

06/24

# MONITOR DE INTELIGENCIA DE COMPETENCIAS SECTORIALES



**Co-funded by  
the European Union**

Cofinanciado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la u ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de ellos.

El diseño de investigación de este informe fue aprobado por el Comité de Ética de Breda University of Applied Sciences (Países Bajos), con número de referencia BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción .....	5
2. Metodologías de evaluación.....	8
2.1    Introducción .....	8
2.2    Análisis de datos secundarios .....	10
2.3    Cuestionario en línea .....	14
2.4    Entrevistas a expertos.....	17
2.5    Análisis de buenas prácticas .....	19
2.6    Grupos focales .....	22
3. Análisis e identificación de las carencias actuales y necesidades futuras en materia de competencias .....	26
4. Análisis e identificación de las necesidades de formación.....	27
5. Informe sobre el perfil de competencias del país.....	28
6. Conclusiones .....	30
Sigue a PANTOUR .....	31



## RESUMEN EJECUTIVO

El Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales de PANTOUR (MICS) es un conjunto de herramientas para recopilar y analizar datos con el fin de evaluar competencias y abordar brechas de competencias del sector del turismo y la hostelería. El MICS para el sector turístico está diseñado para identificar las competencias actuales y futuras con el fin de permitir una toma de decisiones basada en evidencias en torno a las estrategias necesarias para lograr un rendimiento organizativo sostenido y construir una fuerza laboral competente. Las competencias laborales, en el sentido más amplio, son las capacidades, competencias, cualidades, talentos y conocimientos que permiten a las personas desempeñarse con éxito en el mercado laboral.

### *¿Qué es el Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales?*

Un beneficio importante del MICS es que es flexible y, por tanto, puede utilizarse de diversas maneras y en múltiples niveles: local, regional, nacional o internacional, añadiendo valor a los sistemas existentes de medición de competencias y mejorando la flexibilidad y la viabilidad. El MICS tiene como objetivo proporcionar un enfoque común innovador y comparable para evaluar e identificar las necesidades cambiantes de competencias a lo largo de la cadena de valor del turismo y garantizar que los sistemas de educación y formación respondan a las necesidades cambiantes del mercado laboral. No establece ningún estándar fijo ni proporciona certificación alguna.

El MICS fue desarrollado principalmente para evaluar las necesidades de competencias digitales, medioambientales, socioculturales y transversales en cinco subsectores turísticos. Sin embargo, puede ampliarse y utilizarse fácilmente para abordar necesidades de competencias en otros subsectores turísticos.

### ¿Cómo funciona en la práctica el Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales de PANTOUR?

El MICS contiene un conjunto de herramientas con diversas metodologías de investigación y evaluación que pueden utilizarse de manera flexible o añadirse a metodologías existentes para evaluar competencias (brechas) y necesidades futuras. Como preparación para implementar con éxito el MICS, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- Composición y existencia de un Foro Español para las Competencias Turísticas (FECT): organismo que inicia, organiza y gestiona la implementación estructural del MICS en cada país o región. El FECT debería estar idealmente compuesto por un grupo diverso de interesados, supervisando la planificación, coordinación y seguimiento del proceso MICS, su gestión, marketing y comunicación. Los roles y responsabilidades de la iniciativa deben definirse claramente. De manera óptima, el MICS es iniciado y gestionado por una o más organizaciones o asociaciones turísticas líderes que representen un área geográfica específica (local, regional, nacional, transnacional).
- Determinación y disponibilidad de los presupuestos financieros y recursos humanos necesarios para ejecutar el MICS.
- Establecer una colaboración internacional para garantizar la comparabilidad de los resultados.

### ¿Cómo se presenta gráficamente el Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales de PANTOUR?

A continuación, se muestra una representación gráfica del MICS:



# 1. Introducción

Se prevé que el turismo y la hostelería crezcan en los próximos años y es probable que el sector turístico experimente cambios sustanciales, ya que el turismo, al igual que otros sectores y la sociedad en general, se ve afectado por fuerzas socioeconómicas y geoestratégicas a escala mundial, como las innovaciones tecnológicas, los cambios demográficos, las presiones medioambientales y los valores cambiantes. La Organización Mundial del Turismo (2023) señala que el turismo se ve profundamente influido por las transformaciones sociales y tecnológicas en curso, que están dando forma a modelos de negocio nuevos y disruptivos (como las plataformas colaborativas e Internet como canal de distribución directo) y a diferentes patrones de consumo. Para hacer frente a todos estos cambios, el sector del turismo y la hostelería necesita nuevas competencias.

*Las competencias digitales son cada vez más necesarias (por ejemplo, para la gestión de datos, actividades comerciales en línea, el uso de tecnologías de realidad aumentada, inteligencia artificial o tecnología blockchain). Al mismo tiempo, las competencias socioculturales y transversales seguirán siendo clave para ofrecer servicios innovadores y personalizados a una gama de clientes cada vez más diversa (por ejemplo, Millennials, generación Z, personas mayores y viajeros con necesidades especiales) e internacional. La gestión ambiental o las competencias medioambientales también son cada vez más importantes, ya que solo habrá un futuro para el turismo cuando se incorporen prácticas más sostenibles al consumo y la producción turística.*

## **Reducción de las brechas de competencias**

Una brecha de competencias se define como la diferencia entre las competencias que tiene un empleado y las que necesita para seguir siendo competitivo o realizar bien su trabajo. Las brechas de competencias pueden conducir a una menor productividad, la pérdida de oportunidades y un crecimiento más lento. Por ejemplo, un gestor de redes sociales del sector turístico que domine la creación de publicaciones, pero que aún no haya aprendido a manejar TikTok, podría tener dificultades para conectar con el público más joven y perder oportunidades de aumentar el reconocimiento de la marca entre estos grupos objetivo.

Las brechas de competencias pueden manifestarse de diferentes maneras, cuando un empleado carece de conocimientos técnicos o tiene dificultades con competencias interpersonales como la comunicación o el liderazgo. Pueden deberse a diversas razones, desde los rápidos avances tecnológicos hasta los cambios en las exigencias del mercado u oportunidades de formación inadecuadas. Para seguir siendo competitivos y tener éxito a largo plazo, las organizaciones del sector del turismo y la hostelería (y el sector en su conjunto) deben identificar, analizar y subsanar estas brechas.

Las brechas de competencias no solo pueden identificarse a nivel individual, sino también a nivel de equipo, de organización o de sector. Por ejemplo:

- *Individual: cuando cambian las funciones de un puesto concreto o cuando un empleado no alcanza los niveles de rendimiento exigidos.*
- *De equipo: cuando un nuevo proyecto exige a los empleados realizar un conjunto diferente de tareas o utilizar una nueva tecnología.*
- *Organizacional: cuando la empresa no está alcanzando sus objetivos, o si un cambio de estrategia requiere ampliar las capacidades para satisfacer las expectativas de los consumidores.*
- *Sectorial: por ejemplo, los cambios socioeconómicos y demográficos a nivel mundial, las innovaciones tecnológicas, las presiones medioambientales y la evolución de los valores están modificando los requisitos generales del empleo.*

Es necesario estar al tanto de la rápida evolución de las competencias y reducir las brechas para hacer frente a un mundo en constante cambio, que plantea grandes retos a las empresas turísticas, los proveedores de educación y los organismos gubernamentales. No implica únicamente la adquisición de nuevas competencias, sino también la formación a lo largo de la vida y la recualificación y perfeccionamiento continuo.

### **El Proyecto PANTOUR**

El proyecto Erasmus+ PANTOUR (2022-2026) es un consorcio europeo destinado a abordar los retos relacionados con las competencias en los sectores del turismo. Su objetivo es mejorar la relación de colaboración y productividad entre el ámbito educativo y el laboral en lo que respecta al desarrollo de competencias. PANTOUR es el proyecto sucesor del proyecto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance: 2018-2022). El proyecto PANTOUR tiene como objetivo diseñar soluciones innovadoras para abordar las necesidades de competencias en el sector turístico, con el desarrollo de productos como un Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales, un Laboratorio de Competencias, un Libro de Recursos para Formadores y un Plan Estratégico de Competencias para 2026-2036, entre otros.

Mediante la aprovechamiento de sus resultados, PANTOUR pretende beneficiar a las personas en busca de empleo, a los trabajadores empleados y desempleados del sector turístico, a los empresarios, a las pymes, a las asociaciones turísticas y a los responsables políticos. Por ello, ha prestado especial atención al reciclaje y la mejora de las competencias de la mano de obra en general en relación con las necesidades futuras de competencias. Para alcanzar este objetivo, se necesita una visión estructural del futuro del turismo, a fin de conocer las brechas de competencias entre los niveles actuales de cualificación en el sector turístico y las competencias que se necesitarán en el futuro. En otras palabras, es necesario pronosticar continuamente las necesidades de competencias y anticipar todas las principales brechas de competencias. Por lo tanto, se necesita información actualizada para ello.

### **Metodología MICS**

Recopilar y dar a conocer esta información es el objetivo principal de la metodología del «Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales» (MICS) de PANTOUR, tal y como se recoge y justifica en el presente informe. Se ha desarrollado para ayudar al sector turístico y hotelero, a las instituciones educativas, a los proveedores de formación y a los organismos gubernamentales a identificar, evaluar y supervisar de forma continua y a lo largo del tiempo las necesidades de competencias, con el fin de tomar decisiones

estratégicas que permitan subsanar las carencias de competencias y garantizar así el futuro del sector turístico en la UE.

El MICS consiste en un conjunto de herramientas de metodologías de investigación flexibles, que pueden utilizarse en diversas circunstancias en cada país (o región), para realizar un seguimiento continuo de las carencias de competencias existentes, las necesidades emergentes (nuevas) de competencias y los perfiles profesionales, las mejores prácticas y las necesidades de formación, con el fin de abordar y cubrir de manera eficaz las carencias y las necesidades futuras, en el marco de una cooperación estructural entre las partes interesadas nacionales y/o regionales pertinentes (asociaciones turísticas, centros educativos, proveedores de formación, interlocutores sociales, asociaciones sectoriales nacionales o regionales y/o gobiernos). Puede servir como una herramienta valiosa para comprender el estado actual de las competencias y tomar decisiones fundamentadas sobre las estrategias de desarrollo de la mano de obra.

# 2. Metodologías de evaluación

En esta sección se presenta la arquitectura modular y flexible del MICS, junto con las metodologías de investigación y evaluación (conjunto de herramientas), que permite a los países y regiones aplicar y adaptar la metodología del MICS a sus necesidades específicas.

## 2.1 Introducción

En general, llevar a cabo cualquier tipo de investigación suele implicar una secuencia estructurada de actividades para planificar, recopilar, analizar e interpretar la información de manera eficaz. Todo proceso de investigación sigue el siguiente esquema:

- a. Identificar el objetivo y las preguntas de investigación.
- b. Diseñar un plan y un enfoque de investigación, incluyendo un plan de almacenamiento y gestión de datos.
- c. Realizar un análisis de datos secundarios (revisión bibliográfica, investigación documental).
- d. Recopilar y analizar datos utilizando metodologías de investigación primaria.
- e. Interpretar los resultados y extraer conclusiones.
- f. Difundir y comunicar los resultados.
- g. Aplicar y poner en práctica los resultados (planificación de acciones).
- h. Cerrar el ciclo: revisar, modificar y reiterar el proceso.

El primer paso del proceso de investigación consiste en identificar el objetivo y las preguntas de investigación. Esta tarea exige claridad, pertinencia, viabilidad, una sólida base en los conocimientos existentes e integridad ética. Estos elementos garantizan que la investigación sea clara, esté bien orientada, sea viable y pueda aportar conocimientos valiosos.

En segundo lugar, es necesario diseñar el plan y el enfoque de investigación de tal forma que permitan a los investigadores recopilar y analizar datos para alcanzar los objetivos de la investigación. El plan de investigación debe incluir detalles sobre el tamaño de la muestra, los métodos de recopilación de datos y las técnicas de análisis de datos que se utilizarán. Como parte de este paso, se debe elaborar y poner en práctica un plan de almacenamiento y gestión de datos; es decir, qué tipo de datos (primarios) se recopilarán, cómo y dónde se almacenarán los datos de los cuestionarios, las entrevistas, etc., qué datos deben eliminarse y cuándo, cómo garantizar la privacidad y el anonimato de los entrevistados y los nombres de las empresas (si se mencionan en las entrevistas o los

grupos focales), quién debe tener acceso a los datos y a qué datos, y cómo gestionar los riesgos relacionados con los datos, como las fugas y la pérdida de datos. También se debe prestar atención a los aspectos éticos y legales de la investigación: puede ser necesaria una evaluación y aprobación del diseño de la investigación por parte de un tercero objetivo.

Posteriormente, y como primer paso del proceso de investigación propiamente dicho, resulta fundamental llevar a cabo un análisis de datos secundarios (también conocido como investigación documental). Esto implica revisar los datos existentes en la bibliografía, los artículos académicos, los informes de la industria y del sector, y cualquier otra fuente de información relevante relacionada con las competencias (deficiencias) y el desarrollo del capital humano. Al profundizar en los datos secundarios, los investigadores pueden obtener información sobre lo que ya se sabe sobre este tema, identificar las lagunas en los conocimientos existentes y precisar las necesidades de investigación. Esta fase ayuda a comprender el contexto y los hallazgos previos que servirán de base para las etapas posteriores de la investigación.

Una vez completado el análisis de datos secundarios y cuando se vislumbra un primer esbozo de los resultados, la atención se centra en los métodos de investigación primaria. La investigación primaria consiste en recopilar nuevos datos directamente de la fuente o de la población objetivo. La elección de los métodos de investigación primaria depende de las lagunas de información que aún persistan y del nivel de profundidad de comprensión que se desee alcanzar. Esta metodología MICS ofrece un conjunto de herramientas que incluye los siguientes métodos de investigación primaria:

1. **Cuestionarios:** se utilizan a menudo para recopilar datos cuantitativos de una amplia muestra de encuestados. Pueden realizarse en persona, aunque la mayoría de las veces se llevan a cabo en línea. Los cuestionarios permiten a los investigadores cuantificar opiniones, comportamientos y preferencias dentro de la población objeto de estudio.
2. **Entrevistas:** constituyen una plataforma para la recopilación de datos cualitativos en profundidad. Los investigadores realizan entrevistas estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas para recabar información detallada de personas o informantes clave. Este método permite explorar en mayor profundidad las actitudes, las experiencias y las perspectivas.
3. **Análisis de buenas prácticas:** consiste en estudiar las estrategias, los procesos o las intervenciones exitosas que utilizan las organizaciones o empresas para lograr resultados específicos relacionados con la mejora de las competencias o del capital humano. Este método de investigación se centra en identificar y comprender los enfoques o técnicas más eficaces, respaldados por datos empíricos, que han dado lugar a un rendimiento superior o a los resultados deseados en el ámbito del turismo.
4. **Grupos focales:** consisten en debates moderados con un pequeño grupo de participantes que comparten características o experiencias similares. Este método

resulta especialmente útil para explorar distintos puntos de vista, descubrir motivaciones subyacentes o poner a prueba conceptos.

Al seguir esta secuencia (comenzando por el análisis de datos secundarios y pasando luego a los métodos de investigación primaria), los investigadores pueden aprovechar los conocimientos existentes para orientar el diseño y la ejecución de su investigación primaria. Este enfoque contribuye a garantizar que la investigación primaria se base en datos sólidos, esté bien orientada y sea capaz de abordar las carencias específicas de competencias, los problemas de capital humano y/u otras cuestiones identificadas durante la fase de investigación documental.

Además, la integración de métodos de investigación secundarios y primarios de esta manera refuerza la credibilidad y la profundidad de los resultados. Los conocimientos obtenidos del análisis de datos secundarios sirven de base para el resto de la investigación y para la interpretación eficaz de los datos primarios. En general, este enfoque estructurado optimiza el proceso de investigación y aumenta las posibilidades de generar conocimientos valiosos y aplicables.

Tras recopilar y analizar los datos primarios y secundarios, es necesario interpretar los resultados y extraer conclusiones. Por último, los resultados se difundirán y comunicarán públicamente, y se pondrán en práctica (aplicación y puesta en marcha de planes de acción). Dado que la metodología MICS comprende un enfoque recurrente (por ejemplo, con una recopilación de datos semestral), los resultados del estudio pueden servir de base para preparar la repetición de la investigación sobre competencias (deficiencias) mediante la revisión y el ajuste del proceso de investigación.

En las siguientes secciones nos centramos en el núcleo del proceso de investigación: las metodologías de investigación secundaria y primaria que pueden utilizarse para recopilar y analizar datos. Para cada metodología de investigación se ofrece una descripción, directrices, ventajas e inconvenientes, y requisitos para su aplicación eficaz, incluyendo (en los apéndices) una biblioteca con sugerencias de plantillas prediseñadas, que permiten añadir preguntas específicas o ya existentes.

## 2.2 Análisis de datos secundarios

### Descripción y objetivo

Una de las primeras herramientas del Monitor de Inteligencia de Competencias Sectoriales (MICS) de PANTOUR y —como ya se ha señalado— el punto de partida lógico de cualquier proceso de investigación, consiste en elaborar un perfil de competencias actuales y futuras para trabajar en el sector del turismo. El objetivo principal de este perfil de competencias es examinar la situación actual a nivel local, regional e (inter)nacional en relación con el desarrollo de competencias turísticas, las políticas y las carencias, mediante la identificación y el resumen de los conocimientos existentes (recopilación de datos secundarios) sobre la evaluación de competencias en turismo, así como las tendencias y la evolución que puedan tener implicaciones para las necesidades futuras en relación con las competencias objeto de estudio. Este resultado puede obtenerse

mediante la recopilación y el análisis de datos secundarios (investigación documental). Esto debe realizarse desde la perspectiva de la industria turística y/o de las organizaciones gubernamentales locales (lado de la demanda), así como desde una selección del lado de la oferta (universidades, institutos de formación profesional, empresas de formación comercial, ONG). Proporcionar una visión general de la situación actual en materia de competencias y necesidades de competencias, así como de las tendencias y la evolución que podrían dar lugar a un cambio en la demanda de competencias futuras, son pasos cruciales en el MICS de PANTOUR. Además, garantizará que el proyecto de investigación sobre la evaluación de competencias se base en los conocimientos existentes, lo que confirmará la validez y la pertinencia de los resultados.

### Preparación y ejecución

La recopilación de datos puede consistir simplemente en reunir en un único documento las conclusiones extraídas de diversas fuentes de datos para obtener una visión general de la situación de las competencias a nivel local, regional y/o (inter) nacional. Es posible que parte de la información sobre las competencias actuales y futuras que se necesitan en el sector turístico ya esté disponible en documentos e informes de la UE, documentos de otras organizaciones internacionales o nacionales, sitios web (como el de PANTOUR: <https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>), informes del sector, investigaciones anteriores y artículos. Se recomienda encarecidamente estudiar los documentos de estrategia y política turística a nivel nacional, regional y/o local, tales como los planes turísticos nacionales (regionales y locales); las estrategias de desarrollo turístico; la formación, la educación y el desarrollo de competencias para el turismo; las políticas de mano de obra turística, etc. Por lo tanto, es importante adquirir una visión general de lo que ya se ha hecho para decidir qué falta y qué es necesario investigar más a fondo. La información recopilada también servirá de base para las demás herramientas disponibles en el MICS de PANTOUR. Para consultar algunos informes y estudios útiles en este ámbito, véase la sección «Documentos de apoyo» al final de esta sección.

### Realización del análisis

Se recomienda recopilar y analizar los datos de las fuentes existentes y resumirlos en las plantillas de análisis de datos secundarios de PANTOUR (véanse los enlaces a los documentos al final de esta sección). La plantilla es fácil de completar y proporciona un marco de referencia útil para las partes interesadas (es decir, la importancia del turismo para la economía local, regional y nacional; la situación actual y las necesidades futuras en relación con las competencias objeto de estudio desde la perspectiva del sector turístico y de una selección de proveedores de educación y formación; implicaciones de los resultados).

El análisis de datos secundarios es un método rentable para acceder y utilizar datos ya existentes procedentes de diversas fuentes, tales como:

- *Informes del sector: Los informes de organizaciones del sector, como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), Eurostat, el Banco Mundial y la Organización*

*Internacional del Trabajo (OIT), pueden ofrecer análisis exhaustivos sobre las tendencias de la mano de obra, los requisitos de cualificación y las carencias en el sector turístico.*

- *Bases de datos y publicaciones gubernamentales: Las oficinas nacionales de turismo, los ministerios de trabajo y las oficinas de estadística (inter)nacionales publican con frecuencia datos sobre tendencias de empleo, escasez de mano de obra cualificada e iniciativas de desarrollo de la mano de obra.*
- *Encuestas e informes de asociaciones sectoriales (inter)nacionales: Las asociaciones de los distintos subsectores del turismo (nacionales e internacionales) realizan sus propias encuestas y publican informes al respecto.*
- *Informes de empresas: las grandes empresas del sector turístico y hotelero (por ejemplo, Marriott, Hilton, TUI Group, Booking) y las consultoras (por ejemplo, McKinsey, BCG, EY) pueden publicar informes sobre estrategias de desarrollo de la plantilla y formación de los empleados en el sector turístico.*
- *Publicaciones académicas: las revistas académicas, los libros y las actas de congresos recogen estudios relacionados con el desarrollo de la mano de obra y las carencias de competencias en el sector del turismo y la hostelería. Estas publicaciones pueden aportar información derivada de investigaciones anteriores y constituir una valiosa fuente de datos secundarios.*
- *Instituciones educativas (universidades) y centros de investigación: documentos de trabajo, tesis e informes de investigación.*

Un primer paso en el proceso de investigación documental (recopilación y análisis de datos secundarios) consiste en centrarse en dos perspectivas: la internacional y la específica de cada país.

### 1. Perspectiva internacional

En este contexto, el análisis secundario también tiene en cuenta fuentes internacionales. Esto implica la investigación de datos, informes y estudios que abarcan distintos países, regiones y continentes. Además, en los documentos de la UE y en los informes sectoriales (globales o europeos), los documentos de políticas y los estudios académicos previos se puede encontrar información útil sobre el desarrollo de competencias actual y futuro en el sector turístico y en el ámbito educativo. De este modo, los socios obtendrán una visión amplia de la situación actual con el fin de planificar estratégicamente el desarrollo de la mano de obra y abordar las carencias de competencias. Esta parte, que se centrará en la perspectiva internacional (válida para todos los países), será llevada a cabo por el Foro Español para las Competencias Turísticas (FECT), los organismos que inician, organizan y gestionan la implementación estructural del MICS en cada país o región. Lo ideal es que el FECT estén formadas por un grupo diverso de partes interesadas nacionales y regionales del sector del turismo y la hostelería, que supervisen la planificación, la coordinación y el seguimiento del proceso del MICS, la gestión de las partes interesadas, así como el marketing y la comunicación.

Entre los elementos clave que se deben analizar en esta parte del análisis secundario se incluyen las tendencias mundiales, la dinámica del mercado y los patrones emergentes que influyen en el desarrollo de competencias. Además, se pueden estudiar las mejores prácticas existentes tanto en el sector como en el ámbito gubernamental.

### 2. Enfoque específico por país

Esta perspectiva limita la investigación a un país o una región concretos. Entre otros aspectos, incluye las condiciones nacionales y locales (relacionadas con la economía, el turismo, el comportamiento de los consumidores, las características y el tamaño del mercado); el panorama competitivo (tendencias del mercado, estrategias empresariales); y el entorno jurídico y político, todo ello en relación con el desarrollo de competencias en el sector turístico.

### Documentos de apoyo en línea y enlaces útiles

- [Guía para el análisis de datos secundarios](#)
- [Investigación secundaria: definición, métodos y ejemplos](#)
- Documentos PANTOUR:
  - [Informe de la Encuesta Europea sobre Competencias \(Feb 2024\)](#)
  - [Plantilla para la Investigación documental específica por país](#)
  - [Plantilla para la investigación documental sobre competencias socioculturales](#)
  - [Plantilla para la investigación documental sobre competencias medioambientales](#)
  - [Plantilla para la investigación documental sobre competencias digitales](#)

#### Recomendaciones del proceso de presentación de informes de investigación sobre el análisis de datos secundarios de PANTOUR

En el marco del proyecto de investigación PANTOUR, se pidió a los socios del proyecto que elaboraran en primer lugar una visión general de la situación turística en sus países y regiones, así como de las estrategias turísticas nacionales y/o regionales, con el fin de proporcionar un contexto para la evaluación de competencias. A continuación, realizaron un análisis de datos secundarios para:

- las competencias digitales, de gestión medioambiental y sociales que se requieren actualmente en cinco subsectores del turismo (alojamiento, restauración, agencias de viaje y tour operadores, destinos y atracciones turísticas);
- la situación actual en cuanto a la impartición de tres conjuntos de competencias (sociales, digitales y medioambientales) por parte de una selección de proveedores de educación y formación (universidades, empresas, asociaciones sectoriales y proveedores de formación privados);
- las necesidades futuras en relación con las competencias analizadas en cada uno de los subsectores turísticos más importantes.

Por último, se extrajeron conclusiones preliminares —basadas en este estudio documental— sobre las necesidades y carencias futuras en materia de competencias.

La Plantilla de análisis de datos secundarios de PANTOUR puede adaptarse a las necesidades de cada Proyecto de investigación sobre la evaluación de competencias. No obstante, se recomienda encarecidamente respetar la estructura del documento final al

responder las preguntas, con el fin de obtener resultados comparables que puedan servir de base para las demás herramientas.

## 2.3 Cuestionario online

### Descripción y objetivo

Como primera herramienta de recopilación de datos primarios, se puede considerar la posibilidad de utilizar un cuestionario en línea. El objetivo del cuestionario es medir y determinar, de forma cuantitativa, la importancia de las competencias objeto de estudio, así como detectar si existe una brecha entre los niveles actuales de competencias y las competencias y los niveles que se necesitarán en el futuro en los subsectores seleccionados.

Los cuestionarios son uno de los métodos más económicos y eficaces para recopilar datos cuantitativos. Pueden ser autoadministrados. Los cuestionarios pueden distribuirse a través de diversos canales, como sitios web, correo electrónico o perfiles en redes sociales. Sin embargo, una desventaja a la hora de utilizar un cuestionario es que los encuestados pueden sufrir «fatiga del cuestionario», lo que da lugar a sesgos en las respuestas, sobre todo cuando los cuestionarios son largos y parecen repetitivos o complejos. Además, puede resultar complicado conseguir un número suficiente de encuestados para poder extraer conclusiones estadísticamente significativas.

### Preparación y ejecución

Es muy recomendable elaborar un cuestionario que se pueda realizar en línea. Estos se pueden enviar fácilmente a un gran número de posibles participantes, son más fáciles de usar y más sencillos de procesar que los cuestionarios impresos. Las plataformas avanzadas de encuestas en línea, como Qualtrics o SurveyMonkey, facilitan la creación y el análisis de cuestionarios en línea. Otras opciones más sencillas y fáciles de usar son Google Forms o Microsoft Forms. Las preguntas pertinentes de la encuesta pueden derivarse de la recopilación de datos secundarios: los temas que surjan como relevantes en esta fase pueden utilizarse para crear preguntas.

Al inicio del cuestionario (en línea), debe mostrarse información sobre el objetivo de la investigación y la encuesta, así como sobre los procedimientos de confidencialidad, anonimato, ética y privacidad, de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea. Los datos de la encuesta deben mantenerse confidenciales. En la primera página del cuestionario, los participantes deben aceptar explícitamente la declaración de consentimiento del participante, manifestando así su participación en la encuesta.

## Propuestas de temas para el cuestionario del proyecto PANTOUR

*Información general sobre el subsector turístico y la empresa u organización::*

- ¿En qué subsector opera su organización?
- ¿Cuál es el tamaño de su organización?
- ¿Cuál es su función en la organización?
- ¿Cuál es su nivel jerárquico?

*Niveles actuales de competencia en habilidades digitales, de gestión medioambiental y sociales (u otras). Evalúe el nivel actual de competencia en las siguientes habilidades digitales dentro de su propia organización, en una escala del 1 (sin competencias) al 5 (experto), por ejemplo*

- Conocimientos de Microsoft Office (Por ejemplo, Word, Excel, PowerPoint);
- Conocimientos de marketing y comunicación online;
- Seguimiento de reseñas online;
- Conocimientos de programación informática;
- Aplicación de tecnologías de hardware digital (realidad aumentada y realidad virtual);
- Análisis de datos, inteligencia empresarial, big data;
- Inteligencia Artificial

*Niveles futuros de competencia en habilidades digitales, de gestión medioambiental y sociales (u otras): Estime el nivel futuro de competencia en las siguientes habilidades de gestión medioambiental que se necesitarán en su propia organización dentro de diez años, en una escala del 1 (sin habilidades) al 5 (experto), por ejemplo:*

- Promoción de actividades y productos respetuosos con el medio ambiente;
- Promoción de formas de transporte sostenibles (por ejemplo, el transporte público);
- Conocimiento sobre el cambio climático;
- Capacidad para minimizar el consumo y maximizar la eficiencia en el uso de la energía y el agua;
- Capacidad para gestionar los residuos, las aguas residuales, el reciclaje y el compostaje;
- Conservación de la biodiversidad

Se recomienda elaborar unas directrices para la encuesta que deban seguir todos los socios implicados, y que incluyan:

- a. El calendario de la encuesta: ¿cuándo estará listo el cuestionario?; ¿quiénes y cuántas personas lo probarán?; ¿cuándo se publicará en línea?; ¿cuánto tiempo permanecerá en línea?; ¿para cuándo se esperan los resultados?
- b. Si procede: un procedimiento para la traducción del cuestionario del inglés al idioma nacional; ¿quién se encarga de ello?; ¿quién controlará la calidad?
- c. Un procedimiento de muestreo: cuántos encuestados se necesitan; de qué sectores/empresas/organizaciones, con una combinación de grandes y pequeñas empresas/organizaciones para representar el panorama empresarial del turismo. El número de encuestados puede, obviamente, ajustarse al tamaño del país.
- d. Un procedimiento para contactar con los posibles participantes en la encuesta: consentimiento explícito y anonimato de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE; una portada del cuestionario en línea que explique los objetivos de la investigación, por qué se ha contactado con los encuestados, los datos de contacto de una persona responsable de responder a cualquier pregunta relacionada con el cuestionario, y un borrador de la carta o el

correo electrónico para informar a los participantes sobre el FECT y la finalidad del cuestionario (véanse los documentos de apoyo al final de esta sección).

### Realización del análisis

Posteriormente, se elaborará un análisis de los **resultados de la encuesta**, que se incluirá en el informe sobre el perfil de competencias del país, en el que se examinarán las **carencias de competencias** por tipo de conjunto de competencias (véanse los documentos adjuntos más abajo).

El análisis de los datos del cuestionario puede realizarse en Excel o con programas de análisis estadístico más especializados, como IBM-SPSS o R. Para ello, es necesaria la ayuda de una o varias personas con experiencia en la elaboración de cuestionarios en línea y en el procesamiento de los resultados.

Los resultados de la encuesta pueden aportar información importante para las demás herramientas del MICS. Los resultados de la encuesta pueden difundirse en forma de informe independiente, debatirse en el marco del Foro Español para las Competencias Turísticas (FECT) y en el sitio web, y utilizarse para preparar al sector del turismo y la hostelería de cara al futuro.

Al comparar los niveles de competencias actuales y futuros y calcular la diferencia absoluta y relativa real entre ambos, se puede determinar qué tipos de competencias requieren mayor atención dentro del conjunto de competencias que se evalúan en la encuesta. La diferencia se calcula mediante una prueba «t» para muestras emparejadas en IBM-SPSS, que muestra la media global tanto de los niveles de competencias actuales como de los futuros, y determina si las diferencias entre estas medias son estadísticamente significativas.

### Documentos de apoyo en línea y enlaces útiles

- [Explicación del T-test para muestras emparejadas](#)
- Documentos PANTOUR (documentos de muestra disponibles solo en inglés):
  - [Lista de preguntas de la encuesta de evaluación de competencias](#)
  - [Modelo de carta o correo electrónico para dar a conocer y promover el cuestionario y la investigación entre los posibles participantes](#)

#### Recomendaciones derivadas del proceso de la encuesta en línea de PANTOUR

Entre febrero y mayo de 2023 se llevó a cabo una encuesta europea en los países socios del proyecto PANTOUR (España, Portugal, Grecia, Hungría, Países Bajos, Italia, Bulgaria, Alemania, Irlanda y Finlandia). La muestra total de la encuesta a nivel europeo ascendió a 873 personas. En algunos países resultó bastante difícil atraer al número de participantes previsto. Para maximizar la respuesta, se recomienda elaborar cuestionarios que puedan completarse en un plazo de entre cinco y diez minutos.

Para obtener una visión clara y concreta de las necesidades y carencias en materia de competencias que se están analizando, se recomienda utilizar los resultados de la encuesta para calcular la brecha

de cada conjunto de competencias, calculando la diferencia entre el nivel actual de dicho conjunto y el nivel que se necesitará en el futuro.

## 2.4 Entrevistas a expertos

### Descripción y objetivo

Como complemento a las demás herramientas de investigación, se pueden recabar conocimientos y perspectivas más detallados sobre el futuro de las competencias digitales, de gestión medioambiental y sociales (u otras) desde la perspectiva de los expertos que trabajan en el sector turístico mediante entrevistas. Entre los posibles participantes se incluyen altos directivos; responsables de recursos humanos; propietarios de empresas; emprendedores; jefes de departamento, etc. El objetivo de realizar entrevistas a expertos es recabar información y conocimientos en profundidad de personas que posean experiencia especializada y autoridad en el sector turístico. Las entrevistas a expertos permiten a los investigadores profundizar en temas complejos relacionados con las competencias y obtener perspectivas matizadas que quizá no estén fácilmente disponibles a través de las fuentes de datos o los cuestionarios existentes. Hablar directamente con la fuente también aumenta la credibilidad general de la investigación sobre competencias.

### Preparación y ejecución

Para sacar el máximo partido a las entrevistas con expertos, es fundamental realizar una planificación previa minuciosa. Esto incluye elaborar un plan de entrevistas bien diseñado y una guía de entrevista. El plan de entrevistas ayuda a seleccionar a los expertos adecuados con los que hablar, mientras que la guía de entrevista recoge las preguntas específicas que se tratarán con los expertos seleccionados.

Se recomienda realizar entrevistas semiestructuradas de unos 45 minutos de duración. Las entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas que generan respuestas extensas y descriptivas son una herramienta adecuada para recabar conocimientos en profundidad y nuevas perspectivas. Permiten obtener nuevas ideas y percepciones sobre los temas a tratar gracias a las respuestas y explicaciones de los entrevistados.

No obstante, las entrevistas deben proporcionar datos cualitativos fiables y comparables, y facilitar la comparación de las ideas recabadas durante las mismas. Por lo tanto, conviene elaborar una guía de entrevista (véanse los documentos de apoyo al final de esta sección) que incluya los temas de la entrevista, con el fin de proporcionar un enfoque coherente, así como algunas preguntas de ejemplo que el entrevistador pueda adaptar al contexto de la entrevista y a los participantes.

Se debe entregar a todos los participantes una hoja informativa (véanse los documentos adjuntos al final de esta sección) en la que se explique el objetivo de la investigación y de las entrevistas, así como los procedimientos de confidencialidad y anonimato, de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea. Los datos de las entrevistas deben mantenerse confidenciales; la identidad de

los participantes y de sus empresas no debe revelarse a terceros ni al equipo de análisis de la investigación (si es distinto del equipo de recopilación de datos); al finalizar el estudio, deberá destruirse la documentación utilizada para recopilar los datos. Los participantes también deberán firmar un formulario de consentimiento (véanse los documentos adjuntos al final de esta sección), en el que aceptan ser entrevistados y que la entrevista sea grabada. Si el entrevistado no desea que la entrevista sea grabada en audio, se tomarán notas en su lugar.

La recopilación de datos debe continuar hasta alcanzar la saturación de datos, es decir, cuando las entrevistas adicionales ya no aportan información nueva, sino que todo lo que comparten los entrevistados ya se ha dicho en las entrevistas anteriores. Cabe esperar que esto ocurra tras unas 10-15 entrevistas, si la muestra es lo suficientemente diversa.

El número de entrevistados depende también de la envergadura del proyecto de investigación sobre la evaluación de competencias en cuestión. Se debe buscar una combinación equilibrada de empresas y organizaciones pequeñas y grandes. Los datos recopilados en las entrevistas deben utilizarse de forma anónima para elaborar un informe, que podrá compartirse con los socios del FECT, las asociaciones sectoriales, los responsables políticos y otras partes interesadas pertinentes.

Al final de esta sección se puede consultar el documento de apoyo en línea de PANTOUR, donde se incluyen sugerencias sobre temas y preguntas para la entrevista de evaluación de competencias MICS.

### Realización del análisis

El proceso de análisis de los datos recopilados en las entrevistas consta de siete pasos:

1. Transcribir las grabaciones de las entrevistas a un texto escrito. Esto facilita la revisión y la codificación de los datos.
2. A continuación, es el momento de familiarizarse con la información recopilada. Para ello, hay que revisar varias veces las transcripciones y, si es posible, las grabaciones de audio o vídeo, con el fin de familiarizarse con el contenido e identificar los temas o patrones que van surgiendo.
3. La tercera fase es la codificación. Durante la fase de codificación, se asignan sistemáticamente etiquetas a los datos para clasificarlos, en función de su significado o contenido. Los códigos pueden estar predeterminados o desarrollarse durante el proceso de análisis. Este paso puede implicar varias rondas de codificación para perfeccionar y finalizar las categorías.
4. Posteriormente, llega el momento de desarrollar los temas. Aquí, los códigos relacionados con un grupo se identifican en temas más amplios que captan la esencia de los datos. Los temas deben basarse en los datos y aportar información sobre la pregunta o los objetivos de la investigación.
5. A continuación, llega el momento de la interpretación y el análisis de los datos. Se analizan los temas y las relaciones que existen entre ellos. Esto se lleva a cabo en conjunción con la bibliografía existente y los marcos teóricos, y se utiliza posteriormente para extraer conclusiones, formular recomendaciones o generar nuevas preguntas de investigación. A lo largo del proceso de análisis, es

importante mantener una postura reflexiva, reconociendo los propios sesgos y prejuicios y cómo estos pueden influir en las interpretaciones. Además, se puede considerar el uso de software de análisis de datos cualitativos (por ejemplo, NVivo, ATLAS.ti) para ayudar a gestionar y organizar los datos.

6. A lo largo del proceso de análisis, emplea estrategias para garantizar el rigor de los resultados y, por lo tanto, asegurar la fiabilidad.
7. Por último, la fase de presentación de informes concluye el proceso de análisis. En esta etapa, los resultados se presentan de forma clara y concisa, utilizando ayudas visuales adecuadas, como tablas o diagramas, para ilustrar los temas y sus relaciones. El informe también debe incluir una descripción de la metodología y de cualquier limitación o dificultad encontrada durante el análisis. Además, el informe debe mencionar explícitamente qué constituye una buena práctica y proporcionar una justificación de por qué se considera como tal.

### Documentos de apoyo en línea y enlaces útiles

- [Guía general para la realización de entrevistas a expertos](#)
- Documentos PANTOUR (documentos de muestra disponibles solo en inglés):
  - [Guía para entrevistas de evaluación de competencias destinadas a entrevistas semiestructuradas a expertos sobre el futuro de las competencias digitales, la gestión medioambiental y las habilidades sociales en el turismo](#)
  - [Plantilla de informe de entrevista](#)
  - [Hoja informativa para participantes y formulario de consentimiento de los participantes](#)

### Recomendaciones derivadas del proceso de entrevistas a expertos de PANTOUR

Durante el proceso de investigación de PANTOUR, se realizaron entrevistas a más de 100 directores de turismo, jefes de departamento y empresarios, lo que proporcionó una gran cantidad de información detallada sobre (el futuro de) la transformación digital, la gestión medioambiental y las habilidades sociales. Muchos de los entrevistados manifestaron su deseo de mantenerse en contacto con la Alianza PANTOUR. Los contactos personales establecidos durante las entrevistas entre los investigadores de PANTOUR y los entrevistados no solo son importantes para obtener información valiosa, sino también para convencer a los participantes de la relevancia del proyecto PANTOUR y conseguir nuevos socios.

## 2.5 Análisis de buenas prácticas

### Descripción y objetivo

Una «buena práctica» se define como un ejemplo práctico que, según ha demostrado la experiencia, produce resultados óptimos y que se establece o propone como norma, apta para su adopción generalizada.

En el contexto del MICS, un «análisis de buenas prácticas» consiste en buscar ejemplos prácticos de mejora de las competencias, reconversión profesional y captación o retención de personal en el ámbito del desarrollo de competencias en los sectores

ecológico, digital y sociocultural, y analizar sus características. Estos casos reales deben ilustrar una visión innovadora del desarrollo de competencias. Los investigadores buscarán buenas prácticas, por ejemplo, por subsector turístico, basándose en los criterios de selección anteriores. Las organizaciones seleccionadas pueden ser pymes, organizaciones globales, startups o pioneras, entre otras.

Hay que tener en cuenta que también merece la pena investigar las «prácticas prometedoras», que quizá no se hayan probado o no lleven mucho tiempo en uso, pero que parecen funcionar y tienen un gran potencial.

### Preparación y ejecución

El objetivo del proceso de selección de buenas prácticas es disponer de un inventario de **iniciativas, proyectos, programas, filosofías, herramientas, métodos, ideas, soluciones y conceptos innovadores relacionados con la mejora de las competencias, el reciclaje profesional, la captación y la retención de personal**, con el fin de ampliar los conocimientos sobre el desarrollo de competencias digitales, sociales y medioambientales en el sector turístico.

Recomendamos analizar y entrevistar (aproximadamente 60 minutos) al menos a **cinco organizaciones con buenas prácticas** en materia de mejora de las competencias, reciclaje profesional y captación y retención de personal, repartidas por distintos subsectores del turismo, como operadores turísticos, agencias de viajes, alojamientos, servicios de restauración, atracciones turísticas y organizaciones de gestión de destinos.

En resumen, una buena práctica en materia de mejora de las competencias, reciclaje profesional y captación de personal presenta todas o muchas de estas características:

- Tiene un objetivo claro y aborda de forma deliberada la reducción de las brechas de competencias existentes y las necesidades futuras de competencias en el sector turístico.
- La organización y cada uno de los miembros del personal comparten un conjunto de valores fundamentales que refuerzan su dedicación y moral, y consolidan un sentido común de propósito en el trabajo.
- Analiza los retos urgentes en materia de desarrollo de competencias y el capital humano en su contexto: a nivel macro (transición sostenible/digital en el turismo), a nivel sectorial/subsectorial o a nivel de competencias (competencias digitales, sociales y medioambientales).
- Aborda las causas subyacentes, además del reto que supone la mejora y el reciclaje profesional, así como la captación y la retención de personal.

Asegúrese de seleccionar únicamente las mejores prácticas, **siguiendo esta lista de verificación:**

- Relevancia: la organización cuenta con una sólida especialización en cuestiones medioambientales/de sostenibilidad y/o digitalización y/o retos relacionados con las competencias sociales y culturales en el ámbito del turismo, y es un referente en el sector gracias a la coherencia de sus actividades con las necesidades de

competencias del sector; además, sus actividades se ajustan bien a la orientación y a los resultados previstos del proceso de investigación.

- Eficiencia e impacto: la organización cuenta con ejemplos concretos de cómo los recursos económicos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) se traducen en resultados de impacto en el desarrollo de competencias.
- Empleabilidad sostenible: la organización aplica, al menos en cierta medida, los principios de empleabilidad sostenible de su plantilla. Este concepto se centra en las capacidades funcionales de los empleados en el trabajo a lo largo de su carrera; los elementos clave son:
  - *Empleabilidad: el trabajador debe ser capaz de conseguir, mantener y obtener un nuevo empleo. Las inversiones en el aprendizaje permanente son fundamentales.*
  - *Capacidad laboral: los empleados solo pueden dar lo mejor de sí mismos cuando cuentan con la capacidad física, mental y social necesaria para hacer frente a las exigencias del trabajo.*
  - *Vitalidad: los empleados deben tener energía y motivación para ir a trabajar.*
- Objetivos/fundamento: la organización contribuye a la resiliencia del sector turístico.

### Realización del análisis

El proceso de análisis de los datos recopilados en las entrevistas sobre buenas prácticas consta básicamente de siete pasos y es, en esencia, similar al proceso aplicado a las entrevistas a expertos, tal y como se ha mencionado anteriormente.

1. El primer paso consiste en transcribir las grabaciones de las entrevistas a un texto escrito. Esto facilita la revisión y la codificación de los datos.
2. A continuación, es el momento de familiarizarse con la información recopilada. Para ello, hay que revisar varias veces las transcripciones y, si es posible, las grabaciones de audio o vídeo, con el fin de familiarizarse con el contenido e identificar los temas o patrones que van surgiendo.
3. La tercera fase es la codificación. Durante la fase de codificación, se asignan sistemáticamente etiquetas a los datos para clasificarlos, en función de su significado o contenido. Los códigos pueden estar predeterminados o desarrollarse durante el proceso de análisis. Este paso puede implicar varias rondas de codificación para perfeccionar y finalizar las categorías.
4. Posteriormente, es el momento de desarrollar los temas. Aquí, los códigos relacionados con los grupos se identifican en temas más amplios que captan la esencia de los datos. Los temas deben basarse en los datos y aportar información sobre la pregunta de investigación o los objetivos.
5. A continuación, llega el momento de la interpretación de los datos. Se analizan entonces los temas y sus relaciones entre sí. Esto se hace en conjunción con la bibliografía existente y los marcos teóricos, y se utiliza posteriormente para extraer conclusiones, formular recomendaciones o generar nuevas preguntas de investigación.

6. A lo largo del proceso de análisis, se emplean estrategias para garantizar el rigor de los resultados y, por lo tanto, asegurar la fiabilidad.
7. Por último, la fase de presentación de informes concluye el proceso de análisis. En esta etapa, los resultados se presentan de forma clara y concisa, utilizando ayudas visuales adecuadas, como tablas o diagramas, para ilustrar los temas y sus relaciones. El informe también debe incluir una descripción de la metodología y de cualquier limitación o dificultad encontrada durante el análisis.

### Documentos de apoyo

- Documentos PANTOUR (documentos de muestra disponibles solo en inglés):
  - [Guía de investigación sobre buenas prácticas](#)
  - [Formulario de informe de buenas prácticas](#)
  - [Hoja informativa para participantes y formulario de consentimiento del participante](#)

## 2.6 Grupos focales

### Descripción y objetivo

Un grupo focal es un método de investigación cualitativa que consiste en reunir a un pequeño grupo de participantes (entre 6 y 10 personas) para debatir sobre un tema o una cuestión concreta. Por lo general, el grupo está dirigido por un moderador que orienta el debate mediante una serie de preguntas o indicaciones predeterminadas.

El objetivo principal de un grupo focal es recabar información detallada, opiniones y experiencias de los participantes en un entorno interactivo. Al animar a los participantes a interactuar entre sí y a compartir sus ideas, los grupos focales pueden generar datos cualitativos muy valiosos que quizá no se puedan obtener mediante otros métodos de investigación, como los cuestionarios en línea o las entrevistas individuales.

Los grupos focales se utilizan generalmente para:

- Explorar actitudes, percepciones y creencias sobre un tema o cuestión concretos;
- Obtener una comprensión más profunda de las experiencias o los comportamientos de los participantes;
- Generar nuevas ideas o soluciones a los problemas;
- Evaluar el éxito o la eficacia potenciales de un producto, servicio o intervención;
- Identificar áreas que requieran más investigación o estudio.

El carácter interactivo de los grupos focales permite a los participantes desarrollar las respuestas de los demás, lo que puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas o perspectivas. El entorno grupal también permite a los investigadores observar la dinámica del grupo y las señales no verbales, lo que proporciona un contexto adicional y una mejor comprensión de las opiniones y experiencias de los participantes.

Las ventajas de esta metodología son la riqueza de la recopilación de datos y la posibilidad de interactuar directamente con el grupo, aprovechando la flexibilidad y la capacidad de adaptación durante la sesión. Por otro lado, trabajar con grupos focales puede entrañar el

riesgo de que se produzcan dinámicas de grupo desequilibradas (riesgo de que haya participantes dominantes; comportamiento socialmente deseable para encajar en el grupo) y, por lo tanto, es necesario asegurarse de que el moderador del grupo focal cuente con las capacidades y la experiencia suficientes para gestionar y dirigir el grupo.

### Preparación y ejecución

- Defina los objetivos de la investigación y elabora una guía de debate con preguntas abiertas que se ajusten a dichos objetivos.
- Identifica y selecciona a participantes que cumplan los criterios deseados (por ejemplo, datos demográficos, experiencias) y que puedan aportar información valiosa. Intenta que el grupo esté formado por entre 6 y 10 participantes.
- Elija un lugar neutral y cómodo para el grupo focal y asegúrese de que el espacio sea propicio para el debate (por ejemplo, buena iluminación, mínimas distracciones).
- Seleccione un moderador cualificado que pueda facilitar el debate, mantener al grupo centrado en el tema y garantizar que todos los participantes tengan la oportunidad de intervenir.
- Prepare cualquier material necesario, como formularios de consentimiento, etiquetas con los nombres, refrigerios y equipo de grabación (si procede).

En cuanto a la realización de una sesión de grupo focal:

1. Dé la bienvenida a los participantes y ofrézcales una visión general del objetivo y el formato del grupo de discusión. Establezca unas normas básicas para el debate (por ejemplo, respeto por las opiniones ajenas, confidencialidad).
2. Pida a los participantes que se presenten y realice una breve actividad para romper el hielo con el fin de crear un ambiente distendido.
3. Inicie el debate planteando la primera pregunta de la guía de debate. Anime a los participantes a compartir sus opiniones y experiencias y utilice preguntas de profundización para obtener respuestas más detalladas.
4. Asegúrese de que todos los participantes tengan la oportunidad de intervenir y de que ninguno domine el debate. El moderador debe guiar la conversación, pero sin dirigir ni sesgar las respuestas.
5. Tome notas durante todo el debate y grabe la sesión (con el permiso de los participantes) para su posterior transcripción y análisis.
6. Concluya el grupo focal resumiendo los puntos clave debatidos y agradeciendo a los participantes su tiempo y sus aportaciones. Proporcione cualquier información de seguimiento necesaria o compensación.
7. Haga un balance con el equipo de investigación para debatir las impresiones iniciales e identificar cualquier área que pueda requerir una exploración más

profunda en grupos focales posteriores o mediante otros métodos de investigación.

8. **Transcriba la grabación y analice los datos utilizando métodos cualitativos, como el análisis temático, para identificar los temas clave, los patrones y las ideas que abordan los objetivos de la investigación.**

### Realización del análisis

El análisis de los datos de los grupos focales conlleva varios pasos para examinar de forma sistemática la información cualitativa recopilada. Entre ellos se incluyen la transcripción, la familiarización, la codificación, el análisis temático, la interpretación, la validación y la elaboración de informes. A continuación se describe este proceso:

1. **Transcripción:** Si las discusiones de los grupos focales se grabaron en audio, el primer paso consiste en transcribir las grabaciones palabra por palabra. De este modo se crea un registro escrito de las sesiones que puede analizarse fácilmente.
2. **Familiarización:** Lee las transcripciones varias veces para familiarizarte con el contenido. Esto te ayudará a obtener una visión general de las experiencias y perspectivas de los participantes.
3. **Codificación:** Comience el proceso de codificación identificando y etiquetando segmentos significativos del texto que sean relevantes para sus preguntas de investigación. Los códigos pueden ser descriptivos, interpretativos o teóricos, dependiendo de sus objetivos de investigación.
4. **Análisis temático:** Agrupe los códigos relacionados en temas o categorías más amplios. Los temas deben captar la esencia de los datos codificados y proporcionar una estructura significativa para comprender las experiencias de los participantes. Este proceso puede implicar varias iteraciones de refinamiento y reorganización de los temas.
5. **Interpretación:** Examine los temas en relación con sus preguntas de investigación y la bibliografía existente. Considere cómo se relacionan los temas entre sí y qué revelan sobre el fenómeno objeto de estudio. Busque patrones, similitudes y diferencias entre los grupos focales.
6. **Validación:** Emplee estrategias para garantizar la credibilidad y fiabilidad de sus hallazgos. Esto puede incluir la verificación por parte de los participantes (solicitar comentarios de los participantes sobre sus interpretaciones), la revisión por pares (discutir sus hallazgos con colegas) o la triangulación (utilizar múltiples fuentes de datos o métodos para corroborar sus hallazgos).
7. **Redacción del informe:** Redacte sus hallazgos de forma clara y coherente, de modo que se comuniquen los temas clave y su importancia. Utilice citas de los grupos focales para ilustrar y respaldar sus interpretaciones. Analice las implicaciones de sus hallazgos para la teoría, la práctica o futuras investigaciones.

A lo largo del proceso de análisis, es importante mantener una actitud reflexiva, reconociendo los propios sesgos y prejuicios y cómo estos pueden influir en las interpretaciones. Además, se recomienda utilizar programas de análisis de datos cualitativos (por ejemplo, NVivo o ATLAS.ti) para ayudar a gestionar y organizar los datos, especialmente si se cuenta con muchos grupos focales.

### Documentos de apoyo en línea y enlaces útiles

- Bolin, G., Kalmus, V. y Figueiras, R. (2023). Realización de entrevistas en grupos focales en línea con dos generaciones: experiencias metodológicas y reflexiones desde el contexto de la pandemia. *International journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231182029>, consultado el 30 de abril de 2024.
- Hassan, M. (2023). Grupos focales: pasos, ejemplos y guía, <https://archive.ph/7Vdsz>, consultado el 28 de mayo de 2024.
- Hennink, Monique M., «Métodos de los grupos focales de redacción», *Comprender los debates en grupos focales, Comprender la estadística* (Nueva York, 2014; edición en línea, Oxford Academic, 24 de marzo de 2015), <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199856169.003.0003>, consultado el 30 de abril de 2024.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). *Grupos focales: una guía práctica para la investigación aplicada*. Quinta edición. Sage Publications Inc., <https://books.google.nl/books?id=8wASBAAAQBAJ>

# 3. Análisis e identificación de las carencias actuales y necesidades futuras en materia de competencias

A partir del análisis de datos secundarios y de los métodos de recopilación de datos primarios seleccionados del conjunto de herramientas MICS, tal y como se ha explicado anteriormente, el siguiente paso consiste en analizar todos los resultados e identificar las carencias actuales en materia de competencias y las necesidades futuras en este ámbito.

Para analizar y determinar las carencias de competencias y prever las necesidades futuras en materia de competencias:

- Comparar los niveles de competencias necesarios identificados con los niveles de competencias actuales de la plantilla.
- Evaluar la disparidad entre las competencias requeridas y las que poseen actualmente los empleados.
- Priorizar las carencias en función de su impacto y de la urgencia con que deben abordarse las deficiencias de la plantilla.

Para realizar un análisis de las carencias de competencias detectadas, es necesario poner de manifiesto las causas fundamentales; es decir, hay que explicar claramente cuáles son las razones principales que subyacen a dichas carencias. Por ejemplo, las razones principales pueden ser una oferta formativa insuficiente, los rápidos cambios tecnológicos, las crisis y los acontecimientos imprevistos, unos planes de estudios obsoletos o la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Intenta que sea lo más concreto y específico posible.

Este proceso consiste en buscar patrones o tendencias en los datos que puedan ofrecer pistas sobre las causas o relaciones subyacentes; identificar temas recurrentes y buscar perspectivas matizadas que vayan más allá de las observaciones superficiales. Posteriormente, se interpretan los resultados en el contexto más amplio de la investigación sobre la brecha de competencias.

Los resultados pueden presentarse utilizando un lenguaje claro y conciso, con el apoyo de elementos visuales (tablas, diagramas, gráficos) para facilitar la comprensión de los resultados clave.

# 4. Análisis e identificación de las necesidades de formación

Para hacer frente a las carencias actuales en materia de competencias y a las necesidades futuras que se perfilan a partir de la fase anterior, el siguiente paso de la metodología MICS consiste en analizar y cartografiar la oferta formativa y las necesidades de formación. Esto requiere un enfoque integral que integre los resultados de los métodos de investigación primaria aplicados y el proceso de cartografía de las carencias en materia de competencias (tanto actuales como futuras). Este proceso es esencial para poder ofrecer una oferta formativa eficaz, contrarrestar las carencias en materia de competencias y dar respuesta a las necesidades futuras en este ámbito.

Partiendo de las carencias de competencias detectadas y de las necesidades futuras en materia de competencias, comience por resumir la situación actual en lo que respecta a la impartición de formación profesional por parte de los principales tipos de proveedores de educación y formación (en su país). Esta información puede obtenerse a partir de la recopilación de datos secundarios. Es necesario disponer de una visión general clara de qué necesidades de competencias ya se abordan adecuadamente en las formaciones existentes. Las fuentes que se utilizarán para elaborar esta visión general pueden incluir sitios web, folletos, informes y documentos de empresas u organizaciones, y contenidos de módulos. Los tipos de proveedores de formación pueden ser universidades o centros de formación profesional, centros de incubación, empresas, asociaciones sectoriales, proveedores de formación privados o comerciales, u ONG.

A continuación, elabore un resumen de las nuevas medidas de formación necesarias. Un buen punto de partida podría ser definir unos objetivos de aprendizaje claros: ¿qué quieren conseguir los alumnos al finalizar la formación? Estos objetivos podrían servir de guía para el proceso de desarrollo posterior.

# 5. Informe sobre el perfil de competencias del país

Una de las fases finales del MICS consiste en reunir todos los análisis y mapas elaborados anteriormente para elaborar un informe sobre el perfil de competencias del país, con el fin de respaldar la adopción o la aplicación de una estrategia nacional de competencias en el sector turístico.

Una estructura del Informe sobre el perfil de competencias del país, elaborado y validado por el Foro Español para las Competencias Turísticas (FECT), podría ser la siguiente:

- Información general sobre el país en materia de turismo y empleo en el sector turístico, es decir, datos y cifras sobre el turismo; principales características del sector; contribución de los viajes y el turismo al empleo; puntos clave de la estrategia nacional de turismo; retos y novedades específicos del país en materia de turismo (mediante el análisis de datos secundarios y la revisión de la bibliografía).
- Análisis y descripción de las carencias actuales en materia de competencias y de las necesidades futuras en este ámbito, basándose en los resultados de la investigación primaria (en función de las herramientas utilizadas), con un desglose y un análisis de:
  - resultados de cuestionarios en línea,
  - entrevistas a expertos,
  - grupos de discusión,
  - análisis de buenas prácticas.

Esto ofrece una visión general de las brechas existentes entre los niveles de competencias actuales, existentes y necesarios en el sector turístico, y las (nuevas) competencias que se prevé que serán necesarias en el futuro (dentro de 10 años).

Análisis y cartografía de las necesidades de formación para la mejora y el reciclaje profesional de la mano de obra: resumen de la situación actual en lo que respecta a la oferta de formación profesional de los principales tipos de proveedores de educación y formación del país (mediante el análisis de datos secundarios y la revisión de la bibliografía), y una visión general de la oferta formativa para el futuro. En otras palabras, idear o diseñar nuevos módulos de formación adaptados para subsanar las deficiencias que han surgido de la investigación y para abordar las necesidades futuras en materia de competencias.

Recomendaciones, posibles estrategias de respuesta e intervenciones: un enfoque concreto sobre cómo abordar las necesidades de competencias tanto a nivel empresarial como en las universidades y centros de formación profesional, mediante:

- Integrar los resultados de la investigación y otras fuentes pertinentes con otras herramientas ya existentes para la evaluación de competencias a nivel nacional (como los monitores u observatorios de competencias), o con la Matriz de Competencias desarrollada en el marco del proyecto Next Tourism Generation (NTG), ejecutado entre 2018 y 2022. La Matriz de Competencias NTG es una herramienta dinámica en línea que explica y presenta las diferentes competencias digitales, de gestión medioambiental y sociales requeridas para diversos puestos de trabajo en la industria turística, así como los niveles de competencia necesarios para cada puesto; también incluye las posibilidades de formación en diferentes países europeos. La Matriz de Competencias NTG puede ser utilizada por todas las partes interesadas de la industria turística para obtener una visión general de las competencias requeridas, las carencias de competencias relevantes y actuales, así como las opciones de desarrollo de competencias y formación para mejorar el rendimiento laboral.
- Elaboración de directrices y normas de calidad sobre las competencias futuras, las carencias previstas en materia de competencias y cómo subsanarlas, dirigidas a los departamentos de recursos humanos del sector turístico y a las organizaciones públicas del ámbito turístico, así como a las instituciones educativas.
- Recopilar las mejores prácticas relacionadas con el desarrollo y la formación en competencias digitales, de gestión medioambiental y sociales, tanto desde la perspectiva del sector turístico como desde la educativa, y difundirlas a través de la página web del proyecto, talleres y/o reuniones.
- Todas las estrategias mencionadas anteriormente (matriz de competencias, directrices, nuevos módulos) pueden integrarse en un conjunto de herramientas de competencias para abordar las necesidades y carencias en materia de competencias.
- Los resultados de la investigación también pueden utilizarse para identificar oportunidades de financiación necesarias para desarrollar buenas prácticas, módulos y proyectos de formación.

### Documentos de apoyo en línea y enlaces útiles

Documentos PANTOUR (documentos de muestra disponibles solo en inglés):

- [Resumen de los informes sobre competencias a nivel europeo y nacional \(2024\)](#)

## 6. Conclusiones

El Monitor de Información sobre Competencias Sectoriales (MICS) de PANTOUR, tal y como se describe en este informe, ofrece un conjunto de herramientas flexibles para recopilar y analizar datos con el fin de evaluar las competencias y subsanar las carencias en este ámbito en el sector del turismo y la hostelería. Está diseñado para identificar las competencias actuales y futuras de la mano de obra, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones basada en datos en lo que respecta a las estrategias de personal.

Lo ideal es que el MICS sea implementado, gestionado y ejecutado por el Foro Español para las Competencias Turísticas (FECT), con la participación de todas las partes interesadas, y que esta determine los principales instrumentos para la recopilación y el análisis de datos, así como para la aplicación de los resultados.

Una característica clave del MICS es su enfoque multilateral, que anima a los países, las regiones o los destinos a crear una alianza interdisciplinaria en materia de competencias, lo que fomenta la cooperación y el reparto de responsabilidades, la implicación y la toma de decisiones.

El MICS PANTOUR ofrece ventajas a todas las partes interesadas del sector del turismo y la hostelería. Es decir, según este monitor de inteligencia:

- Los organismos gubernamentales de la UE, nacionales, regionales y locales pueden identificar de forma continua las necesidades de competencias actuales y futuras.
- Las asociaciones, organizaciones y empresas del sector turístico y hotelero pueden identificar las competencias actuales y futuras de la mano de obra, así como las carencias en este ámbito, y aplicar estrategias para subsanarlas, por ejemplo, mediante la formación (en línea) y el desarrollo profesional; esto les ayudará en la planificación de la mano de obra, alineando el desarrollo de competencias con los objetivos y necesidades de la empresa, y aumentará su competitividad.
- Los proveedores de educación y formación pueden recopilar información relevante sobre las necesidades de competencias y establecer puntos de referencia, reforzando así el intercambio de conocimientos y prácticas entre la educación y el mercado laboral y desarrollando cursos y programas educativos pertinentes para colmar las carencias de competencias.
- Los trabajadores pueden encontrar información relevante sobre las competencias futuras con el fin de apoyar su planificación profesional, su empleabilidad y sus aspiraciones de aprendizaje permanente.
- En resumen, gracias a las metodologías de investigación y evaluación del MICS, las partes interesadas del sector turístico y hotelero disponen de un enfoque estructurado y flexible para el análisis de unas competencias en rápida evolución, lo que garantiza el desarrollo y la implementación de estrategias de competencias que satisfagan los requisitos de la futura mano de obra turística.

# SIGUE A PANTOUR

Mediante la puesta en práctica de sus resultados, PANTOUR pretende beneficiar a las personas en busca de empleo, a los desempleados y a los trabajadores en activo del sector, así como a los empresarios y a las pymes, prestando especial atención a la recualificación y la mejora de las competencias de la mano de obra en función de las necesidades futuras en materia de habilidades.

Pantour es un proyecto de cuatro años de duración cuyo objetivo es impulsar la innovación mediante la cooperación para desarrollar actividades, reforzar las alianzas y generar recursos con el fin de poner en práctica el Plan de Acción para el Desarrollo de las Competencias Sectoriales en el Turismo en Europa. El proyecto y sus socios se centran especialmente en diseñar soluciones innovadoras y cooperativas para dar respuesta a las necesidades de competencias en todo el ecosistema turístico.



---

[f](https://facebook.com/nexttourismgeneration) facebook.com/nexttourismgeneration

---

[in](https://linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/) linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/

---

*El diseño de la investigación para este informe fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Breda (Países Bajos) con el número de referencia BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.*



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



Co-funded by  
the European Union

Cofinanciado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores 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 responsable de la concesión de la subvención se hacen responsables de los mismos.