, al hablar con el entrevistado 1, nos encontramos con un hotel de lujo de una conocida cadena hotelera que tiene un punto de vista diferente sobre la digitalización. Afirman que su servicio de atención al cliente ya es muy personalizado y que no demanda habilidades digitales específicas para desarrollar perfiles laborales dentro de sus hoteles. Comentan: "Las competencias digitales son las más fundamentales porque nuestro negocio gira en torno a la experiencia del cliente y a un buen servicio al cliente. Y por mucho que se avance en robótica dentro del producto, dentro de una habitación, o para agilizar el check-in, nosotros lo hacemos todo muy personal. De momento no va a ser fácil sustituir a las personas por máquinas, porque lo que cuenta es la experiencia directa". A nivel corporativo, el análisis de datos se basa en el big data y requiere mayores competencias digitales. Sin embargo, en la actualidad, sus hoteles no tienen un fuerte componente digital.

En el sector de los turoperadores y las agencias de viajes, también surgieron dos escenarios distintos en cuanto a competencias digitales. El entrevistado 1 representa a una agencia de viajes internacional especializada en viajes corporativos, y su actividad se desarrolla a través de su página web. Hace unos años, cada cliente tenía un agente de viajes asignado que organizaba sus viajes durante varios años. Ahora, la mayoría de los clientes realizan sus reservas a través de la web: "El 50% de nuestros clientes ya utilizan nuestra plataforma para gestionar sus propias reservas". Esto beneficia a la empresa, ya que proporciona valiosa información sobre el recorrido de sus clientes. Consideran que el aprendizaje de competencias digitales es crucial, destacando la ciberseguridad como una competencia esencial para el futuro. Por otro lado, el entrevistado 2 representa a una agencia de viajes local, centrada predominantemente en clientes de mediana edad y nacionales. Sus procedimientos no han cambiado a lo largo de los años, pero supervisan la formación necesaria para mantenerse a la vanguardia de la revolución digital. En su opinión, el dominio del diseño web y de aplicaciones, así como del marketing digital, pronto se considerará una competencia esencial.

Las atracciones turísticas requieren competencias digitales acordes con el tipo de actividad que desarrollan. Para el entrevistado 1, las competencias digitales necesarias para su empresa se concentran en el marketing, la definición de marca y la gestión, como la experiencia del cliente y la gestión de ingresos. También es importante utilizar estas herramientas para definir el recorrido del cliente y analizar los datos para determinar la estrategia más eficaz. Las herramientas digitales de la empresa se centran en el desarrollo del negocio más que en el cliente, ya que esto se alinea con su imagen de marca y su filosofía de evitar una presencia tecnológica obvia dentro de sus instalaciones. "Evitamos cualquier cuestión tecnológica dentro del parque. Eso no significa que no necesitemos tecnología para hacer nuestro marketing; por supuesto que sí. Pero dentro del parque, intentamos que sea una experiencia relajada. Debe ser un lugar donde desconectar de la tecnología", comenta. Se imparte formación especializada a los empleados según sus necesidades en este ámbito. Por otro lado, el entrevistado 2 describe su organización como muy centrada en la prestación de servicios personalizados. El servicio es a medida, por lo que la comunicación con los clientes suele realizarse por teléfono o correo electrónico, lo que significa que las competencias digitales necesarias son básicas. Para la programación de su personal, emplean un sistema automatizado, pero debido al impacto directo de las condiciones meteorológicas en sus operaciones, siempre es necesario un último "toque humano" para gestionar cualquier cambio de última hora. Usan Google Analytics para evaluar su rendimiento actual y Google Business para mantenerse informados. Ofrecen un sitio web diseñado con un chatbot para ayudar a los clientes con sus reservas y planean aumentar la digitalización de la empresa mediante un software de gestión, lo que requerirá mejorar sus competencias digitales.

Para la Gestión de Destinos, la Entrevista 1 revela que el marketing digital y las redes sociales son competencias clave en el ámbito digital. En cuanto a las redes sociales, la competencia implica no solo la creación de contenidos, sino también el análisis de datos a partir de los comentarios recibidos a través de ellas. Además, valoran las habilidades creativas, incluido el diseño gráfico, y las administrativas, como el uso competente de diversas herramientas de

Microsoft Office. En la Entrevista 2, destacan competencias digitales cruciales como la gestión de redes sociales, la analítica web, el SEO, el conocimiento de CRM y la seguridad en línea, entre otras.

Las competencias futuras se centrarán en la IOT, el big data, la AI, la AR/VR, y el metaverso, así como en la actualización de las competencias existentes. A medida que nos acerquemos a 2030, será fundamental impartir una amplia formación en estas áreas, en consonancia con las innovaciones emergentes. También se debería considerar la posibilidad de contratar a nuevos profesionales o externalizar estos servicios.

En el sector de Alimentación y Bebidas, el entrevistado 2 representa a una pequeña empresa con una presencia digital limitada. Utilizan la plataforma El Tenedor para establecer su negocio en la nube: "De momento, utilizamos The Fork, ya que llevo varios años usándola. Hay muchas alternativas, pero al final, The Fork te ayuda a mejorar tu posición en Google y es accesible en la nube". Gracias a The Fork, han empezado a estudiar datos de visitas anteriores de clientes para personalizar su experiencia y añadir valor. Además, este análisis también les ayudará a modificar los precios en función de su público objetivo a través de varios filtros. La empresa se encuentra en un punto de cambio y está adaptando su estrategia empresarial para satisfacer las demandas de la sociedad contemporánea. Por otro lado, en la Entrevista 1, todo su proceso de producción se está digitalizando cada vez más en términos de horarios, fechas de caducidad de los productos y estructura interna de trabajo. La digitalización seguirá estando asociada principalmente a las ventas, como la creación de ofertas personalizadas para los clientes mediante el análisis de sus tendencias de consumo, la realización de pedidos antes de llegar al restaurante y la recogida de sus pedidos al llegar al restaurante. En cuanto a la otra entrevista en el sector de la alimentación y las bebidas, el logro significativo consistirá en analizar y comprender más profundamente al cliente.

4.3 COMPETENCIA ECOLOGICAS

4.3.1 INTRODUCCIÓN

En la sección de datos secundarios de este informe, se demostró que las competencias ecológicas comprenden algo más que las habilidades para reducir el impacto del turismo en el medio ambiente (minimizar el uso y maximizar la eficiencia del consumo de energía y agua; gestionar los residuos, las aguas residuales, el reciclaje y el compostaje; conservar la biodiversidad; conocer el cambio climático). También implican desarrollar y promover formas sostenibles de transporte y turismo en zonas rurales como opción para diversificar las economías locales, crear crecimiento económico y empleos dignos para la población local (incluidas mujeres y jóvenes), así como conservar el patrimonio natural y cultural local. Por otro lado, gestionar y reducir el impacto del turismo excesivo también forma parte del turismo sostenible.

Los resultados de esta sección ofrecen una visión general de las competencias de gestión medioambiental que los participantes en la entrevista consideran más importantes dentro de siete años.

Las preguntas debatidas con los participantes incluyen:

- ¿Qué consideraría competencias de gestión ecológica / medioambiental?
- ¿Qué importancia tendrán estas competencias en torno a 2030? Cuáles serán las más importantes?
- ¿Qué competencias de gestión verde/medioambiental son importantes en su organización hoy en día?
- ¿Espera algún cambio en relación con la necesidad de personal con habilidades verdes en su organización entre hoy y 2030? En caso afirmativo, ¿qué cambios? En caso negativo, ¿por qué no?
- ¿Ofrece su empresa formación o educación para estas competencias? En caso afirmativo, ¿qué tipo de formación? En caso negativo, ¿por qué no?

- ¿Utiliza una organización externa para ayudar a formar a su personal en habilidades de gestión verde/medioambiental? En caso afirmativo: ¿cuál y qué tipo de formación imparte?
- ¿Cuál es su opinión sobre las certificaciones/premios verdes/etiquetas ecológicas? ¿Es miembro de alguna de ellas? ¿Por qué? ¿Cuáles son los beneficios para usted? En caso negativo, ¿por qué no?

4.3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las competencias ecológicas son esenciales, no solo para el funcionamiento y la gestión del sector turístico, sino también como mensaje para compartir con los turistas que visitan nuestro país.

El entrevistado 2, del sector del alojamiento, afirma que, aunque la sostenibilidad siempre ha formado parte del sector de la hostelería, ahora es necesario cultivarla activamente para comunicar y promover eficazmente la responsabilidad social: "La sostenibilidad está muy de moda hoy en día. Pero la sostenibilidad siempre ha estado presente en el sector de la hostelería. Siempre hemos hecho muchas cosas relacionadas con la sostenibilidad, con más o menos éxito. Hoy se pone en la picota todo lo que tiene que ver con el cambio climático y la sostenibilidad. Eso está muy bien. Pero hay que darle forma. Hay que comunicar lo que se ha hecho, tener un plan y ser socialmente responsable". Han creado un programa de sostenibilidad a medida para dotar a sus empleados de prácticas concretas, beneficiosas tanto para su desarrollo profesional como para su vida diaria. Por ejemplo, recibieron formación sobre gestión de residuos para aumentar sus conocimientos. En la empresa del entrevistado 1, han trabajado activamente en el desarrollo de estas competencias, con un comité interno de ESG que se reúne al menos una vez al mes para investigar y avanzar en este ámbito. También han sido innovadores reciclando residuos alimentarios a través del banco de alimentos. Las competencias clave solicitadas incluyen la sensibilización y concienciación: "Incluso organizamos un taller interno para hacer hincapié en la concienciación de los empleados. No solo enseñarles, sino que tienen que innovar, aportar ideas, etc.". Durante las entrevistas, se pregunta a los candidatos para determinar su interés por los proyectos

medioambientales. Aunque aún queda camino por recorrer, ya que son conscientes de que han comenzado a trabajar en este tema más tarde que otros países europeos, continúan trabajando para mejorarlo y ofrecen formación adecuada a sus empleados.

Pasando a los turoperadores y agencias de viajes, el entrevistado 1 explicó que, con el nuevo modelo de trabajo, casi el 90% de los empleados han pasado a algún tipo de acuerdo flexible, incorporando el teletrabajo completo o híbrido. Esto les permite reducir su flota de coches de empresa y, en consecuencia, su impacto medioambiental: "Hemos empezado a tener un modelo de trabajo mucho más flexible y muchas personas en puestos regionales o incluso globales, que tenemos muchos en nuestra organización, no necesitan coche". Además, han implementado medidas para reducir el uso de papel, como un número limitado de papeleras en las oficinas y la obligación de que cada empleado introduzca su nombre de usuario y contraseña antes de imprimir, lo que aumenta el nivel de escrutinio y fomenta prácticas de impresión más reflexivas. En los eventos, procuran reducir el desperdicio de alimentos donándolos a ONG y utilizando utensilios biodegradables siempre que es posible. También han cambiado las pautas de consumo de los clientes, que ahora buscan alternativas ecológicas para reducir su huella de carbono. Además, tienen acceso a una herramienta que les permite evaluar las consecuencias ecológicas de sus viajes. La empresa pretende fomentar la sostenibilidad desde el principio, proporcionando a sus clientes una botella reutilizable para evitar la compra de botellas de plástico de un solo uso. En contraste, el entrevistado 2 revela una falta de conocimientos medioambientales o de formación pertinente.

Las **atracciones turísticas** se esfuerzan por mantener prácticas medioambientales responsables en el desarrollo de sus actividades. Según el entrevistado 1, buscan lograr una sostenibilidad total reutilizando toda el agua, replantando casi un millón de plantas y restaurando la finca donde están situados, que anteriormente se utilizaba de forma desconsiderada. Se plantan árboles locales para que prosperen en el ecosistema, y se tiene en

cuenta la gestión de la biodiversidad para la vida salvaje, con formación específica para los empleados al respecto. Creen que los cambios en las competencias medioambientales futuras vendrán de la evolución de la legislación en este ámbito. Como empresa rural, la gestión de residuos es competencia de los empleados, que se esfuerzan por reducir su huella de carbono: "Intentamos que todas nuestras carreteras sean respetuosas con el medio ambiente y que nuestra huella de carbono sea lo más pequeña posible". El entrevistado 2 explica que sus empleados también tienen competencias ecológicas arraigadas. Como empresa que opera cerca de la naturaleza, se dedican al cuidado del medio ambiente, la gestión de residuos y otras habilidades que promueven el respeto por el entorno.

Estas prácticas no sólo les permiten preservar el entorno natural, sino que también contribuyen a mantener un lugar de trabajo saludable y sostenible.

En cuanto a la Gestión de Destinos, el entrevistado 1 menciona que los empleados deben poseer competencias en gestión medioambiental para promover España como destino turístico sostenible. Deben conocer las prácticas que se están llevando a cabo en el país para comunicarlas y compartirlas eficazmente en todo el mundo. También se va a crear un microsite para difundir información sobre las acciones de sostenibilidad que se están desarrollando en España. Al organizar distintos eventos o promociones, consideran el impacto medioambiental e intentan ajustar sus actividades a prácticas sostenibles. Además, sus empleados han recibido formación sobre turismo sostenible. La Entrevista 2 explora las competencias asociadas a la gestión ecológica y medioambiental. Aunque la organización entrevistada no considera estas competencias como propias, creen que la gestión eficiente de los recursos (energía, agua y residuos), el conocimiento de la ecología de los destinos y la capacidad de adaptación al cambio climático son aspectos cruciales para ajustarse a los cambios que se avecinan. También deben estar capacitados para evaluar los flujos turísticos y el impacto medioambiental para mejorar la planificación espacial de los lugares

turísticos, centrándose en la movilidad sostenible. En cuanto a la sostenibilidad social, consideran esencial capacitar a las comunidades mediante el desarrollo local, el comercio justo, los productos de kilómetro 0 y otros factores asociados.

Por último, en el sector de la alimentación y bebidas, la Entrevista 1 reveló que están trabajando intensamente en la concienciación sobre la gestión de residuos tanto del personal como de los clientes, haciendo especial hincapié en esta cuestión. La organización se enfrenta a un difícil obstáculo con los productos de un solo uso y aspira a un sistema circular, trabajando activamente para lograrlo. Algunas de las medidas que están tomando incluyen erradicar el plástico, sustituyéndolo por cartón, y mejorar la gestión de su flota de transporte. También prestan especial atención a la concienciación del personal para garantizar la alineación en toda la organización. El entrevistado 2 destaca la importancia del reciclaje y la gestión de residuos. También están estudiando exigir a los proveedores que informen sobre sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, incluidas las medidas adoptadas para reducir la contaminación: "Tendremos que ver cómo podemos exigir a nuestros proveedores que nos informen sobre las cuestiones de sostenibilidad que abordan". El objetivo es examinar el proceso de intermediación e identificar formas de reducir la huella de carbono colaborando con proveedores comprometidos con el medio ambiente. Consideran importante tener un mayor control para garantizar el cumplimiento de la normativa de sostenibilidad. También destacan el rápido aumento en la adopción de fuentes de energía renovables, lo que es una consideración significativa a la hora de seleccionar un proveedor, en particular los proveedores de energía.

Además, creen que las PYME no reciben suficiente formación sobre la normativa ISO o ICS (Clasificación Internacional de Normas ISO), incluidas las auditorías no planificadas para confirmar su cumplimiento.

4.4 COMPETENCIAS SOCIO-CULTURALES

4.4.1 INTRODUCCIÓN

Las habilidades sociales y culturales pueden dividirse en habilidades personales, de comunicación y culturales, y de diversidad. Estas habilidades están relacionadas con competencias de comportamiento y actitud práctica en el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, la comprensión intercultural y la orientación al servicio al cliente. En particular, para el sector turístico, incluyen la gestión de relaciones personales, la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás, la cooperación, la actitud positiva, el respeto, el contacto adecuado y la escucha activa. Además, las habilidades sociales y culturales abarcan competencias que promueven el progreso social, como el reconocimiento de las necesidades de todos, la accesibilidad del turismo para personas con discapacidad y la igualdad de género. Se espera que estas habilidades sean cruciales para el sector turístico, para satisfacer las necesidades de una sociedad de "alta tecnología" con "el toque humano" necesario en las interacciones personales y humanas en el turismo.

Esta sección ofrece una visión general de las competencias sociales/culturales (es decir, personales, de comunicación/culturales y de diversidad) que los participantes en la entrevista consideran más importantes dentro de siete años.

Las preguntas que se han debatido con los participantes han sido las siguientes:

- ¿Cuáles considera que son las competencias sociales y culturales más relevantes e importantes para las personas que trabajan en el sector turístico?
- ¿Qué importancia tendrán estas competencias en torno a 2030? Cuáles serán las más importantes?
- ¿Se le ocurren más o otras competencias sociales/culturales que podrían ser importantes en torno a 2030?

- ¿Qué cambios espera para su organización en relación con las competencias sociales/culturales necesarias en el futuro (2030) en comparación con la actualidad?
- ¿Ofrece su empresa formación o educación para estas habilidades sociales/culturales? En caso afirmativo: ¿cuáles?; en caso negativo: ¿por qué no?
- ¿Utiliza una organización externa para ayudar a formar a su personal en habilidades sociales/culturales? En caso afirmativo, ¿cuáles y qué tipo de formación imparten?
- ¿Cuál sería el método de formación más eficaz en el desarrollo de habilidades sociales/culturales para los empleados?

4.4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

La naturaleza de la industria turística subraya la importancia de las habilidades sociales.

En el sector del **alojamiento**, el entrevistado 2 considera que la comunicación eficaz es una habilidad social vital. Sugiere que tanto la comunicación interna como la comunicación con el cliente pueden mejorar en sus hoteles, y que la sociedad subestima la importancia de este aspecto. Sitúan a las personas en el centro de sus hoteles, implicando a los empleados en sus procedimientos y cuidando de su personal, lo que fomenta un ambiente positivo reflejado en la prestación de servicios: "Las empresas tienen una gran responsabilidad y debemos proporcionar suficientes herramientas y armas para que las personas también puedan desarrollarse emocionalmente y ejercitar sus habilidades de forma poderosa". La comunicación y la inteligencia emocional deberán mejorar, lo que lleva a priorizar la formación del personal. El entrevistado 1 cree que trabajar en un sector que exige sacrificios debido a sus distintas condiciones requiere un alto nivel de tolerancia al estrés y un fuerte compromiso con el servicio a los demás. La adaptabilidad es crucial, lo que implica flexibilidad en los horarios de trabajo, aunque esto no siempre se corresponda con la conciliación de la vida laboral y familiar. Además, se está haciendo un esfuerzo considerable en materia de DIB (diversidad, inclusión y

pertenencia), y el dominio de idiomas es una competencia esencial.

En el sector del alojamiento, tener un segundo idioma, especialmente el inglés, es fundamental: "El inglés sigue siendo un punto débil. Hemos progresado, y es fenomenal. Pero sigue siendo un punto débil en un país tan turístico como España". Debido a la falta de personal cualificado en idiomas, el 40% de la plantilla está formada por extranjeros para atender a los clientes de habla extranjera.

En el sector de los turoperadores y las agencias de viajes, el entrevistado 1 considera que dominar varios idiomas es una de las competencias más esenciales al contratar nuevo personal, ya que permite atender a los clientes interculturales que reciben. Hacen hincapié en la adquisición de competencias socioculturales para adaptarse a la diversidad de culturas en las que operan: "Atendemos algunos de los mercados europeos y aquí en España tenemos empleados de hasta 17 nacionalidades distintas". Forman parte del proyecto DIVEM (Diversidad en la Empresa) de Accem, que reconoció sus esfuerzos con un premio por promover el entendimiento intercultural y la diversidad de género. Organizan talleres sobre comunicación eficaz para abordar los problemas interculturales y están impartiendo formación en liderazgo para desarrollar competencias necesarias para futuros líderes. También consideran la accesibilidad un factor crucial. Las habilidades sociales, como saber dirigirse a alguien ciego, demuestran la necesidad de formación en este campo, ya que es difícil adquirir estas habilidades sin formación previa, a menos que alguien haya crecido con una persona ciega. Por otro lado, el entrevistado 2 carece de formación en habilidades sociales y no tiene intención de mejorar en este ámbito.

En el sector de Atracciones para Visitantes, el entrevistado 1 explica que los jefes de equipo imparten con frecuencia formación social a los empleados, quienes también pueden recibir formación externa. Además, los líderes deben estar preparados para manejar las interacciones con los clientes, considerando el respeto de suma importancia. Creen que se debe mostrar el mismo nivel de respeto tanto por el medio ambiente como por las personas:

"Se ha perdido el respeto por nuestros mayores, nuestros antepasados, nuestra cultura, nuestra historia y nuestras figuras históricas. Lo que necesitamos es volver a la educación que había antes y a la forma de ser tan respetuosa tanto con el medio ambiente como con las personas". El entrevistado 2 destacó que el trabajo en equipo es crucial para el crecimiento de las empresas. Además, será necesario dirigir equipos para estos grupos de clientes y poseer dotes de comunicación y oratoria para guiar las diversas actividades y formar a las personas que vengan a practicar deportes acuáticos como el surf y el kayak.

Para la **Gestión de Destinos**, el entrevistado 1 afirma que la gestión eficaz de equipos es la competencia más significativa. Los esfuerzos de colaboración desempeñan un papel vital en la mejora del rendimiento del equipo, especialmente en un área en la que perciben una deficiencia. También dan importancia a la comunicación, la adaptabilidad y la formación lingüística como otras habilidades sociales esenciales. El entrevistado 2 destaca la conciencia ética y social como una de sus habilidades más significativas, señalando la comprensión del impacto más amplio del turismo en las comunidades y el medio ambiente como crucial. Además, la agilidad cultural y las habilidades comunicativas se consideran vitales.

En el sector de **Alimentación y Bebidas**, el entrevistado 1 afirma que las competencias sociales son esenciales para la empresa. Las habilidades interpersonales son cruciales para la contratación en una empresa de cara al público. También organizan sesiones de formación de equipos de forma intermitente. Al contratar para puestos a tiempo parcial, buscan candidatos con disponibilidad en ese tipo de horarios, como estudiantes, para satisfacer las necesidades de la empresa. Las personalidades introvertidas son más adecuadas para los puestos de cocina, mientras que las extrovertidas son preferibles para los puestos de jefe de ventas de cara al cliente, ya que ofrecer un servicio excelente es esencial para esta función. El entrevistado 2 afirma que la empatía es crucial. El valor añadido de los restaurantes reside en cómo se trata al cliente. Varios establecimientos pueden deslumbrar a los clientes con sus precios y calidad, pero la razón por la que volverán es cómo se les

trata: "Al fin y al cabo, son las personas las que marcan la diferencia". Que te reciban con cordialidad, amabilidad y familiaridad en lugar de impersonalmente es lo que hace que vuelvan. Para lograrlo, son necesarias dos cosas: hacer de esta profesión una vocación y desarrollar las habilidades sociales de los trabajadores.

5. BUENAS PRÁCTICAS

MEJORA Y RECICLAJE LABORAL DE LAS CUALIFICACIONES

En cada uno de los países representados en el consorcio Pantour, los socios han seleccionado, analizado y entrevistado a 5 buenas prácticas en materia de mejora, reciclaje, atracción y retención del personal en los cinco subsectores del turismo. El objetivo del análisis es disponer de un inventario de iniciativas, proyectos, programas, filosofías, herramientas, métodos, ideas, soluciones y conceptos innovadores relacionados con la mejora, reconversión, atracción y retención del personal, para mejorar el conocimiento sobre el desarrollo de competencias digitales, sociales y ecológicas en el turismo.

En resumen, una Buena Práctica en materia de mejora de las competencias, reciclaje y atracción de personal presenta todas o muchas de estas características:

1

Tiene un objetivo claro.

2

Aborda deliberadamente la superación de las actuales carencias de cualificaciones y las futuras necesidades de cualificación en el turismo.

3

La organización y cada uno de los miembros del personal tienen un conjunto de valores fundamentales que refuerzan su dedicación, su moral y resuelven un sentido compartido de la finalidad del trabajo.

4

Examina los retos urgentes en materia de desarrollo de capacidades y capital humano en su contexto: a nivel macroeconómico (transición sostenible/digital en el turismo), sectorial/subsectorial o de capacidades (digitales, sociales, ecológicas).

5

Se centra en las causas subyacentes, además del reto que suponen la mejora y el reciclaje de las cualificaciones y la atracción y retención de trabajadores..

En las siguientes secciones, se ofrecerá una breve descripción y análisis de cada una de las Buenas Prácticas investigadas en el marco del proyecto PANTOUR

En TUI Group, la transición digital y sostenible es un aspecto clave para su desarrollo.



5.1 BUENAS PRÁCTICAS: EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL EN TUI COMO UNA NECESIDAD - GRUPO TUI

TUI Group trabaja actualmente en el desarrollo de las carreras profesionales y la formación de sus equipos. Esta iniciativa busca asegurar la promoción y la continuidad en la empresa.

5.1.1 Antecedentes

TUI es uno de los principales grupos turísticos del mundo, con operadores turísticos sólidos, 1.200 agencias de viajes, 5 aerolíneas, más de 400 hoteles y 16 cruceros. Este grupo, que cubre toda la cadena de valor, transmite un fuerte mensaje en términos de responsabilidad económica, medioambiental y social. En TUI Group, la transición digital y sostenible es un aspecto clave para su desarrollo, lo que se refleja en su evolución empresarial.

En línea con esta transición sostenible, la formación en habilidades sociales también desempeña un papel importante. En cuanto al desarrollo profesional, TUI se centra en garantizar que su equipo esté preparado para atender con éxito al cliente.

TUI Group ha desarrollado sus propias apps para ampliar la idea de un "autoservicio". Estas se han introducido para la reserva de destinos, cruceros, y más. Además, sus portales online están entre los más avanzados. Para llevar a cabo su actividad, cuentan con importantes alianzas, como EasyJet y Booking.

5.1.2 Análisis y visión general

Principios Claves

Lo que se ha identificado en TUI como Buenas Prácticas son sus Programas de Desarrollo. En cuanto a los principios clave de TUI Group, es necesario mencionar la diversidad y el bienestar, presentes en estos programas. TUI Group lleva a cabo un programa para que su personal sepa cómo desarrollar su carrera, acompañándolos con formación alineada con los principios y políticas de la empresa. Este desarrollo se centra principalmente en las habilidades sociales necesarias. Se está realizando mucha formación para habilidades requeridas ahora y en el futuro próximo, como la inclusión, así como en el trato con personas con discapacidad. También se crean grupos de trabajo en red para que los empleados puedan aprender unos de otros y compartir principios organizacionales, como la alineación del equipo. TUI Group crea diferentes niveles de aprendizaje para facilitarlos a cada empleado, por ejemplo, teniendo en cuenta su edad.

Ejemplos y casos de estudio

Centrándose en España, TUI refuerza su presencia en Palma (Mallorca).

España sufre el problema de la fuga de talentos, al igual que el Reino Unido, y TUI apuesta por iniciativas que contribuyan a frenarlo.

El 19 de enero celebrarán el TUI Job Day, una jornada en la que invitan al talento a unirse a su empresa, presentando las diferentes oportunidades laborales que ofrecen en Palma.

Posibles dificultades y retos

Para aplicar esta buena práctica, TUI Group tiene que afrontar algunos retos:

- Cambio de los espacios del líder: Para este grupo, es importante adoptar un estilo de liderazgo más accesible y cercano. Para lograr este cambio, sería importante modificar sus espacios, para que el equipo vea esta figura más cercana a ellos. "Sus oficinas son lugares de colaboración, networking y creatividad", afirman.
- Aprendizaje online vs. presencial: Están intentando volver al aprendizaje presencial. Desde la pandemia de COVID-19, parece difícil reconducir las clases a este modelo, pero consideran que es muy beneficioso para el desarrollo del trabajo en equipo y las habilidades sociales.
- Cualificación: Otro reto clave en la formación de TUI Group tiene que ver con la cualificación. El modelo de certificación para el Reino Unido no coincide completamente con el europeo, por lo que están trabajando para que todos los miembros del equipo puedan tener su cualificación correspondiente, independientemente de dónde se encuentren.

Beneficios y resultados

TUI Group empodera a sus equipos para que construyan la mejor versión de sí mismos, aprendiendo sobre el negocio y sus clientes, pero también sobre sí mismos para potenciar sus mejores habilidades. Las empresas pueden aplicar este tipo de prácticas para crear un buen entorno de trabajo que ayude a retener el talento.

Midiendo el éxito

Un KPI claro para esta iniciativa es medir la rotación de personal y la contratación de nuevos empleados. Si el equipo está satisfecho con sus condiciones de trabajo, la empresa experimentará una disminución de esta

rotación de personal. En cuanto a la contratación de nuevos empleados, esta iniciativa está mejorando la imagen de marca del empleador, lo que conduce a una mayor contratación de personal.

Responsabilidad y rendición de cuentas

El departamento de Recursos Humanos tiene un papel importante en esta iniciativa, no solo para desarrollarla, sino también para evaluar sus resultados. Pueden identificar las necesidades especiales de cada empleado, adaptar la formación y su propio puesto de trabajo para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera posible.


Referencias y fuentes externas

Es importante compartir su página web, donde puedes saber más sobre TUI Careers: <https://careers.tuigroup.com/>



Conclusión

Para inspirar a sus clientes, una empresa debe comenzar por motivar a sus empleados. A través de iniciativas como los programas de desarrollo profesional de TUI Group, la empresa puede fomentar una cultura en la que los empleados se sientan motivados para desarrollar continuamente sus capacidades, lo que se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral.



HOSBEC pone en marcha un proceso de formación continua para mejorar las distintas competencias

5.2 BUENAS PRÁCTICAS: SUBIR LA ESCALERA DE LA PROMOCIÓN - HOSBEC

La iniciativa que se ha identificado como Buenas Prácticas de esta organización es su programa de desarrollo profesional, específicamente en el contexto de los ascensos. HOSBEC pone en marcha un proceso de formación continua para potenciar diversas habilidades. El objetivo principal es crear perfiles laborales multidisciplinares, garantizando que los empleados actuales estén bien preparados para optar a nuevos puestos o perfiles laborales dentro de la organización. Esta estrategia tiene un valor sustancial, especialmente teniendo en cuenta que la organización rara vez inicia procesos de selección externos.

5.2.1 Antecedentes

HOSBEC es la Asociación Empresarial Hotelera y Turística de la Comunidad Valenciana. Además, es la entidad de destino de Benidorm, uno de los destinos más populares de la Comunidad Valenciana.

HOSBEC está muy comprometido con la digitalización y la sostenibilidad medioambiental. En cuanto a la digitalización, la organización está experimentando transformaciones constantes, adaptando los programas de formación pertinentes para seguir las tendencias emergentes. HOSBEC hace hincapié en la importancia de escuchar y observar activamente al sector, mientras apoya a sus asociados para mantenerse informados y fomentar la innovación.

En términos de sostenibilidad medioambiental, la organización promueve este mensaje a diario y modifica sus espacios de trabajo para maximizar la sostenibilidad. Además, HOSBEC ha introducido bicicletas eléctricas para facilitar la movilidad durante las visitas a sus asociados, reduciendo eficazmente su huella de carbono.

5.2.2 Análisis y visión general

Principios Claves

Para HOSBEC, existen 2 principios clave:

- Adaptación de la empresa a sus empleados: es un aspecto clave para conseguir el confort laboral en la empresa. Esto debe estar bien establecido en función de los diferentes perfiles de los empleados. Algunos pueden requerir mayor comprensión sobre la movilidad, ya que viven fuera de Benidorm y deben desplazarse a las oficinas todos los días; otros pueden necesitar mayor autonomía y flexibilidad en los horarios, ya que tienen que llevar a sus hijos al colegio.
- Comunicación bien coordinada del equipo: es importante crear áreas donde se puedan compartir habilidades e información entre los miembros del equipo; además de mantener reuniones semanales del comité (formado por el Secretario General y los Jefes de Departamento) para mantener a todos al día.

Ejemplos y casos de estudio

La trayectoria de la entrevistada ejemplifica la exitosa estrategia de promoción interna de la empresa. Tras casi veinte años desempeñando diversas funciones dentro de la organización, fue nombrada Secretaria General. Sorprendentemente, su ascenso provocó un efecto dominó que permitió a otra candidata interna asumir su anterior puesto, demostrando la devoción de la empresa por cultivar y promover el talento desde dentro.

Posibles dificultades y retos

El mayor reto al que se enfrenta HOSBEC, como gran parte del sector turístico español, es la fuga de talentos. La idea de que "somos personas trabajando para personas" debe estar presente a la hora de trabajar en el bienestar de la plantilla. Centrándose en el bienestar de los empleados, HOSBEC retendrá y consolidará sus equipos. Además, es crucial dar prioridad a la innovación para evitar que la empresa se quede desfasada en el panorama del sector, en constante evolución.

Beneficios y resultados

Los dos principales beneficios que se derivan de esta iniciativa son:

- Eficacia en la adaptación al nuevo puesto, gracias a las habilidades ya conseguidas.
- En el caso de funciones directivas, liderazgo al conocer de antemano al equipo.

Estos intercambios de habilidades y conocimientos se producen durante las reuniones semanales del comité, como se mencionó anteriormente. Durante estas reuniones, cada departamento comparte su situación y nuevas necesidades, lo que no solo facilita el desarrollo de competencias dentro de ese departamento, sino que también garantiza que todos estén alineados en cuanto al progreso en competencias digitales, sociales y medioambientales.

Midiendo el éxito

El éxito de esta iniciativa se evidencia en la reducción del coste asociado al cambio, gracias a la capacidad de adaptación de los empleados a los nuevos roles. Sin la implementación de estos roles multidisciplinares, la empresa tendría que invertir más recursos en la formación de personal para ocupar esos puestos específicos. La existencia de una formación compartida entre todos los empleados, que les permite asumir diferentes roles cuando sea necesario, asegura el éxito operativo de la organización. Esto no solo se traduce en ahorro de costes, sino que también fomenta un alto nivel de confianza en sí mismos entre los empleados.

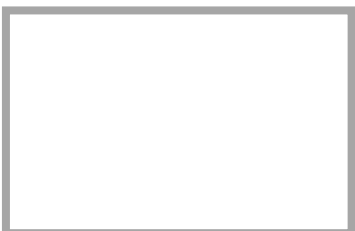
Asimismo, otro KPI tangible es la cantidad de promociones producidas en un año en la empresa en comparación con las de una organización similar sin puesto multidisciplinar.

Responsabilidad y rendición de cuentas

El departamento de Recursos Humanos debe analizar detenidamente los roles existentes al considerar la promoción de empleados, y también ajustar la formación en función de los posibles cambios en los perfiles laborales.

Referencias y fuentes externas

Este es el enlace a la noticia en la que HOSBEC informaba del ascenso del nuevo Secretario General: <https://hosbec.com/hosbec-apuesta-por-la-continuidad-y-elige-a-mayte-garcia-corcoles-como-nueva-secretaria-general/>



Conclusión

Valorando a las personas de la empresa, formando y cuidando el capital humano, tendremos un equipo feliz y motivado que poco a poco podrá ir ascendiendo en el organigrama de la empresa. Esta iniciativa de HOSBEC asegura una sucesión bien preparada a lo largo de toda la trayectoria profesional de sus empleados.



La accesibilidad es uno de los principios clave de RanaSella

5.3 BUENAS PRÁCTICAS: CREANDO EL TURISMO SIGUIENDO EL RÍO - RANASELLA (ESCUELA ASTURIANA DE PIRAGÜISMO)

RanaSella es un proyecto desarrollado por Ricardo Soto, que comenzó a desarrollar el descenso del río Sella como actividad turística. Esta empresa generó nuevos tipos de trabajo en la zona que no existían hasta entonces, y que ha dado lugar al fenómeno turístico de Cangas de Onís. Desarrollaron una iniciativa de "Piragüismo Accesible", que ha sido identificada como una buena práctica ejemplar. Con ella, están incluyendo a estas personas con discapacidad en una actividad deportiva reconocida, y formando a los empleados en habilidades sociales para poder gestionar esta relación con ellos.

5.3.1 Información general

Ranasella es una empresa con más de 30 años de experiencia que nació en 1991 como escuela de piragüismo. El Sella era un río dedicado a la pesca del salmón, y cuando esta especie perdió su abundancia, Ricardo Soto inició su negocio turístico, introduciendo la actividad deportiva del descenso del río Sella como atractivo turístico. Hoy en día, Ranasella ofrece una amplia variedad de actividades acuáticas y de montaña, así como algunos cursos de iniciación al piragüismo y al esquí-kayak. Es una empresa muy pequeña, con un ambiente casi familiar de unas 4-5 personas. Esto hace que el trato sea muy cercano y la experiencia más personalizada.

5.3.2 Análisis y visión general

Principios clave

La accesibilidad es uno de los principios clave para RanaSella. Adaptar espacios y actividades para que este segmento de la sociedad pueda disfrutar de ellos es una realidad que podría impulsar el cambio en el sector. En este aspecto, la colaboración de RanaSella con FEDEMA podría convertir a la empresa en pionera en turismo activo accesible. El elemento clave en la formación del personal se encuentra dentro del componente social, ya que para poder atender a un público con cierto grado de discapacidad hay que tener ciertas habilidades sociales para tratar con ellos. En cuanto a la formación del personal, se realizan diferentes tipos de formación, desde las más técnicas hasta las relacionadas con las competencias sociales y medioambientales del personal.

En cuanto a la formación en competencias, el componente digital es prácticamente inexistente, ya que la actividad está muy ligada a la naturaleza y cuenta con un equipo reducido, lo que lleva a una personalización de la experiencia del cliente que no incluye programas digitales para gestionar sus datos. Dado el alto componente natural de la actividad, las competencias medioambientales son imprescindibles para su equipo. Reciben la formación necesaria para saber comportarse con y en la naturaleza. Y es que todo el personal de RanaSella tiene formación previa en actividades deportivas en el medio natural. Este requisito, subraya el entrevistado, es importante para formar un equipo preparado medioambientalmente.

RanaSella concede gran importancia al componente social, destacando la importancia de que cada persona de su equipo haga lo que le gusta y sea consciente de que es una pieza más del engranaje de la empresa y que siempre es uno más, todos son iguales.

Además, según explica RanaSella, sus empleados reciben formación sobre cómo comportarse en la naturaleza, entendiendo cómo se formó todo el ecosistema y cómo tratarlo con respeto para mantener la biodiversidad del entorno mientras se llevan a cabo las distintas actividades de la empresa.

Ejemplos y casos de estudio

El estudio de caso demuestra la notable conversión de las operaciones primarias de la empresa a un formato accesible. Esta hazaña se logró modificando cuidadosamente sus embarcaciones y educando a fondo a sus empleados para acomodar a las personas con discapacidad. Este enfoque demuestra la firme dedicación de la organización a la inclusión y subraya la importancia de crear un entorno que satisfaga las necesidades de una clientela diversa. El hecho de que la empresa dé prioridad a la accesibilidad no sólo mejora su impacto social, sino que también constituye un ejemplo admirable a seguir por otras organizaciones. Esto fomenta un panorama más equitativo y accesible dentro de la industria.

Posibles dificultades y retos

Ricardo destaca el problema de la dependencia previa de la formación en actividades deportivas y la falta de formación reglada para estas actividades. Por ello, Ricardo contrata a personas que han trabajado antes en este campo y que poseen estas competencias.

Por ello, es importante definir las competencias necesarias para desarrollar la actividad de la empresa y tenerlas en cuenta a la hora de contratar personal. En el caso de no encontrar personas formadas en ellas, será necesario contar con personas con experiencia previa en esta actividad o desarrollar esta formación desde dentro de la empresa.

Beneficios y resultados

En términos de desarrollo de habilidades y recursos humanos, esta iniciativa posiciona a RanaSella como el proveedor exclusivo de actividades de aventura personalizadas para personas con discapacidad en Asturias. Su impacto social actúa como un ejemplo positivo a seguir por otras empresas en la búsqueda de un turismo activo accesible. Al priorizar la inclusión y la formación profesional, la empresa no sólo mejora sus competencias, sino que también realiza una valiosa contribución al progreso general de las opciones de turismo accesible para personas con discapacidad. Además, puede servir de ejemplo para que otras empresas, no sólo del sector de las actividades de aventura, desarrollen este tipo de iniciativas.

Midiendo el éxito

Una forma concreta de evaluar la eficacia de esta iniciativa es controlar el número de actividades deportivas que las empresas ofrecen a las personas con discapacidad. Este método facilita una evaluación precisa de la ayuda de la iniciativa a la mejora de los recursos humanos y al fomento de la mejora de las capacidades dentro de la industria.

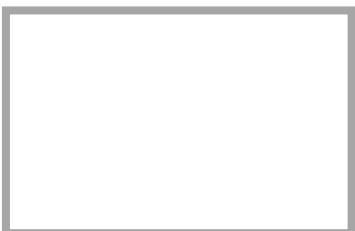
Responsabilidad y rendición de cuentas

Para esta Buena Práctica, todos los miembros del equipo desempeñarían un papel importante para su éxito. Todos tienen que ser conscientes de los principios que compartimos y de las condiciones de las personas con las que trabajamos, para que tengan una gran experiencia.

Esta iniciativa está dirigida conjuntamente con FEDEMA, como ya se ha mencionado anteriormente en el informe. Ellos informan sobre las competencias que son necesarias para desarrollar esta actividad accesible, de manera que el personal pueda formarse en ellas para atender las necesidades de estos clientes que cuentan con un grado de discapacidad. Al tratarse de un equipo pequeño, esto facilita el seguimiento de su desarrollo personal, de modo que la formación también puede adaptarse de forma más personalizada.

Referencias y fuentes externas

Este es el enlace a la web oficial de RanaSella, donde hay más información sobre la empresa: <https://www.ranasella.com/>



Conclusión

Asumir la responsabilidad social representa para muchas empresas un paso crucial hacia el fomento de un entorno más integrador para todas las personas. El caso de RanaSella es un ejemplo convincente de cómo una empresa de larga tradición puede diversificar eficazmente sus operaciones, contribuyendo así a mejorar el capital humano de la organización.

La visión de Fundación ONCE es evolucionar constantemente ante los nuevos retos, para seguir liderando la inclusión social y la autonomía de las personas con discapacidad.



5.4 BUENAS PRÁCTICAS: LOS HOTELES DONDE TODO EL MUNDO ESTÁ INCLUIDO - ILUNION HOTELES

5.4.1 Información general

ILUNION Hotels nace como respuesta a la crisis generalizada en España en 2008. En ese momento, los directivos de CONFORTEL se dieron cuenta de que eran una empresa que no ofrecía un valor diferencial en cuanto a servicios, tecnología o instalaciones respecto a otras empresas hoteleras. Era necesario un cambio de estrategia.

Esta estrategia se basaba en poner a las personas en el centro. Los empleados se convirtieron en un grupo de interés por delante incluso del cliente. Además, dentro del colectivo de empleados, se dio prioridad a aquellos de difícil inserción laboral: personas con discapacidad o vulnerables por su origen, raza, malos tratos o refugiados. Para lograr la inserción y profesionalización de estas personas fue necesaria la implicación del resto de la plantilla, creando programas internos de mentoring. Se alcanzó la cifra de 12 hoteles con el 80% de su plantilla con discapacidad, lo que representa unas 700 personas.

5.4.2 Análisis y visión general

La empresa está participada al 100% por la Fundación ONCE, que es un instrumento de cooperación y solidaridad de los ciegos españoles hacia otros

colectivos de personas con discapacidad para mejorar sus condiciones de vida. La visión de Fundación ONCE es evolucionar constantemente ante los nuevos retos, para seguir liderando la inclusión social y la autonomía de las personas con discapacidad de forma solidaria y sostenible.

Principios clave

Pertenecer a la Fundación ONCE imprime carácter. ILUNION Hotels comparte la misma misión, visión y valores.

Para la consecución de sus fines, la Fundación ONCE se ha marcado como principales acciones

- La promoción de la plena integración laboral de las personas con discapacidad.
- La promoción de la cualificación profesional, las competencias laborales y las habilidades personales y profesionales, como factores determinantes en el nivel de empleabilidad de las personas con discapacidad y, por tanto, en el proceso de integración laboral.
- La promoción de la accesibilidad universal y el diseño para todos.

Todos tenemos habilidades personales por descubrir. La política de mentoring de ILUNION Hotels favorece el descubrimiento y potenciación de estas habilidades. El departamento de recursos humanos realiza un estrecho seguimiento de sus empleados, identificando sus puntos fuertes y animándoles a desarrollarlos, proporcionándoles la formación adecuada en cada caso. Además, cada día es posible enseñar nuevas tareas y nuevas operaciones.

Ejemplos y casos de estudio

En ILUNION Hotels, la integración de psicólogos-entrenadores en cada establecimiento es un testimonio de su enfoque proactivo a la hora de priorizar el bienestar de los empleados y fomentar un entorno de trabajo propicio. Estos profesionales desempeñan un papel fundamental en la comprensión de las circunstancias individuales y los retos a los que se enfrentan los empleados, facilitando así la aplicación de soluciones a medida para abordar estos problemas. Al profundizar en los entresijos de las experiencias de cada empleado, los psicólogos-entrenadores no sólo ofrecen una salida de apoyo y empatía para abordar las preocupaciones personales y

profesionales, sino que también actúan como defensores de la promoción del bienestar holístico en el lugar de trabajo.

A través de una comprensión exhaustiva de las necesidades y circunstancias únicas de su plantilla, estos psicólogos-entrenadores pretenden mitigar los posibles retos y fomentar un entorno de trabajo armonioso que dé prioridad al bienestar de los empleados. Al abordar de forma proactiva las cuestiones relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar y el bienestar mental, ILUNION Hotels demuestra un compromiso encomiable con la creación de una cultura del lugar de trabajo que valore la salud integral y la felicidad de sus empleados. Este enfoque no sólo refleja la ética empática y centrada en las personas de la empresa, sino que también subraya su dedicación a fomentar un entorno de trabajo solidario y enriquecedor que estimule el crecimiento personal y profesional.

Además, la presencia de psicólogos coaches en cada establecimiento sirve como piedra angular del programa integral de bienestar de los empleados de ILUNION Hotels, haciendo hincapié en el papel integral del bienestar mental y emocional a la hora de mantener una plantilla próspera y productiva. Al reconocer la compleja interacción entre los retos personales y profesionales, la empresa fomenta de forma proactiva un entorno en el que los empleados se sienten apoyados, valorados y capacitados para lograr un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Esta iniciativa no sólo subraya el compromiso de la empresa con el bienestar de los empleados, sino que también pone de manifiesto su enfoque innovador y empático para fomentar una cultura del lugar de trabajo que dé prioridad al bienestar integral y al desarrollo personal.

Posibles dificultades y retos

El ambicioso empeño de ILUNION Hotels por promover las ventajas de la inclusión social en el sector de la hostelería no está exento de desafíos y posibles escollos. A pesar del éxito evidente y de los resultados positivos logrados por ILUNION Hotels, la tarea de concienciar y fomentar un cambio de mentalidad colectivo entre otros agentes del sector sigue siendo un obstáculo importante. La resistencia de empresarios y establecimientos atrincherados en modelos empresariales tradicionales plantea un reto

considerable, ya que muchos perciben la adopción de prácticas de inclusión social como una empresa arriesgada que podría perturbar sus marcos operativos actuales.

Navegar por las complejidades de las mentalidades arraigadas y las aprensiones que rodean al cambio representa un obstáculo formidable para ILUNION Hotels, que se esfuerza por inspirar un cambio cultural más amplio hacia la adopción de prácticas empresariales inclusivas en el sector de la hostelería. La reticencia al cambio suele deberse a la preocupación por las posibles alteraciones de las estructuras operativas establecidas y a los riesgos que se perciben al desviarse de los modelos empresariales convencionales. Esta resistencia pone de relieve la necesidad de un enfoque global que no sólo muestre los beneficios tangibles de la inclusión social, sino que también aborde las aprensiones e incertidumbres que dificultan la adopción generalizada en el sector.

Además, el viaje de ILUNION Hotels para abogar por la inclusión social subraya la importancia de fomentar las asociaciones de colaboración y promover un diálogo abierto para fomentar el intercambio de conocimientos y la difusión de las mejores prácticas en el sector de la hostelería. Para vencer la resistencia al cambio y hacer frente al escepticismo es necesario un enfoque estratégico que haga hincapié en las ventajas a largo plazo y los beneficios sostenibles de adoptar prácticas de inclusión social, fomentando así un panorama industrial más inclusivo y equitativo.

En su empeño por defender la inclusión social, ILUNION Hotels se ha encontrado con los retos inherentes a la promoción de un cambio de paradigma en el sector, lo que pone de relieve la necesidad de esfuerzos estratégicos y de colaboración para inspirar una transformación en toda la industria. Al reconocer y abordar los posibles escollos asociados a la promoción del cambio, ILUNION Hotels está bien posicionado para seguir defendiendo los valores de la inclusión e impulsar un impacto significativo en el sector de la hostelería.

Beneficios y resultados

Los resultados del proyecto han proporcionado numerosas ventajas tangibles, que dan fe de su notable éxito. ILUNION Hotels no sólo ha logrado un notable crecimiento financiero con un notable aumento del 20% en la rentabilidad medida por el EBITDA, sino que también ha ilustrado la eficacia de su modelo de negocio inclusivo. El considerable aumento de la rentabilidad no sólo mejora su posición financiera, sino que también pone de relieve la viabilidad de su estrategia de promoción de un modelo de prácticas empresariales sostenibles y socialmente conscientes. El considerable aumento de la rentabilidad no sólo mejora su posición financiera, sino que también pone de relieve la viabilidad de su estrategia de promoción de prácticas empresariales sostenibles y socialmente conscientes.

Además, las notables mejoras observadas en la experiencia del cliente, la reputación y la propuesta de valor demuestran el profundo impacto del proyecto en la prestación de mejores servicios y la satisfacción de los huéspedes. Gracias a su compromiso de dar prioridad a la accesibilidad y la inclusión, ILUNION Hotels ha creado un entorno acogedor que fomenta conexiones significativas con su diversa base de clientes. Esto no solo ha reforzado su reputación en el sector de la hostelería, sino que la ha convertido en un referente de excelencia en la prestación de servicios excepcionales e inclusivos.

Desde la perspectiva de los empleados y el capital humano, el éxito del proyecto de ILUNION Hotels se ve reforzado por sus contribuciones al desarrollo de la plantilla y la gestión del talento. Dando prioridad a la contratación y retención de personas con discapacidad, ILUNION Hotels ha creado un lugar de trabajo diverso e inclusivo, fomentando un entorno que aprecia las contribuciones y perspectivas únicas de cada empleado. Esta inversión en capital humano no sólo ha generado un fuerte sentido de pertenencia y propósito dentro de su plantilla, sino que también ha establecido a ILUNION Hotels como un empleador ejemplar dedicado a fomentar una cultura de trabajo inclusiva y equitativa. En última instancia,

las amplias ventajas y resultados de este programa ponen de relieve la influencia transformadora de dar prioridad a la accesibilidad, la inclusión y el desarrollo del capital humano. Gracias a su firme adhesión a estos principios fundamentales, ILUNION Hotels no solo ha alcanzado logros financieros encomiables, sino que también se ha posicionado como pionero en la promoción de la responsabilidad social y el cultivo de una sociedad integral y justa.

Midiendo el éxito

Los logros de Ilunion Hotels pueden evaluarse en varios frentes, como los resultados financieros, la satisfacción de los huéspedes y el impacto social. El crecimiento de su EBITDA y su rentabilidad ilustran sus resultados financieros, mientras que su atención a la satisfacción de los huéspedes se ha traducido en una mejora de la experiencia del cliente, su reputación y su propuesta de valor. Además, demuestran su influencia positiva en la sociedad ofreciendo oportunidades de empleo a personas con discapacidad y prestando servicios accesibles a huéspedes discapacitados. Todo ello concuerda con su objetivo general de promover la inclusión y la accesibilidad.

Responsabilidad

La implantación de la Buena Práctica en ILUNION Hotels se sustenta en un marco sólido que pone un énfasis significativo en el papel fundamental del departamento de Recursos Humanos a la hora de fomentar un entorno de trabajo solidario e integrador. El equipo de Recursos Humanos, consciente de las necesidades y requisitos específicos de una plantilla en la que predominan las personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social, asume una responsabilidad polifacética que va más allá de las tareas administrativas convencionales.

En el centro de sus responsabilidades, el departamento de Recursos Humanos de ILUNION Hotels asume un papel fundamental en la orquestación de un sistema de apoyo integral que prioriza el bienestar y el desarrollo profesional de cada empleado. Esto implica un enfoque proactivo para supervisar de cerca y abordar las necesidades específicas y los retos a los

que se enfrentan los empleados, garantizando que el entorno de trabajo siga siendo propicio para sus necesidades individuales. Al fomentar una cultura de comunicación abierta e inclusiva, el equipo de Recursos Humanos facilita un diálogo continuo con los empleados, animándoles a expresar sus preocupaciones y necesidades, lo que permite a la organización adaptar sus políticas y prácticas para dar cabida a las diversas necesidades.

Además, el departamento de Recursos Humanos de ILUNION Hotels desempeña un papel decisivo a la hora de impulsar la implantación de programas e iniciativas de formación a medida que respondan a las necesidades específicas de desarrollo de habilidades y progresión profesional de la plantilla. Mediante el diseño de módulos de formación especializados y talleres de mejora de habilidades, el equipo de Recursos Humanos capacita a los empleados las herramientas y recursos necesarios para prosperar en sus funciones y contribuir significativamente al éxito de la organización. Este enfoque subraya el compromiso de la organización de fomentar un entorno de trabajo dinámico e integrador que favorezca el crecimiento profesional y el desarrollo personal de todos los empleados.

A través de sus esfuerzos dedicados y su enfoque proactivo, el departamento de Recursos Humanos de ILUNION Hotels sirve como un facilitador clave en la promoción de una cultura de trabajo inclusiva y de apoyo que pone el bienestar y el desarrollo de los empleados en primer lugar. Al defender un enfoque centrado en las personas y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y empoderador, el equipo de Recursos Humanos mantiene el compromiso de la organización de crear un lugar de trabajo que valore la diversidad, fomente el talento y promueva una cultura de inclusión e igualdad.

Referencias y fuentes externas

Este es el enlace a la web de la Fundación ONCE, donde hay más información sobre ellos: <https://www.fundaciononce.es/es>



Conclusión

La investigación ha demostrado que la implantación de un modelo de negocio inclusivo, similar al de ILUNION Hotels, no sólo promueve el avance social, sino que también conlleva importantes beneficios económicos. Por lo tanto, es esencial que todos los hoteles, independientemente de si forman parte de una cadena u operan de forma independiente, consideren la incorporación táctica de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión a su plantilla. Aprovechando el potencial de los recursos humanos, los hoteles pueden crear un ambiente de trabajo diverso, integrador y próspero. Esto puede fomentar el aumento de la productividad, la originalidad y el progreso general de la empresa.



Para McDonald's, el bienestar de los empleados es esencial.

5.5 BUENAS PRÁCTICAS: DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA COMIDA RÁPIDA - MC DONALD'S

McDonald's España está llevando a cabo diversas iniciativas en las que, con la ayuda de la digitalización, ofrece un mejor servicio tanto a los clientes como a sus propios empleados. La compañía busca ofrecer un empleo de calidad que permita a los empleados compaginar su vida personal con su trabajo. Además, cuidan mucho el desarrollo sostenible de su empresa, implementando todos los cambios posibles en su producción y servicio.

5.5.1 Información general

Mc Donald's es una multinacional de comida rápida del sector de la restauración. En España cuenta con 585 restaurantes, el 90% de ellos franquiciados. La facturación es de 1.510 millones de euros en 2022 y tienen algo más de 22.000 empleados.

5.5.2 Análisis y vision general.

Principios clave

Para McDonald's, el bienestar de los empleados es esencial. La empresa hace hincapié en la importancia de que el empleado se sienta a gusto en la empresa para poder ofrecer un buen servicio al cliente.

La tecnología desempeña un papel importante en muchos aspectos de su negocio, pero nunca puede sustituir al empleado cuando se trata de la atención al cliente, por lo que un buen toque humano es imprescindible, no sólo con los clientes, sino también con sus compañeros.

Por ejemplo, McDonald's ha lanzado una campaña llamada ¿Hacemos Match? en la que los empleados tienen entrevistas primarias con un responsable de RRHH a través de su propio teléfono móvil y, si tienen éxito, pasan a una entrevista cara a cara. Uno de los aspectos más buscados por el empresario es una persona con actitud positiva, para garantizar la creación de un buen ambiente de trabajo.

Ejemplos y casos de estudio

En el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, la digitalización desempeña un papel importante. Permite crear varias plataformas para desarrollar determinados procesos de la empresa.

Pongamos el ejemplo de 3 de ellas:

- El tema de los turnos se gestiona con una plataforma llamada Workforce, que gestiona una serie de inputs: ventas, festivos, tendencias, etc.; informa de la necesidad de personal cada media hora. De esta forma, se refuerza la presencia de empleados en aquellas horas o días en los que el volumen de trabajo va a ser mayor y se ajusta la plantilla para aquellas horas o días en los que no es tan necesaria la presencia de todo el equipo. También se estudia el mix de productos: No es lo mismo 3.000 euros generados en una hora en helados que en menús cuya elaboración requiere menos mano de obra.
- Gracias a otra herramienta llamada Campus, McDonald's proporciona a sus empleados toda la formación necesaria a través de esta plataforma. Por ejemplo, cuando se lanza una nueva hamburguesa al mercado, es en esta plataforma donde los empleados encontrarán toda la información necesaria para conocer este nuevo proceso.

- McDonald's ha lanzado una campaña llamada Hacemos Match. Con ella, la compañía busca que sus empleados puedan compaginar su vida profesional con su vida personal, adaptándose a las necesidades de cada uno de sus empleados. McDonald's dispone de una herramienta a través de la cual los empleados pueden aportar información sobre la necesidad de anticipos salariales (por temas personales, familiares... etc.) y se envía al empleado en forma de bizum.

Posibles dificultades y retos

Uno de los posibles retos de la empresa es conocer el perfil de sus empleados para satisfacer sus necesidades. En el caso de los clientes, la tecnología nos ayuda a conocer sus preferencias a través de sus compras, pero en el caso de los empleados, habrá que buscar métodos para medir su satisfacción y averiguar sus carencias.

Beneficios y resultados

Al introducir herramientas como éstas en la empresa, las condiciones del empleado mejoran exponencialmente. Sentirse escuchado, con la oportunidad de formarse y ver que la empresa se adapta a sus necesidades, redundan en una buena productividad y desarrollo de su trabajo.

Midiendo el éxito

Un buen ejemplo de KPI podría ser medir la productividad del equipo tras una nueva formación o una nueva campaña de bienestar lanzada por la empresa.

Asimismo, sería interesante compartir una encuesta periódica para conocer la situación de los empleados en la empresa, preguntándoles qué les gusta y qué no para adaptar las siguientes estrategias y campañas a sus necesidades.

Responsabilidad

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el desarrollo y el éxito de estas iniciativas. Para que todas estas iniciativas funcionen, como la campaña Hacemos Match, siempre tiene que haber una persona del departamento de recursos humanos que haga el seguimiento de los empleados y se adapte a su situación personal en la medida de lo posible.

Referencias y fuentes externas

Como ejemplo de los casos prácticos, he aquí el enlace en el que se presenta la campaña ¿Hacemos match?: <https://mcdonalds.es/empresa/sala-de-prensa/campana-empleo-match-flexibilidad-formacion-buen-ambiente-trabajo>



Conclusión

Como dijo el entrevistado, "la gente sonríe porque se satisfacen sus necesidades". La empresa tendría que encontrar la manera de analizar y comprender a nuestros empleados para que las relaciones con los clientes y el ambiente de trabajo sean excelentes.



<https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, las opiniones y puntos de vista expresados son únicamente los del autor[es] y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de los mismos.

REFERENCIAS

Accessible Madrid. Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física [PREDIF]. *Predif: Cursos de Turismo Accesible y Atención al Cliente con Discapacidad*.
<https://www.accessiblemadrid.com/es/blog/predif-cursos-de-turismo-accesible-y-atencion-al-cliente-con-discapacidad> Último acceso 13 de febrero de 2024

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA] (2022).
<https://www.aneca.es/aneca>

Bureau Veritas Business School. *Curso La gestión de la diversidad y la igualdad en las organizaciones*.
<https://www.bureauveritasformacion.com/la-gestion-de-la-diversidad-y-la-igualdad-en-las-organizaciones-2213.aspx>.
Último acceso 13 de febrero de 2024

CESAE Business & Tourism School. *Curso de Big data y Business Analytics en el Sector de Hostelería y turismo*.
<https://www.cesae.es/curso-big-data-business-analytics-sector-hotelerero>. Último acceso 13 de febrero de 2024

Confederación Empresarial de Hostelería de España [CEHE] *Campus Hostelería*.
<https://www.cehe.es/formacion-hosteleria.html>. Último acceso 13 de febrero de 2024

Confederación Española de Agencias de Viajes [CEAV]
<https://ceav.info/formacion/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos [CEHAT] (2021). *Informe Anual 2021*.
<https://cehat.com/wp-content/uploads/2020/08/Informe-Anual-Hotel-Monitor-2021-CEHAT-CAJAMAR.pdf>

Confederación Española de Organizaciones Empresariales [CEOE]. *Formación*.
<https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/formacion> Último acceso 13 de febrero de 2024

Cursos Femxa.es and Universidad de Nebrija. <https://www.cursosfemxa.es/>
Último acceso 13 de febrero de 2024

Deusto Business Open Alumni [DBOA], (2023). *Breve análisis del sector Agencias de Viajes*.
<https://www.deustobusinessopenalumni.es/s/colaboracion/breve-analisis-del-sector-agencias-de-viajes-MCWATZ5QJYZ5FOXNQFM55TUEMHMQ#:~:text=En%202022%2C%20el%20n%C3%BAmero%20de,20.000%20que%20hab%C3%ADa%20en%202008.>

Secretaría de Estado de Turismo [SET], (2019). *Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*.

<https://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=59dc339e-3911-4b6d-af8d-43b9b683a09c>

Escuela de Organización Industrial [EOI]. Master en Gestión Medioambiental y Sostenibilidad <https://www.eoi.es/es/cursos/91130/master-en-gestion-medioambiental-y-sostenibilidad-madrid> Último acceso 13 de febrero de 2024

EUROINNOVA. International Online Education and Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Curso Agente de Igualdad Mujer*. <https://www.euroinnova.edu.es/curso-universitario-agente-igualdad-opportunidades-mujer> Último acceso 13 de febrero de 2024

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

Femxa Formación. *Curso de Mediación y resolución de conflictos* <https://www.cursosfemxa.es/mediacion-resolucion-conflictos-online-privado-curso> Último acceso 13 de febrero de 2024

Femxa Formación. *Curso Mejora tu comunicación en equipo*. <https://www.cursosfemxa.es/mejora-comunicacion-equipo-online-privado-curso> Último acceso 13 de febrero de 2024

Fernández, R. (2024, Enero 4). *El sector de la restauración en España - Datos estadísticos*. [Statista]. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicOverview>

Formación Alcalá. *Máster de Formación Permanente en Habilidades Sociales y Gestión Emocional*. Universidad Isabel I. https://www.formacionalcala.com/es/enfermeria/masters-online/master-en-habilidades-sociales-y-gestion-emocional?_gl=1*1d0ketm*_up*MQ..&gclid=Cj0KQCQiA1NebBhDDARIsAANiDD137cBouUxQnIO94qZMwnlso-EVIMCtdTm_Jp04OHKmp9ShPzpkc2waAs7eEALw_wcB#certificacion Último acceso 13 de febrero de 2024

Formación Alcalá. Universidad Europea Miguel de Cervantes (2022b). <https://www.formacionalcala.com/es/psicologia/cursos-online/habilidades-sociales#certificacion>

Fundación Orange (2023a). *Impacto de la transformación digital en España: 1998 – 2023*. <https://fundacionorange.es/25a/informe/Informe-25a.pdf>

Fundación Orange (2023b). *Impacto de la transformación digital en España: 1998 – 2023*. <https://fundacionorange.es/25a/informe/Informe-25a.pdf>

Gómez, Ana GA. (2022, February 09). *¿Cuál es el idioma más demandado por el sector turístico y hotelero?* [TecnoHotel.] <https://tecnohotelnews.com/2022/02/idioma-mas-demandado-sector-turistico-hotelero/>

Google Activate (2022). *Curso Cloud Computing*
<https://skillshop.exceedlms.com/student/collection/786255-cloud-computing?locale=es>

HOSTELTUR Academy. *Curso Descarbonización y adaptación al Cambio Climático como oportunidad para destinos y empresas turísticas.*
<https://www.hosteltur.com/academy/cursos/sostenibilidad/curso-descarbonizacion-y-adaptacion-al-cambio-climatico-como-oportunidad-para-destinos-y-empresas-turisticas> Último acceso 13 de febrero de 2024

IM Digital Business School. *Master Trafficker Digital* .
<https://www.im.education/master-trafficker-digital/> Último acceso 13 de febrero de 2024

IMF Smart Education Universidad Católica de Ávila. *Máster en Medio Ambiente y Transición Ecológica.* <https://www.imf-formacion.com/masters-profesionales/master-en-gestion-del-medio-ambiente> Último acceso 13 de febrero de 2024

Innovtur Centro Virtual de Formación Turística. *Curso Turismo accesible e inclusivo.* <https://www.innovtur.com/curso-turismo-accesible-e-inclusivo-planificacion-y-gestion/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022a). *Cuenta satélite del turismo de España. Accounting series 2016-2022. Statistical revision 2019.*
<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=33431#!tabs-tabla>

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022b). *Tourism Satellite Account of Spain 2016-2021 Series.* https://ine.es/en/prensa/cst_2021_en.pdf

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2023c). *Tourism Satellite Account of Spain. Year 2022.*
https://ine.es/dyngs/INEbase/en/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=125473616_9_169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2023d). *Spanish Tourism Satellite Account 2016-2022 Series.*
https://www.ine.es/en/prensa/cst_2022_en.pdf

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022e). *Movimientos Turísticos en Fronteras. Resultados nacionales. Número de turistas según país de residencia.* <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23984>

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2023f). *Movimientos Turísticos en Fronteras. Resultados nacionales. Número de turistas según vía de acceso.* <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23982>

Instituto Nacional de Estadística [INE] (2023g). *Resultados nacionales. Viajes, pernoctaciones, duración media y gasto.*
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24919>

Instituto Nacional de Estadísticas [INE] (2020h). *Spanish Tourism Satellite's latest statistical review 2020*. https://www.ine.es/en/prensa/cst_2020_en.pdf

Instituto para la Calidad Turística Española [ICTE]. <https://www.calidadturistica.es/ESP/m/1/Inicio/Inicio> Último acceso 13 de febrero de 2024

Instituto Superior del Medio Ambiente. *Curso de Especialista en Turismo Sostenible: Gestión de alojamientos y actividades de Ecoturismo*. <https://www.ismedioambiente.com/programas-formativos/> Último acceso 13 de febrero de 2024

IT Institute. *Certified Ethical Hacker*. <https://es.it-institute.org/ceh-certified-ethical-hacker/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Ministerio de Industria y Turismo (2022). *Anfitriones del Turismo Programme*. <https://www.turismo-formacion.com/>

Ministerio de Industria y Turismo. *Sustainable tourism strategy of Spain 2030*. <https://turismo.gob.es/en-us/estrategia-turismo-sostenible/Paginas/Index.aspx> Último acceso 13 de febrero de 2024

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022). *Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos*. https://turismo.gob.es/es/estrategia/v2022_Estrategia_Sostenibilidad_Turistica_Destino.pdf

Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], (2020a). *Tourism Trends and Policies 2020. Spain* <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/8ed5145b-en/index.html?itemId=/content/component/8ed5145b-en>

Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], (2022b). *Spain. Tourism in the economy and outlook for recovery*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/fbfbf269-en/index.html?itemId=/content/component/fbfbf269-en>

Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos [SICTED]. *Cursos para empresas adheridas al SICTED*. <https://formacion.calidadendestino.org/topics/cursos-para-empresas-adheridas-al-sicted/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Tech España School of Business. <https://www.techtitute.com/escuela-de-negocios/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Tokio. New Technology School. *Curso Online Robótica orientada a la Inteligencia Artificial*. https://enter.tokioschool.com/robotica-orientada-inteligencia-artificial/?MLL=6506&qclid=Cj0KCQiAsdKbBhDHARIsANJ6-jfMIbR_fPclJknnVJYNloPLWfv19mgSABUEKa6nUXdqxD-Ozusgr8aAg3eEALw_wcB Último acceso 13 de febrero de 2024

Turespaña (2023). *Empleo en turismo. Afiliación a la Seguridad Social* [Turespaña] (2023a).

<https://conocimiento.tourspain.es/export/sites/conocimiento/.content/Informes/afiliacion/2023/empleo-turismo-afiliacion-ss-12-2023.pdf>

Turespaña (2023b). *Encuesta de Población Activa (EPA)*.

<https://conocimiento.tourspain.es/export/sites/conocimiento/.content/Informes/epa/2023/epa3T23.pdf>

Turespaña. (2022c). *SPAIN Specialist Program*.

<https://www.spainspecialistprogram.com/en/>

UNIR. La Universidad de Internet. *Máster Universitario en Energías Renovables*.

<https://estudiar.unir.net/es/es-esp-ma-ing-master-energias-renovables/> Último acceso 13 de febrero de 2024

Universidad Complutense de Madrid (2022). *Master Medio Ambiente:*

Dimensiones Humanas y Socioeconómicas.

<https://www.ucm.es/estudios/master-medioambiente>

Universidad de Valencia. Postgrado y Formación Continua (2022). *Experto Universitario en Digitalización Turística para la Sociedad 5.0*.

https://postgrado.adeituv.es/es/cursos/%C3%81rea_jur%C3%ADdica_y_social-2/22223620/datos_generales.htm

Universidad Rey Juan Carlos (2022). *Máster de Formación Permanente en Ecommerce, Marketing Digital y Marketplaces ECOMMASTER*.

<https://www.urjc.es/component/k2/796-master-en-e-commerce-y-marketing-digital-ecommaster>

World Travel & Tourism Council [WTTC] (2021a). *Travel & Tourism Economic Impact 2021 Report. Global Economic Impact & Trends 2021*.

<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>

World Travel & Tourism Council [WTTC], (2022b). *Economic Impact Research*.

<https://wttc.org/research/economic-impact>