

# Planificación e impactos del sector turístico. La formación en competencias de sus recursos humanos

**José Manuel Dorta-Barreda\***

Universidad de La Laguna (España)

**Resumen:** Algunas circunstancias que impactan al sector turístico han perjudicado negativamente a su población y economía. Los destinos suelen aplicar para resolverlo algunas políticas de planificación y gobernanza basadas en la sostenibilidad turística. Aunque haya avanzado recientemente la gestión empresarial, deberá saber gestionar mejor sus recursos humanos para paliar dichas limitaciones. Como principal propósito se analizaron investigaciones previas para detectar problemas relacionados con la planificación; los impactos; la sostenibilidad; el sector hotelero; los recursos humanos; y la formación en competencias. Se realizó un análisis de contenido con datos procedentes de Dialnet; Redalyc; RIE; Scopus y WoS. Los resultados mostraron algunos impactos relacionados con la planificación y sostenibilidad del sector, la importancia y mejora experimentada en su gestión empresarial, y la escasez relativa de habilidades requeridas en los mercados laborales. Se propuso la formación en competencias como una estrategia para gestionar eficientemente los recursos humanos y garantizar un suministro continuo de trabajadores cualificados.

**Palabras clave:** Planificación; Impactos Turísticos; Formación Recursos Turísticos; Competencias; Análisis de Contenido.

## Planning and impacts of the tourism sector. Competency training of its human resources

**Abstract:** Some circumstances impacting the tourism sector have negatively affected its population and economy. Destinations usually apply some planning and governance policies based on tourism sustainability in order to solve them. Although business management has recently advanced, the question still remains of how to better manage its human resources in order to mitigate these limitations. As a main issue, previous research was analysed to detect issues relating to planning, impacts, sustainability, the hotel sector, human resources, and competence training. A content analysis was carried out with data from Dialnet; Redalyc; RIE; Scopus and WoS. The results showed some impact related to the planning and sustainability of the sector, the importance of improvement experienced in its business management, and the relative shortage of skills required in the labour markets. This was proposed as a baseline for an efficient management of human resources to train in competences to ensure the continuous supply of skilled workers.

**Keywords:** Planning; Tourism Impacts; Tourism Resources Training; Competences; Content Analysis.

## 1. Introducción

El Turismo es un hecho complejo y dependiente en gran parte del desarrollo de sus Recursos Humanos (RRHH). Al mejorarlos impactan significativamente en los resultados financieros y en la sostenibilidad sectorial (Cedeño-Almaguer, 2012). Presentan además una gran capacidad de adaptación a los sobresaltos de la economía, y están siendo en la actualidad la actividad con mayor crecimiento reciente (Nova, 2021). Avanzado el siglo XXI se ha consolidado mucho económica y socialmente, y su progreso facilita el bienestar de sus protagonistas que permanecen conectados con la estructura de la sociedad, pero con algunas amenazas recientes de sostenibilidad y competitividad (Burbano et al., 2019).

\* E-mail: [jmdb1964@hotmail.com](mailto:jmdb1964@hotmail.com) : <https://orcid.org/0000-0003-0952-7469>

**Cite:** Dorta-Barreda, J. M. (2025). Planificación e impactos del sector turístico. La formación en competencias de sus recursos humanos. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 23(1), 73-88. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2025.23.005>

Esto ha motivado que el campo de la investigación sobre el turismo haya crecido ampliamente. Nuevas revistas revisadas por pares ponen el foco mayoritariamente en comprobar modelos, marcos conceptuales y teorías previas. Sin embargo, estas aportan escaso desarrollo de valor añadido; es decir, de la propiedad intelectual generada imprescindible para el sector. Es sabido que el conocimiento es fundamental para el éxito empresarial turístico, pero la transferencia de los conceptos al sector hasta ahora ha sido lenta y, sobre todo, en aquellos con una fuerte tradición de servicios (Albrecht, 2012).

El uso eficiente de capacidades y conocimientos son necesarias para el progreso socioeconómico y la riqueza nacional (Drašković & Džunić, 2020). Se deben conocer los déficits educativos y reformar los programas de estudio -especialmente con las ciencias aplicadas-, para desarrollar el capital humano y mejorar las competencias profesionales con una formación especializada. Se responde así además, a las exigencias del sector privado y del turismo en particular (Scharfenort, 2020).

Por otro lado, conviene destacar la importancia que tienen los elementos que hacen posible la práctica del turismo como son: los atractivos turísticos, los servicios, y las infraestructuras. Estos se han convertido en una alternativa válida para diversificar las economías regionales, y donde el sector puede y debe contribuir al empleo de millones de personas. La profesión turística ha logrado, por tanto, un rol importante por los nuevos contenidos académicos profesionales aparecidos recientemente como apuntan Forero, Benítez, & Vásquez (2020). Es importante este sector porque genera empleos y también contribuye a la balanza de pagos, lo que sugiere adaptar una gestión del conocimiento que mejore la competitividad sectorial (Rivas García, Cardoso Espinosa, & Cortés Ruiz, 2019).

Desde hace décadas el sector turístico experimentó un crecimiento constante en las llegadas de turistas, el gasto, y el empleo. Se espera que en el año 2050 sea la industria más grande del mundo según Holjeva (2003). La gestión del talento en la hostelería y el turismo es un desafío permanente debido a un mercado laboral débil, y por las dificultades para obtenerlo (Baum, 2008). Así, los resultados indican que las mujeres están sobrerrepresentadas en la industria turística mundial, especialmente en el autoempleo dentro de la economía informal. Sin embargo, están notablemente infrarrepresentadas en puestos de autoridad y liderazgo, por lo que puede concluirse que el turismo contribuye por tanto muy poco, en una deseable igualdad de género (Robinson, Martins, Solnet, & Baum, 2019, p. 23).

Comienza a continuación una revisión de la literatura hallada del "Sector turístico" donde se mostrarán aquellos resultados relevantes sobre los impactos del turismo, la planificación y la gobernanza turística, el sector hotelero y sus RRHH, y la gestión realizada sobre la formación en competencias.

## 2. Antecedentes

El turismo ha evolucionado y experimentado algunas crisis a lo largo del tiempo como disciplina científica. Se han desarrollado diferentes plataformas teóricas que abordan su estudio; tanto desde enfoques económicos, como desde enfoques científicos. La OMT ha publicado durante tiempo diversos informes sobre el turismo y la emigración, el turismo internacional, el cambio demográfico, la contribución económica del sector, y las experiencias laborales de minorías étnicas en la industria hotelera. Los observatorios turísticos pueden llegar a convertirse también en herramientas para anticipar y gestionar los cambios en el sector. Además, el turismo ya ha ampliado sus límites económicos y operativos, lo que requiere la participación de otras instituciones para una estructuración mejor, por la complejidad de sus operaciones (Huber et al., 2018; Jafari, 2005).

El turismo está compuesto por diferentes actividades en rápida evolución donde los destinos turísticos deben gestionar normalmente sus propias circunstancias. Suelen terminar adaptándose a sus visitantes, a los cambios de preferencias de estos, a sus intereses y preocupaciones, y a aquellas condiciones sobrevenidas del mercado por las crisis y los desastres (Moscardo, 2011). El desarrollo turístico también implica un proceso de valorización, privatización, y mercantilización, donde en muchos casos prima la racionalidad económica sobre la ambiental según Barrios Garcia (2021). Se requiere por tanto, de disponer de una visión más amplia y estratégica centrada en el interés público y en la sostenibilidad (Jafari, 2005).

Ha sido erróneamente considerado al sector de los servicios turísticos como de "segunda clase" en el pasado. Se ha obviado en este caso claramente su posicionamiento en un mercado muy competitivo, con numerosos participantes, y con un alto espíritu empresarial (Moscardo, 2011). Las empresas turísticas demandan a un gran número de personal cualificado y polivalente. Por ello, capacitan a sus empleados según sus perfiles para conseguir desarrollar el talento humano. Se trata de una actividad que requiere de amplias competencias y talento en una actividad complicada, multisectorial, con metas y objetivos por lo general diversos y divergentes.

Es cuestionable la distribución desigual del dinero proveniente del turismo, y de cómo puede comercializarse y convertirse en espectáculo a criterio de Ledhesma (2021), lo que hasta ahora era tradicional. Resulta de gran importancia en la gobernanza en los destinos turísticos, el gestionar todos los aspectos relacionados con el desarrollo, con la participación comunitaria, y con los desafíos imprevistos (Scharfenort, 2020). Por ello debería abordarse el dilema ético sobre cómo las sociedades están expuestas y corren el riesgo de involucrarse en procesos de aculturación, y en procesos de malas influencias por los viajes y el turismo. Sería conveniente valorar primero las necesidades y las vulnerabilidades sociales de la población, antes de revisar y desarrollar las estrategias turísticas.

Es cada vez más complejo la elaboración, aplicación y ejecución de las políticas en Europa, por una mayor interacción y un mayor número de actores y de niveles. Los responsables políticos, los gestores, los académicos y los miembros comunitarios desean lograr la cooperación, colaboración, e integración entre todas las instituciones públicas turísticas, las empresas gubernamentales, las del sector privado, incluyendo los intereses de la comunidad (Moscardo, 2011). Lo pretenden llevar a cabo básicamente, con nuevos tipos de turismo alternativos orientados hacia un consumo diferenciado según nichos de demanda. En este caso, buscarían la exclusividad, la autenticidad y la naturaleza virgen en las ofertas turísticas.

La gobernanza de los destinos turísticos es por lo general un tema complejo y dinámico que requiere de enfoques amplios y creativos para su comprensión y manejo según Albrecht (2012). En lugar preferente se sitúa la importancia de contar con un buen gobierno corporativo, y con la participación ciudadana en la toma de decisiones. En la literatura académica se abordan diversos temas sobre este asunto entre los que están: la participación de los interesados en la planificación pública, el desarrollo turístico como industria comunitaria, la educación empresarial, la percepción comunitaria del turismo, la orientación y el rendimiento empresarial en la industria de la hostelería.

El tratamiento de los RRHH en la industria turística es esencial para abordar y superar las crisis. Las empresas turísticas deberán asumir la importancia de favorecer una gestión eficiente de los RRHH, para conseguir empleados con perfiles óptimos que aporten una alta calidad de servicios en las empresas (Rangus et al., 2021). Sin embargo, los resultados muestran también que elegir los enfoques adecuados para un sector complejo como el turístico son por lo general polémicos. En la práctica las empresas grandes son más profesionales activando los principios clave de sus RRHH en el trabajo, y dicha profesionalidad es normalmente inexistente en las más pequeñas (Baum, 2007).

El turismo masivo tiene consecuencias negativas al determinar la calidad del empleo demandado, y por tener implicaciones directas para los turistas y los empresarios del sector. Es razonable argumentar que las malas condiciones laborales sectoriales están posiblemente siendo ampliadas por el turismo de masas. Estas condiciones son las que terminan afectando al tejido social comunitario, y son desde hace tiempo observables con impactos directos relacionados con: la inflación, la vivienda inasequible, la delincuencia y la congestión en amplias zonas turísticas (Walmsley, 2017, p. 14).

Así mismo, existe un crecimiento excesivo de las infraestructuras turísticas globales que presionan sobre el sector de viajes y turismo. Tratan así de lograr que los responsables aporten suficientes recursos humanos debidamente formados que mantengan este crecimiento. Ocorre sin embargo con frecuencia, que el "hardware" se modela sin atender previamente al "software" requerido para las operaciones turísticas (Richardson, 2010, p. 7). No existe una solución sencilla al ser un hecho multidimensional donde se combinan necesariamente, diversos ámbitos relacionados con: la educación y gestión del rendimiento, la contratación, la formación en el puesto de trabajo, los conocimientos de idiomas, y la captación y retención de la mano de obra.

Los destinos turísticos de atractivos sufren impactos directos e indirectos desde la presión antrópica de los atractivos naturales, hasta los efectos del cambio climático. Además, en el desarrollo turístico interactúan y se articulan ocasionalmente de manera diferencial y a veces conflictiva, factores como: la infraestructura urbana, las actividades económicas, la estructura socioeconómica y las formas de uso y apropiación del entorno natural (Barrios García, 2021). Desarrollar un producto turístico implica por lo general, el consumo de partes del territorio al integrarse infraestructuras como son: las carreteras, el transporte, los servicios de alojamiento, de comida y de ocio, los servicios de comercio, internet y los financieros, que son ofrecidos adaptados a los gustos y comodidades de los turistas. El resultado se traduce en que añaden impactos aumentando las necesidades energéticas y materiales, que terminan generando residuos y gases de efecto invernadero debido a la propia actividad.

Preocupan frecuentemente a la ciudadanía algunos retos políticos nacionales a largo plazo no resueltos como son el rápido crecimiento poblacional, o las insuficientes oportunidades de trabajo. Los jóvenes en cada país suelen exigir a sus gobiernos la creación de empleo suficiente para su futuro. Los recientes cambios en la pirámide demográfica, añaden anualmente por otra vía a cuantiosos nuevos

demandantes al mercado laboral. Este presenta sin embargo una oferta insuficiente de puestos de trabajo adecuados, lo que a su vez incrementa el desempleo y el subempleo entre los más jóvenes (Scharfenort, 2020).

Existen frecuentemente algunas creencias erróneas acerca del turismo, como que es principalmente una actividad económica, o que únicamente afecta a destinos turísticos. Se le critica a veces por ser una actividad alienante que genera impactos negativos sobre los destinos y en la cultura local. Está probado que el turismo es una actividad en contacto con recursos potencialmente capaces de poder transformar el entorno físico y humano, por lo que deberían analizarse de manera consecuente los impactos del turismo de masas en los destinos turísticos (Ioannides, Gyimóthy, & James, 2021). El turismo sostenible podría incorporar la diversidad cultural y la inclusión de las comunidades locales, al ser imprescindible la supervisión y participación de la comunidad en los proyectos turísticos.

Han cambiado en muchos países desarrollados las prácticas y las operaciones laborales turísticas. Han sido impulsadas por una combinación de presiones comerciales, legislativas, éticas, y ambientales externas (Baum, 2007). Algunos artículos sobre las empresas turísticas destacan la gran importancia que tienen los factores humanos en la innovación y en el rendimiento de los servicios prestados. Por lo general, valoran la influencia del compromiso mostrado por los empleados, el liderazgo, la gestión del conocimiento llevado a cabo, y la creatividad en la capacidad innovadora empresarial (Tajeddini, Martin, & Altinay, 2020).

Algunos autores indican que a la satisfacción que se tiene en el trabajo se le otorga un gran valor, ya que esencialmente sirve como estrategia sostenible de calidad y éxito (Heimerl, Haid, Perkmann, & Rabensteiner, 2020). Añaden que también pueden influir otros factores como son, por un lado: la remuneración, el estrés y las horas excesivas; y por el otro, porque influyen otros factores socioculturales como son: el contenido y el entorno del trabajo, el contacto social, y el desarrollo personal.

Algunos ejecutivos de la industria hotelera han tratado de encontrar estrategias de gestión para mejorar -y poder disminuir-, una alta intención de rotación de sus empleados de primera línea. Estudios previos señalan la influencia clave de la percepción del contrato psicológico en los trabajadores del sector hostelero. Es sabido que cuando los trabajadores perciben quebrado el compromiso empleador-empleado, suelen dejar la organización. Si las empresas líderes ofrecieran una relación social más beneficiosa, las seguidoras proporcionarían también más respeto, compromiso y confianza en sus organizaciones (Chen & Wu, 2017).

En la literatura académica, el "rendimiento" ha sido un concepto estratégico donde cooperan tanto la dirección como los empleados, y donde se requiere normalmente una planificación bien diseñada y a un personal cualificado con alta motivación para lograr un buen rendimiento (Soelton, 2018). Las prácticas deben procurar que los empleados puedan trabajar eficazmente cumpliendo las expectativas sobre su rendimiento personal y del empresarial (Nassar, 2018). Otros resultados sobre el rendimiento señalan la existencia de una relación significativa entre el nivel de formación y la disciplina con respecto al rendimiento de los empleados en los hoteles. Concluyen destacando la importancia de ambas para lograr mejorar el rendimiento (Soelton, 2018).

Existe de manera asidua buenas relaciones interpersonales y un gran desempeño laboral entre los colaboradores de los hoteles. Para obtenerlo, tiene gran importancia contar con las actitudes adecuadas, tener confianza en la empresa, el buen trato, la cultura organizacional y el liderazgo. Por regla general, el trabajo en equipo suele ser el impacto más significativo al empoderar a todos los miembros (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Hanco Gomez et al., 2021); además, está destinado a conseguir mayores metas colectivas y no de forma individual lo que conduce a superar barreras que, en caso contrario, impedirían hacer correctamente las tareas.

Mejorar las competencias laborales para tratar de lograr un mayor crecimiento económico y altos niveles de competitividad, ha resultado desde hace tiempo preferente en las políticas laborales de la UE. Algunos países como Inglaterra aplicaron el enfoque por competencias por ser una herramienta útil que mejora las condiciones de eficacia, pertinencia y formalidad de la FP. El modelo por competencias pudo contrastar la desconexión vigente entre los programas de formación y la realidad del mercado laboral (Álvarez, Gómez, & Ratto, 2004).

Las competencias de los empleados han tenido generalmente un impacto positivo en el rendimiento organizacional en la industria hotelera. La educación y el desarrollo de las competencias adecuadas han sido clave -entre otros-, por la falta de valorización de las cualificaciones turísticas en el mercado laboral, y por un desajuste educativo relacionado con las expectativas de la industria. El nepotismo ha introducido también un efecto negativo en las competencias de los empleados y en el rendimiento. Cuando ocurre, el favoritismo y el amiguismo puede llegar a afectar negativamente en la satisfacción

laboral del personal, al desempeño, y a la moral de los empleados en general (Elbaz, Haddoud, & Shehawy, 2018).

El desarrollo empresarial basado en las competencias de los empleados, suele promocionar los conocimientos y las habilidades precisas para contribuir a materializar los objetivos corporativos, y el rendimiento organizacional. El amplio apoyo al nuevo enfoque por competencias en la formación, se explica necesariamente por los cambios acaecidos en los diferentes ámbitos de la producción global (Cedeño-Almaguer, 2012, p. 15; Nassar, 2018).

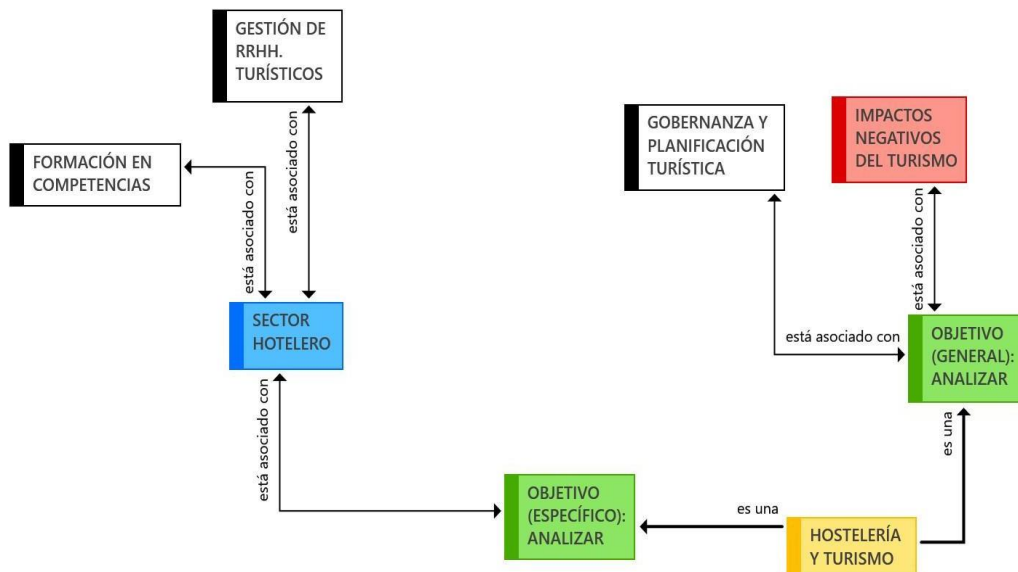
Por este motivo, disponer de personal con competencias certificadas en las empresas suele ofrecer beneficios a los trabajadores. Es debido en mayor parte por el reconocimiento social de su trabajo, por poder adquirir y desarrollar nuevas habilidades debido a los cambios organizacionales y/o tecnológicos, y por las transferencias realizadas al entorno empresarial y hacia otras actividades laborales (Galarza Cachiguango, et Al., 2020).

### 3. Marco Conceptual

El contexto turístico se transforma continuamente con oportunidades y desafíos por los cambios demandados por los clientes, por la aparición de destinos competidores emergentes, y por la aceptación de nuevas fórmulas de transporte y comercialización (Burbano et al., 2019). Destacan los esfuerzos de muchos países para desarrollar su sector turístico, porque ofrece oportunidades a personas con diversas habilidades y capacidades, aunque también presenta barreras de entrada para aquellos de comunidades desfavorecidas (Scharfenort, 2020).

La industria hotelera es una modalidad que ofrece instalaciones de alojamiento y otros servicios que son demandados tanto por los sectores privados como por los públicos (Soelton, 2018). Una fuente significativa de su ventaja competitiva empresarial está basada en gran medida, por la eficiente utilización de los diversos conocimientos y las habilidades que disponen sus RRHH, como aparece en el diagrama general de la Figura 1. Entre los antecedentes analizados destaca el cambio percibido en la gestión de estos recursos, y en las características específicas de cada subsector en el sector turístico internacional (Baum, 2007). Aunque ha habido avances y cambios en las prácticas, todavía existen deficiencias en las condiciones laborales de su industria.

Figura 1: Diagrama general de la Investigación



Fuente: ATLAS.ti™. Elaboración propia.

#### 4. Metodología

Se realizó una investigación mixta y exploratoria sobre algunos problemas frecuentes del sector turístico, con dos variables agrupadas en torno a categorías como la “Planificación y los Impactos” del sector turístico, y la “Formación en Competencias” de sus RRHH. Este tipo de investigaciones se puede utilizar para comprender un problema más a fondo y obtener ideas para futuras investigaciones más específicas empleando tanto el método cualitativo, como cuantitativo.

Con la finalidad de conocer mejor sus componentes más relevantes, fueron revisados numerosos artículos y publicaciones académicas acerca del “Turismo”, la “Industria turística”, y la “Planificación y Gobernanza” implementadas hasta la fecha (Ledhesma, 2021; Scharfenort, 2020). La investigación trató de conocer así mismo la “Gestión” empleada en los establecimientos de la hostelería y el alojamiento, y en la “Formación” implementada a sus RRHH. Para ello se investigó previamente en bases de datos como: Dialnet; Redalyc; RIE; Scopus y Wos. Se pretendía poder contrastar y valorar en definitiva la información resultante con suficientes garantías, dentro de un marco amplio y representativo del fenómeno estudiado.

El uso de las Tics ha favorecido el poder clasificar grandes volúmenes de datos globales que son mostrados en categorías para su análisis de manera objetiva, sistemática, y reproducible (Ledhesma, 2021; Scharfenort, 2020; Stemler, 2001). En la actualidad existen diferentes metodologías y herramientas que contribuyen a recopilar y evaluar abundante información tras haber sido analizado un grupo seleccionado de textos. Entre estas se encuentran con gran reconocimiento por parte de algunos investigadores, los “Análisis de contenido”, que no es simplemente un método puramente descriptivo. Facilita la investigación cualitativa al favorecer una comprensión más profunda, y está caracterizada por su importancia interdisciplinaria y considerándose a día de hoy, como adecuada y apropiada (Ahuvia, 2001; Cavanagh, 1997; Graneheim et al., 2017; Hsieh & Shannon, 2005; Kleinheksel et al., 2020; Mayring, 1994; White & Marsh, 2006).

Se inicia la investigación explorando el fenómeno para lograr un primer acercamiento en la comprensión de sus características (Galarza, 2020). Busca y recopila información con un procesamiento de datos a través del software ATLAS.ti, para el análisis cualitativo de datos textuales (Pazmay Ramos et al., 2017). Se empleó además el programa Atlas. Ti™ por la naturaleza de la presente investigación, y por algunas limitaciones halladas sobre factores de impacto como en: DORA (2012), el Manifiesto de Leiden (2015), y los estudios de Neylon y Huang (Alegre & Garau, 2010; Buhalis, 1997; Nassi-Calò, 2022).

También, porque ayuda a extraer, organizar, dividir, analizar, etc., toda la información determinando correlaciones y frecuencias, y para poder trabajar así, con el alto volumen de datos empleados (Woods et al., 2015). Con la información extraída de las variables de estudio se efectuó un análisis amplio de contenido.

Tanto el propósito general como el específico, se centraron en conocer el estado del sector del turismo, de la planificación y gobernanza pública aplicada, y de la gestión de mejora realizada con sus RRHH en los establecimientos turísticos. Se trató de encontrar debilidades y el rol asignado a la formación empresarial por competencias, como solución eficiente del problema (Cedeño-Almaguer, 2012; Chan & Baum, 2007; Moscardo, 2011; Richardson, 2010).

Los resultados mostraron en primer lugar la importancia en general de la actividad turística. En segundo lugar, también señalaron algunos de los impactos existentes en el sector turístico, la relevancia de la planificación y gestión pública sectorial, y el avance con matices en la gestión moderna de los RRHH -por causa entre otras-, de su todavía escasa formación en competencias (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Dubois & Ceron, 2006; Forero et al., 2020). La FP en competencias y la FP dual podrían ayudar a mejorar algunos problemas del mercado laboral al preparar a los RRHH para su empleabilidad, lo que resultaría ser una garantía de protección laboral y social (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Dubois & Ceron, 2006; Falcón, 2015; Folch Martí, 2017; Forero et al., 2020; García-Peñalvo et al., 2020; Morales, 2012; Remington, 2018).

Finalmente, los resultados podrían ser además utilizados en políticas y programas públicos (Nassi-Calò, 2022), y la información hallada podría brindar nuevos argumentos útiles para diferentes instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector turístico, y ser motivo quizás para promocionar otros proyectos de investigación. Se finalizará la redacción del presente artículo académico con las principales implicaciones que suponen tanto el análisis previo, como los resultados obtenidos, algunas recomendaciones a juicio de los investigadores, las conclusiones, las limitaciones halladas, y las propuestas para futuras investigaciones.

## 5. Resultados

La industria del ocio es una actividad profesional y un sector dinámico en constante evolución, que exige una gran flexibilidad empresarial para poder adaptarse a las sucesivas transformaciones del mercado. La competitividad del sector turístico depende de la calidad y la diversidad de los servicios y productos que pueda ofrecer en un mundo globalizado. El crecimiento turístico en países en desarrollo, proporcionó un abundante empleo y algunas mejoras para aquellos que antes dependían de una vida de subsistencia (Baum, 2007). Las personas pudieron desarrollarse en múltiples contextos sociales, culturales, y económicos.

La vida laboral de los jóvenes guarda actualmente poca relación con los modelos lineales de carrera de sus abuelos. Está más identificada con los cambios, la renovación continua, y los objetivos a corto plazo (Baum, 2007; Drašković & Džunić, 2020). Los RRHH son una nueva fuente de riqueza y un factor clave de ventaja competitiva. Lo son por sus conocimientos, por sus habilidades y competencias, y por su sinergia obtenida. Consecuentemente quienes planifiquen su desarrollo en el sector turístico, deberían poder responder mejor a los desafíos y a las oportunidades resultantes del actual desajuste entre el aprendizaje y la vida laboral.

Diferentes autores pronostican que en el futuro habrá cambios sociales y económicos relevantes en la industria turística al aumentar previsiblemente el número mundial de turistas por la evolución demográfica (Holjeva, 2003). Otros académicos exploran conceptos relacionados con: la identidad y relevancia de las partes interesadas en los destinos, la calidad de vida y la sostenibilidad, el impacto económico, y la relación entre orientación empresarial y rendimiento. Manifiestan que hasta ahora la investigación turística ha sido bastante limitada por su enfoque descriptivo (Albrecht, 2012), y por hacer pocos análisis de casos específicos.

Resulta relevante para los responsables políticos y los directivos el adoptar prácticas adecuadas de gestión de los RRHH, generadoras del capital humano necesario para crear ventajas competitivas. Sin embargo, en muchos planes turísticos de países en desarrollo, se tiende a descuidar a sus RRHH ofertando actividades no adecuadas para la población local. Por este motivo es muy relevante fomentar la conciencia ambiental en la educación turística con temas como: el desarrollo de los RRHH en la industria, en crear políticas turísticas nacionales, y en aclarar el papel gubernamental en este sector (Liu & Wall, 2006).

Los gobiernos tienen por lo general al pleno empleo como figura clave del plano político. Por ello, el principal objetivo de cualquier gobernante sería el fomentar el debate y la crítica acerca del turismo, pero con una visión más completa de esta actividad (Ledhesma, 2021). Ocurre por el contrario que se cuestiona asiduamente la naturaleza de los empleos generados. La idea predominante de esta crítica postula en que el empleo debería ser digno, y que incluya un salario suficiente y adecuado para mantener un nivel de vida normal, y poder cubrir al menos los costes de vida básicos como la vivienda (Walmsley, 2017).

Analizando los cambios en la gestión de los RRHH turísticos durante los últimos 20 años, algunos autores han analizado el impacto generado por las fuerzas globales y sociales en el empleo. Sus resultados han mostrado el papel determinante de las Tics en el trabajo, los cambios producidos en las habilidades requeridas, y la gran diversidad de la fuerza laboral en los países desarrollados. Los desafíos del sector a medio y largo plazo están relacionados con la necesaria transformación de los actuales sistemas y niveles de competencias.

El sector turístico se esfuerza conscientemente en alcanzar diferentes objetivos que requieren de una gran comunicación y de relaciones interpersonales sanas entre sus colaboradores. Desde la óptica empresarial según Hanco Gomez et Al. (2021), estas relaciones equivalen a la capacidad personal de trabajar cooperando con los compañeros para no entorpecer el desempeño profesional de los demás. Por esta razón es necesaria la organización de la labor diaria y establecer algunos objetivos a conseguir. En muchas ocasiones, la mano de obra turística demandada no aumenta proporcionalmente a la de los servicios como indica Walmsley (2017), lo que termina empeorando las malas condiciones laborales, y repercutiendo negativamente en las empresas y en el servicio prestado a los turistas.

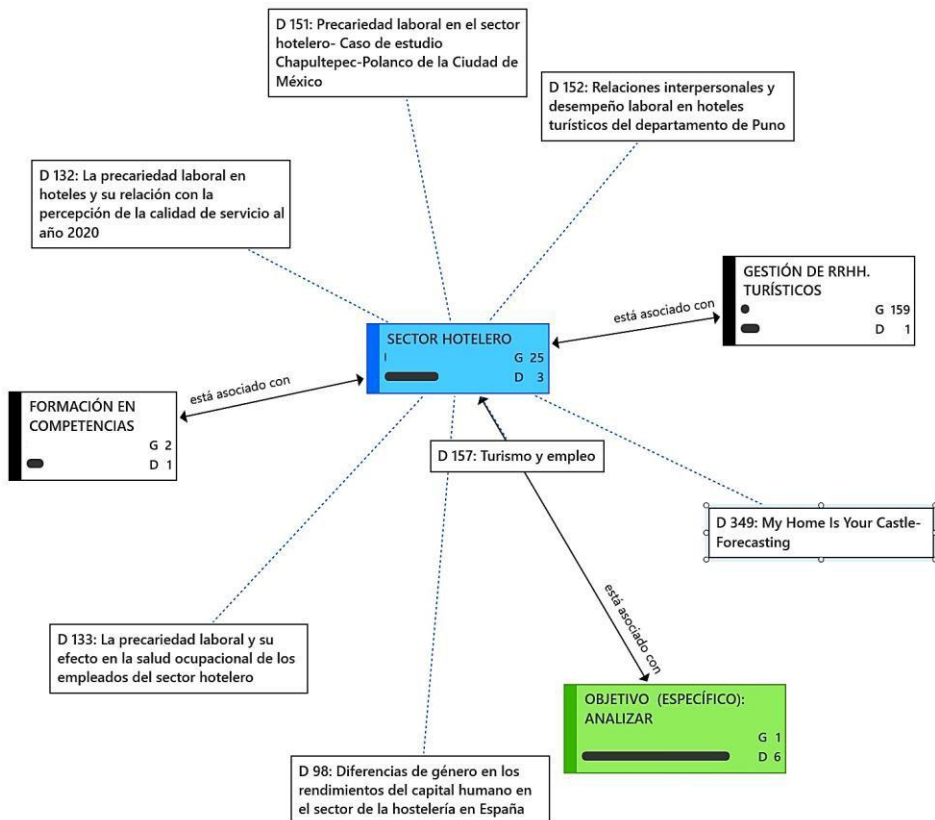
Si bien es cierto que existen avances en la gestión de los RRHH turísticos, aún permanecen demasiadas áreas sin haber realizado cambios, y que mantienen un empleo precario que favorece las desigualdades socioeconómicas (Robinson, Martins, Solnet, & Baum, 2019). El trabajo digno significa algo más que cuestiones salariales si se analizan con detenimiento las condiciones laborales. Por este motivo se suele criticar al turismo por no ofrecer formación formal a los empleados, por exigir excesivas horas extraordinarias (frecuentemente no remuneradas), por desempeñar trabajos físicamente exigentes y a veces peligrosos, y por ofrecer contratos cortos y a tiempo parcial (trabajo precario).

Algunos documentos hallados en esta investigación sobre el sector hotelero, han analizado de manera insistente variables como: el nivel de formación en el sector, el grado de cualificación, el nivel de ingreso, la temporalidad, y el modelo de contratación habitual (Ledhesma, 2021). Incluyeron también otras de tipo cualitativo como: la selección del personal, los incentivos, la capacitación, la rotación, el absentismo, y la migración en el sector turístico. Otros estudios recopilaron datos a través de un cuestionario (Chen, 2017) para investigar si los programas de formación en hoteles, eran un factor importante para predecir el desempeño de la innovación en los servicios de sus empleados.

La experiencia del pasado muestra a día de hoy que la formación curricular es necesaria para que los conocimientos, las destrezas y las cualidades incorporen soluciones a las necesidades cuando estas surjan (Burbano et al., 2019). Una buena fórmula para lograrlo sería el ir desarrollando políticas educativas turísticas con extensión y trascendencia local, regional, o nacional según sus demandas. Un correcto acercamiento al tejido productivo, proporcionará una formación con competencias generales y también específicas, que incluyan las habilidades y aquellos perfiles profesionales que requiere el sector empresarial.

Trataron en definitiva Arroyo Arcos & Gutiérrez García (2006), de describir las variables aplicables y su importancia sectorial en las investigaciones sobre el empleo turístico. Además, examinaron cómo las prácticas de trabajo de alto rendimiento (PTAR) influyen en el compromiso laboral de los empleados, y cómo afecta en su rendimiento y al servicio al cliente en los hoteles (Karatepe, 2013). Los resultados mostraron como aparece en la Figura 2 tras un análisis de coocurrencia código-documento, algunas de las variables halladas, y las frecuencias más repetidas en los documentos analizados del sector hotelero y sus RRHH.

**Figura 2: Análisis de coocurrencia código-documento con frecuencias del sector hotelero y sus RRHH**



Fuente: ATLAS.ti™. Elaboración propia.



La literatura sugiere que, debido principalmente al cambio tecnológico, podrían presentarse a medio plazo, algunas características diferenciadoras del empleo tradicional en las actividades del sector en hoteles, restauración, comercio, museos, transporte y ocio como señalan Melián Gonzalez & Bulchand-Gidumal (2015). Este cambio afectaría además a la obsolescencia de las habilidades laborales, a la seguridad en el empleo, y a la ampliación de los tipos de trabajos aún por determinar a criterio de Allen & De Grip (2012).

Está comúnmente aceptada la necesidad real de adaptarse a los cambios tecnológicos para aprovechar las oportunidades que ofrecen las redes de aprendizaje, y así poder intercambiar conocimientos y desarrollar nuevas competencias (Ortega Martiñón, Medina Cuevas, & Osorio García, 2020). Aparecen por este motivo, nuevas competencias necesarias para el actual mercado laboral en la economía, y que están propiciadas por los usuarios en Internet que además son de aplicación específica en el sector turístico (Melián Gonzalez & Bulchand-Gidumal, 2015). Los cambios en las tareas laborales por el desarrollo tecnológico, podrían producir mejoras o deterioros según sea la correspondencia entre las competencias reales y las requeridas.

El turismo moderno ha modificado el papel de los RRHH para poder atender a los requerimientos de los propios centros de trabajo, y para saber ofrecer un tratamiento adecuado durante las crisis (Burbano et al., 2019). Los RRHH son agregados a la organización en las fases de reclutamiento, y las empresas adoptan para ello un rol diligente en la planificación y la formación de los empleados, ofreciendo las habilidades y conocimientos necesarios para la sostenibilidad de la organización en tiempos difíciles (Drašković & Džunić, 2020). El desarrollo de dichos recursos favorece habitualmente la gestión del capital humano y sus rasgos interpersonales, pudiendo conseguirse en muchos casos algunas ventajas competitivas.

Es evidente que la formación y la inversión en el desarrollo de competencias son imprescindibles para alcanzar niveles óptimos de competitividad. El uso eficiente de las capacidades y los conocimientos son relevantes para el progreso socioeconómico y la riqueza nacional. Sería necesario poder desarrollar eficientemente a los RRHH nacionales para ser capaces de afrontar nuevos retos como: los cambios demográficos, las proyecciones de escasez de mano de obra futura, y los despidos pronosticados en algunos países (Drašković & Džunić, 2020).

Analizado de forma estática los resultados hallados, se desprende de ellos que un cambio en las competencias exigidas traerá una disminución de las competencias utilizadas de forma productiva -pudiendo, además-, ser menos segura la permanencia de un trabajador en su puesto por el deterioro escalonado en su rendimiento (Allen & De Grip, 2012). Resulta evidente señalar que con un mayor déficit de cualificación puede aumentar el riesgo de un cambio a un empleo peor, o incluso a su pérdida. Por el contrario, y si al cambio lo acompaña una formación formal, quizás sean compensados los efectos negativos del mismo.

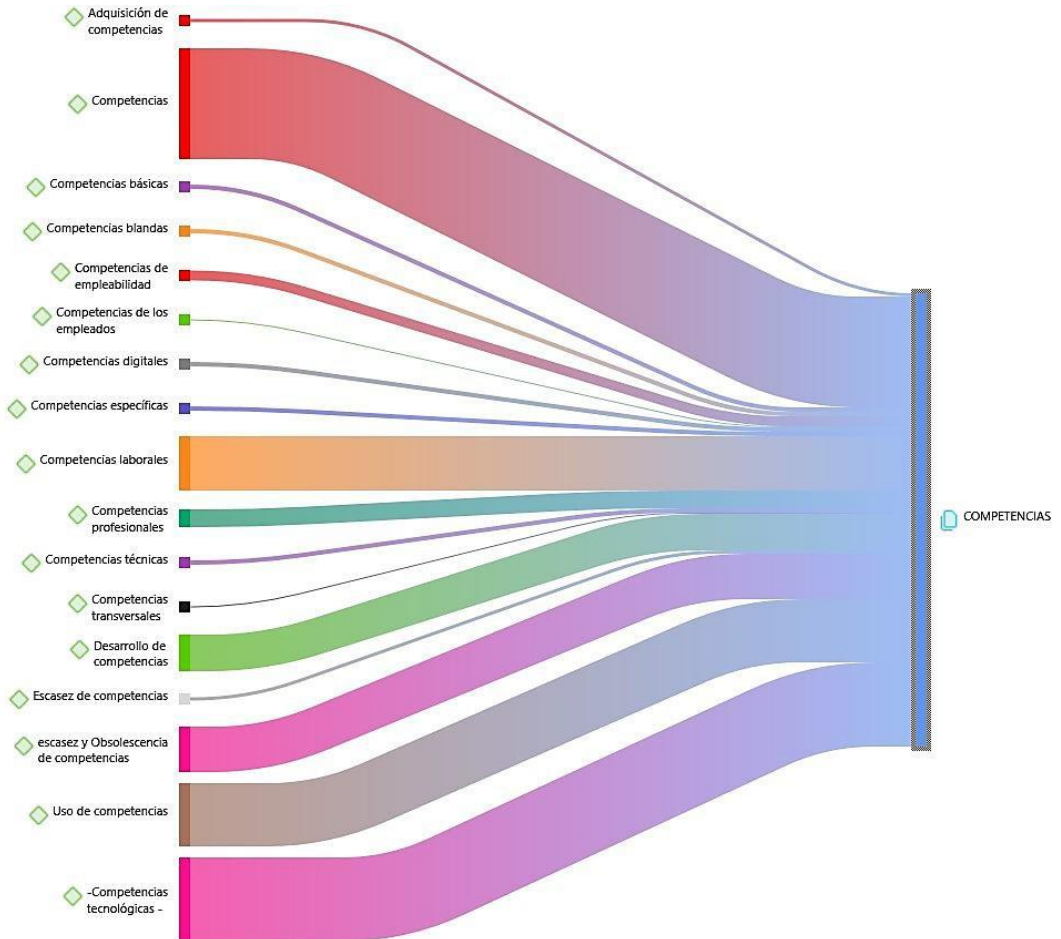
Es importante por lo tanto el evaluar y contextualizar los resultados del aprendizaje de los graduados para mejorar su empleabilidad (Jorre de St Jorre & Oliver, 2018). Se deberían conocer suficientemente los déficits educativos reformando si fuese necesario algunos programas de estudio, e incorporar a las ciencias aplicadas en ellos. Podría lograrse teóricamente desarrollar el capital humano, conseguir ser competitivos, y mejorar con formación especializada las competencias profesionales respondiendo así en definitiva a las exigencias del sector privado, y del turismo en particular (Scharfenort, 2020). Se necesita de manera prioritaria definir previamente aquellas habilidades y conocimientos necesarias empleando las competencias, para alcanzar los objetivos empresariales planificados. Deberían incluirse también algunas figuras competenciales como las personales, las habilidades, y las actitudes según Drašković & Džunić (2020).

La formación de los empleados en los hoteles está correlacionada con un mejor rendimiento en la innovación del servicio. Parece lógico señalar que la adecuación personal al puesto y la flexibilidad del horario reforzaría esta relación (Chen, 2017). Las empresas que invierten en formación y en personas con talento, evalúan tanto al personal, como al rendimiento laboral realizado. Para ello, recompensan y mejoran la calidad de forma habitual para mantener e incrementar si fuera posible el capital intelectual, y el alto nivel de productos y servicios ofrecidos a sus clientes (Drašković & Džunić, 2020).

Un "diagrama de Sankey" muestra a aquellas dimensiones que representan gráficamente los flujos entre categorías, y a su volumen o magnitud proporcional que está representado con flechas. Las flechas gruesas que están representadas con más volumen y frecuencias, corresponden a las variables: "Competencias tecnológicas"; "Competencias laborales"; "Uso de Competencias"; "Escasez y Obsolescencia de Competencias"; "Desarrollo de Competencias"; "Competencias Profesionales" y, sobre todo, a la variable (genérica) "Competencias" representada con un mayor grosor. El resto indican diferentes cantidades de flujo y proximidad -con mayor y menor significatividad-, e indicando así mismo

su importancia relativa de coocurrencia con la principal como explica Rodríguez (2021). La Figura 3: “Diagrama de Sankey código- documento de las “Competencias” de esta investigación, muestra la relación de la variable “Competencias” a través de nodos y vínculos con otras variables citadas con anterioridad en los documentos analizados.

**Figura 3: Diagrama de Sankey código-documento de las Competencias de esta Investigación**



Fuente: ATLAS.ti™. Elaboración propia

Resulta realmente importante y beneficioso el poder disponer de personal ampliamente formado con competencias. Sin embargo, algunos textos han mostrado la falta de personal certificado a tal efecto. Está suficientemente reconocido el hecho de que las competencias en las empresas de restauración ayudan a gestionar puestos clave. Surgen del resultado de aplicar y combinar eficientemente: los conocimientos, las habilidades, las actitudes positivas y los valores en la actividad laboral. Las competencias personales suelen representar las más significativas para la gestión, porque el desempeño laboral se basa esencialmente en competencias ocupacionales y personales del talento; que juntas, son muy importantes en el rendimiento (Galarza Cachiguango, et Al, 2020).

Las competencias -como se recoge en algunos estudios académicos-, varían según la modalidad de la industria turística, pero son sin embargo coincidentes en aspectos cognitivos, actitudinales, y de valores según Rivas García, Cardoso Espinosa, & Cortés Ruiz (2019). Además de habilidades técnicas, los resultados muestran que se requieren competencias interpersonales y cognitivas; y otras paralelas como: el inglés, los conocimientos del sector, el marketing, la tecnología, la administración, y la

legislación. Otras competencias que están incluidas en el ámbito personal fueron: la empatía, la ética, el trabajo en equipo, y la creatividad.

Analizando algunos resultados hallados, se encontraron diferencias en las competencias socioemocionales donde la autoeficacia, y el optimismo, destacaron como variables más representativas. Dichos resultados mostraron que las mujeres prestaban una mayor atención a las emociones, mientras que los hombres se enfocaban más en regular y reparar sus emociones. Esto tiene relevancia para la formación de los futuros profesionales del sector turístico, para los trabajadores, y para que las instituciones responsables de formación y empleo sean conscientes de los requisitos de este trabajo, y poder así si se alcanzase, lograr satisfacer las necesidades del sector promoviendo un turismo sostenible (Melían Gonzalez & Bulchand-Gidumal, 2015).

Las competencias profesionales turísticas están diseñadas normalmente para diversos perfiles relacionados con: el liderazgo y desarrollo del emprendimiento, la asesoría, la planificación de proyectos y gerencia de empresas hoteleras, la gestión responsable de recursos, la innovación de productos y servicios, la consultoría, y para construir propuestas y proyectos de investigación según el criterio de Forero, Benítez, & Vásquez (2020). El enfoque por competencias es normalmente inductivo y estudia rasgos que señalan a los mejores trabajadores. Por ello, facilita mucho con carácter previo el averiguar el perfil adecuado en cada puesto para luego mostrar: las habilidades, las cualidades, las formas de trabajo, y las orientaciones que poseen los diferentes candidatos (Burbano et al., 2019).

## 6. Implicaciones

Muchas actividades contribuyen a degradar el medio ambiente con tendencias autodestructivas para el entorno y la actividad turística. Algunos indicadores negativos son generados por una afluencia masiva de turistas que deterioran el entorno, sus recursos, y terminan alterando el tejido social de las comunidades receptoras (Moscardo, 2011). Es debido principalmente al transporte, los viajes de larga distancia, y al transporte aéreo. Los estudios sugieren que el sector del turismo debería abordar integralmente su lucha contra el cambio climático por generar emisiones de gases de efecto invernadero. Además, sería importante concienciar a los turistas sobre su huella ambiental, y fomentar comportamientos más sostenibles durante sus desplazamientos (Dubois & Ceron, 2006).

La cooperación fomenta la innovación y mejora la competitividad turística, pero no es una solución definitiva. Deberían existir algunas alianzas basadas en la confianza, la compatibilidad y la cooperación entre socios. Consistiría en probar nuevas ideas que puedan influir en el desempeño general de un destino turístico, por las ventajas que tienen las grandes empresas, y por la flexibilidad característica de las pymes (Scharfenort, 2020). Por ello, debería reconocerse la importancia de la cooperación entre las empresas para obtener beneficios mutuos y una mayor competitividad, e ir empleando estrategias que apoyen la innovación con acuerdos de cooperación tecnológica, de proveedores, de producción, y de marketing (Galarza Cachiguango, et Al, 2020).

La educación y la formación turística son fundamentales para el desarrollo de los RRHH. Proporciona herramientas que impactan en la competitividad del destino, generando a su vez, la diferenciación y la calidad en la prestación de los servicios. Un profesional cuando está suficientemente formado (Nova, 2021), evoluciona y desarrolla ciertas capacidades y habilidades para involucrarse en su medio. Es importante la interacción y la colaboración entre los integrantes de la actividad turística, y los que gestionan el aprendizaje y el conocimiento. Así mismo, reestructurar contenidos y escenarios de aprendizaje que preparen a los profesionales turísticos, desde un sistema educativo tradicional a otro digital (Ortega Martiñón et al., 2020).

Deberían evaluarse de forma crítica los valores y la sostenibilidad en el ámbito del empleo. No hay otro sector tan diverso como el turismo; especialmente por sus subsectores y por las diversas condiciones sociopolíticas-económicas a nivel local (Robinson, Martins, Solnet, & Baum, 2019). Muchas parcelas del empleo siguen siendo preocupantes como en el caso de los salarios y en las condiciones de trabajo. Deberían realizarse mayores esfuerzos para poder calificar de “decente”, al trabajo turístico (Walmsley, 2017).

Los desequilibrios añaden un enorme impacto en los modelos organizativos, las tendencias empresariales, las crisis de talento, el cambio demográfico, y en el alto desarrollo de las Tics, lo que implícitamente modifica los requisitos para la gestión de dichos recursos. Sería necesario invertir permanentemente en los RRHH, y disponer de herramientas de gestión de crisis efectivas para superar situaciones difíciles en el sector turístico y hotelero (Dražković & Džunić, 2020).

Las instituciones y los responsables de la formación laboral deberían valorar que el empleo ofrece relevancia económica y social para la población donde se realiza la actividad turística (Melían Gonzalez

& Bulchand-Gidumal, 2015). Las empresas deberían adaptar mejor sus programas formativos y definir desde el principio las carreras profesionales que pueden ofrecer a esta nueva generación de empleados (Richardson, 2010).

Aunque ha habido cambios en las prácticas de RRHH y el turismo genere empleo, deberían revisarse algunas relaciones contractuales y ofrecer mejores alternativas ya que aún persisten algunas deficiencias en las condiciones laborales. Algunos países no promocionan suficientemente el desarrollo de sus recursos en los planes turísticos, a pesar de que el trabajo en equipo tiene un gran impacto y empodera a todos que, al permanecer unidos, logran mayores metas que ayudan a superar todas las barreras (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Drašković & Džunić, 2020; Hanco Gomez et al., 2021; Ledhesma, 2021; Liu & Wall, 2006).

En el sector turístico, las competencias transversales y las específicas constituyen un importante papel competitivo para las empresas y las instituciones. Son adquiridas a través del aprendizaje para ofrecer soluciones a los servicios solicitados por unos clientes cada vez más formados y exigentes (Burbano et al., 2019). Las competencias influyen en el rendimiento de la organización según Nassar (2018), permitiendo a los trabajadores conocer su situación respecto al mercado laboral. Son útiles además para buscar un empleo adecuado y obtener mejores promociones y vínculos laborales (Galarza Cachiguango, et Al., 2020).

Deberían reforzarse algunas habilidades blandas como la comunicación y la organización, que suelen ser muy valoradas por los empleadores (Detgen, Fernandez, McMahon, Johnson, & Dailey, 2021). Sería importante adaptar constantemente en los planes de estudio, otras competencias como: la planificación, la gestión, los idiomas, y la tecnología en el turismo. Deberían desarrollarse también más competencias multiculturales en los profesionales turísticos para satisfacer las necesidades de una clientela cada vez más diversa, y para conseguir una mayor integración laboral y educativa que forme adecuadamente a los RRHH del sector (Cedeño-Almaguer, 2012). Además, sería necesario un marco de competencias laborales específicas en las empresas de hostelería y turismo para la gestión de puestos clave de los trabajadores de servicios de primera línea (Galarza Cachiguango, et Al., 2020).

Habría que indagar primero cómo se manifiestan los trabajadores en su ámbito laboral, porque es donde participan con sus conocimientos desempeñando acciones relacionadas con su desempeño (Ramirez Velazquez, Vizcaino Escobar, & Ramis Palmer, 2019, p. 4). Entre esas competencias amplias destacarían: la toma de decisiones, el manejar situaciones difíciles, la capacidad de trabajo bajo presión, el identificar debilidades, el proponer acciones de mejora, el fortalecer las relaciones comerciales, el trabajo en equipo y liderazgo, el dominio de herramientas ofimáticas, Excel, geografía, el inglés y/o un idioma más, y servicio al cliente (Forero, Benítez, & Vásquez, 2020).

## 7. Recomendaciones

El sector turístico es dinámico y en constante evolución, aunque sea considerado de segunda clase y a pesar de que ofrece muchas oportunidades laborales. El turismo sostenible podría aglutinar la diversidad cultural con la inclusión de las comunidades locales, porque el desarrollo turístico implica frecuentemente que la racionalidad económica desborda a la ambiental. Por ello podría ser de gran importancia aplicar la gobernanza en los destinos turísticos con una visión más amplia y estratégica, y centrada especialmente en el interés público y la sostenibilidad.

Con lo expuesto anteriormente, podría revisarse previamente las estrategias turísticas valorando las necesidades y vulnerabilidades halladas en esta investigación. Se justifica por ser un hecho que podría afectar plenamente al tejido social de las comunidades que ya muestran algunos problemas de vivienda inasequible, delincuencia, y amplia congestión de las zonas turísticas (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Drašković & Džunić, 2020; Hanco Gomez et al., 2021; Jafari, 2005; Ledhesma, 2021; Liu & Wall, 2006; Scharfenort, 2020; Walmsley, 2017).

En educación, la formación por competencias implica normalmente el resolver problemas y adaptarse al contexto requerido. Los organismos en general y las empresas e instituciones de formación en particular podrían orientarse por tanto hacia: los macros, meso, y micro currículos; así como a sistemas de evaluación del desempeño capaces de poder ofrecer respuestas a los problemas sociales (Galarza Cachiguango, et Al., 2020). Consecuentemente, las instituciones podrían promover y desarrollar estas competencias entre todos los estudiantes (Rivas García, Cardoso Espinosa, & Cortés Ruiz, 2019).

Una gestión integral de los RRHH en cualquier empresa podría verse acompañada por una formación laboral humanística y ética, con las necesidades reales demandadas por empresas y usuarios. Estas incluirían a las competencias y a amplias habilidades generales y específicas, adaptándolas al uso de

cada territorio y al segmento de turistas y visitantes que demanden estos servicios y bienes turísticos (Arroyo Arcos & Gutiérrez García, 2006; Burbano et al., 2019; Heimerl, Haid, Perkmann, & Rabensteiner, 2020; Hanco Gomez, et Al., 2021). Los trabajadores y las instituciones podrían ser conscientes de esta realidad, redefiniendo los actuales planes y contenidos de estudio para integrar a las competencias como a una característica propia de cualquier salida profesional de los estudiantes (Melián Gonzalez & Bulchand-Gidumal, 2015).

Se recomiendan, además, otros enfoques innovadores y colaborativos del tipo P3 (Public Private Partnerships) basados en las prácticas de formación y de empleabilidad con el uso del método de FP dual. Está comúnmente aceptado que la formación es necesaria para la innovación humana, y que la FP contribuye a superar los cambios continuos del mercado laboral que exige repuestas adecuadas y una amplia colaboración entre los protagonistas esenciales. Podrían aumentar como en el caso de algunos países, la colaboración entre los participantes del sector turístico, con algunos proyectos a medio y largo plazo para la aplicación y consecución de este cometido (Allen & De Grip, 2012; Brown & Souto-Otero, 2018; Dougherty & Lombardi, 2016).

## 8. Conclusiones. Limitaciones y próximas investigaciones

Aunque hayan surgido mejoras en la gobernanza y la gestión de los destinos, son necesarias algunas reformas y nuevos enfoques en la planificación turística para solventar y minimizar los impactos generados en dicha actividad. Las empresas han avanzado y especialmente las de mayor tamaño, en la mejora profesional de sus RRHH. Sin embargo, deberán compensar y mejorar aún aquellas condiciones laborales que sean más regresivas para sus trabajadores, con el fin de generar una mayor satisfacción laboral, compromiso y productividad empresarial (Barrios Garcia, 2021; Dubois & Ceron, 2006; Ioannides et al., 2021; Moscardo, 2011; Richardson, 2010; Scharfenort, 2020; Walmsley, 2017).

Las instituciones y los principales responsables de la formación laboral, deberían ser conscientes de que el empleo proporciona relevancia económica y social en aquellas poblaciones relacionadas con la actividad turística. Siendo realmente importante el disponer de personal formado en competencias, las empresas deberían por tanto adaptar sus programas formativos para los actuales empleados. La educación y el desarrollo de competencias serían clave en el sector por la escasa valorización actual de las cualificaciones turísticas en el mercado laboral, y por un desajuste relacionado con las expectativas de la industria (Burbano et al., 2019; Elbaz et al., 2018; Galarza Cachiguango et al., 2020; Melián Gonzalez & Bulchand-Gidumal, 2015; Richardson, 2010).

En cuanto a próximas investigaciones, debería analizarse con mayor detalle cómo desarrollar y compatibilizar el uso responsable, tanto de los recursos, como de los servicios turísticos con la necesaria y cómplice colaboración de sus usuarios. Además, sería recomendable el seguir investigando sobre las condiciones laborales y las competencias necesarias que puedan servir de mejora a los trabajadores y a las empresas dentro del sector.

## Bibliografía

- Ahuvia, A. (2001). Traditional, interpretive, and reception-based content analyses: Improving the ability of content analysis to address issues of pragmatic and theoretical concern. *Social Indicators Research*, 54, 139-172.
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*.
- Alegre, J., & Garau, J. (2010). Tourist satisfaction and dissatisfaction. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 52-73. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.07.001>
- Allen, J., & De Grip, A. (2012). Does skill obsolescence increase the risk of employment loss? *Applied Economics*, 44(25), 3237-3245.
- Allen-Meares, P., & Lane, B. A. (1990). Social work practice: Integrating qualitative and quantitative data collection techniques. *Social Work*, 35(5), 452-458.
- Álvarez, E. A., Gómez, J. P., & Ratto, P. A. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), 113-133.
- Álvarez-Rojo, V. e. a. (2009). Perfiles docentes para el espacio europeo de educación superior (ees) en el ámbito universitario español. *Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 15(1).

- Arroyo Arcos, L., & Gutiérrez García, E. (2006). Turismo y empleo. *Teoría y Praxis*, 2, 137-146.
- Barrios Garcia, G. E. (2021). El Turismo contemporáneo en entornos naturales. Un análisis de los elementos conceptuales.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.
- Brown, P., & Souto-Otero, M. (2018). ¿El fin de la sociedad de las credenciales? Un análisis de la relación entre la educación y el mercado de trabajo utilizando big data. *Journal of Education Policies*,
- Buhalis, D. (1997). Information Technology as a Strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 71-93. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199703\)3:1<71:AID-PTH42>3.0.CO;2-T](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199703)3:1<71:AID-PTH42>3.0.CO;2-T)
- Burbano, M. P., Casar, H. C., Casar, A. V., Pillajo, L. S., Calderón, E. H. S., & Andrade, Z. V. H. (2019). Competencias específicas que deben valorarse curricularmente en la formación de recursos humanos para el sector turístico. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*,
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-16.
- Chen, B. T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: the role of organizational training, personal job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474-488.
- Chen, T., & Wu, C. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,
- Detgen, A., Fernandez, F., McMahon, A., Johnson, L., & Dailey, C. R. (2021). Efficacy of a college and career readiness program: Bridge to employment. *The Career Development Quarterly*, 69(3), 231-247.
- Dougherty, S. M., & Lombardi, A. R. (2016). From vocational education to career readiness: The ongoing work of linking education and the labor market. *Review of Research in Education*, 40(1), 326-355.
- Dražković, B., & Džunić, M. (2020). The importance of human resources for effective implementation of crisis management tools in tourism and hospitality industry. *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*, 441. <https://doi.org/https://doi.org/10.31410/tmt.2020.441>
- Dubois, G., & Ceron, J. P. (2006). Tourism/leisure greenhouse gas emissions forecasts for 2050: Factors for change in France. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(2), 172- 191.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3-16.
- Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López Egas, P. X., Molina, R., & Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión (Labor Competences in the Restoration Sector: A Framework of Key Competences for Its Management). *Turismo Y Sociedad*, 27 <https://doi.org/rg/10.18601/01207555.n27.09>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34.
- Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@ Cción*, 12(3), 186-194.
- Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, 12(17), 6754.
- Holjeva, I. (2003). a vision of tourism and the hotel industry in the 21 century, hospitality management. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00021-5)
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Huber, D., Milne, S., & Hyde, K. F. (2018). Constraints and facilitators for senior tourism. *Tourism Management Perspectives*, 27, 55-67.
- Ioannides, D., Gyimóthy, S., & James, L. (2021). From liminal labor to decent work: A human-centered perspective on sustainable tourism employment. *Sustainability*, 13(2), 851.
- Jafari, J. (2005). The Scientification of Tourism. *Política Y Sociedad. Vol. 42 Núm. 1, , 39-56.*

- Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management*, 33(3), 662-671. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.009>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1)
- Ledhesma, M. (2021). Mitos del turismo. *Buenos Aires: Organización Mundial De Periodismo Turístico*,
- Lin, Y., Lin, M., & Chen, Y. (2017). How tour guides' professional competencies influence on service quality of tour guiding and tourist satisfaction: An exploratory research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 1-19.
- Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: a developing country perspective. *Tourism Management*, 27(1), 159-170.
- Mancini, F. (2019). Movilidad social intrageneracional y desigualdades de género en México. *Documentos De Trabajo CEEY, Centro De Estudios Espinosa Yglesias*,
- Mayring, P. (2000). Pensionierung als Krise oder Glücksgewinn? Ergebnisse aus einer quantitativ-qualitativen Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift Für Gerontologie Und Geriatrie*,
- Mayring, P. (1994). *Qualitative inhaltsanalyse*. UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Melián Gonzalez, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2015). Competencias requeridas por el nuevo trabajo en turismo. *Investigaciones Turísticas*,
- Moscardo, G. (2011). The role of knowledge in good governance for tourism. *Tourist destination governance: Practice, theory and issues* (pp. 67-80). CABI Wallingford UK.
- Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 1-21.
- Nassi-Calò, L. (2022, -08-19T13:30:08+00:00). La evaluación de la investigación debe ir más allá de comparar métricas de impacto | SciELO en Perspectiva. <https://blog.scielo.org/es/2022/08/19/la-evaluacion-de-la-investigacion-debe-ir-mas-alla-de-comparar-metricas-de-impacto/>
- Ortega Martiñón, N., Medina Cuevas, J. L., & Osorio García, M. (2020). La formación profesional en turismo entre conexiones y redes de aprendizaje. *Sinéctica*, (54)
- Rangus, M., Milošević, S., Škrbić, I., Radenković-Šošić, B., Hočevar, J., & Knežević, M. (2021). Professional and organisational commitment in the hospitality sector. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 13(2)
- Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199. <https://doi.org/10.1080/15332840903383855>
- Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>
- Scharfenort, N. (2020). Generating jobs for youth GCC nationals? –Tourism development, demographic change, and labour market situation in GCC countries. *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, 12(2), 274-298. <https://doi.org/rg/10.1515/tw-2020-0017>
- Soelton, M. (2018). How culture, training standard and discipline on the employee performance affect hotel management. *European Research Studies*, 21(4), 378-385.
- Stemler, S. (2001). Search: keywords Go. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7, 17.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.
- Walmsley, A. (2017). Overtourism and underemployment: a modern labour market dilemma. *Responsible Tourism in Destinations*, 13, 1-15.
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45.
- Whittington, A. (2014). Family vacation 2050: socially and technologically-driven scenarios of the future of family travel, recreation and tourism. *Tourism Recreation Research*, 39(3), 379-396. <https://doi.org/10.1080/02508281.2014.11087007>

*Recibido:* 05/10/2023  
*Reenviado:* 19/02/2024  
*Aceptado:* 25/02/2024  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*