Prospección de competencias para la empleabilidad y productividad en el sector turismo de México en el marco de la Alianza del Pacífico

Omar Villarreal
Analine Arjona
Leonard Mertens

Resumen

El sector turismo es de gran relevancia en la economía mexicana, tanto por su contribución al PIB como a la generación de empleo. Fue de los sectores más afectados por la pandemia COVID-19. La recuperación post pandemia fue desigual donde el sector enfrentó situaciones de desajuste del mercado de trabajo que frenaron iniciativas y programas de desarrollo y certificación de competencias. El ejercicio de prospección de la demanda y oferta de empleo para el quinquenio 2023-2027, muestra que el aprovechamiento del potencial del sector requiere en el personal el desarrollo de competencias transversales emergentes, combinado con la movilidad regional de egresados del sistema educativo medio superior y superior. El desarrollo de estándares de competencia entre varios países de la Alianza del Pacífico para el sector turismo, permite integrar las mejores prácticas de las competencias transversales y convertirse en una herramienta de movilidad regional entre los países de la Alianza.

Introducción

El sector turismo ha sido uno de los más afectados por la pandemia COVID-19 al inicio de este decenio, con caídes drásticas en los servicios prestados, los ingresos obtenidos y por consecuencia, una sensible reducción en el empleo y el estancamiento de facto en la capacitación y certificación por competencias. La recuperación ha sido desigual en los diferentes destinos turísticos, con señales de falta de personal dispuesto a trabajar en el sector en algunas regiones y sobre oferta de buscadores de empleo en otras.

Simultáneamente a las tendencias en el corto plazo, las de coyuntura, emergen las de largo plazo, las estructurales. Conllevan a nuevas funciones y competencias relevantes que habrán de atender para que el sector mantenga su posicionamiento en el mercado global y nacional, a la vez de ser una opción de un empleo de calidad en condiciones de trabajo decente.

El presente estudio para identificar las funciones y competencias específicas relevantes para la empleabilidad y productividad del sector turismo, abarca ambas tendencias, las de coyuntura y de estructura. Se consideran dimensiones cuantitativas y cualitativas en las proyecciones de la demanda y oferta de personal relacionadas con las ocupaciones del sector. Los resultados permiten tanto a las empresas como a las instituciones educativas hacer sus planeaciones y adecuaciones en el desarrollo de las competencias del personal en general y de jóvenes en particular, de acuerdo con las tendencias presentadas.

Un instrumento de gran apoyo es sin duda el mapa de competencias asociadas a ocupaciones relevantes en la cadena de valor del sector. Permite de manera ordenada, consistente y visual trazar las rutas de desarrollo de las competencias del personal a lo largo y ancho de la cadena de valor. Esto a las empresas, las instituciones educativas y el personal, la perspectiva de los estándares de competencias a través de su conectividad con otros.

Este análisis para el caso de México se articula y se conecta con la iniciativa en el marco de la Alianza del Pacífico, para elaborar estándares comunes en los países miembros, que facilitarían, entre otros, la movilidad de personal dentro del sector. A la vez permite compartir estándares de calidad en el servicio y buenas prácticas que abonan a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo del personal.

En los primeros apartados se abordan la importancia del sector en la economía y mercado de trabajo nacional, así como la dinámica de la oferta y demanda de empleo. Se continua con las proyecciones de oferta y demanda de empleo y la identificación de brechas. Se cierre con la propuesta de establecer mapas de competencias con rutas formativas por cada eslabón de la cadena de valor y de la incorporación de las tendencias observadas en el sector.

1. Marco Conceptual

La Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos define la empleabilidad como "*.. las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo"* (OIT, 2004).

En esta definición resaltan varios aspectos relevantes para el presente estudio: el acceso a un trabajo decente, conservarse en el empleo y desarrollarse tanto dentro de la empresa como en el mercado de trabajo, así como la adaptación a los cambios tecnológicos. A este último aspecto se incluyen aquí los cambios organizativos, normativos y de calidad, que en el caso del turismo tienen un significado muy importante por ser una actividad de servicio con interacción directa del personal con los visitantes.

La adaptabilidad a las condiciones del mercado de trabajo incluye a la movilidad laboral, derivado de desajustes locales o regionales de la oferta y demanda de personal con las competencias requeridas. Es un tema que el estudio aborda.

La Recomendación coloca en el centro del desarrollo de la empleabilidad a las competencias transferibles, junto con las oportunidades de educación y formación. Estas evolucionan en el tiempo, por ende, su actualización y prospección periódica son indispensables para impulsar la empleabilidad de las personas.

La relación con el trabajo decente implica una delimitación del concepto de empleabilidad. No cualquier trabajo o empleo es un referente de empleabilidad, sino solo aquel que está en condiciones de trabajo decente.

2. Fuentes e instrumentos de información

Las fuentes de información fueron dos: secundarias y primarias. Las secundarias fueron las estadísticas del INEGI, Secretaría del Turismo (Datatur), Secretaría de Educación, IMSS y del CONOCER. Se complementaron con información de fuentes especializadas.

Los instrumentos de información primaria que se aplicaron se clasifican en las de respuestas abiertas, las entrevistas, y las cerradas con la instrumentación de una encuesta en línea.

Las entrevistas tuvieron alcance de mayor profundidad que la encuesta, al tener la posibilidad de abordar relaciones de causa-efecto y de causa raíz. Permitieron la reflexión e indagación al momento de su realización. Se abrió de esta manera una perspectiva amplia. El limitante estribó en que la entrevista se concentró en un número reducido de temas, considerados prioritarios para el entrevistado en el momento de la entrevista. A modo de ejemplo, en la entrevista con el gerente de un hotel de la cadena Marriot, surgió la importancia de incluir temas de sostenibilidad en los estándares de competencia. En el caso del presidente de la Asociación Restaurantera se insiste en la relevancia del tema del manejo higiénico de alimentos, especialmente en las PyME. En ambos casos se profundizó en los temas señalados, dejando fuera a otros que pudieron ser de interés.

La encuesta tenía un amplio horizonte que abarcaba al conjunto de estándares de competencia disponibles del CONOCER que guardan relación con la cadena de valor del sector turismo. Esto permite obtener respuestas acerca de la relevancia de los estándares disponibles con el espectro amplio de toda la cadena.

Ocurre que los respondientes no tienen identificados el conjunto de estándares disponibles. Al visualizarlos en la encuesta, se les abre la perspectiva de la multiplicidad de opciones para incorporar estándares de competencia en su estrategia de desarrollo del capital humano en sus organizaciones. El alcance es muy amplio, la profundidad es reducida. A modo de ejemplo, los respondientes a la encuesta marcaban en una escala de relevancia a los estándares de competencia que guardan relación con su actividad. Sin embargo, no se obtuvo información acerca del `porqué' de la respuesta.

3. Antecedentes: determinantes de la evolución del empleo 2010-2022

La dinámica del producto interno bruto del sector turismo (PIBT) y la afluencia de número de visitantes turísticos se pueden considerar variables determinantes en la evolución del empleo. Ambas se analizarán de manera resumida para relacionarlas con la evolución del empleo.

PIBT

El PIBT da cuenta del ciclo turístico y su relación con el ciclo de la economía en su conjunto. Los ciclos económicos de las décadas recientes se han caracterizado por momentos disruptivos conocidos en la literatura como momentos de 'cisne negro': el año 2009 con la crisis financiera mundial y la aparición de la influenza A-H1N1 y en el reciente 2020 por la pandemia de COVID-19 (Secretaría de Turismo, 2021).

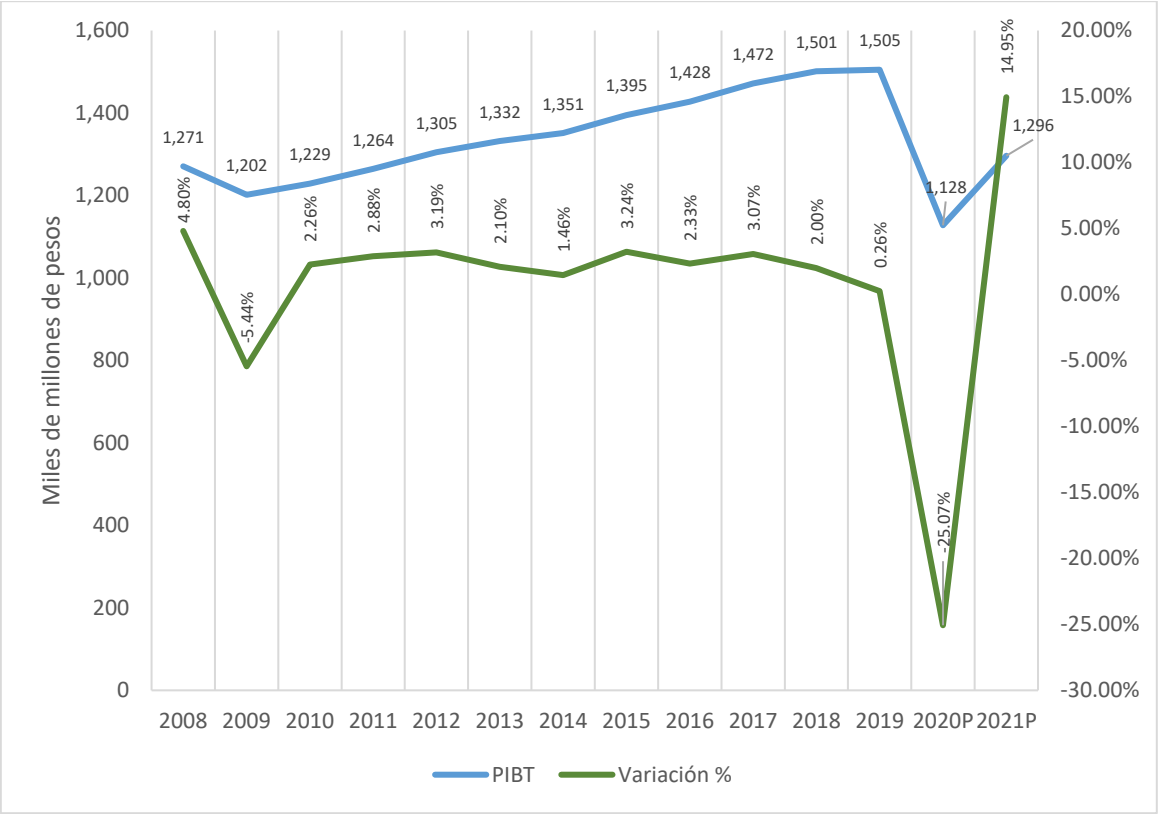
Estos momentos de disrupción no sólo hacen menos previsibles y cuantificables los ciclos económicos del sector turismo, inciden en el nivel micro en la toma de decisiones de las empresas, especialmente en cuanto a la inversión en el desarrollo de competencias del personal. Se traducen en momentos disruptivos de paralización en el desarrollo de las personas, con todas las consecuencias negativas en el momento de reactivación.

En la gráfica 1 se muestra el PIBT del año 2008 al 2021, así como su % de variación de un año a otro; la variación promedio anual del 2010 al 2019, fue de fue de 2.28% en el lapso de esos 10 años. El 2020, año de comportamiento atípico a nivel global y en las diferentes regiones turísticas del mundo, por la pandemia del COVID 19 y por las medidas implementadas para contener su propagación, que afectaron de manera extrema los flujos turísticos, el PIBT se estima disminuyó en un 25%, en relación con el año anterior. En el año 2021, se calculó una recuperación estimada del 15% respecto al 2020.

Durante el período 2010-2019 el PIBT registró una participación promedio del 8.5% en el PIB nacional (valores constantes)[1]. El PIBT disminuyó a un 6.9% del PIB Nacional en el año 2020 y para el 2021 tuvo una recuperación del .0.7% respecto al año anterior.

[1] INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite del Turismo de México

Gráfica 1 PIBT y su % de variación (Precios constantes base 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México

Medido a precios de 2013, el PIB turístico presentó un incremento de 15%, en el 2021, respecto al 2020. El crecimiento se explica principalmente por la reapertura de actividades económicas como los servicios de alojamiento, que incrementaron 14% o los restaurantes, bares y centros nocturnos, con una variación positiva de 15%. Los servicios deportivos y recreativos tuvieron una variación anual de 48%; los servicios de transporte de pasajeros, de 23%; los servicios culturales, de 22%[2].

La reactivación si bien ha sido en todos los subsectores de turismo, la dinámica fue dispareja. El transporte de pasajeros repuntó más que el promedio, lo que podría indicar menor gasto en otros servicios como alojamiento y restaurantes. En parte por viajes más cortos y en parta por menos erogación durante la estancia en el destino. Destacan, aunque representan un peso menor, servicios culturales, deportivos y recreativos, lo que podría significar una tendencia en al menos un segmento del mercado de turismo.

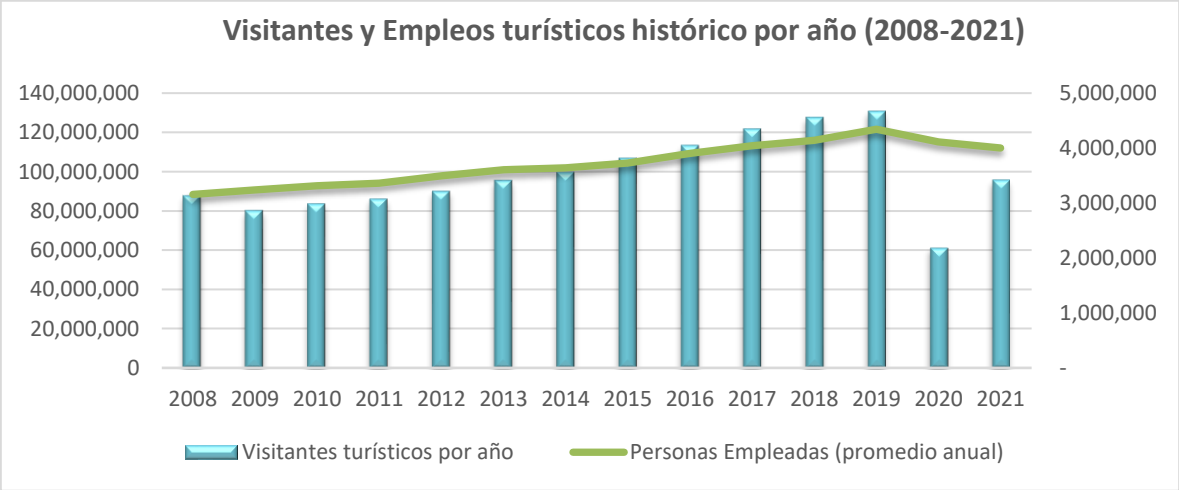
[2] Cuenta Satélite del Turismo de México 2021. Inegi. Consultado en: www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CST/CST2021.pdf

Visitantes turísticos

El número de visitantes turísticos de 2008 al 2021, tuvo un crecimiento promedio anual del 3.5%; destaca la caída de visitantes en el año 2020, en un 53.2%, debido a la pandemia COVID 19. En el año 2021, el sector mostró una recuperación del 56.5% respecto al 2020; sin embargo, aún estaba por abajo del número de turistas que visitaron México, previo a la pandemia, en un 26.8%.

En 2020, a pesar de que más 35,000,000 de turistas dejaron de venir a México, por efectos de la pandemia, el empleo turístico únicamente disminuyó en un 5.3%. Esta situación se revierte en 2021, cuando se recupera el turismo en más del 56% respecto al año anterior, con la llegada de 95,688,432 de turistas, pero que no se reflejó en el empleo en el sector, ya que éste presentó una disminución del 2.7% respecto al 2020. Es hasta 2022 cuando el empleo reactivó con 11.9%, mientras que los visitantes siguieron creciendo en ese año con un estimado de 49.1% (ver gráfica 2).

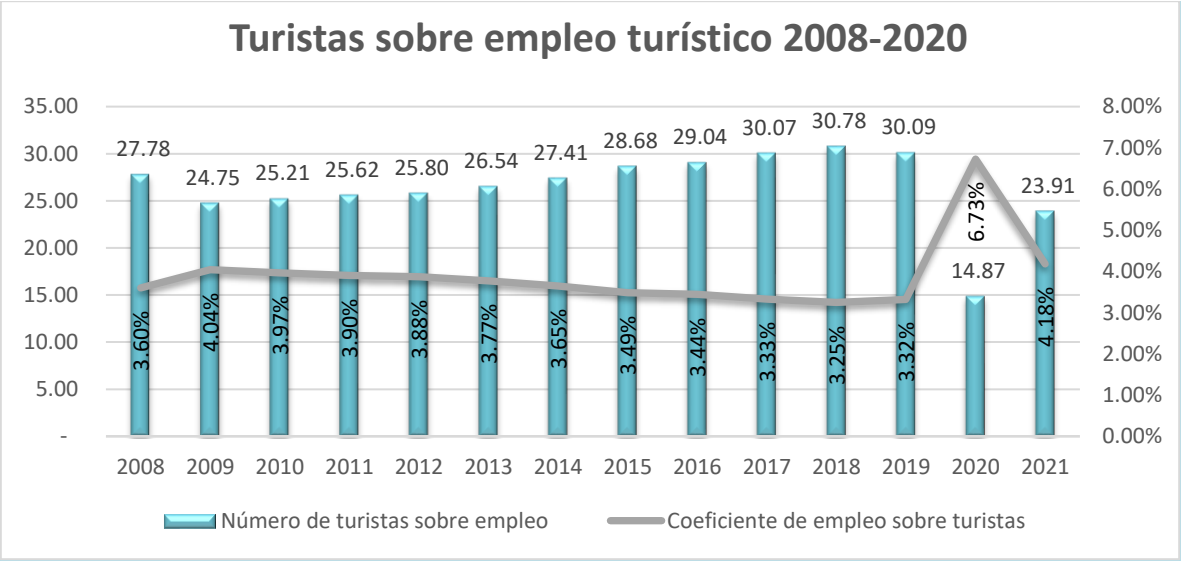
Gráfica 2 Visitantes y empleos turísticos históricos por año (2008-2021)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN). INEGI y Compendio Estadístico del Turismo en México 2021.

En la gráfica 3, se visualiza el número de turistas sobre empleo turístico y el coeficiente de empleo sobre turistas que visitaron México, del 2008 al 2021. Para mantener la calidad en el servicio con un número creciente de visitantes por personal ocupado, se requiere de una estrategia de anticipación de las empresas en formación del personal, sistemas organizativos y tecnología.

Gráfica 3 Turistas sobre empleo turístico y coeficiente de empleo (2008-2021)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN). INEGI y Compendio Estadístico del Turismo en México 2021.

Las TCMA de turistas por región varían marcadamente en los años 2010-2019 (Tabla 1). Las cinco regiones con mayor crecimiento de visitantes en términos absolutos fueron: *Noroeste* con Baja California Sur; *Occidente* con Puerta Vallarta y Bahía de Banderas; *Centro* con CDMX, Morelos, Querétaro, Puebla*; Litoral del Pacifico* con la costa de Guerrero y Oaxaca y la *Península de Yucatán* que incluye a Cancún y la Riviera Maya.

Tabla 1 TCMA Visitantes 2010-2019

Región	**Crecimientos visitantes 2010-2019 (absolutos en miles)**	**TCMA-Visitantes 2010-2019 (%)**
Noroeste	6,380	5.43
Norte	1,936	3.93
Noreste	3,503	5.11
Occidente	7,679	4.37
Centro Norte	1,766	5.42
Centro	9,535	4.13
Litoral del Pacífico	5,148	3.64
Litoral del Golfo	1,077	1.76
Península Yucateca Golfo	10,047	6.58

Fuente: Elaboración propia con datos de Compendio Estadístico del Turismo en México 2021

En términos de crecimiento no son las mismas regiones. El Noreste y el Centro Norte mostraron tasas de crecimiento medio anual por encima del 5%, aunque en términos absolutos tiene un peso menor que otros destinos con tasas de crecimiento menor.

La recuperación se presenta con mayor fuerza en las cuatro regiones con litorales: Noroeste, Occidente, Literal del Pacifico y la Península Yucateca. Son las regiones con menos población y con menos jóvenes en EMS que más crecen en términos de demanda de empleo. En las regiones del Centro y Centro Norte, la recuperación es más lenta.

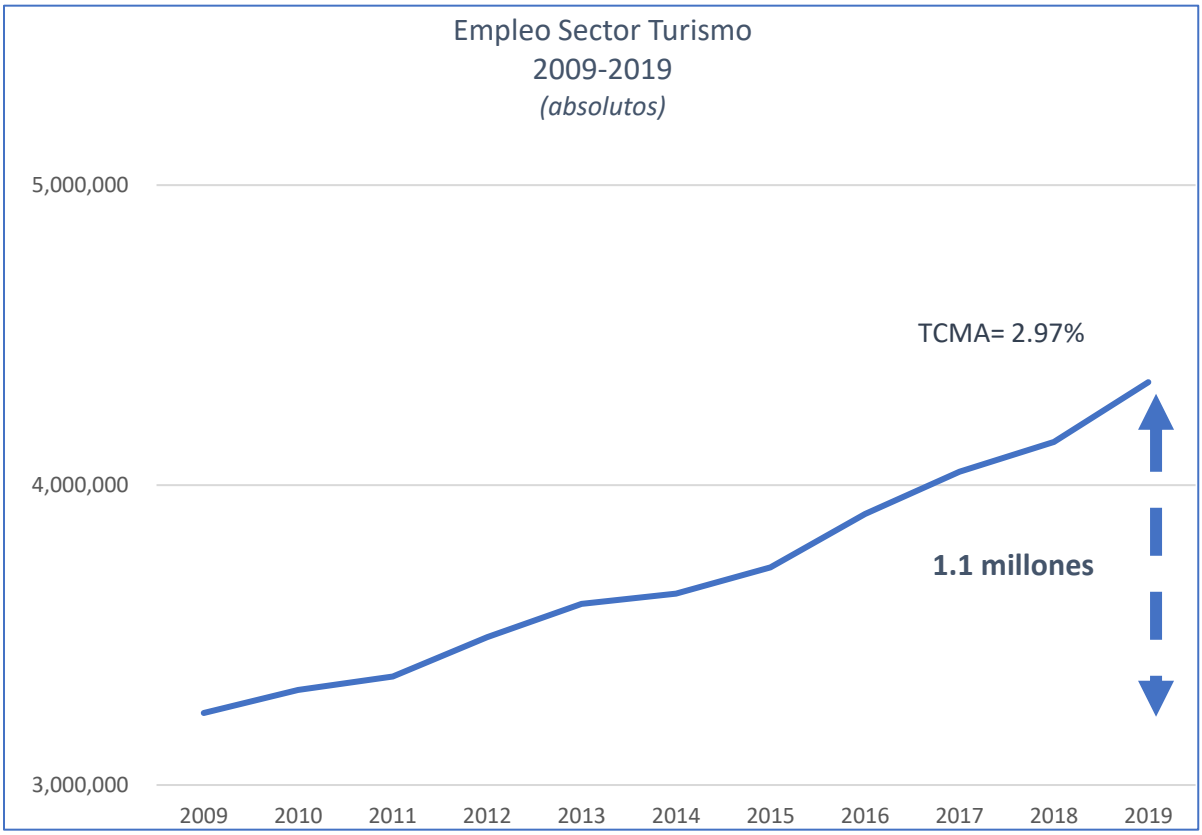
Lo anterior significa no solamente la necesidad de desarrollar las competencias del personal joven para atender la demanda del sector en años venideros, sino también facilitar la movilidad geográfica hacia las regiones de mayor crecimiento de la demanda. Al mismo tiempo habrá que reconocer el potencial de empleo, aunque es reducido en términos absolutos, en regiones como el Noreste que están emergiendo con tasas de crecimiento elevadas en años recientes. Son regiones que permiten diversificar la oferta turística y atender a visitantes diferentes a los que acudan a los litorales y a la CDMX.

4. Evolución del empleo

El empleo del Sector Turismo en los 10 años previo a la pandemia COVID-19 creció a una tasa media anual de 2.97%. En términos absolutos, se crearon 1.1 millones de puestos de trabajo entre 2009 y 2019: de 3.2 a 4.3 millones (gráfica 4). Fue el periodo posterior a la crisis financiera global de 2008-09 y previo a la pandemia que inició en 2020 en México.

Durante la pandemia el empleo se redujo en 0.6 millones de puestos, equivalente a poco más de la mitad de los nuevos empleos creados en los 10 años previos. El sector fue uno de los más afectados por la crisis sanitaria, con una paralización de facto de las actividades. Empresas tuvieron que solventarse con ahorros y préstamos, otras cerraron sus puertas. Hubo reducciones en las horas de trabajo del personal con recortes en las remuneraciones. En muchos casos hubo disminución de personal y el empleo en el sector cayó en un 15%.

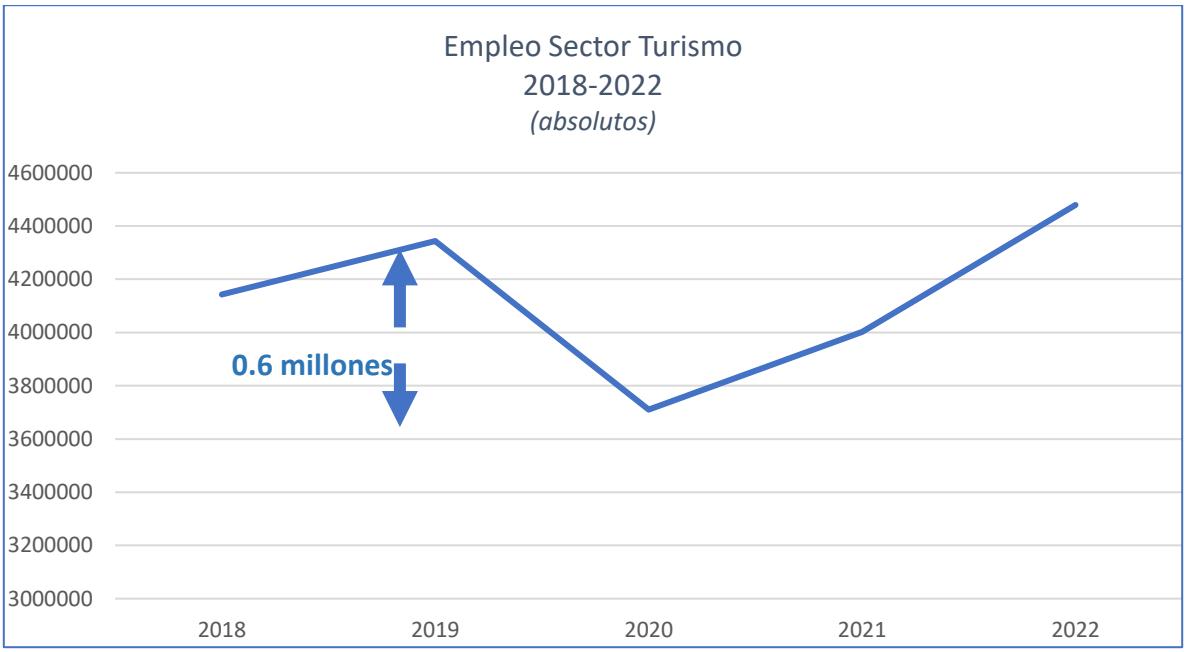
Gráfica 4 Empleo en el Sector Turismo



Fuente: Elaboración propia con base en Datatur

En la post pandemia, el sector alcanzó su recuperación en términos de empleo en el tercer trimestre de 2022 (Gráfica 5). El regreso a la 'nueva normalidad' no fue sin obstáculos desde la perspectiva de empleo. La pandemia dejó huella en el interés del personal para trabajar en el sector a nivel mundial y México no fue excepción. Expertos señalan que el sector está sufriendo una crisis de confianza en la fuerza laboral. Las pérdidas de empleo han erosionado la confianza en la seguridad en el trabajo, lo que se ha traducido en la dificultad para cubrir los puestos vacantes. Fenómeno similar en los principales destinos turísticos a nivel internacional (WTTC, 2022).

Gráfica 5 Empleo en el Sector Turismo



Fuente: Elaboración propia con base en Datatur

En la etapa de recuperación, la dificultad de encontrar personal se presenta en todos los niveles. Las razones son varias. La primera es que personal que salió durante la pandemia del sector, encontró trabajo e ingreso en otras actividades y no está interesado en regresar. En parte por la inestabilidad en el empleo en el Sector Turismo, especialmente en temporadas bajas. En parte también, por salarios comparativamente bajos que se tienen que compensar con las propinas para alcanzar una remuneración que cubra sus necesidades esenciales de una vida plena.

La segunda razón es que la demanda de servicios turísticos creció exponencialmente en la medida que fueron levantadas las restricciones sanitarias; fenómeno que los expertos entrevistados consideran que continuará en los próximos años. Esto ejerce una presión sobre la demanda de personal, especialmente en los destinos en expansión como la Rivera Maya, Riviera Nayarit y Cabo San Lucas.

La tercera razón es la necesidad de las empresas del sector de contar con talento humano competente; es decir, personal con capacidades destacadas que se acoplen a las nuevas exigencias del mercado. No solo son competencias técnicas, sino sobre todo las llamadas blandas, tales como: atención al detalle en el servicio; contribuir a generar una experiencia excepcional en el cliente; comunicación asertiva y empática; resolución de conflictos; manejo de emociones.

La suma de estas tres razones más otras particulares, han desatado una competencia feroz entre las empresas para encontrar personal. Se expresa en

ofrecer mejores salarios y beneficios, lo que conlleva a un incremento en la rotación del personal. Esto tiene dos efectos encontrados sobre la capacitación y desarrollo de competencias del personal. Por un lado, se incrementan las actividades de capacitación inicial al personal nuevo. Por el otro, la resistencia a invertir en el desarrollo de las competencias del personal ante la posibilidad de rotación. En ambos casos, no se alcanzan los estándares requeridos ante las exigencias de calidad en el servicio y la carga de trabajo, especialmente en temporada alta. Esto se traduce en una menor productividad y sobre todo, en una atención deficiente al cliente.

Los puestos de mayor demanda y de mayor dificultad para reclutar, de acuerdo con las entrevistas, son a nivel operativo: camaristas, auxiliar de áreas públicas, stewards de cocina y meseros. Son puestos operativos claves para una atención de calidad al cliente (huésped, comensal). Generalmente el personal que ocupa estos puestos no tiene una formación formal previa en estos procesos. En algunos casos cuentan con cursos cortos sobre la función. La mayoría aprende en la práctica de la operación con el apoyo de colegas trabajadores y de la/el jefe inmediato superior. Es en este contexto donde los estándares de competencia y la certificación adquieren relevancia: estandarización del aprendizaje y reconocimiento con un certificado, lo que mejora su empleabilidad en empleos de calidad.

Características de las condiciones laborales

Factores adicionales por considerar en el desarrollo de las competencias para la empleabilidad son las condiciones laborales desde la perspectiva del trabajo decente. Algunas características generales de las condiciones laborales identificadas son las siguientes. Son características generales que no pretenden cubrir la gran heterogeneidad del sector, que va desde las microempresas informales hasta el gran turismo de ultra lujo.

La primera característica sobresaliente es la predominante participación de mujeres en el empleo del sector. En el tercer trimestre de 2022 su participación alcanzó 59% (ENOE). El sector se destaca por las oportunidades de empleo para mujeres. Al desarrollo de las competencias habrá de dar un enfoque de género, con especial atención a la no discriminación y la prevención de la violencia a la mujer.

Igualmente, importante es contar con políticas, infraestructura, soporte de traslado y prácticas flexibles de horas laborales para balancear el trabajo con la vida familiar y personal, tanto para mujeres como hombres. Requiere desarrollar competencias acerca de la calidad de vida en el trabajo, apoyadas en instrumentos como la NOM 035 sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo de la STPS y la NMX 025 de Igualdad Laboral y No Discriminación.

La segunda característica laboral es la presencia de personal joven, hasta 24 años, que alcanzó el 20% del personal ocupado en el sector en 2019, lo que es 4 punto por ciento mayor que en el conjunto de la economía (OIT, 2021). El sector ofrece oportunidades de empleo a jóvenes a insertarse en el mercado de trabajo. Requiere

el acompañamiento de una formación con base en competencias para lograr una inserción en condiciones de trabajo de calidad.

Lo anterior guarda relación con la tercera característica que es el grado de informalidad laboral y la subocupación en el sector, que es mayor que en el conjunto de la economía y a su vez mayor en las mujeres y similar en personal joven. Del personal ocupado total en el sector, 74% se encuentra en condiciones informalidad laboral, que en el caso de las mujeres sube a 80% y que en el caso de jóvenes es del mismo orden que a nivel sector: 74%. En el tema de la subocupación, en el caso de las mujeres alcanza 38% y en jóvenes 35% (OIT, 2021).

En cuanto a los ingresos percibidos por el personal, se ubican en promedio 25% por debajo de los ingresos obtenidos por el personal en el conjunto de la economía (Ibid.) La competitividad laboral se centra en parte en los salarios bajos del personal operativo y mandos medios. Sin embargo, en los niveles ejecutivos de las cadenas internacionales, los sueldos suelen ser competitivos a nivel internacional, lo que abre la brecha con el resto del personal. A modo de ejemplo, en una encuesta de salarios y compensaciones que realiza una empresa consultora de manera periódica en un destino turístico de playa, las diferencias salariales entre el nivel directivo y el operativo de entrada, se sitúa en 40 veces más en algunos casos (fuente confidencial).

Es la doble cara de las características laborales en el sector. Por una parte, tiene una barrera baja de entrada al sector, lo que abre oportunidades de empleo a muchas personas en condiciones de vulnerabilidad. Por otra parte, las condiciones laborales, especialmente en las micro y pequeñas empresas, se caracterizan por un déficit marcado en cuanto al trabajo decente.

Una dimensión del déficit en trabajo decente es la mínima o nula capacitación que el personal en micro y pequeños establecimientos reciben en temas relacionados con el servicio turístico. Especialmente en el caso de las micro y pequeñas empresas, los estándares de competencia no solo sirven para capacitar al personal de nuevo ingreso y/o para desarrollar las competencias de las personas que ya están colaborando con la organización, sino también permite mejorar los procesos y operaciones. Por ejemplo, en el caso de la capacitación en el estándar de competencia de Coordinador de Operaciones PyME - EC 0620, en Bahía de Banderas, participaron dueños y gerentes de restaurantes PyME que, a raíz del aprendizaje, mejoraron sus procesos administrativos.

5. Proyección de la demanda de empleo 2023-2027

Con el fin de identificar determinantes de la demanda de empleo en el sector turístico, se hicieron varios ejercicios de regresión lineal con la variable del crecimiento económico (PIB). El supuesto fue que el empleo en el sector turístico es sensible a la dinámica del crecimiento económico a nivel nacional e internacional.

El periodo de referencia de las pruebas fue de 2010 a 2019, es decir, entre la salida de la crisis financiera global de 2008-2009 y la entrada a la crisis de la pandemia COVID-19. Las pruebas fueron las siguientes:

Primera prueba: PIB turismo y empleo turismo

Con el análisis de regresión lineal, el PIB turismo no resultó determinante en la variación del empleo del sector. Incluso la relación aparece inversa entre ambos, con un signo negativo al factor PIB turismo: menos variación positiva en el PIB resulta en una mayor variación positiva en el empleo y viceversa.

Segunda prueba: PIB Nacional y empleo turismo

La regresión lineal arroja una relación negativa entre el PIB Nacional y el empleo en el sector turismo. Una variación en el PIB Nacional no se traduce en una variación en dirección similar en el empleo del sector turismo.

Tercera prueba: PIB EEUU y empleo turismo México

El supuesto detrás de esta prueba es que, con mayor crecimiento del PIB de los EEUU, mayor el crecimiento en el empleo del sector turismo, y viceversa. Los EEUU son un socio comercial muy relevante para el sector turismo, con la mayor participación en el total de visitantes extranjeros.

En el análisis de determinantes, la variación del PIB de los EEUU no parece ser un factor que de manera inmediata incide en la variación del empleo del sector turismo en México. Incluso aparece negativa la relación entre ambos.

Cuarta prueba: PIB OCDE y Mundial con el empleo turismo México

La misma prueba se realizó con el PIB de los países de la OCDE y con el PIB Mundial. En ambos casos no se encontró una correspondencia directa. En el caso de los países de la OCDE, el comportamiento fue similar al de los EEUU. La regresión lineal arrojó igual aquí una relación negativa entre variación del PIB y el empleo en el sector turismo.

Quinta prueba: PIB Turismo y el empleo turismo t-1

La prueba que arrojó un resultado diferente a las anteriores fue la relación entre el PIB del turismo nacional y la variación del empleo con el retraso de un año (t-1).

Lo que resalta es que la relación entre PIB Turismo y variación en el empleo con retraso de un año se vuelve positiva. Significa que el empleo reacciona con un retraso, en este caso de un año, al comportamiento económico del sector.

En otras palabras, la reacción del sector en materia de empleo ante el dinamismo del PIB Turismo es con un desfase. En momentos de crecimiento económico del sector, la contratación adicional del personal se refleja después de un tiempo (un año). Probablemente es similar de manera inversa: la contracción del empleo tiene un desfase con la contracción del PIB.

Lo anterior explica el fenómeno del comportamiento del empleo en la recuperación del COVID. El sector esperó primero a obtener mayores recursos antes de contratar a personal. Se apoyó inicialmente en la reserva de productividad derivada de la situación de crisis del COVID. Sin embargo, pronto se encontró en una situación de falta de personal calificado.

Se concluye que el comportamiento del sector no es de anticipar sino de reaccionar a los sucesos. En el caso del COVID y de la recuperación, se hizo evidente, más aún por tratar de una caída fuerte del PIB del sector y una recuperación moderada a fuerte posteriormente

El comportamiento reactivo a los sucesos de demanda se explica en parte por la dificultad en la proyección, cuando no hay factores determinantes claramente identificados. La proyección del PIB mundial y de los socios comerciales más relevantes no parece ser un factor determinante en el corto plazo, en un contexto de relativa estabilidad, como mostraron los años 2010-2019.

Proyección a partir de visitantes

Ante los resultados negativos de los ejercicios de regresiones, se optó por hacer la proyección de la generación de nuevos empleos del sector para los 5 años posterior al 2022 en un escenario de continuidad, con la extrapolación de la tasa de crecimiento medio anual (TCMA) de visitantes de los 10 años previos a la crisis de la pandemia (4.57%), a los 5 años posteriores al momento de recuperación, que fue el 2022 (véase tabla 2).

Tabla 1 Visitantes Turísticos y personas empleadas (2008-2027)

AÑO	Visitantes turísticos por año	Tasa Promedio de Crecimiento	Personas Empleadas (promedio anual)	Tasa Promedio de Crecimiento
2008	87,703,980		3,156,687	
2009	80,189,602	-8.57%	3,240,108	2.64%
2010	83,605,336	4.26%	3,316,555	2.36%
2011	86,114,287	3.00%	3,361,804	1.36%
2012	90,110,434	4.64%	3,492,768	3.90%
2013	95,630,121	6.13%	3,603,409	3.17%
2014	99,733,523	4.29%	3,638,213	0.97%
2015	106,844,137	7.13%	3,725,764	2.41%
2016	113,351,959	6.09%	3,903,623	4.77%
2017	121,611,225	7.29%	4,044,197	3.60%
2018	127,537,352	4.87%	4,143,263	2.45%
2019	130,676,257	2.46%	4,343,051	4.82%
2020	61,139,501	-53.21%	4,112,528	-5.31%
2021	95,688,432	56.51%	4,001,719	-2.69%
2022*	149,761,965	49.1%	4,479,055	11.93%
2023	156,606,087	4.57%	4,612,083	2.97%
2024	163,762,985	4.57%	4,749,062	2.97%
2025	171,246,953	4.57%	4,890,109	2.97%
2026	179,072,939	4.57%	5,035,345	2.97%
2027	187,256,572	4.57%	5,184,895	2.97%
Tasa de crecimiento media anual (TCMA) 2010-2019 (previo a la pandemia)		4.57%		2.97%
* Para 2022 se consideró la tasa de crecimiento anual del tercer trimestre				

Proyectado (TCMA 2010-2019)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN). INEGI y Compendio Estadístico del Turismo en México 2021.

Bajo un escenario de continuidad, el sector demandará para el año 2027, un total acumulado de 706 mil puestos adicionales, bajo el supuesto de un incremento de la productividad laboral anual de 1.6%. Por año se va incrementando la demanda. Como se observa en la tabla 2, en el 2023 demandaría un adicional de 133 mil colaboradores; en el 2024 aumenta a 137 mil; para llegar a 150 mil en el 2027.

Estas cifras de la demanda de personal no consideran el reemplazo por jubilación y de rotación hacia sectores o ramas de actividades que no forman parte de la cadena de valor del sector turismo. De manera conservadora, se estima que al menos un 5% de los ocupados en el sector turismo se ubican en una edad próxima a jubilarse: 55 años y más (INEGI, 1993).

Al extrapolar este porcentaje en el cálculo de la demanda de personal por parte del sector turístico, se tendrá un número adicional a la demanda generada por el crecimiento del sector del orden de 216 mil personas. En suma, para el 2027 se requiere por concepto de crecimiento del sector y del reemplazo de personal a

jubilarse, un total aproximado de 921 mil personas. A esta cifra habrá que agregar la rotación del personal hacia sectores que no forman parte de la cadena de valor del sector. Redondeado son alrededor de un millón de personas que el sector requiere entre 2023 y 2027, que por año son entre 180 a 205 mil personas (véase tabla 3).

Tabla 3 Demanda de empleo proyectada en el Sector Turismo

Proyección de la variación de la demanda de empleo (Sector Turismo)						
Concepto	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**Total**
Crecimiento	204,693	214,047	223,829	234,058	244,755	1,121,382
Reemplazo por Retiro	40,634	41,841	43,083	44,363	45,681	215,602
Rotación Externa	9,224	9,498	9,780	10,071	10,370	48,943
Productividad	-71,665	-77,068	-82,782	-88,822	-95,205	-415,542
Total	**182,886**	**188,318**	**193,910**	**199,670**	**205,601**	**970,385**

Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE y DATATUR

La proyección cuantitativa de la demanda de personal habrá de complementar con la dimensión cualitativa, es decir, el tipo de competencias requeridas. No obstante, la heterogeneidad del sector y del mercado que atiende, se pueden identificar macrotendencias que en menor a mayor medida inciden en el perfil de competencias de las empresas. En otro momento en la literatura, estas se denominaban *competencias clave*: aquellas que permiten a la empresa destacar y diferenciarse en el mercado[3]. Son de carácter transversal en nomenclatura, sin embargo, adquieren particularidad por niveles de puestos y funciones. En las entrevistas con informantes calificados del sector, fueron señaladas algunas macrotendencias que se traducen en nuevas competencias clave o bien, en adaptaciones de los existentes.

Expertos internacionales coinciden que es el momento de repensar y reorientar el servicio turístico. Eso hace que las macrotendencias están interconectadas (véase ilustración 1).

[3] El concepto fue introducido por Prahalad y Hamel, en un artículo en Harvard Business, en 1990; sigue siendo una referencia fundamental en la articulación entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de competencias en las personas.

Ilustración 1 Macrotendencias en el Sector Turismo

Fuente: Elaboración propia

La primera macrotendencia que se observa en la demanda del servicio turístico es la transición del 'conocer' y 'ver' en un destino, a 'experimentar' el destino. Las nuevas generaciones de turistas tienden a privilegiar aspectos intangibles como cultura, estilo de vida, la convivencia con la comunidad. Interés en temas ambientales, de inclusión y responsabilidad social.

Las competencias clave que se derivan de esta tendencia es incluir en cada función y puesto el concepto de generar experiencia en el contacto con el cliente. Por un lado, tener la empatía con el cliente, por el otro contar con la identificación y capacidad de comunicación los aspectos culturales y sociales de la comunidad con el cliente. Este tema puede resultar complejo para el personal, cuando los clientes o visitantes son muy diversos.

A modo de ejemplo, en un resort entrevistado conviven al mismo tiempo clientes extranjeros en edad avanzada, familias completas, parejas que vienen a festejar su aniversario, personas solas. Al personal de servicio en alimentos y bebidas se espera que pueda interactuar con las expectativas de experiencia de cada uno de

estos segmentos de clientes. Con las competencias se puede delimitar y a la vez dar seguridad al personal de cómo interactuar con una diversidad de expectativas de clientes.

La segunda macrotendencia y relacionada con la anterior, es la orientación al desarrollo sostenible. Expertos observan una tendencia en visitantes e inversionistas de reconstruir el sector post pandemia en dirección de mayor sostenibilidad e inclusión. Incrementa la demanda de clientes por viajar con un propósito y de manera sostenible (WTTC, 2022).

Se aterriza con la implementación de prácticas verdes tales como: descarbonización de las actividades relacionadas con el turismo; reducción del uso de plásticos; generación de energía renovable; uso racional del agua; incrementar la biodiversidad; entre otros. Se requiere la inversión en capital físico y humano en estos temas, para hacer más sostenible y resiliente el sector (Ibid.). Las competencias abren el camino de estandarizar y acotar estos temas complejos y amplios, en procesos y prácticas relacionadas con las ocupaciones.

La tercera macrotendencia, relacionada a su vez con las dos anteriores, se relaciona con las nuevas generaciones de visitantes, familiarizados con las nuevas tecnologías de información, de plataformas y páginas web, con la capacidad de contar con amplia información instantánea (RTI, 2022).

Son visitantes con un espíritu de mayor independencia al viajar, más informados y con una mentalidad más abierta, flexible y espontánea. Se informan en redes sociales, reservan mediante plataformas y comparten experiencias con sus seguidores. Son exigentes en el servicio y esperan que el personal pueda interactuar con el mismo nivel de información y conocimiento. Por ejemplo, en un ‘todo incluido’, el cliente ya se ha informado acerca de los vinos que ofrecen; hace preguntas sobre las características del vino al mesero y espera respuestas que le amplia la información.

En este contexto de información masiva a disposición del viajero, resalta su interés en encontrar y vivir lo ‘nuevo’, lo ‘innovador’ y lo ‘especial’. Hay menos interés de ellos en lo comercial, masivo y lo ‘típico’ a experimentar en el destino (Ibid..). En este contexto la comunicación personalizada del personal con los clientes resulta fundamental. El tema del idioma, especialmente el inglés, es indispensable. A modo de ejemplo, el mesero hace la pregunta estándar al cliente: ‘de donde nos visita?’ El cliente responde y del mesero se espera que pueda seguir la conversación sobre aspectos típicos del origen del cliente, para establecer empatía e identificar sus expectativas.

En otro plano de análisis, esta tendencia abre oportunidades para otros destinos que en la actualidad son menos visitados. Requiere de inversión en infraestructura y capital humano en esos destinos, con el fin de generar una oferta más diversa de servicios turísticos. La formación y certificación por competencias ayudará en la estandarización de la calidad en el servicio requeridos en esos destinos

considerados ‘satélites’ en el mapa de destinos turísticos usualmente proyectados y promovidos.

La cuarta macrotendencia se relaciona con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, especialmente en materia de seguridad y salud en el trabajo. El sector experimentaba en 2020 una tasa de accidentabilidad de 2.4 sobre 100 trabajadores con cobertura de riesgos de trabajo, que iguala a 70% por encima del promedio nacional[4]. A la vez es un sector con mayores riesgos de exposición al COVID-19 y sus variantes, debido a la intensidad de los contactos interpersonales propios a la actividad.

La aplicación de protocolos, procedimientos y prácticas preventivas en todos los puntos de viaje y contacto con los clientes, para establecer la confianza en la seguridad y salud de los visitantes, los trabajadores y las comunidades receptoras (OIT, 2021). El estándar de competencia EC 1267, *Aplicación de prácticas de higiene y desinfección por parte de los prestadores de servicios turísticos*, está disponible para ser utilizado por los actores del sector. Es transversal a todos los puestos y funciones de la cadena de valor.

Se complementa con la formación en panoramas y mapas de riesgo en el área de trabajo, con la identificación de fuentes generadores de riesgo y las medidas de control a utilizar. Se tiene a disposición del sector el estándar EC 0492, *Implementación de la metodología para la gestión de Perfiles y Mapas de Riesgo en Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización.* El estándar incluye la capacitación del personal en la prevención de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, así como del seguimiento a las medidas de control, mediante la participación de todo el personal y de acuerdo a las áreas donde colabora.

La quinta macrotendencia se relaciona con las Reformas Laborales, los convenios de la OIT suscritos recientemente por México y las nuevas normas de la STPS en materia de seguridad y salud en el trabajo, especialmente la NOM 035 (Riesgo Psicosocial) y 036 (Límites de carga manual).

La Reforma Laboral del 2019 que se basa en Convenio 98 de la OIT, focalizada en la Libertad de Negociación Colectiva, la Democracia Sindical, el Diálogo Social y los Centros de Conciliación, transforma profundamente la relación laboral en las empresas en general y específicamente en el sector turismo. Apuntan a un sindicalismo activo en las organizaciones y una relación laboral centrado en el trabajador, que, a través de su voto personal, libre y secreto, legitima a la dirigencia del sindicato y avala los acuerdos de la negociación colectiva.

A esto se suma la Reforma Legal en materia de Subcontratación en 2021, la inclusión de Derechos Humanos y el Trabajo Decente en el marco jurídico laboral.

---

[4] https://www.imss.gob.mx › estadísticas › memoria

El conjunto de Reformas además de las nuevas normas de la STPS, significan que las empresas del sector turismo tienen que instalar mecanismos de diálogo social con el sindicato y los trabajadores de manera mucho más profunda y amplia que la que solían tener en el pasado. Prácticas como los contratos de protección o subcontratación de personal en actividades preponderantes de la organización, ya no se permiten hacer. A la vez el Trabajo Decente incluye avanzar con el trabajo productivo: con la mejora de la productividad; con el fin de mantener competitiva las empresas y mejorar las remuneraciones.

Lo anterior requiere desarrollar competencias en todos los niveles de la organización con relación a la gestión de las reformas y disposiciones en materia laboral. Cambia el rol del mando medio hacia el personal a su cargo; al personal operativo habrá de capacitar en sus derechos y obligaciones derivados de las Reformas. Algunos estándares de competencia ya existen para acompañar ese proceso de cambio, como es el caso de la EC1405, *Desarrollo del proceso de legitimación de contratos colectivos de trabajo;* y el EC 0891, *Facilitación de la implementación del programa SOLVE: promoción de la salud en el trabajo*.

La sexta macrotendencia refiere a la digitalización de los procesos en el sector turismo. Por un lado, la administración y organización de las operaciones en los diferentes pasos de la cadena de valor. Por el otro, el aprendizaje del personal mediante medios digitales. Ambos significan trazar rutas de aprendizaje de habilidades digitales en el personal, especialmente en el operativo y mandos medios, de acuerdo con su perfil de ocupación.

6. Proyección de la oferta educativa 2023-2027

En la proyección de la oferta educativa se optó por centrarse en el nivel educativo de media superior, que corresponde a las ocupaciones operacionales más demandadas por el sector.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior (EMS), ofrece diferentes opciones educativas para estudiar el bachillerato o capacitarse para el trabajo; para tal efecto, cuenta con los siguientes subsistemas:

1. DEGETAYCM: Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar. Ofrece carreras de Ciencias del Mar (CM) y Técnico Agropecuario (TA)
2. CECYTES: Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos
3. CONALEP: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
4. DGETI: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios. Agrupa a los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS) y Centros de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios (CETIS)
5. DGCFT: Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo

En la Tabla 4, se identifican las carreras por subsistema. Las que están directamente relacionadas con los eslabones de injerencia del Sector Turismo, se marcan con un recuadro azul y en blanco se incluyen carreras que pueden, sin problema, apoyar al Sector[5].

Tabla 2 Carreras ofertadas por Subsistema

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR							
No	**CARRERA/ ESPECIALIDAD**	**DGETAYCM**		**CECYTES**	**CONALEP**	**DGETI**	**DGCFT**
		CM	**TA**				
1	Administración de Recursos Humanos**	1		1	1	1	1
2	Apreciación de bebidas*						1
3	Asistencia empresarial*						1
4	Bucero deportivo	1					
5	Contabilidad		1	1	1	1	1
6	Cosmetología					1	
7	Estética y bienestar personal*						1

[5] Catálogo de carreras de formación profesional técnica. SEMS 2020. Consultado en: http://cosfac.sems.gob.mx/web/Docentes/Catalogo_2022-1.pdf

8	Estilismo*						1
9	Guía de turistas trilingüe		1			1	1
10	Pesca deportiva y buceo	1					
11	Preparación de Alimentos y Bebidas***	1	1	1	1	1	1
12	Recreaciones acuáticas	1					
13	Secretariado ejecutivo bilingüe					1	1
14	Seguridad e higiene y protección civil		1	1	1		1
15	Servicios de hospedaje****	1	1	1	1	1	1
16	Turismo de salud						1

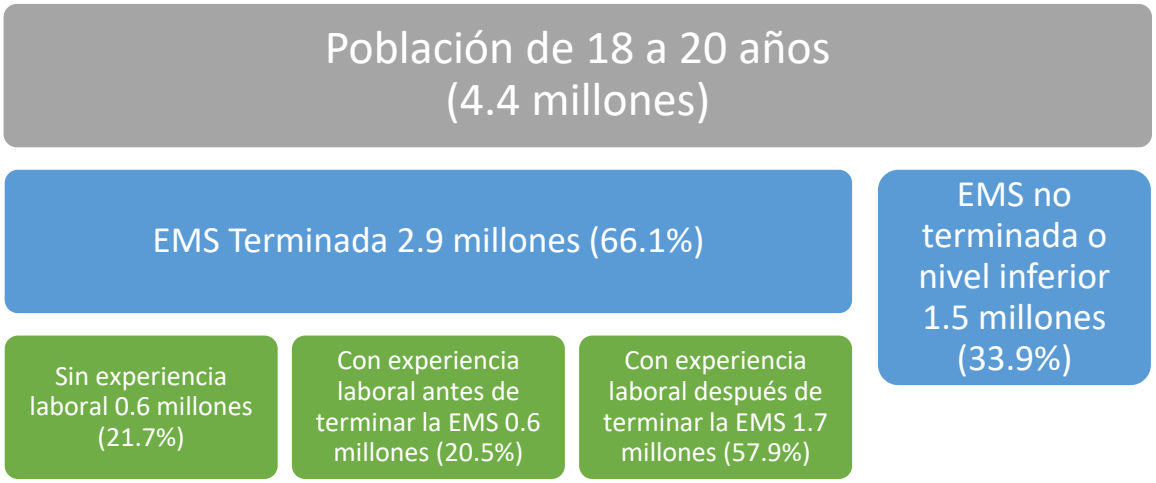
* Especialidad
** En CONALEP el nombre de la carrera cambia de Administración de Recursos Humanos a Administración
*** En CONALEP el nombre de la carrera cambia de Preparación de Alimentos y Bebidas a Alimentos y Bebidas
**** En CONALEP el nombre de la carrera cambia de Servicios de Hospedaje a Hospitalidad Turística

Fuente: Elaboración propia con base en Catálogo de Carreras SEMS 2020

No se obtuvo información respecto a los alumnos por tipo de carrera. A nivel agregado, la población de 18 a 20 años con EMS terminada, según la Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de la Educación Media Superior (ENILEMS) 2019, del INEGI[6], fue de 2.9 millones, que representa el 66.1% del universo de esta población. A su vez, 33.9% o 1.5 millones de jóvenes no terminaron la EMS o tienen un nivel inferior de estudios (véase ilustración 2).

[6] Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de la Educación Media Superior (ENILEMS) 2019. INEGI/SEP. Consultada en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enilems/2019/doc/enilems_2019_presentacion_resultados.pdf

Ilustración 2 Población de 18 a 20 años con EMS terminada (2019)



Fuente: Elaboración propia con información de ENILEMS 2019

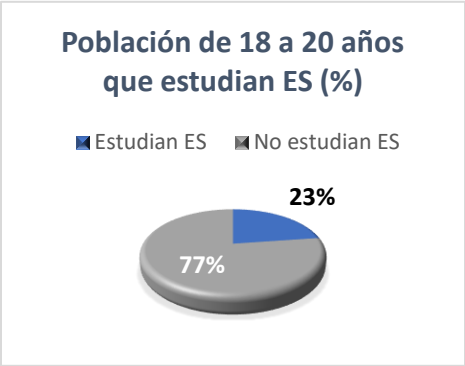
De los 2.9 millones que terminaron sus estudios de media superior, el 21.7% (0.6 millones) no tenía experiencia laboral al concluir la EMS. El 20.5% (0.6 millones), manifestó tener experiencia laboral antes de terminar la EMS. El restante, 57.9% (1.7 millones) adquieren su experiencia laboral al terminar la EMS. Es decir, 2.3 millones de jóvenes con EMS concluida están participando en el mercado de trabajo. De ellos, algunos combinan sus estudios de ES con trabajo, otros ya no continúan sus estudios. Ambos universos son un potencial de oferta que el sector turismo puede tratar de atraer, aunque sea solo un segmento de esa población.

Entre los principales motivos por los que los jóvenes con EMS concluida (1.9 millones) no continuaron sus estudios de Educación Superior (ES), se encuentran:

1) 0.608 millones (32%), por falta de dinero o tenía que aportar al hogar
2) 0.380 millones (20%), no quedó en su elección o no aprobó el examen
3) 0.199 millones (10%), no le gustó, interesó o no quiso seguir estudiando
4) 0.126 millones (10%), encontró trabajo o quería trabajar.
5) 0.045 millones (5%), por matrimonio, unión o embarazo.

La suma de los dos universos de jóvenes de 18-20 años, los que terminaron EMS y que no seguirán estudios de ES y los que se quedaron con EMS inconclusa o no iniciada, es un total de aproximadamente 3.4 millones de personas (véase gráfica 6). Bajo el supuesto de que este número corresponde a 3 generaciones de EMS, por año sería alrededor de 1 millón de jóvenes que estarían disponible en el mercado de trabajo para ocupar puestos operativos iniciales.

Gráfica 6 Población de 18 a 20 años que estudian ES



Fuente: Elaboración propia con base en ENILEMS INEGI 2019

Parte de este universo podrían considerarse posibles candidatos a insertarse en el mercado de trabajo del sector turismo, sobre todo en las actividades operativas. Para esto, requieren capacitarse previamente en las funciones operativas, con cursos cortos que vinculan teoría con práctica, basados en los estándares de competencia y con la certificación correspondiente. Se debe de complementar con las competencias blandas transversales, que son las en que el sector está poniendo mucho énfasis.

La oferta potencial se presenta en la tabla 5, con datos de 2019. El potencial de oferta de jóvenes de nuevo ingreso al mercado laboral por año es un estimado de 1 millón, al considerar los que aún están estudiando y los que no continuaron sus estudios. Teóricamente podrían cubrir la demanda del sector turismo. Sin embargo, eso supondría en términos numéricos, que el 20% de los jóvenes de nuevo ingresado al mercado de trabajo pasarían al sector. Es poco probable dado que el sector turismo representa alrededor del 10% del empleo nacional. Solo bajo el supuesto de que otros sectores se estancan proporcionalmente en su crecimiento de empleo, podría darse el potencial de oferta de 200 mil para el sector turismo.

Tabla 5 Análisis de oferta potencial

Análisis de la Oferta Potencial para ocupaciones del Sector Turismo (2019)			
Descripción	**Millones**	**Jóvenes con EMS concluida que participan en el mercado de trabajo***	**Jóvenes que no terminaron EMS y que no continuaron sus estudios****
Población de 18 -20 años	4.4		
EMS No terminada**	1.5		1.5
EMS Terminada (EMST)	2.9		
EMST S/Experiencia laboral	0.6		

EMST Con experiencia laboral antes de concluir sus estudios*	0.6	0.6	
EMST Con experiencia laboral después de concluir sus estudios*	1.7	1.7	
Jóvenes que no continúan estudios de ES**	1.9		1.9
Subtotal		**2.3**	**3.4**
Jóvenes disponibles en el mercado que representan posibles candidatos para puestos operativos iniciales***			**1.0**
Oferta Potencial para Sector Turismo		**2.3**	**1.0**

* 2.3 Millones de jóvenes con EMS concluida están participando en el mercado de trabajo, algunos combinan sus estudios de ES con trabajo, otros ya no continúan sus estudios. Ambos universos son un potencial de oferta para el Sector Turismo

** La suma de estos dos universos (que no terminaron EMS y que no continuarán sus estudios de ES) es de 3.4 millones

*** Bajo el supuesto de que este número de 3.4 millones corresponde a 3 generaciones de EMS, por año sería alrededor de 1 millón de jóvenes que estaría disponible en el mercado y que pueden considerarse posibles candidatos para ocupar puestos operativos iniciales en el sector turismo

Fuente: Elaboración propia con base en ENILEMS INEGI 2019

7. Brechas entre demanda y oferta de empleo

El análisis de brechas entre demanda y oferta por ocupaciones y competencias tiene una dimensión cuantitativa y cualitativa. La cuantitativa refiere a la demanda proyectada de personal por: crecimiento del PIB del sector; reemplazo por retiro; rotación externa del sector; cambio tecnológico y organizativo, con las variaciones en la productividad.

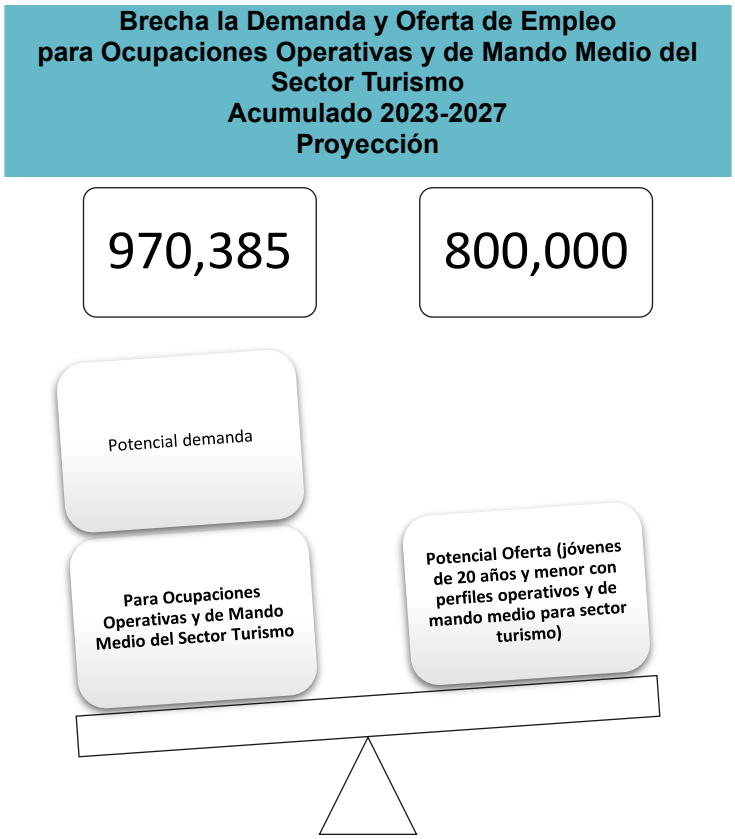
La cualitativa se refiere a las competencias demandas por las tendencias de demanda y de transformación del sector. Por un lado, las competencias requeridas del personal demandadas por motivos de crecimiento, reemplazo por retiro, rotación y variación de la productividad. Por el otro lado, las competencias a desarrollar en el personal en activo por la transformación del sector en dirección de: generar experiencias en el visitante; sostenibilidad y digitalización de procesos, entre otros.

En la parte cuantitativa, bajo el supuesto de un entorno estable en los 5 años venideros y parámetros de variación similar a los observados en los años 2010-

2019, se tiene una demanda adicional a la experimentada en el 2022 del orden de un acumulado de 970 mil personas (véase tabla 3).

La demanda de 970 mil es una brecha cuantitativa que habrá de cubrir por los egresados de la EMS, educación superior y de la oferta de personal ocupado en otras actividades en el mercado de trabajo; así como de jóvenes que no terminaron EMS y que no continuaron sus estudios y que están disponibles en el mercado como potencial para ocupar puestos operativos iniciales. A la vez significa una oportunidad importante para jóvenes de incorporarse al mercado de trabajo (Véase ilustración 3).

Ilustración 3 Brecha de la Demanda y Oferta de empleo



Fuente: Elaboración propia

Por el lado de la oferta, la estimación del potencial de personal joven de entre 18 y 20 años es del orden de 200 mil por año, en lo máximo, sin considerar el tipo de carrera seguida ni su grado de escolaridad alcanzado (véase tabla 5).

Desde la perspectiva cualitativa, el desafío es de un alcance mucho mayor. Refiere a la actualización del personal en activo en las competencias relacionadas con el servicio que genera una experiencia única al visitante, con los temas de la sostenibilidad ambiental y social, con la transformación tecnológica y la digitalización de los procesos. Es un universo de 4,7 millones de personas para el 2027 que habrán de actualizar sus competencias.

8. Ruta formativa de empleabilidad

Mapa de competencias

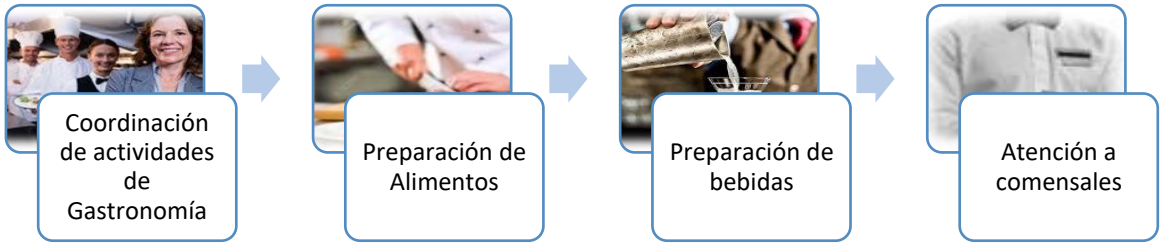
El mapa de competencias visualiza la relevancia de las funciones y competencias a partir de las ocupaciones relacionadas y las rutas de desarrollo de las personas dentro de los principales eslabones de la cadena productiva del sector. La empleabilidad se manifiesta a través de las ocupaciones que están al alcance de las personas en la medida que desarrollan sus competencias. En este caso se limita a las ocupaciones dentro de una subcadena del sector turismo. Es decir, la ruta de empleabilidad dentro del sector.

Al relacionar las funciones y competencias no únicamente con una ocupación en particular sino con una ruta de desarrollo por diferentes ocupaciones, el mapa de competencias se convierte en un instrumento de empleabilidad dinámica. Mientras que la empleabilidad estática se refiere a la relación de las funciones y competencias con una ocupación en particular, la dinámica expresa la ruta de crecimiento por ocupaciones varias.

Ejemplo de gastronomía (véase ilustración 4):

Principales procesos de la cadena de valor
Matriz ocupacional por principales procesos.

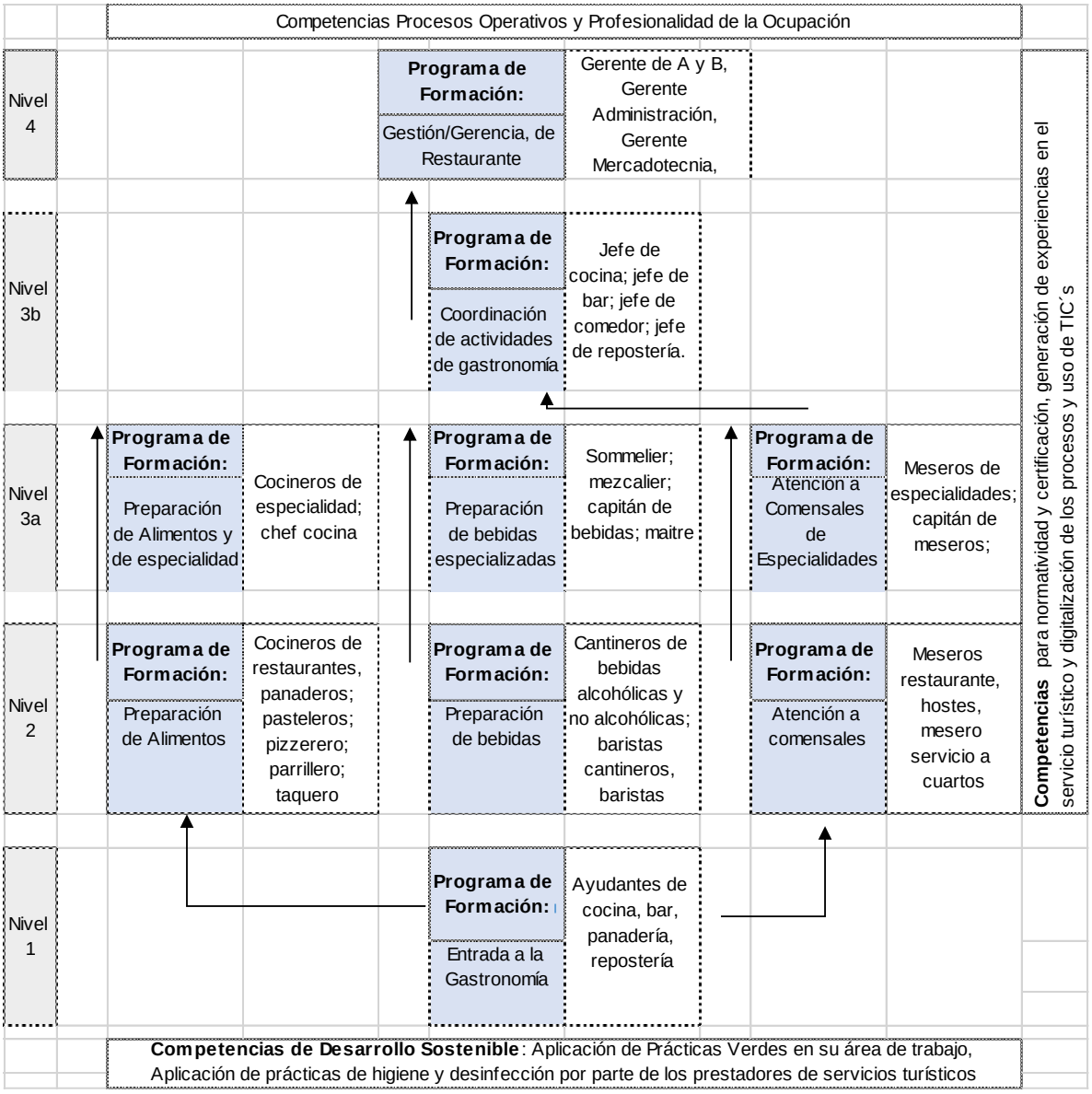
Ilustración 4 Principales procesos de la cadena de valor en Gastronomía



Tomando en cuenta los principales procesos de la cadena de valor y el nivel de competencias del marco de cualificaciones, se presenta la matriz ocupacional integrada de lo simple a lo complejo para el eslabón de gastronomía, de los procesos susceptibles de normalización y certificación y en qué grupo de competencias clave pueden certificarse (véase ilustración 5).

Mapa de Formación Gastronomía

Ilustración 5 Ruta de Formación: Gastronomía



Fuente: Elaboración propia

Impacto de las funciones relevantes en el sector

El impacto de las funciones relevantes en el sector se puede medir a partir de su presencia en las ocupaciones de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, visualizadas en la matriz de competencias. En cada eslabón de la cadena se tienen ubicadas ocupaciones cuyas funciones se vinculan a estándares de competencia del CONOCER. Estas se verán impactadas por las seis funciones transversales emergentes. Los estándares de competencia que corresponden a las ocupaciones de la cadena, habrán de actualizarse a partir de la incidencia de estas 6 funciones transversales emergentes. Por ende, el contenido de la formación basada en los estándares tendrá que incorporar aspectos de las funciones transversales.

En la cadena de valor se tiene familias de ocupaciones con funciones que cuentan con estándares de competencia del CONOCER. Las 6 funciones transversales emergentes impactan de la siguiente forma, en las ocupaciones por cada eslabón de la cadena de valor (véase tabla 6):

Tabla 6 Impacto de las funciones transversales por cadena de valor

Cadena de Valor	Familias de ocupaciones	Funciones Transversales (agrupadas por competencias)					
		Procesos Operativos	Profesionalidad de la ocupación	Normatividad y certificación de procesos	Generación de experiencias en el servicio turístico	Desarrollo sostenible	Digitalización de procesos y uso de TIC´S
Hotelería	9	7	9	5	9	9	7
Gastronomía	12	10	12	12	12	12	10
Servicios	13	7	13	8	11	13	11
Mantenimiento	16	9	11	13	8	16	10
Total	50	33	45	38	40	50	38

Fuente: elaboración propia

En orden de presencia, la función de desarrollo sostenible impacta como era de esperarse, en todas las ocupaciones. Le sigue la profesionalización de la ocupación, la generación de experiencia en el servicio, la normatividad y certificación de procesos, la digitalización de procesos y uso de TIC`s para cerrar con procesos operativos. Ser una función transversal no significa que necesariamente lo es para todas las ocupaciones, ni tampoco que el contenido es lo mismo para todas las ocupaciones donde impacta. La nomenclatura puede ser igual o similar, su contenido se contextualiza a la ocupación.

Proyecto piloto sobre Estándares Ocupacionales APEC en el marco de la Alianza del Pacífico

En el marco del Proyecto Piloto APEC Alianza del Pacífico sobre Estándares aplicables al sector de viajes, turismo y hotelería, se efectuó un mapeo de dos ocupaciones: cocinero y ama de llaves, donde se evaluaron de manera detallada las habilidades individuales y las declaraciones/competencias de conocimiento para cada Estándar Ocupacional APEC en comparación con los estándares locales de cada país, a fin de identificar aquellas que estuvieran incluidas actualmente en las competencias nacionales y las que podrían no estar contemplados en el contenido de las mismas. Para facilitar el análisis, SkillsIQ proporcionó una hoja de cálculo de correspondencia de Estándares Ocupacionales APEC en la que se enumeraban las declaraciones/competencias de aptitudes, conocimientos y requisitos de certificación para que los 4 países miembro de la Alianza del Pacífico pudieran tomar nota de los resultados de la correspondencia.

Las competencias y conocimientos que no se encontraron descritos en los contenidos de los estándares nacionales, se definieron como brechas. Las brechas identificadas en el ejercicio de mapeo representan un área de oportunidad para los países de la Alianza del Pacífico, ya que representan algunas diferencias con los estándares APEC. En este ejercicio se identificó que existen ocho (8) estándares ocupacionales APEC aplicables al perfil de cocinero, que se apoyan en una serie de declaraciones de competencias y conocimientos. Los Estándares de Competencias Laborales de México y Colombia son los que se asemejaban en mayor porcentaje a los estándares APEC. En relación al perfil de ama de llaves, se distinguió que de igual manera existen 8 estándares APEC vinculados a dicha ocupación. En este caso, los países con menor brecha fueron Chile y México.

Una vez concluido el ejercicio de mapeo, se llevó a cabo la fase de validación con la industria para investigar más a fondo las brechas detectadas y determinar si se considera necesario su incorporación a los Estándares de Competencia nacionales y/o se considera pertinente que se actualice la formación/capacitación. En cada país se celebraron talleres presenciales de validación, en los cuales se determinó que las brechas detectadas no eran sustanciales y que podrían ser subsanadas durante la capacitación formal o en el puesto laboral. Esto, en virtud que de muchas de las brechas identificadas en el mapeo no representan una brecha como tal en las funciones, pues algunas competencias, conocimientos y habilidades forman parte de la capacitación o formación en el lugar de trabajo, por lo que, pese a que no se encuentren como tal señalados en los Estándares nacionales, si se realizan en los lugares de trabajo.

Por lo antes expuesto, se puede decir que los resultados del pilotaje fueron muy positivos, pues no existen barreras significativas que impidan futuras actividades para facilitar el reconocimiento de los estándares APEC para las ocupaciones de cocinero y ama de llaves en los países miembros de la Alianza del Pacífico.

Conclusiones

El análisis de las competencias relevantes para la empleabilidad y productividad del sector turismo llevó a la identificación de dos dimensiones: tendencias coyunturales y estructurales.

La tendencia coyuntural está marcada por la crisis provocada por la pandemia COVID-19 y su posterior recuperación. En esta trayectoria de pronunciado altibajo en el mercado de trabajo del sector, se observan al menos dos fenómenos prospectivos relevantes que se refuercen mutuamente. La incorporación acelerada de personal nuevo para responder a la demanda emergente en el momento de recuperación. Se acompaña con una limitada capacidad de capacitar y certificar por competencias al personal de nuevo ingreso ante la urgencia de mantener la operación.

El segundo fenómeno es una elevada tasa de rotación del personal, especialmente en los polos de mayor crecimiento en la recuperación. La amenaza de la rotación provoca una señal de resistencia a invertir en capacitación y certificación por competencias. Esto genera una presión para incorporar con urgencia personal nuevo para mantener la operación.

La suma de los dos fenómenos interconectados ha propiciado un ambiente de estancamiento en la capacitación y certificación por competencias. Desde la perspectiva de la empleabilidad, si bien hay rotación e incorporación de nuevo personal al sector, al no contar con una capacitación en las funciones ni con un certificado de competencias, la posibilidad de crecer profesionalmente y en términos salariales, se limita. Es una empleabilidad estática que se ubica en el mismo o similar nivel de profesionalización.

En términos de movilidad interregional la empleabilidad estática puede ser funcional en el corto plazo, para contratar a personal nuevo desde regiones donde la recuperación ha sido más lenta y o donde hay más oferta educativa orientada al sector. Esto implica el acompañamiento de opciones de transporte y hospedaje, cuya gestión se suma a las funciones del departamento de recursos humanos de las empresas lo que a su vez tiende a reducir los tiempos disponibles para la gestión del desarrollo de competencias del personal.

Desde la perspectiva de la productividad, las empresas se han apoyado en la reserva de productividad laboral derivada del período de la crisis sanitaria. Sin embargo, al no contar con la capacitación y certificación por competencias y su vinculación a la innovación de los procesos, la reserva se agota y pasa al momento de incremento de la intensidad del trabajo por la acumulación de tareas, lo que no se considera productividad.

En el momento de llegada a la parte final de la curva de recuperación, resurge la necesidad y posibilidad de las empresas para dedicar tiempo y recursos al desarrollo de las competencias del personal, ante el riesgo inminente de perder

calidad y productividad en el servicio y, por ende, la erosión en la competitividad. Es el momento donde aparece la tendencia estructural en las funciones y competencias relevantes.

La información recabada y analizada por los principales eslabones de la cadena de valor del sector, no se han identificado de manera sobresaliente nuevas funciones y la necesidad de nuevos estándares de competencias específicas para la realización de ocupaciones emergentes diferentes a las presentes. Lo que se ha detectado es la necesidad de complementar o adicionar los estándares de competencias con (sub) funciones derivadas de competencias transversales. Esto se puede denominar tendencia estructural.

Fueron seis los ámbitos de funciones y competencias transversales identificados, que de manera diferenciada inciden en las ocupaciones de la cadena:

- Procesos operativos
- Profesionalización en la función
- Normatividad y certificación de procesos
- Generación de experiencias diferenciadas en el servicio
- Desarrollo sostenible
- Digitalización de los procesos y uso de TIC´s

Las funciones y competencias transversales responden a una empleabilidad y productividad en transformación a nivel nacional e internacional en los países de la Alianza del Pacífico. Los parámetros productividad tienden a evolucionarse hacia indicadores derivados del desarrollo sostenible, con agilidad en la gestión de los procesos y desmasificación en la atención y calidad en el servicio. A la vez proyecta valor a la profesionalización de las ocupaciones y el interés de desarrollar las competencias por parte del personal como parte de la gestión de talento.

El mapa de competencias articuladas con ocupaciones relevantes en la cadena de valor del sector surge como una herramienta útil y pertinente, que facilita y visualiza la articulación de las empresas con las instituciones del sector educativo en trayectorias comunes de desarrollo de competencias. Permite también la actualización y o complemento de los estándares de competencia de manera ordenada y consistente, de preferencia articulada con los países de la Alianza del Pacífico, para identificar las mejoras prácticas y evitar esfuerzos repetidas en cada uno de los países.

Referencias

INEGI, 1993, Encuesta Nacional de Empleo y Capacitación en el Sector Turismo; https://www.inegi.org.mx/programas/enecst/1993/

OIT, 2021, Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector turismo en América Latina y el Caribe; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf

OIT, 2004, Recomenación sobre el desarrollo de los recursus humanos; https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R195:NO

RTI, 2022, Biosphere Guide 2022-2023; https://www.biospheretourism.com/en/download-biosphere-guide-2022-2023/113

WWTC,2022, Global Summit Report; https://wttc.org/Portals/0/Documents/GSPH-Global%20Summit%20Report-Manila.pdf