

Análisis para identificar las funciones y competencias específicas relevantes para la empleabilidad y productividad a nivel nacional, sectorial y regional en el Sector Turismo en México.





I	ÍNDICE	5
P	PRÓLOGO	7
I	INTRODUCCIÓN	9
A	ANTECEDENTES	11
2	OBJETIVOS	12
	2.1 Objetivo general	12
	2.2 Objetivos Específicos	12
	2.3 Metodología	12
	2.4 Alcance de los instrumentos de información primaria aplicados	13
3	IMPORTANCIA DEL SECTOR DENTRO DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL	14
4	DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS POR EL SECTOR	22
	4.1 Demanda en el sector	24
	Oferta académica vinculada a planes y programas de estudios en carreras afines al Sector	26
	4.2 Demanda del sector a corto, mediano y largo plazo	32
	4.3 Brecha existente	36
5	FUNCIONES Y COMPETENCIAS RELEVANTES PARA LA EMPLEABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD	38
	5.1 Mapa de competencias	38
	5.1.1 Hotelería	38
	5.1.2 Gastronomía	42
	5.1.3 Servicios	46
	5.1.4 Mantenimiento	50
	5.2 Descripción de las funciones localizadas	54



5.3	Impacto de las funciones relevantes en el sector	55
5.4	Propuesta de estandarización de dichas funciones	55
6	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA	58
7	ÍNDICE DE TABLAS	60
8	ANEXOS	61
	Anexo 1: Regresión lineal con la variable del crecimiento económico (PIB)	61
	Anexo 2: Certificación con mayor demanda	66
	Anexo 3: Evaluación de competencias por eslabón en la cadena de valor	67

PRÓLOGO

Me complace presentar el estudio titulado “Análisis para identificar las funciones y competencias específicas relevantes para la empleabilidad y productividad a nivel nacional, sectorial y regional en el Sector Turismo en México”. Como Secretario de Turismo del Gobierno Federal, que encabeza el presidente, Andrés Manuel López Obrador, reconozco la importancia de comprender a fondo las necesidades y desafíos que enfrenta el país en nuestros ámbitos de competencia.

El turismo es pilar esencial de la economía mexicana, ya que es fuente de ingresos, empleo e inversión, además de que promueve el desarrollo de nuestras comunidades. Sin embargo, es fundamental contar con profesionales capacitados y competentes que puedan enfrentar los retos actuales y venideros. Con ello, se podrá garantizar un crecimiento sostenible, maximizando los beneficios de esta actividad.

Este análisis, que es producto del esfuerzo conjunto entre el Gobierno Federal, instituciones académicas y otros actores clave, ha sido desarrollado con el objetivo de identificar las funciones y competencias específicas, tanto a nivel nacional como en los diferentes subsectores y regiones, que son relevantes para quienes laboran en nuestra noble profesión.

A través de un riguroso proceso de investigación y reflexión, se han detectado las necesidades laborales y las habilidades requeridas para poder optimizar los resultados. Se han considerado diversos

factores, como las tendencias del mercado, la demanda de los viajeros, la evolución tecnológica y las mejores prácticas internacionales. Al final, se tiene un panorama exhaustivo y detallado que brinda una visión integral de las capacidades cruciales que demanda el sector.

El presente documento, de carácter prospectivo, identifica las brechas existentes y propone recomendaciones concretas y acciones estratégicas para robustecer la empleabilidad y productividad. Estas recomendaciones tienen como propósito guiar a los responsables de la formulación de políticas, a los organismos educativos y a las empresas, para una toma de decisión mejor informada, y para la implementación de programas de formación adecuados.

Deseo expresar mi reconocimiento a todos los expertos, investigadores y profesionales que contribuyeron a la realización de este amplio análisis. Su dedicación y experiencia ha sido primordial para lograr una visión clara y sustentada sobre las tendencias en materia laboral en la actividad turística.

En conclusión, este estudio es un recurso valioso que nos proporciona una hoja de ruta para fortalecer las competencias, habilidades y aptitudes de los involucrados en el quehacer turístico de México. Confío en que, al aplicar las recomendaciones y acciones propuestas, alcancemos un crecimiento sostenible, generando oportunidades para todos los mexicanos, además de preservar nuestro patrimonio histórico, cultural, natural y gastronómico.

Lic. Miguel Torruco Marqués
Secretario de Turismo del Gobierno de México

INTRODUCCIÓN

El sector turismo juega un papel fundamental en la economía de México, siendo uno de los principales motores de crecimiento y generación de empleo en el país. Con una diversidad cultural y paisajística sin igual, México atrae a millones de turistas nacionales e internacionales cada año, convirtiéndose en un destino de referencia a nivel mundial.

En este contexto, resulta imperativo comprender a fondo las funciones y competencias que son relevantes para la empleabilidad y productividad en dicho sector. Este conocimiento permitirá a los actores clave, tanto a nivel nacional, sectorial como regional, tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para fortalecer la industria turística y maximizar sus beneficios.

El presente análisis se enfoca en identificar y examinar de manera exhaustiva las funciones y competencias específicas que son críticas para el desarrollo profesional en el sector turismo en México. Para ello, se llevó a cabo un riguroso estudio que abarca el ámbito nacional en los diferentes subsectores y regiones del país.

El objetivo principal de este análisis es proporcionar una visión integral de las habilidades y conocimientos requeridos para el éxito en el ámbito turístico, a fin de promover la formación, capacitación y certificación adecuada de los profesionales que participan en esta

industria. Asimismo, se pretende identificar las brechas existentes en las competencias actuales y proponer recomendaciones concretas para mejorar la empleabilidad y la productividad.

A través de la recopilación de datos, entrevistas a expertos, revisión de literatura especializada y análisis de las políticas y programas de formación existentes, este estudio se propone arrojar luz sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector turismo en materia de competencias laborales, sin dejar de tomar en cuenta que la infraestructura que se construye en el sureste del país, como el Tren Maya y las carreteras en Oaxaca, servirán para que el turismo sea el motor económico en la región en 20 o 30 años, considerando que la fuerza laboral encargada de estas obras prioritarias está siendo capacitada, evaluada y certificada.

Se espera que los resultados y conclusiones de este análisis sirvan como un referente valioso para los responsables de la toma de decisiones en el ámbito público y privado, así como para los organismos educativos y de formación profesional. Al comprender las funciones y competencias específicas que impulsan la empleabilidad y productividad en el sector turismo, podremos trabajar juntos hacia el fortalecimiento de esta industria estratégica en México.

Recordemos que turismo se escribe con la letra **T** de transformación.

Mtro. Rodrigo Alejandro Rojas Navarrete

Titular de CONOCER

ANTECEDENTES

El sector turismo ha sido uno de los más afectados por la pandemia COVID-19 al inicio de este decenio, con caídas 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 de coyuntura, en el corto plazo, emergen las estructurales, de largo plazo. 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 análisis 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 a 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 proporciona a las empresas, las instituciones educativas y el personal, la perspectiva de los estándares de competencias a través de su conectividad con otros.

La primera parte del análisis aborda los objetivos, alcances y aspectos metodológicos del análisis. Siguen dos apartados donde se analizan la importancia del sector en la economía y mercado de trabajo nacional así como la dinámica de la oferta y demanda de empleo.

El apartado siguiente profundiza aspectos cualitativos en las tendencias de las funciones y competencias del sector, apoyado en el mapa de competencias por eslabones de la cadena de valor. Se plantean opciones de cómo incorporar las tendencias observadas en este mapa, cuya validación y ejecución se considera como el próximo paso a seguir a este análisis.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Identificar las tendencias clave, así como las funciones y competencias relevantes para la empleabilidad, productividad y competitividad a nivel nacional, así como los planes formativos del sector Turismo en México.

2.2 Objetivos Específicos

Desarrollar el análisis prospectivo para el sector Turismo en México, con la finalidad de contribuir a los esfuerzos para que el propio sector identificado como estratégico, realmente logre alcanzar su potencial y contribuya al crecimiento económico del país. Lo anterior, a fin de definir visiones y escenarios que permitan:

- a) Anticipar tendencias y necesidades de personal calificado que tienen alta probabilidad de mantenerse, así como las funciones y competencias laborales relevantes que habrán de requerirse
- b) Estimar la oferta cuantitativa y cualitativa por competencias de la fuerza laboral por parte del sistema educativo
- c) Identificar trayectorias de demanda de la fuerza laboral por competencias del sector turismo, con especial énfasis en los proyectos de inversión y el retiro del personal por jubilación
- d) Identificar brechas cuantitativas y cualitativas de oferta y demanda de fuerza laboral del sector Turismo
- e) Identificar las necesidades de estandarización de funciones y de personas certificables en el sector Turismo
- f) Identificar los proveedores más aptos para ofrecer la formación proyectada y otorgar la certificación correspondiente
- g) Definir los objetivos y estrategias que permitan el desarrollo integral de la fuerza laboral y de la productividad sostenible del sector mediante la certificación de las competencias del personal
- h) Propiciar la gestión de talento humano y planes de formación

2.3 Metodología

En el primer paso del análisis se realizó el planteamiento conceptual inicial de la matriz de competencias del sector turismo basado en estándares de competencia, a través de fuentes de información secundaria: Estándares de Competencia del CONOCER.

Posteriormente se utilizó la técnica de escenarios para estudios prospectivos bajo la siguiente secuencia y apoyada en la matriz de competencias del sector turismo:

- Diagnóstico para identificar la situación base o punto de partida para una descripción de la situación presente con un análisis de los principales problemas existentes en el marco de una perspectiva del futuro deseado y posible
- Trayectoria futura de acuerdo a escenarios posibles y estrategias integrales de acción
- Aproximación de situaciones o riesgos que pueden manifestarse, con una descripción de los factores que pueden intervenir en la trayectoria del escenario y modificarla
- Definición del horizonte de tiempo, de corto y mediano plazo, entre la situación base y el futuro posible con escenarios de factores externos al sector e internos articulados con políticas
- Descripción de la situación futura, de los mismos factores y variables seleccionados en la situación base, que dimensionen la naturaleza del cambio así como su interrelación e interdependencia

El método permitió elegir la estrategia a través de alternativas, bajo el siguiente camino lógico:

Ilustración 1.- Secuencia Lógica desarrollo de estudio



Fuente: Elaboración propia

2.4 Alcance de los instrumentos de información primaria aplicados

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 insistió 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 tiene un amplio horizonte que abarca al conjunto de estándares de competencia disponibles en el RENECE de 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 aspecto 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 marcan en una escala de relevancia a los estándares de competencia que guardan relación con su actividad. Sin embargo, no se obtiene información acerca del "porqué" de la respuesta.

3 IMPORTANCIA DEL SECTOR DENTRO DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL

Expectativas de participación del sector en el PIB

Uno de los indicadores clave que resume el desempeño de las actividades turísticas es el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) que mide el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

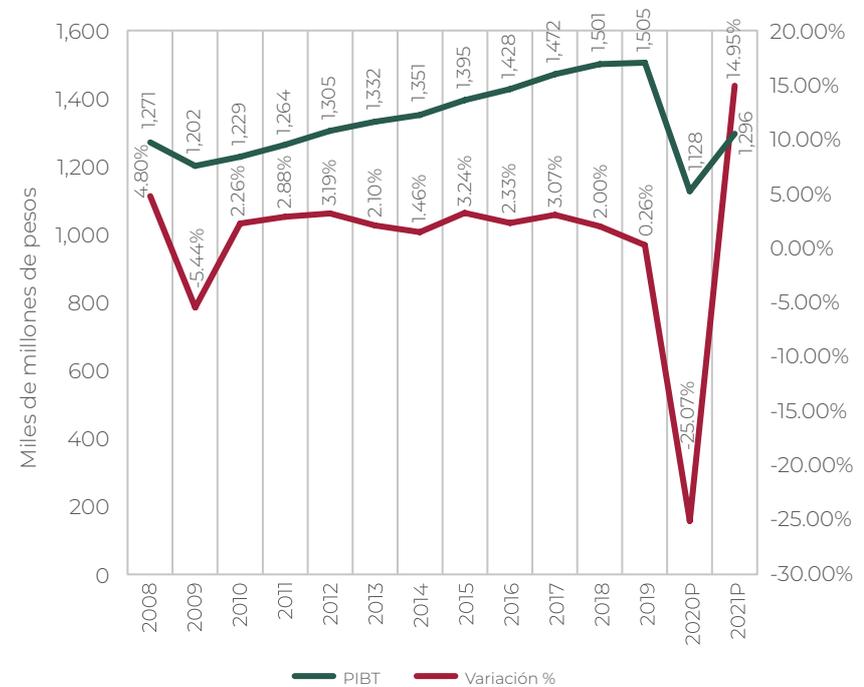
El PIBT da cuenta del ciclo turístico y su relación con el ciclo de la economía en su conjunto. Los ciclos económicos de las décadas recientes se han caracterizado por momentos disruptivos conocidos en la literatura como momentos de ‘cisne negro’:

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 previsible 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 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 (Gráfica 2).

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



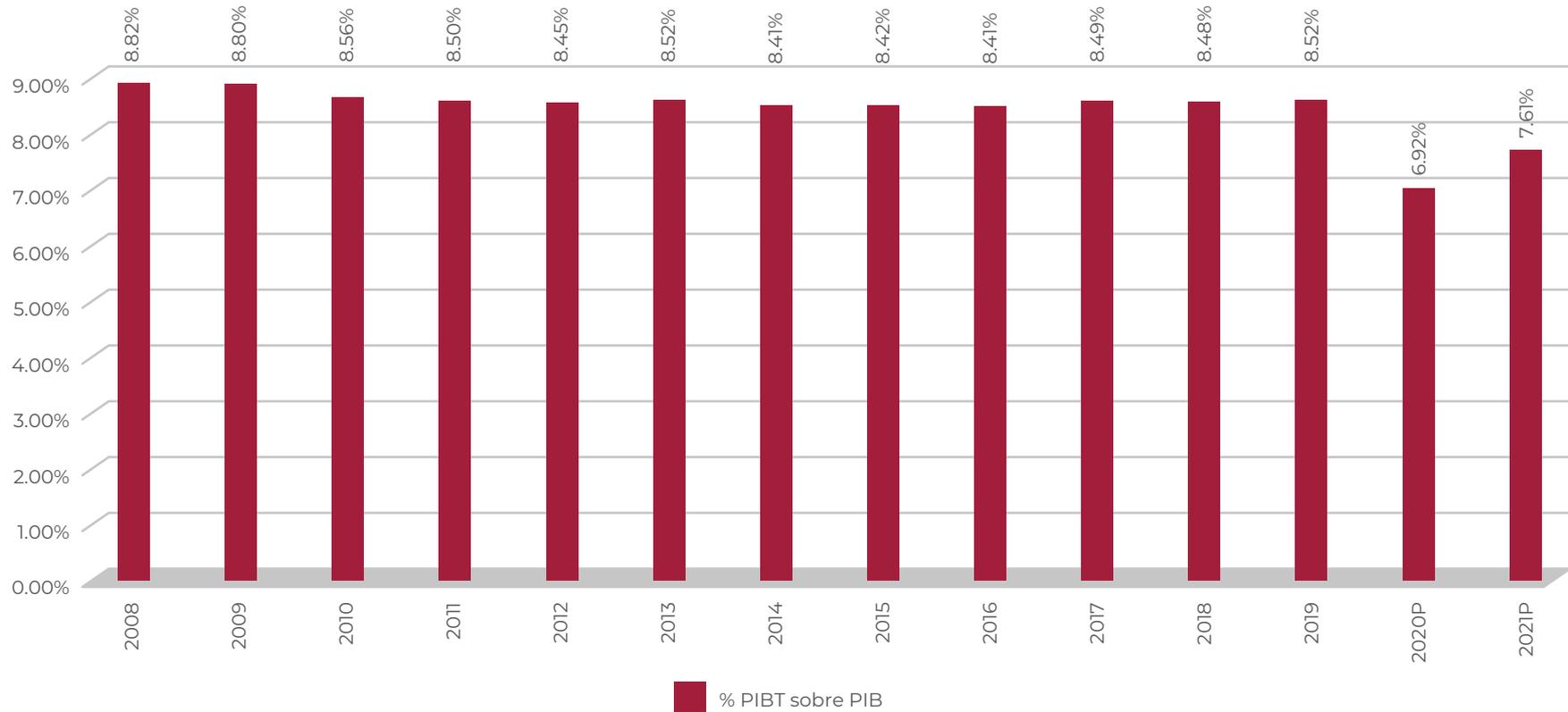
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México

De acuerdo con la información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)² se prevé que el crecimiento del PIB real de las economías en su conjunto se desacelere desde un 2.5% en 2022 hasta el 1.6% en 2023, pero con repunte al 2.1% en 2024. El comportamiento del sector turístico no necesariamente sigue la misma tendencia, aunque será un factor que influye en su dinámica una vez pasada la recuperación.

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

² Panorama Económico de México, consultado en: [https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-mexico/#:~:text=Nota%20de%20Pa%C3%ADs%20%2D%20Mexico%20\(Noviembre,elevada%20inflaci%C3%B3n%20le%20restar%C3%A1%20fuerza.](https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-mexico/#:~:text=Nota%20de%20Pa%C3%ADs%20%2D%20Mexico%20(Noviembre,elevada%20inflaci%C3%B3n%20le%20restar%C3%A1%20fuerza.)

Gráfica 2.- % PIB Turístico sobre PIB Total (valores constantes)



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

Proyección de crecimiento del sector y subsectores

El Sector Turístico, se integra por subsectores agrupados en bienes y servicios, de acuerdo al siguiente esquema:

Ilustración 2.- Subsectores del Sector Turismo

Servicios

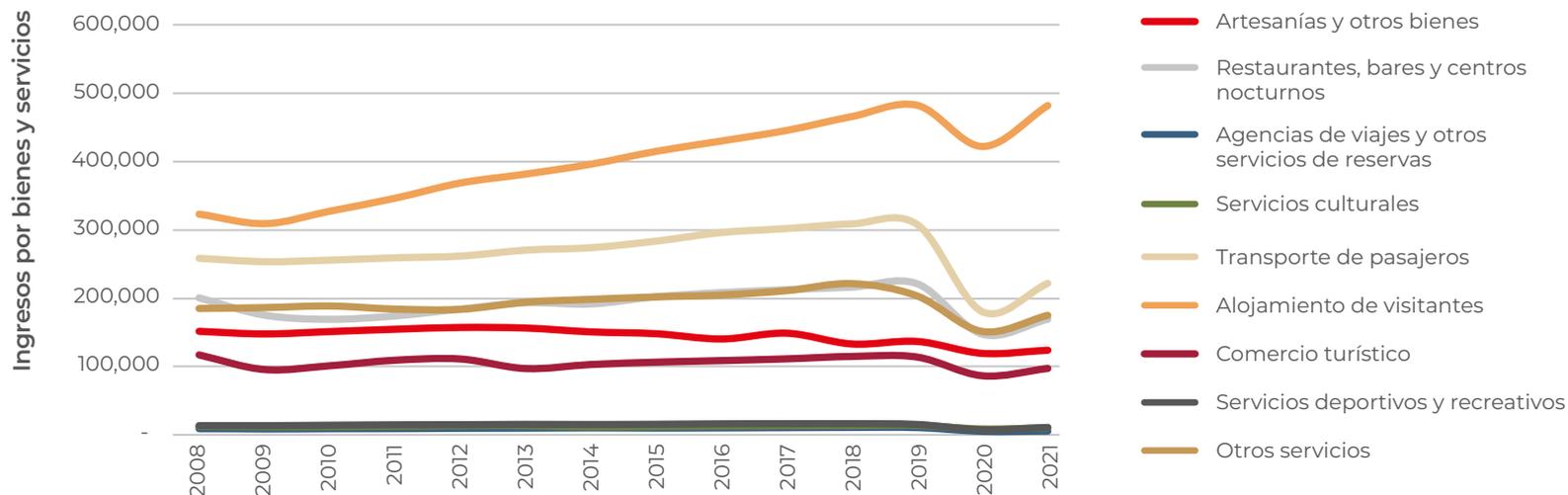
- Transporte de pasajeros
- Restaurantes, bares y centros nocturnos
- Alojamiento de visitantes
- Agencias de viajes y otros servicios de reservas

Bienes

- Comercio turístico
- Servicios culturales
- Servicios deportivos y recreativos
- Otros servicios
- Artesanías y otros bienes

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

Gráfica 3.- Crecimiento del Sector Turístico y Subsectores



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

Históricamente, entre las principales actividades del sector Turismo destacan los servicios de alojamiento para visitantes, el transporte de pasajeros y el servicio de restaurantes, bares y centros nocturnos (Gráfica 3).

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%; (Tabla 1)³.

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 parte 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.

Visitantes turísticos por año

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 de 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,

³ Cuenta Satélite del Turismo de México 2021. Inegi. Consultado en: www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CST/CST2021.pdf

Tabla 1.- Distribución del PIB Turístico por Subsector (2020-2021)

CONCEPTO	2020	2021	VARIACIÓN	%
Bienes	119,278	123,935	4,657	3.90%
Artesanías y otros bienes	119,278	123,935	4,657	3.90%
Servicios	1,008,468	1,172,359	163,891	16.25%
Transporte de pasajeros	180,128	221,779	41,651	23.12%
Restaurantes, bares y centros nocturnos	147,285	169,308	22,023	14.95%
Alojamiento de visitantes	422,046	482,056	60,010	14.22%
Agencias de viajes y otros servicios de reservas	5,202	5,603	402	7.72%
Comercio turístico	86,496	97,252	10,756	12.44%
Servicios culturales	8,587	10,416	1,828	21.29%
Servicios deportivos y recreativos	7,413	10,976	3,564	48.08%
Otros servicios	151,311	174,969	23,657	15.63%
Total Turístico	1,127,746	1,296,294	168,548	14.95%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Cuenta Satélite del Turismo de México 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 reactiva con 11.9%, mientras que los visitantes siguieron creciendo en ese año con un estimado de 49.1% (ver tabla 2 y gráfica 4).

Lo que se destaca es que la TCMA del empleo en el sector turismo entre 2010-2019, es apenas el 65% de la TCMA de los visitantes.

Implícitamente significa que hubo un incremento de la productividad laboral física del orden de 1.9% anual. Se visualiza en la gráfica 4, donde de manera paulatina el crecimiento de las personas ocupadas en el sector se quedó rezagado del crecimiento de los visitantes. Esto se invierte bruscamente con la crisis del COVID-19, cuando los visitantes se reducen comparativamente mucho más que el empleo. Significa que las empresas tuvieron parte del personal en una condición de subempleo durante la crisis.

Tabla 2.- Visitantes Turísticos y personas empleadas (2008-2027)

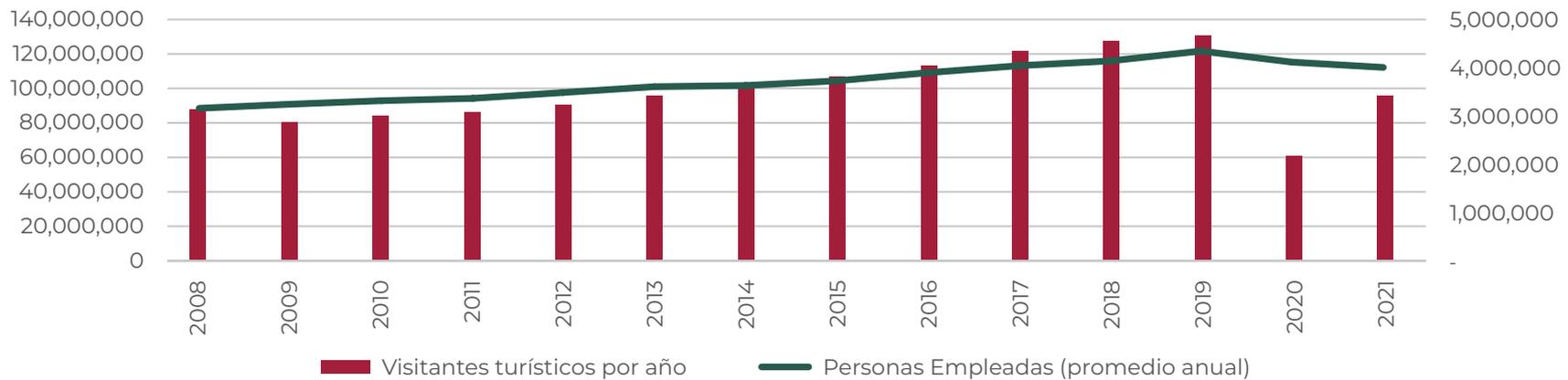
AÑO	VISITANTES TURÍSTICOS POR AÑO	TASA PROMEDIO DE CRECIMIENTO	PERSONAS EMPLEADAS (PROMEDIO ANUAL)	TASA PROMEDIO DE CRECIMIENTO
2008	87,703,980		3,156,687	
2009	80,189,602	-8.57%	3,240,108	2.64%
2010	83,605,336	4.26%	3,316,555	2.36%
2011	86,114,287	3.00%	3,361,804	1.36%
2012	90,110,434	4.64%	3,492,768	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%

Proyectado (TCMA 2010-2019)

* Para 2022 se consideró la tasa de crecimiento anual del tercer trimestre

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.

Gráfica 4.- Visitantes y empleos turísticos históricos por año (2008-2021)
Visitantes y Empleos turísticos histórico por año (2008-2021)

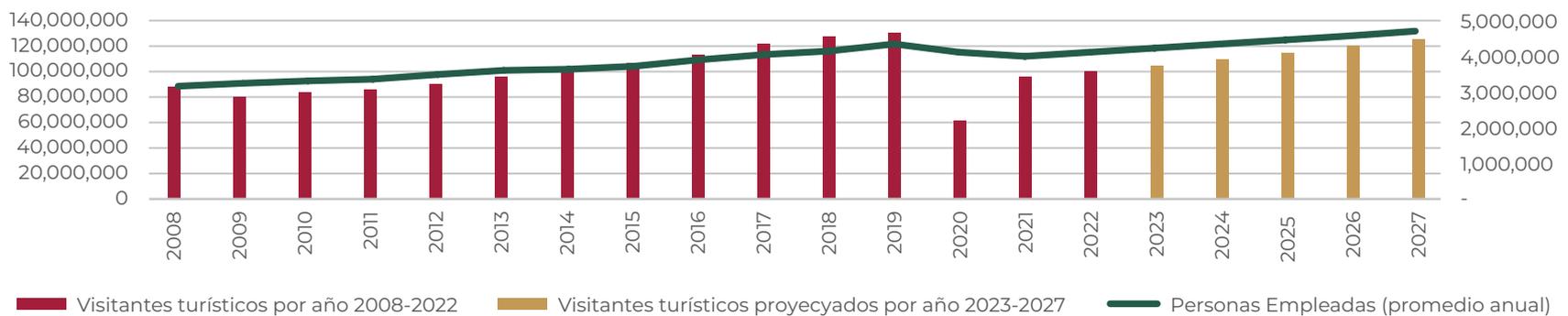


Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN), INEGI y Compendio Estadístico del Turismo en México 2021.

La proyección de visitantes y empleo en el sector turismo se observa en la gráfica 5. A partir de los años 2021-2022, cuando inicia la recuperación, los visitantes están proporcionalmente por abajo del empleo. En el transcurso de los años proyectados, los visitantes

crecen de nuevo, más que el empleo, lo que significa que se prevé un incremento anual de la productividad. Esto requiere a su vez, de un acompañamiento de la formación del personal, para poder responder a esta tendencia de la productividad.

Gráfica 5.- Visitantes y empleos turísticos históricos y proyectados (2008-2027)
Visitantes y Empleos turísticos por Visitantes y Empleos turísticos por año



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN), INEGI, Compendio Estadístico del Turismo en México 2021 y TCMA estimada 2010-2019

Lo que se destaca es que la TCMA del empleo en el sector turismo entre 2010-2019, es apenas el 65% de la TCMA de los visitantes. Implícitamente significa que hubo un incremento de la productividad laboral física del orden de 1.9% anual. Se visualiza en la gráfica 4, donde de manera paulatina el crecimiento de las personas ocupadas en el sector se quedó rezagado del crecimiento de los visitantes. Esto se invierte bruscamente con la crisis del COVID-19, cuando los visitantes se reducen comparativamente mucho más que el empleo. Significa que las empresas tuvieron parte del personal en una condición de subempleo durante la crisis.

En la gráfica 6, se visualiza el número de turistas sobre empleo turístico y el coeficiente de empleo sobre turistas que visitan 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.

Crecimiento por Regiones Turísticas de México

La Secretaría de Turismo, conforme al Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 5 de agosto del 2019, determinó nueve **regiones turísticas** en México ⁴.

1. **Región Noroeste:** Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa
2. **Región Norte:** Chihuahua y Durango
3. **Región Noreste:** Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas
4. **Región Occidente:** Nayarit, Jalisco, Guanajuato, Michoacán y Colima
5. **Región Centro-Norte:** Aguascalientes, Zacatecas y San Luis Potosí

Gráfica 6.- Turistas sobre empleo turístico y coeficiente de empleo (2008-2021)
Turistas sobre empleo turístico 2008-2020

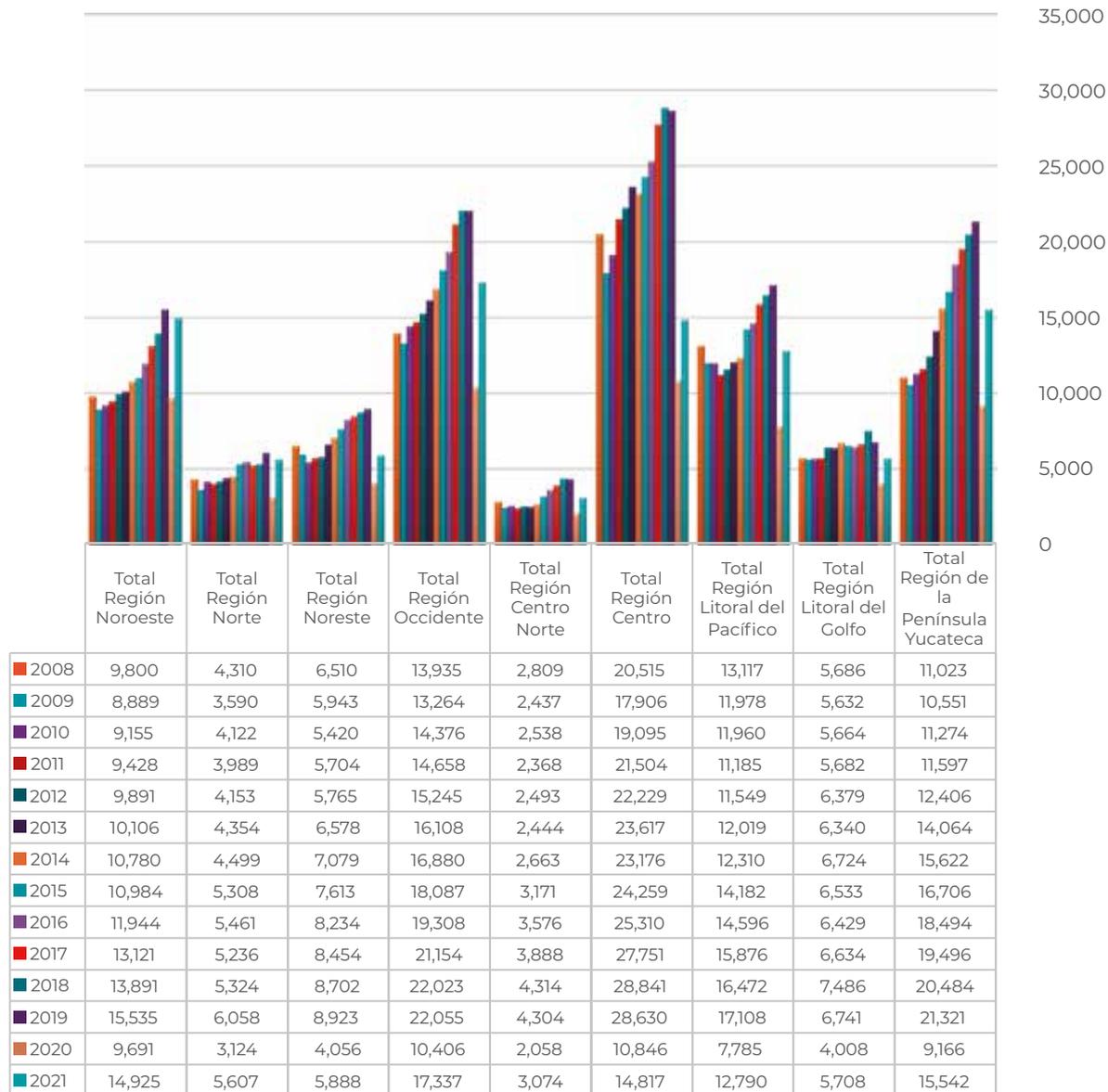


Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN), INEGI y Compendio Estadístico del Turismo en México 2021.

⁴ DOF, Consultado en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5567142&fecha=05/08/2019

Gráfica 7.- Turistas por Región

Llegadas de Turistas por región 2008-2021 (cifras en miles de personas)



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

6. **Región Centro:** Querétaro, Hidalgo, Estado de México, Tlaxcala, Puebla, Morelos y la Ciudad de México
7. **Región Litoral del Pacífico:** Guerrero, Oaxaca y Chiapas
8. **Región Litoral del Golfo:** Veracruz y Tabasco
9. **Región de la Península Yucateca:** Campeche, Yucatán y Quintana Roo

Por región, en el 2021, el Occidente, es quien captó el mayor número de turistas, un 18.1% del total, en segundo lugar, la Península Yucateca, con un 16.2% y el Noroeste, en un tercer sitio, con un 15.6%, seguido por la Región Centro con un 15.5%. Las llegadas de turistas por región, del periodo 2008-2021, se pueden ver en la gráfica 7⁵.

Las TCMA de turistas por región varían marcadamente en los años 2010-2019 (Tabla 3).

Tabla 3.- TCMA Visitantes 2010-2019

REGIÓN	CRECIMIENTO VISITAS 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

⁵ Compendio Estadístico del Turismo en México. Datatur. Secretaría de Turismo.

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 Pacífico* con la costa de Guerrero y Oaxaca y la *Península de Yucatán* que incluye a Cancún y la Riviera Maya.

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, Litoral del Pacífico 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 acuden a los litorales y a la CDMX.

4 DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS POR EL SECTOR

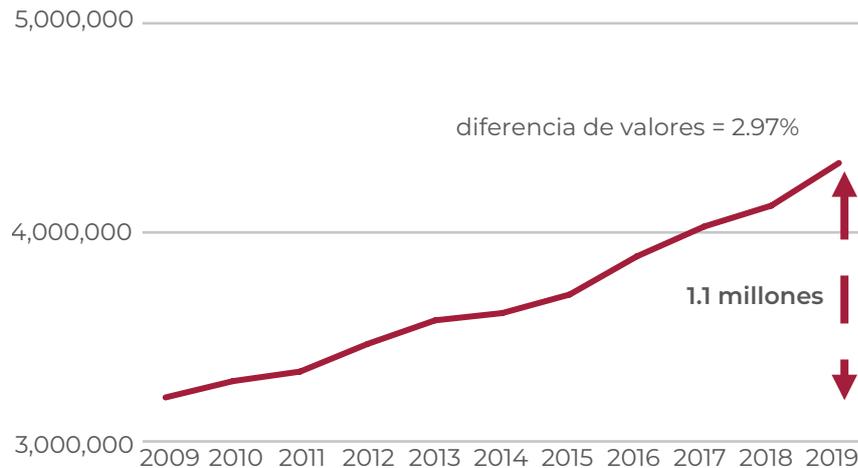
4.1 Demanda en el sector

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. Fue el periodo posterior a la crisis financiera global de 2008-09 y previo a la pandemia que inició en 2020 en México (gráfica 8).

Gráfica 8.- Empleo en el sector turismo
Empleo Sector Turismo 2009-2019
(absolutos)



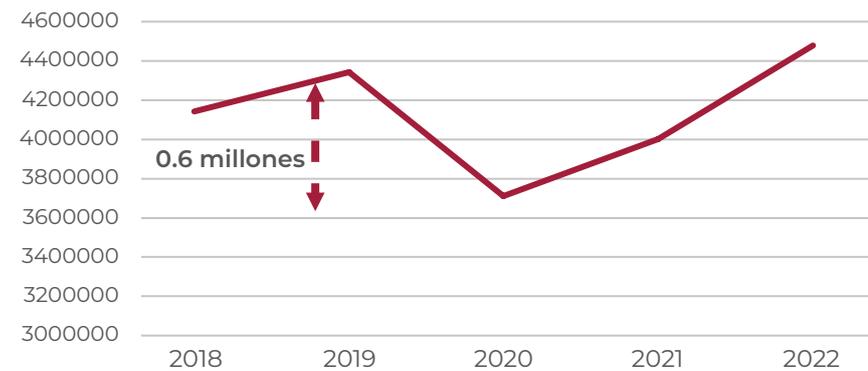
Fuente: Elaboración propia con base en DATATUR

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%.

En la post pandemia, el sector alcanzó su recuperación en términos de empleo en el tercer trimestre de 2022 (Gráfica 9). 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 9.- Empleo en el Sector Turismo
Empleo Sector Turismo 2018-2022
(absolutos)



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 Riviera 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 a 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 Laborales

Las características laborales del sector turismo se abordarán desde la perspectiva del desarrollo de competencias, centrado en aspectos relevantes. Son características generales que no pretenden

cubrir la gran heterogeneidad del sector, que va desde las micro empresas 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).

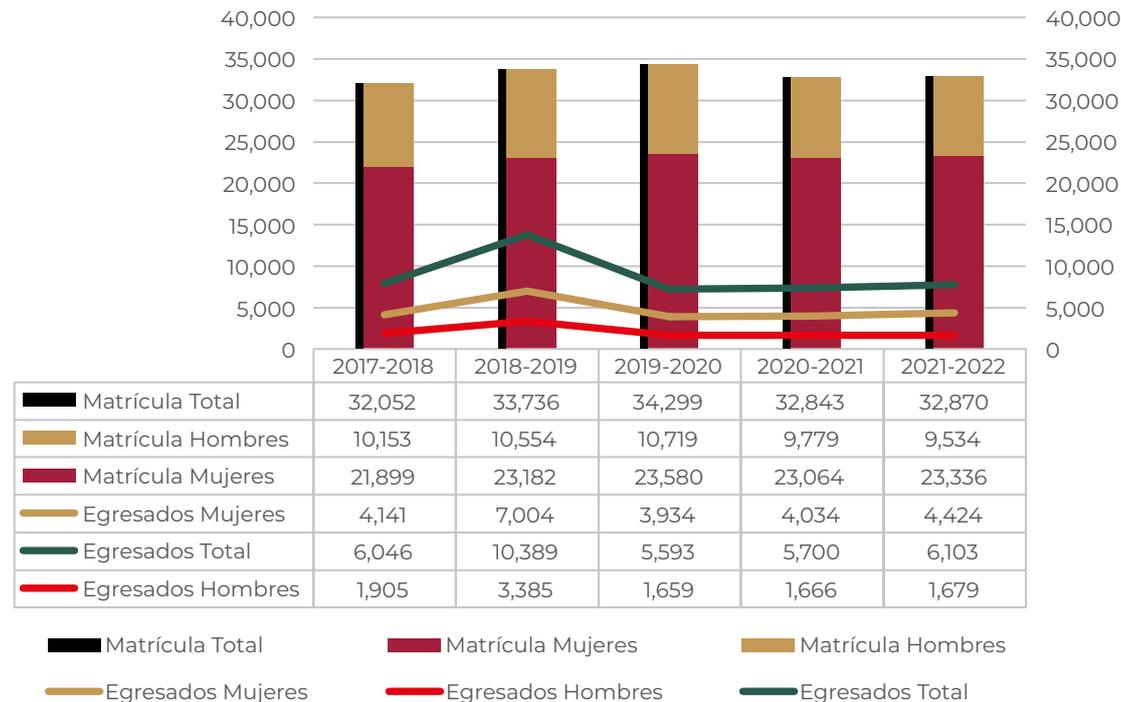
Es la doble cara de las características laborales en el sector. Por una parte tiene una barrera baja de entrada al sector, lo que abre oportunidades de empleo a muchas personas en condiciones de vulne-

rabilidad. 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

Gráfica 10.- Matrícula en Licenciatura

Licenciatura del campo de formación: Administración Turística y de Restaurantes (número de alumnos/as)



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES

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.

Oferta académica vinculada a planes y programas de estudios en carreras afines al Sector

Licenciatura

La oferta académica de Licenciatura⁶ en los últimos 5 años, previo al 2022, relativa al campo de formación de Administración Turística y de Restaurantes, se visualiza en la gráfica 10. La matrícula total, previo a la pandemia de COVID 19, creció a una tasa media anual del 3.4%, de 2017 a 2019. Durante la pandemia, en el ciclo escolar 2020-2021, la matrícula se redujo en un 4.2% y para el ciclo escolar 2021-2022, prácticamente se mantuvo sin cambio. Llama la atención que tanto en la matrícula como en egresados, el número de las mujeres es el doble de los hombres.

La oferta de programas educativos ofertados por estado, en el campo de formación de Administración Turística y de Restaurantes, a nivel licenciatura, se muestra en la gráfica 11; destacan con mayor oferta de programas, la Ciudad de México, Puebla, Estado de México, Jalisco y Quintana Roo. Los estados con menor oferta educativa son Zacatecas, Durango, Colima y Chihuahua.

En matrícula por estado, sobresalen en primer lugar, la Ciudad de México, con 6,695 alumnos, en segundo lugar Puebla, con 4,515, tercer lugar, Estado de México, con 2,449, seguido por Veracruz y Quintana Roo, con 1,912 y 1,839 alumnos, respectivamente. Los estados con menor matrícula son Durango, con 42 alumnos, Tlaxcala, con 87, San Luis Potosí, con 121, Zacatecas y Chihuahua, con 157 y 159 alumnos, respectivamente (gráfica 12).

Técnico Superior

La oferta educativa del nivel de Técnico Superior⁷ en los últimos 5 años, previo al 2022, relativa al campo de formación de Administración Turística y de Restaurantes, tuvo un crecimiento constante del 2017 al 2020, a una tasa media anual del 12% y en el último ciclo escolar 2021-2022, creció en un 62.8%. Este nivel de estudios no se vio afectado por la pandemia COVID 19. Igual aquí destaca el hecho de que tanto en los matriculados como egresados, las mujeres predominan con el doble de número que los hombres (gráfica 13).

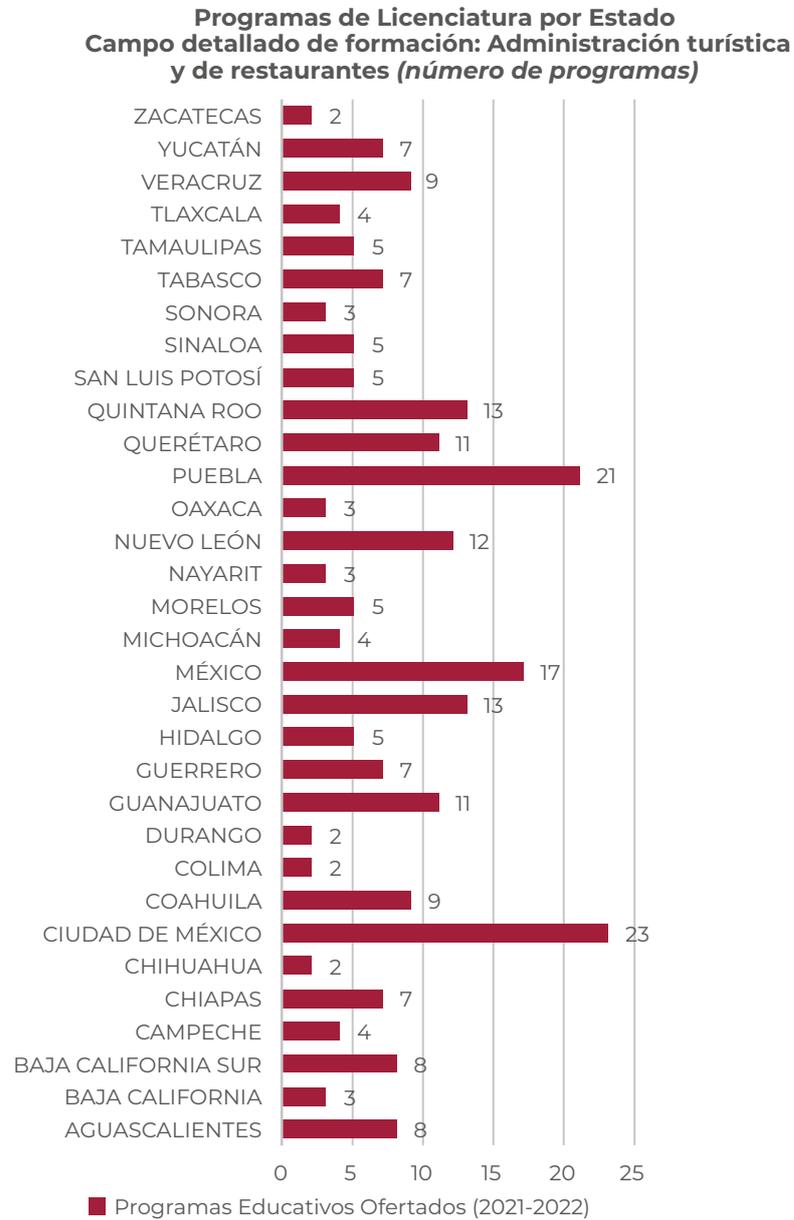
Respecto a la oferta de programas educativos ofertados por estado, en el campo de formación de Administración Turística y de Restaurantes, a nivel Técnico Superior, únicamente 2 estados tienen programas de esta naturaleza: Ciudad de México que oferta 4 programas y Veracruz con 1⁸ (gráfica 14).

⁶ <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

⁷ <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

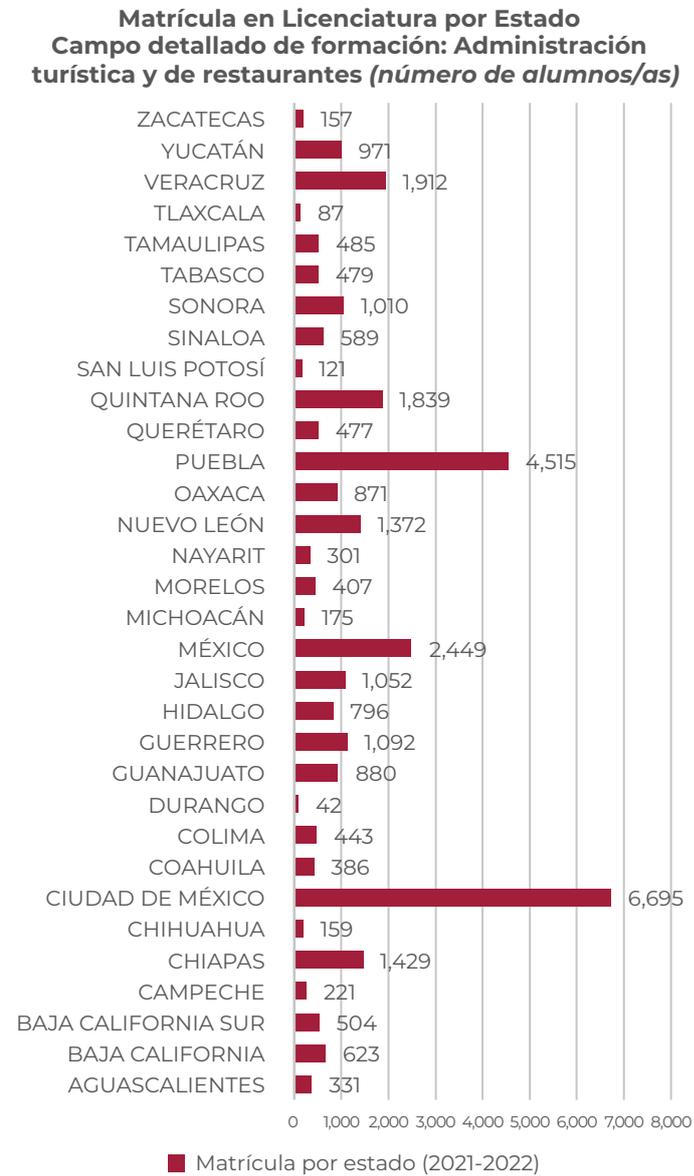
⁸ Ibid

Gráfica 11.- Programas Educativos de Licenciatura por Estado



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES

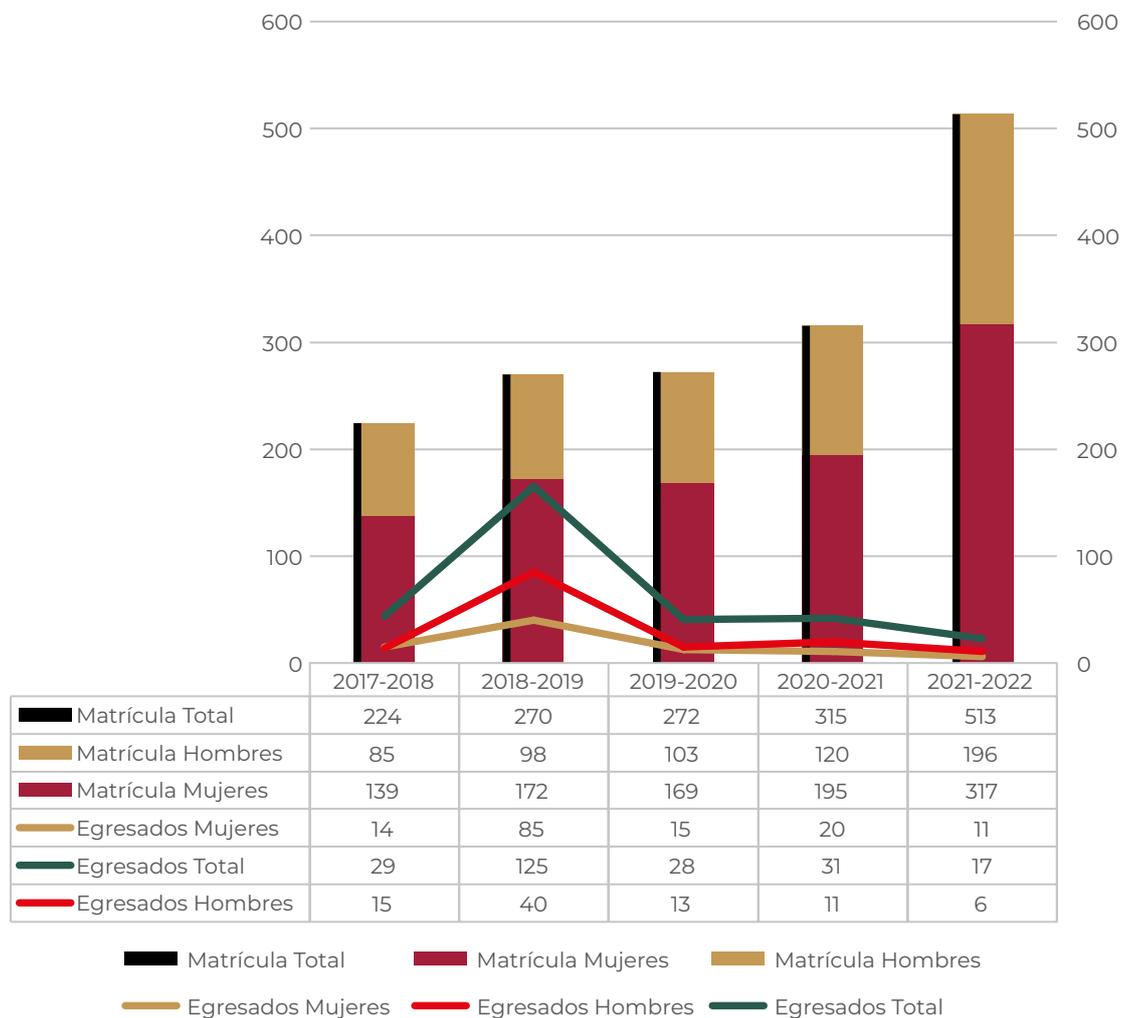
Gráfica 12.- Matrícula en Licenciatura por Estado



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES

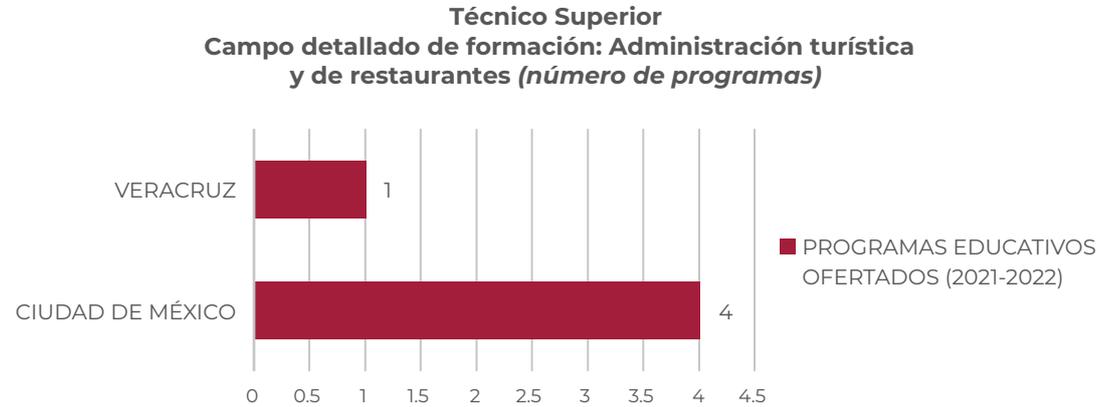
Gráfica 13.- Matrícula en Programas de Técnico Superior

Técnico Superior del campo de formación: Administración Turística y de Restaurantes (número de alumnos/as)



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES

Gráfica 14.- Programas Educativos de Técnico Superior



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES

Educación Media Superior

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 rojo ■ y en blanco se incluyen carreras que pueden, sin problema, apoyar al Sector ⁹.

No se obtuvo información respecto a los alumnos por tipo de carrera. Sin embargo, 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 ¹⁰, 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.

⁹ Catálogo de carreras de formación profesional técnica. SEMS 2020. Consultado en: http://cosfac.sems.gob.mx/web/Docentes/Catalogo_2022-1.pdf

¹⁰ 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

Tabla 4.- Carreras ofertadas por Subsistema

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR							
N°	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	Buceo deportivo	1					
5	Contabilidad		1	1	1	1	1
6	Cosmetología					1	
7	Estética y bienestar personal*						1
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

Ilustración 3.- Población de 18 a 20 años con EMS terminada (2019)

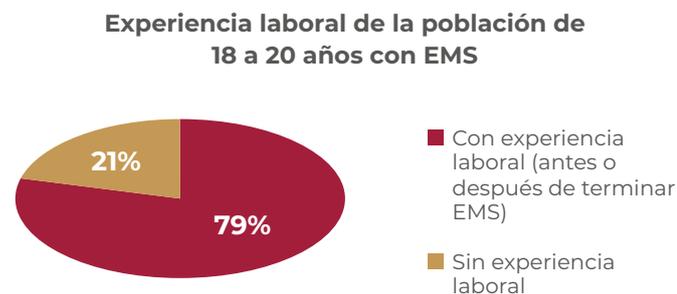


Fuente: Elaboración propia con información de ENILEMS 2019

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:

Gráfica 15.- Experiencia laboral de la Población de 18 a 20 años

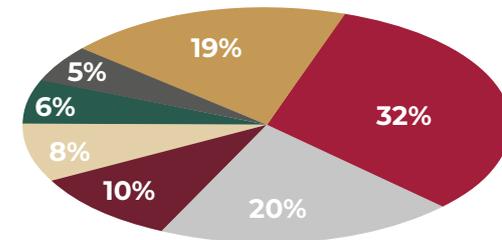


Fuente: Elaboración propia con información de ENILEMS INEGI 2019

- 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

Gráfica 16.- Motivos por los que los/las jóvenes no continúan sus estudios de ES

Motivos por los que los/las jóvenes con EMS concluida no continúan sus estudios de ES (%)



- Falta de dinero o tenía que aportar al hogar
- No se quedó en su elección o no aprobó el examen
- No le gustó, interesó o no quiso seguir estudiando
- Encontró un trabajo o quería trabajar
- Quería estudiar otra carrera o no hay una de su interés
- Matrimonio, unión o embarazo
- Otra razón

Fuente: Elaboración propia con base en ENILEMS INEGI 2019

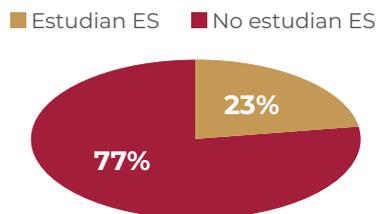
La suma de los dos universos de jóvenes de 18-20 años, los que terminaron EMS y que no seguirán estudios de ES y los que se quedaron con EMS inconclusa o no iniciada, es un total de aproximadamente 3.4 millones de personas. Bajo el supuesto de que este número corresponde a 3 generaciones de EMS, por año sería

alrededor de 1 millón de jóvenes que estarían disponible en el mercado de trabajo para ocupar puestos operativos iniciales.

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.

Gráfica 17.- Población de 18 a 20 años que estudian ES

Población de 18 a 20 años que estudian ES (%)



Fuente: Elaboración propia con base en ENILEMS INEGI 2019

4.2 Demanda del sector a corto, mediano y largo plazo

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 (Para más información ver Anexo 1):

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 (Anexo 1.1).

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 (Anexo 1.2).

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 (Anexo 1.3).

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 (Anexo 1.4).

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 (Anexo 1.5).

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.

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. 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 (tabla 5).

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 231 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 937 mil personas. Redondeado son alrededor de un millón de personas que el sector requiere entre 2023 y 2027. A esta cifra habrá que agregar la rotación del personal hacia sectores que no forman parte de la cadena de valor del sector (tabla 5).

Tabla 5.- Proyección de la Demanda de Personal

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE PERSONAL EN EL SECTOR TURISMO POR CRECIMIENTO Y JUBILACIÓN 2023-2027 (MILES)		
Año	Crecimiento	Jubilación
2023	133	
2024	137	
2025	141	
2026	145	
2027	150	
Total	706	231

Fuente: Elaboración propia con base en DATATUR e INEGI

La proyección cuantitativa de la demanda de personal habrá de complementarse 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 macro tendencias 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 mercado¹¹. 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 macro tendencias que se traducen en nuevas competencias clave o bien, en adaptaciones de las existentes.

Expertos internacionales coinciden que es el momento de repensar y reorientar el servicio turístico. Eso hace que las macro tendencias estén interconectadas.

Ilustración 4.- Macro tendencias en el Sector Turismo



Fuente: Elaboración propia

La primera macro tendencia 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 y la convivencia con la comunidad. Destaca el 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. Se espera que el personal de servicio en alimentos y bebidas 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 macro tendencia 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 (Ibíd). Las competencias abren el camino de estandarizar y acotar estos temas

¹¹ 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.

complejos y amplios, en procesos y prácticas relacionadas con las ocupaciones.

La tercera macro tendencia, 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 amplíen 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 (Ibíd). 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 macro tendencia 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 ¹². 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.

Es importante 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 activa de todo el personal y de acuerdo a las áreas donde colabora.

La quinta macro tendencia 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

¹² <https://www.imss.gob.mx> > estadísticas > memoria

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.

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 capacitarlo 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 macro tendencia 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.

4.3 Brecha existente

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 demandadas 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 que muestra la tabla 6. Parte del crecimiento proyectado sin incremento en la productividad laboral física. Se suman la demanda de empleos por retiro y por rotación externa del sector. Se resta el efecto de la productividad laboral física proyectada, bajo los supuestos de una estabilidad y comportamiento similar al período previo a la crisis de la pandemia (1.6%).

En cifras aproximadas y bajo los supuestos de proyección mencionados en los apartados previos, la demanda adicional de empleo en el sector turismo por año entre 2023 y 2027 es del orden de 180 a 205 mil personas. Suma un total de aproximadamente 970 mil personas para 2027.

La demanda de 970 mil es una brecha cuantitativa que habrá de cubrir por los egresados de la EMS, ES 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.

Tabla 6.- 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

Tabla 7.- 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

La oferta potencial se presenta en la tabla 7, 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 ingreso 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 estancaran proporcionalmente en su crecimiento de empleo, podría darse el potencial de oferta de 200 mil para el sector turismo.

En todos los casos, significa la necesidad de formar a estos nuevos ingresados al sector, en las competencias asociadas a las ocupaciones a desempeñar.

Las ocupaciones mayormente demandadas y de mayor rotación son las operativas.

Tanto en la hotelería como en la gastronomía, aparecen las brechas más marcadas en estas ocupaciones. A la vez son las ocupaciones donde el personal no suele tener una formación formal previa en las competencias relacionadas. Es el área de oportunidad de la capacitación por competencias basada en los estándares de competencia.

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.

5 FUNCIONES Y COMPETENCIAS RELEVANTES PARA LA EMPLEABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD

5.1 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.

5.1.1 Hotelería

Principales procesos de la cadena de valor (ilustración 5)

Ilustración 5.-
Principales procesos de la cadena de valor en Hotelería



Matriz ocupacional por principales procesos

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 hotelería, de los procesos susceptibles de normalización y certificación y en qué grupo de competencias pueden certificarse (tabla 8).

Tabla 8.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Hotelería

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS				COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	ADMINISTRACIÓN DE HOTEL	ATENCIÓN DEHUÉSPEDES	PREPARACIÓN DE HABITACIONES	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE HOTELERÍA	1	2	3	4	5	6
1		Ayudantes de recepción y bellboys	Trabajadores de limpieza, Ayudantes de: ama de llaves, lavandería, ropería		X	X		X	X	
2		Recepcionistas y operadores de recepción	Camarero, Ama de llaves		X	X		X	X	X
			Operadores de blanqueadoras textiles, lavadero, costurero		X	X	X	X	X	X
3				Supervisores en limpieza, amas de llaves, mayordomos y en estacionamientos	X	X	X	X	X	X
				Supervisores en la preparación y servicio de alimentos y bebidas, así como en servicios de esparcimiento y de hotelería	X	X	X	X	X	X
4	Encargados y Subgerentes de recepción y restaurantes					X	X	X	X	X
5	Directores y gerentes de ventas, restaurantes y hoteles					X	X	X	X	X
* Competencias acordes a la siguiente numeración:		<ul style="list-style-type: none"> • 1 Procesos operativos • 3 Normatividad y certificación de procesos • 5 Desarrollo sostenible 			<ul style="list-style-type: none"> • 2 Profesionalidad en la ocupación • 4 Generación de experiencias en el servicio turístico • 6 Digitalización de los procesos 					

Fuente: Elaboración propia

Competencias específicas para la hotelería

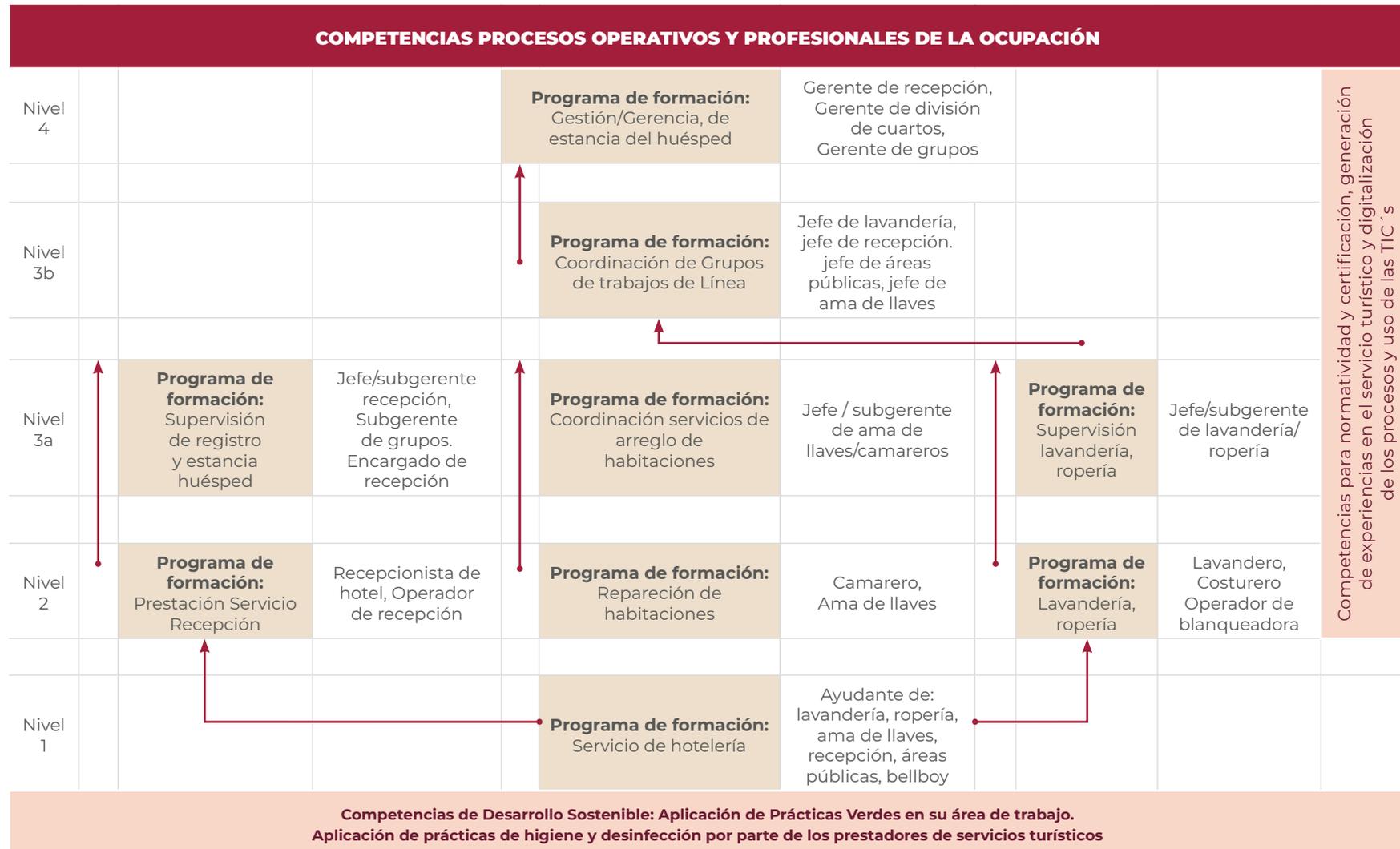
Tabla 9.- Competencias específicas: Hotelería

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA
2	EC0043	Preparación de habitaciones para alojamiento temporal
2	EC0045	Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal
2	EC0184	Operación de lavandería industrial
2	EC0667	Prestación de los servicios de hotelería
2	EC1020	Prestación del servicio de hotelería con orientación a la sostenibilidad
3	EC0047	Supervisión de las condiciones de registro y estancia del huésped
3	EC0044	Coordinación de los servicios de limpieza de habitaciones y áreas de estancia para alojamiento temporal
3	EC0206	Coordinación de grupos de trabajo de línea
3	EC0828	Atención al huésped durante su alojamiento
3	EC0830	Comercialización de servicios turísticos relacionados con el hospedaje
3	EC0832	Coordinador de los servicios de hospedaje
2	EC0853	Supervisión de limpieza de habitaciones y áreas públicas

Fuente: Elaboración propia

Mapa de formación Hotelería

Ilustración 6.- Ruta de Formación: Hotelería



Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Gastronomía

Principales procesos de la cadena de valor

Ilustración 7.- Principales procesos de la cadena de valor en Gastronomía



Matriz ocupacional por principales procesos

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

Tabla 10.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Gastronomía

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 1 DE 2)				COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	ATENCIÓN A COMENSALES	PREPARACIÓN DE BEBIDAS	PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE GASTRONOMÍA	1	2	3	4	5	6
1		Ayudantes en la preparación de bebidas (bar)	Ayudantes en la preparación de comida (cocina, panadería, repostería)		X	X	X	X	X	
2	Meseros restaurante; meseros servicio cuarto	Cantineros de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; baristas Cantineros, Baristas	Trabajadores de apoyo en la industria		X	X	X	X	X	X
			Cocineros, panaderos, pasteleros, pizzeros, parrilleros, taqueros		X	X	X	X	X	X

* Competencias acordes a la siguiente numeración:

- 1 Procesos operativos
- 3 Normatividad y certificación de procesos
- 5 Desarrollo sostenible

- 2 Profesionalidad en la ocupación
- 4 Generación de experiencias en el servicio turístico
- 6 Digitalización de los procesos

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 2 DE 2)				COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	ATENCIÓN A COMENSALES	PREPARACIÓN DE BEBIDAS	PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE GASTRONOMÍA	1	2	3	4	5	6
3	Mesero de Especialidades, Capitán de Meseros	Sommelier; mezcailier; capitán de bebidas; maitre	Cocineros de Especialidad; Chef Cocina	Coordinadores y jefes de área de cocina, bar y comedor	X	X	X	X	X	X
4				Gerentes de A y B; Gerentes Administración; Gerentes Mercadotecnia y Ventas		X	X	X	X	X
5				Directores y gerentes generales de restaurantes		X	X	X	X	X
* Competencias acordes a la siguiente numeración:		<ul style="list-style-type: none"> · 1 Procesos operativos · 3 Normatividad y certificación de procesos · 5 Desarrollo sostenible 		<ul style="list-style-type: none"> · 2 Profesionalidad en la ocupación · 4 Generación de experiencias en el servicio turístico · 6 Digitalización de los procesos 						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.- Competencias específicas: Gastronomía

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA
2	EC0081	Manejo higiénico de los alimentos
2	EC0127	Preparación de alimentos
2	EC0128	Preparación y servicio de bebidas
2	EC0622	Preparación de bebidas con base en café
2	EC0623	Venta de mezcal en establecimientos de alimentos y bebidas
2	EC0016	Atención a comensales en servicio de especialidades
2	EC0038	Atención a comensales
2	EC0126	Limpieza de cocinas industriales
2	EC1019	Prestación de servicios de gastronomía con orientación a la sostenibilidad
3	EC0042	Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas
3	EC0314	Manejo práctico del vino en establecimientos de venta y consumo
3	EC1021	Procesamiento industrial de alimentos
2	EC0618	Producción de pan artesanal
2	EC0722	Atención al comensal
2	EC0729	Elaboración de productos de panadería y repostería
2	EC0747	Preparación de alimentos y bebidas
2	EC0748	Preparación de bases culinarias
2	EC0749	Preparación de bebidas y cocteles
2	EC0950	Elaboración de pan francés y sus variedades
2	EC1084	Preparación de gastronomía mexicana popular tradicional
3	EC1276	Elaboración de platillos aplicando técnicas culinarias de la cocina Queretana
3	EC1286	Elaboración de productos de pastelería
2	EC1392	Elaboración de pastas alimenticias en grado artesanal e industrial en sus distintas variedades

Fuente: Estándares de Competencia del CONOCER

Ilustración 8.- Ruta de Formación: Gastronomía



Fuente: Elaboración propia

eslabón de gastronomía, de los procesos susceptibles de normalización y certificación y en qué grupo de competencias clave pueden certificarse (tabla 10).

Principales procesos de la cadena de valor

Matriz ocupacional por principales procesos

Ilustración 9.- Principales procesos de la cadena de valor en Servicios



Competencias específicas para Gastronomía Mapa de Formación 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

5.1.3 Servicios

Tabla 12.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Servicios

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 1 DE 2)			COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	ASESORÍA TURÍSTICA	ATENCIÓN IN SITU EN RECORRIDOS TURÍSTICOS	SERVICIOS DE SPA	1	2	3	4	5	6
1			Ayudantes de: belleza, masajistas, guías, animación; peluqueros, embellecedores y similares	X	X			X	
1			Ayudantes del Negocio Spa	X	X			X	

* Competencias acordes a la siguiente numeración:

- 1 Procesos operativos
- 3 Normatividad y certificación de procesos
- 5 Desarrollo sostenible

- 2 Profesionalidad en la ocupación
- 4 Generación de experiencias en el servicio turístico
- 6 Digitalización de los procesos

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 2 DE 2)			COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	ASESORÍA TURÍSTICA	ATENCIÓN IN SITU EN RECORRIDOS TURÍSTICOS	SERVICIOS DE SPA	1	2	3	4	5	6
2	Trabajadores en Agencias de Viajes e información turística (operadores)	Guía de turistas, excursionistas, museos, ecoturismo e información turística. Buceo en aguas abiertas, recorridos culturales, animación.	Aplicadores de masaje especializados. Reflexología y maquillaje	X	X		X	X	X
3		Guías de turista especializados Especialistas de ecoturismo, cultura, temáticas y animación.	Especialistas en tratamientos de belleza (masaje sueco, holístico, shiatsu)	X	X	X	X	X	X
4	Jefes/subgerentes de agencias de viajes	Jefe/subgerente de agencias, recorridos turísticos	Especialistas en salud y terapia física. Jefe de masajistas, cultores de belleza, maquillistas		X	X	X	X	X
5	Gerentes de agencias de viaje	Gerentes de recorridos turísticos	Gerentes de negocio de spa		X	X	X	X	X
* Competencias acordes a la siguiente numeración:			<ul style="list-style-type: none"> • 1 Procesos operativos • 3 Normatividad y certificación de procesos • 5 Desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Profesionalidad en la ocupación • 4 Generación de experiencias en el servicio turístico • 6 Digitalización de los procesos 					

Fuente: Elaboración propia

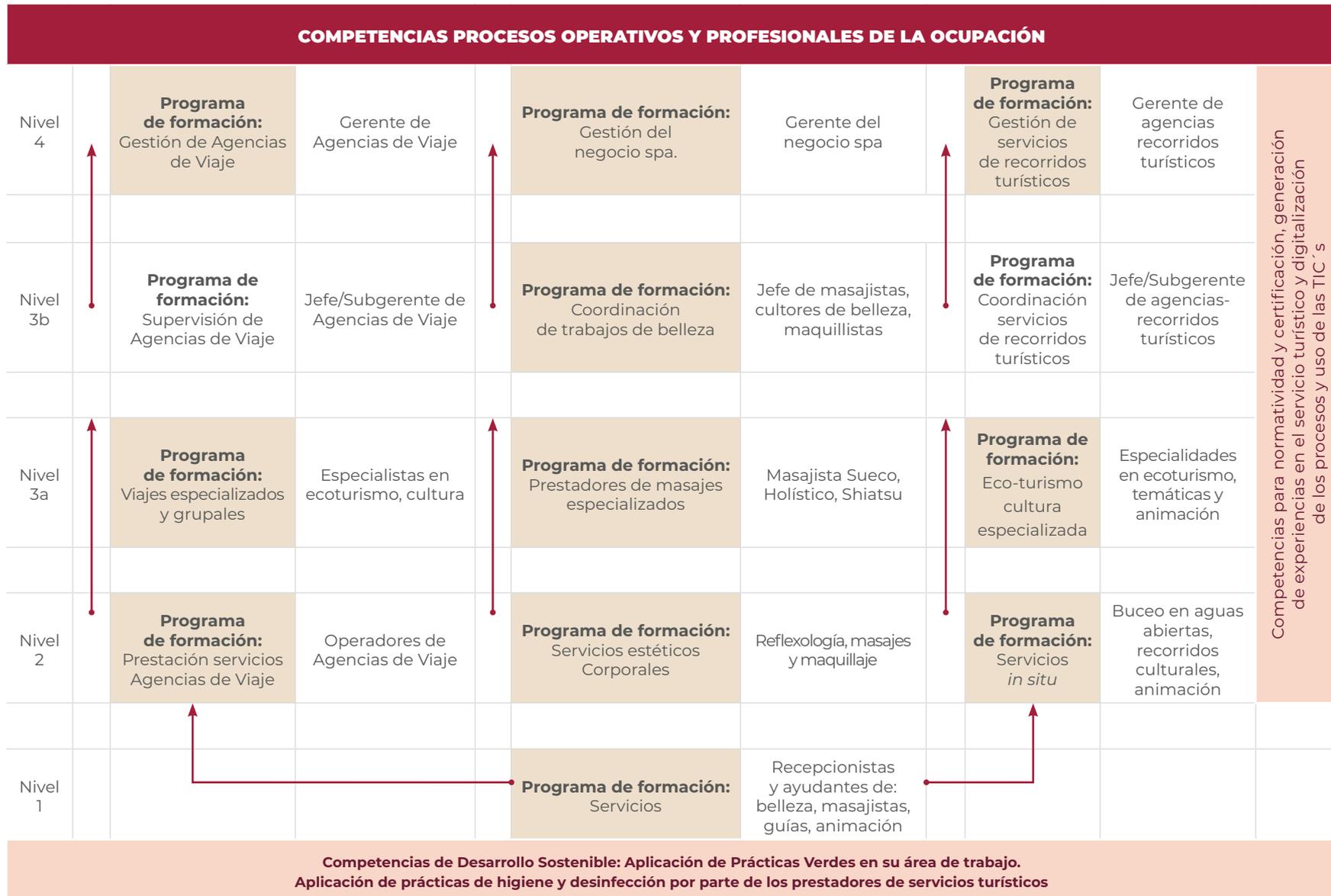
Tabla 13.- Competencias específicas: Servicios

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA (HOJA 1 DE 2)
2	EC0072	Atención in situ al visitante durante recorridos turísticos
2	EC0010	Prestación de servicios estéticos corporales
2	EC0143	Aplicación de Masaje Shiatsu
2	EC0868	Asesoría de servicios turísticos en agencias de viajes
2	EC0183	Presentación del servicio al cliente del negocio SPA
2	EC1041	Coordinación para una sesión de Ashtanga Yoga
2	EC1042	Coordinación para una sesión de Yoga especializado
2	EC1043	Coordinación para una sesión de Yoga para niños de 4 a 12 años de edad
2	EC1047	Prestación de servicios para peinado de cabello
2	EC1048	Aplicación de masaje con piedras calientes

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA (HOJA 2 DE 2)
2	EC1049	Aplicación de masaje de reflexoterapia podal
4	EC0186	Gestión del negocio spa
	EC0474	Acondicionamiento físico de jóvenes y adultos para el mantenimiento de la salud
2	EC0046	Prestación de servicios cosmetológicos faciales
2	EC0870	Aplicación de masaje con técnica zapoteca
3	EC0877	Prestación de servicios de guía de buceo en aguas abiertas
2	EC0883	Aplicación de masaje Ayurveda Abhyanga
3	EC0896	Prestación de servicios de guía de espeleobuceo: zonas de cueva niveles 1 y 2
2	EC0899	Aplicación de masaje Tejido Profundo
2	EC0900	Aplicación de masaje holístico
2	EC0901	Aplicación de masaje sueco
2	EC0902	Aplicación de masaje drenaje linfático manual
2	EC0924	Prestación de servicio de maquillaje social
2	EC0967	Conducción de práctica de yoga para niños
3	EC1071	Activación física a través de baile aeróbico para jóvenes y adultos en espacios cerrados y abiertos
3	EC1114	Aplicación de los protocolos de seguridad acuática en piscinas, centros acuáticos deportivos y recreativos
2	EC1336	Prestación de servicios cosmetológicos faciales y corporales
4	EC1343	Manejo integral de tratamientos estéticos faciales
2	EC1347	Aplicación de masaje tuina
2	EC1413	Aplicación de masaje con técnica polaridad
2	EC1447	Conducción de práctica de yoga: Nivel preparador master
4	EC1467	Manejo integral de tratamientos estéticos capilares y vello facial
4	EC1468	Manejo integral de tratamientos estéticos corporales

Fuente: Estándares de Competencia del CONOCER

Ilustración 10.- Ruta de Formación: Servicios



Fuente: Elaboración propia

eslabón de Servicios, de los procesos susceptibles de normalización y certificación y en qué grupo de competencias clave pueden certificarse (tabla 12).

Competencias específicas para Servicios

Mapa de Formación Servicios

Ilustración 11.- Principales procesos de la cadena de valor en Mantenimiento



5.1.4 Mantenimiento

Principales procesos de la cadena de valor

Matriz ocupacional por principales procesos

Tabla 14.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Mantenimiento

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 1 DE 2)				COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	MANTENIMIENTO DE HABITACIONES	JARDINERÍA	ÁREAS PÚBLICAS E INFORMÁTICA	COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	1	2	3	4	5	6
1	Ayudantes de: plomero, mantenimiento eléctrico, carpintería, obra civil, jardinería, sistemas, mozo				X	X				X
2	Operadores de maquinaria de lavandería industriales		Operadores de calderas, plantas de agua, piscinas, plantas de energía, áreas de deporte, informática		X	X				X

* Competencias acordes a la siguiente numeración:

- 1 Procesos operativos
- 3 Normatividad y certificación de procesos
- 5 Desarrollo sostenible

- 2 Profesionalidad en la ocupación
- 4 Generación de experiencias en el servicio turístico
- 6 Digitalización de los procesos

NIVEL MC	PRINCIPALES PROCESOS (HOJA 2 DE 2)				COMPETENCIAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN*					
	MANTENIMIENTO DE HABITACIONES	JARDINERÍA	ÁREAS PÚBLICAS E INFORMÁTICA	COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	1	2	3	4	5	6
2	Plomeros, pintores, carpinteros, electricistas	Jardineros, medio-ambientalistas, biólogos de flora y fauna silvestre			X	X	X		X	
2	Trabajadores de mantenimiento en habitaciones para alojamiento temporal		Operadores del Sistema de Informática, operadores de piscina		X	X	X		X	X
2	Plomeros, maestro carpintero de obra blanca y obra negra				X	X	X		X	
3				Coordinadores de mantenimiento y trabajos en línea	X	X	X	X	X	X
3				Supervisores de inspección y reparación	X	X	X	X	X	X
3	Supervisores de trabajo de línea	Jefes / supervisores de jardinería, áreas verdes y biodiversidad			X	X	X	X	X	X
4	Jefe / subgerente de instaladores, pintores, electricistas, carpinteros			Superintendentes y directores en construcción y mantenimiento		X	X	X	X	X
5	Jefe de mantenimiento de cuartos, centros de consumo y sistemas de informática			Gerente de mantenimiento, áreas públicas y jardinería, sistemas			X	X	X	X

* Competencias acordes a la siguiente numeración:

- 1 Procesos operativos
- 3 Normatividad y certificación de procesos
- 5 Desarrollo sostenible

- 2 Profesionalidad en la ocupación
- 4 Generación de experiencias en el servicio turístico
- 6 Digitalización de los procesos

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los principales procesos de la cadena de valor y el nivel de competencias del marco de cualificaciones, se presenta

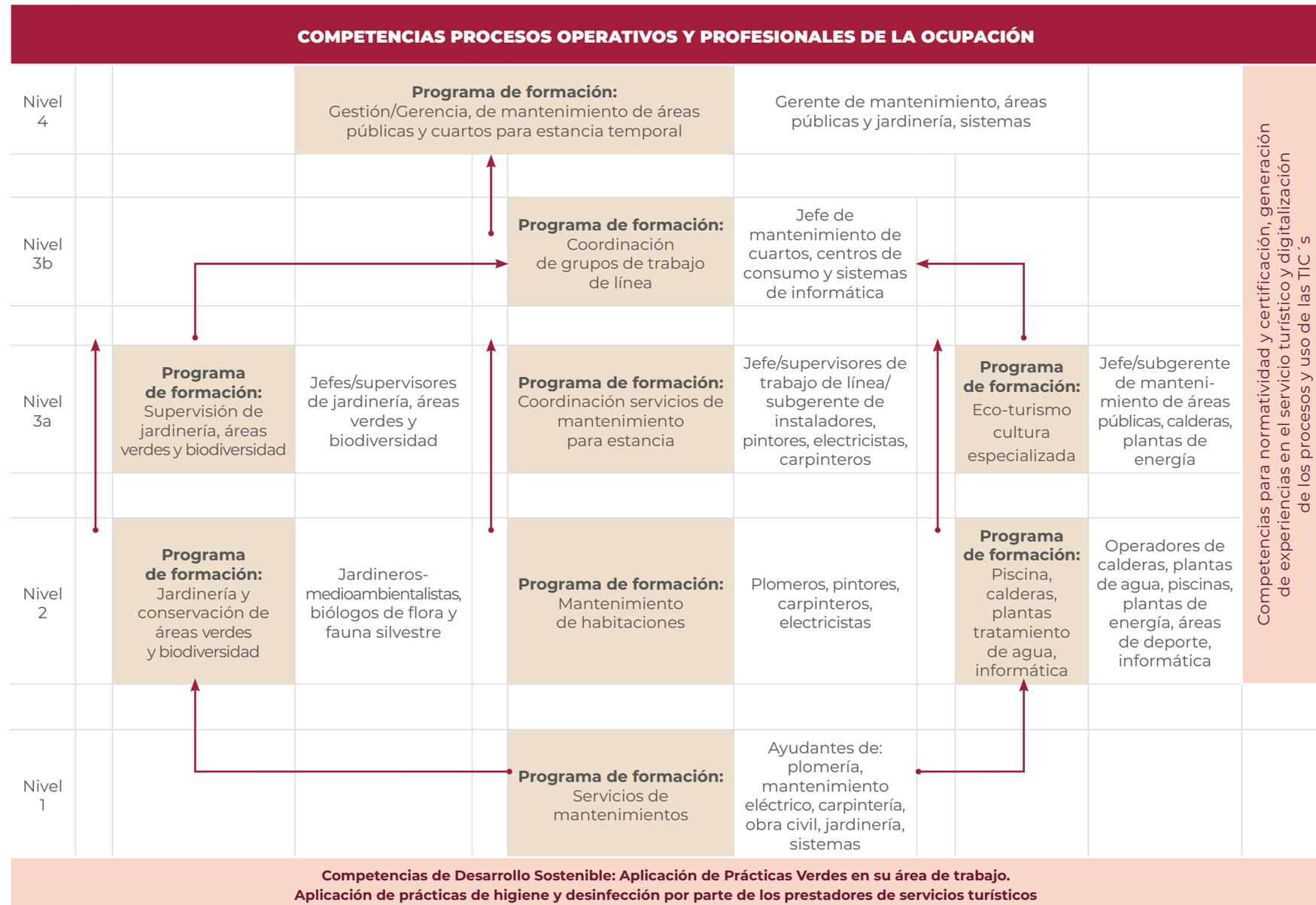
Tabla 15.- Competencias específicas: Mantenimiento

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA
3	EC0206	Coordinación de grupos de trabajo de línea
2	EC0895	Operación de piscinas
2	EC0450	Aplicación de acabados en mobiliario de madera y aglomerados de madera
3	EC0405	Aplicación de pinturas decorativas en edificaciones
2	EC0621	Mantenimiento de Habitaciones para alojamiento temporal
2	EC0780	Aplicación de pinturas y recubrimientos decorativos en edificaciones
2	EC1023	Realización y mantenimiento de instalaciones y sistemas eléctricos
2	EC0442	Aplicación de impermeabilizantes acrílicos y asfálticos en frío sobre losa
2	EC0416	Operación del mantenimiento al sistema energético de inmuebles
2	EC0495	Operación segura de calderas
1	EC0140	Cuantificación del consumo de agua potable con medición
3	EC0443	Realizar instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración comercial
2	EC0493	Medición de los niveles de iluminación y reflexión en el ambiente laboral
2	EC0494	Medición de los niveles de ruido en el ambiente laboral
3	EC0506	Prestación de servicios de instalación y mantenimiento de sistemas de refrigeración hasta 25 toneladas de refrigeración
2	EC0638	Instalación y mantenimiento de sistemas electromecánicos
2	EC0708	Aplicación de pinturas y recubrimientos en edificaciones residenciales y comerciales
2	EC0709	Asesoría en soluciones integrales para el manejo de agua en edificaciones residenciales
3	EC1389	Prestación de servicios preventivo y correctivo a equipos de refrigeración auto contenidos con marca máxima permisible de hasta 150 gr de refrigerante hidrocarburo
3	EC1390	Prestación de servicios de instalación y mantenimiento de sistemas de climatización/aire acondicionado de hasta 3 toneladas de refrigeración

Fuente: Estándares de Competencia del CONOCER

la matriz ocupacional integrada de lo simple a lo complejo para el

Ilustración 12.- Ruta de Formación: Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

eslabón de Mantenimiento, de los procesos susceptibles de normalización y certificación y en qué grupo de competencias clave pueden certificarse (tabla 14).

Competencias específicas para Mantenimiento

Mapa de Formación Mantenimiento

5.2 Descripción de las funciones localizadas

Los procesos susceptibles de normalización y certificación por competencias se observan a lo largo y ancho de la cadena de valor, más aún en un contexto previsible de crecimiento del empleo en los años venideros. Sin embargo, resaltan los procesos operativos (primer grupo) tanto en la gastronomía como hotelería. Las personas que se reclutan para estos procesos por lo regular no tienen una formación previa relacionada con las ocupaciones a cargo de los procesos operativos. Aprenden en el puesto. En empresas de cadenas nacionales e internacionales de una categoría de servicio destacada, si bien se apoyan en una estandarización de la formación definida por la empresa, no necesariamente abarca todos los aspectos que un estándar nacional del CONOCER establece para tener una empleabilidad en el sector.

En el caso de servicios y especialmente los de 'wellness' o spa y guías turísticas incluyendo a los del buceo, los procesos susceptibles de normalizar y certificar se relacionan directamente con la profesionalidad en la ocupación (segundo grupo). Los estándares están direccionados a la especificidad de cada servicio ofrecido, lo que contribuye a que el visitante puede estar seguro que se le ofrece una servicio de calidad.

El tercer grupo se refiere a otros procesos que resaltan para la normalización y certificación son de carácter transversal. Se refieren al manejo higiénico de alimentos, los procedimientos para prevenir el contagio del COVID-19 y posibles otros virus, la seguridad y salud en el trabajo,

De manera estratégica y desde una perspectiva de generar cambios en el rumbo de la organización, aparecen competencias claves alineadas a las tendencias de la demanda turística (cuarto grupo).

Se refieren a la capacidad de transitar de un servicio básico de consumo masivo, a un servicio de experiencia diferenciada por el tipo de visitante con que se interactúa. Es una competencia clave que tiene criterios de desempeño diferenciados por ocupación.

Un quinto grupo de competencias son aquellas relacionadas con el desarrollo sostenible. Atraviesan a toda la organización, aunque con criterios y alcances diferenciados por ocupaciones.

Ilustración 13.- Agrupación de Competencias Sector Turismo



Fuente: Elaboración propia

El sexto grupo de competencias son las relacionadas con la digitalización de los procesos y uso de tecnologías de la información y comunicación. Por una parte, las ocupaciones especializadas encargadas del diseño y mantenimiento digital. Por otra parte, el conjunto de ocupaciones que deben de interactuar con la digitalización de los procesos, con características particulares según la particularidad del proceso con que se está interactuando.

5.3 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 de la ilustración 13. 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 (tabla 16): 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.

Tabla 16.- 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

5.4 Propuesta de estandarización de dichas funciones

La estandarización de las funciones relevantes en el sector, se pue-

ESTÁNDAR EC0038 ATENCIÓN A COMENSALES	
Descripción	Estándar de Competencia para personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes como meseros, en establecimientos dedicados al consumo de alimentos y bebidas; desde preparar el equipo necesario para atender al cliente, servir alimentos y bebidas, hasta cobrar el consumo
Ocupaciones relacionadas con el estándar de competencia	Camarero/camarera de restaurantes Mesero/mesera Mesero/mesera de servicio a cuartos
Elementos del estándar actual	1 de 3: Preparar la estación y equipo de operación para la atención al comensal 2 de 3: Servir alimentos y bebidas al comensal 3 de 3: Cobrar la cuenta de consumo del comensal

PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE DESEMPEÑOS

Elemento 4:	Competencias transversales
<p>Criterios de evaluación</p> <p>Desempeño: Generación de experiencia en el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al recibir al comensal • Al tomar la orden de alimentos y bebidas • Al servir las bebidas y alimentos al comensal • Al despedir al comensal <p>Desempeño: Dominio del inglés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al recibir y despedir al comensal • Al tomar la orden de alimentos y bebidas • Al servir los alimentos y bebidas al comensal • Al retirar los muertos • Al presentar la cuenta de consumo al comensal • Al verificar la forma de pago de la cuenta • Al presentar el comprobante de pago de la cuenta al cliente <p>Producto: Digitalización de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al enviar la orden de alimentos y bebidas a la cocina • Al cobrar la cuenta de consumo <p>Desempeño: Desarrollo Sostenible (Aplicación de prácticas verdes y aplicación de prácticas de higiene y desinfección en su área de trabajo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al recibir al comensal • Al limpiar la mesa de servicio al comensal <p>Producto: Trabajo productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición de indicadores de trabajo en equipo, nivel de satisfacción de clientes atendidos, etc. 	

Fuente: Elaboración propia

de abordar a partir de las siguientes estrategias:

1) Incorporar criterios de evaluación a los estándares actuales sobre las competencias transversales

A manera de ejemplo, en el área de gastronomía con uno de los estándares de mayor demanda, EC0038 Atención a comensales, la propuesta es agregar un cuarto elemento de competencias transversales como se muestra en la siguiente tabla:

GASTRONOMÍA	HOTELERÍA	SERVICIOS	MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • EC0038 Atención a comensales • EC0127 Preparación de alimentos • EC0081 Manejo higiénico de los alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0043 Preparación de habitaciones para alojamiento temporal • EC0045 Prestación de servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0046 Prestación de servicios cosmetológicos faciales • EC0010 Prestación de servicios estéticos corporales • EC0899 Aplicación de masaje tejido profundo 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0443 Realizar instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración comercial • EC0495 Operación segura de calderas • EC0405 Aplicación de pinturas decorativas en edificaciones

La propuesta supone priorizar las funciones que se actualizarían to-

GASTRONOMÍA	HOTELERÍA	SERVICIOS	MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • EC0081 Manejo higiénico de los alimentos • EC0038 Atención a comensales • EC0016 Atención a comensales en servicio de especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0043 Preparación de habitaciones para alojamiento temporal • EC0044 Coordinación de los servicios de limpieza de habitaciones y áreas de estancia para alojamiento temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0899 Aplicación de masaje tejido profundo • EC1336 Prestación de servicios cosmetológicos faciales y corporales • EC1343 Manejo integral de tratamientos estéticos faciales • EC0900 Aplicación de masaje holístico 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0443 Realizar instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración comercial • EC0495 Operación segura de calderas • EC0405 Aplicación de pinturas decorativas en edificaciones

mando en consideración, las certificaciones que históricamente han tenido mayor demanda en cada uno de los eslabones de la cadena

GASTRONOMÍA	HOTELERÍA	SERVICIOS	MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • EC0081 Manejo higiénico de los alimentos • EC0038 Atención a comensales 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0043 Preparación de habitaciones para alojamiento temporal • EC0044 Coordinación de los servicios de limpieza de habitaciones y áreas de estancia para alojamiento temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0899 Aplicación de masaje tejido profundo • EC0046 Prestación de servicios cosméticos faciales 	<ul style="list-style-type: none"> • EC0443 Realizar instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración comercial • EC0495 Operación segura de calderas

de valor (ver Anexo 2) así como los resultados obtenidos en la aplicación de encuesta y entrevistas del presente estudio (ver Anexo 3).

Ejemplo:

- a) Certificaciones históricamente con mayor demanda por eslabones de la cadena de valor:
- b) Resultado de aplicación de encuestas y entrevistas:
- c) Derivado del análisis empezar con los siguientes estándares por cadena de valor:

2) Hacer un estándar específico sobre temas transversales

Esta estrategia puede abordarse de dos formas:

- a) Realizar estándares de manera individual para cada uno de las funciones transversales:
 - Normatividad y certificación de procesos
 - Profesionalización de la ocupación
 - Generación de experiencias en el servicio turístico
 - Desarrollo sostenible

- Digitalización de los procesos y uso de TIC's
- b) Realizar un estándar agrupando las funciones transversales:

- Generación de experiencias en el servicio turístico; Normatividad y certificación de procesos; Profesionalización de la ocupación; Desarrollo sostenible; Digitalización de los procesos y uso de TIC's

3) Agruparlos por paquetes por nivel por subcadenas y vincularlos a indicadores y productividad

La agrupación de las funciones transversales por nivel dentro de cada una de las subcadenas se puede vincular con indicadores de desempeño y de productividad derivados de una desagregación del integral al parcial, que va desde lo operativo a táctico y estratégico.

Para las ocupaciones de nivel operativo, los indicadores de productividad son parciales. Por ejemplo, en gastronomía puede ser el cheque promedio por comensal, el índice de satisfacción de los comensales, el número de comensales atendidos por mesero, entre otros. Aquí se pueden agregar indicadores parciales relacionados con las competencias transversales. Por ejemplo, en gastronomía, cantidad de merma por comensal, cumplimiento del tiempo promedio de espera de los platillos por parte de los comensales de acuerdo al estándar establecido, número de tareas asistidas por la digitalización de procesos, cumplimiento del uso de equipo de protección personal (EPP) y manejo higiénico de los alimentos, entre otros.

En función de indicadores claves de proceso operativo se pueden especificar y agrupar las funciones transversales, para que vayan contribuyendo al logro de los indicadores de desempeño y productividad de los procesos operativos.

Para las ocupaciones de nivel táctico, cuyo rol es la coordinación de la ejecución de los procesos, programas y proyectos, los indicadores de productividad son integrales a nivel de las áreas donde se ubican. Siguiendo el caso de gastronomía, indicadores de desempeño y productividad a nivel del área de Alimentos y Bebidas relaciona-

dos con las funciones transversales, pueden ser: número de comensales por mes; cantidad de cambios en el menú de alimentos y bebidas por mes; costo de los insumos sobre el costo total de platillos; merma total sobre número de platillos; consumo de energía y agua por platillo por mes; volumen de residuos recuperables separados sobre residuos totales; porcentaje de digitalización de procesos; índice de satisfacción de comensales por mes; número de certificaciones de calidad y seguridad alimentaria; grado de cumplimiento de la normatividad de las secretarías de salud, trabajo y de protección civil, entre otros.

En función de estos indicadores clave de gestión de procesos, programas y proyectos en las empresas del sector turístico, se pueden agrupar las funciones transversales, con descripciones de desempeños, productos, actitudes y habilidades, complementados por conocimientos. Dado el hecho que hay una diversidad de opciones de gestión de procesos en las empresas del sector, habrá que mantener un grado de generalidad lo suficiente para cubrir un espectro amplio de prácticas. A la vez la generalidad debe acotarse para no perder el significado de relevancia para las empresas y las personas que realizan estas funciones transversales.

El tercer nivel son las ocupaciones de carácter estratégico. Es donde se toman las decisiones acerca del rumbo a seguir de la empresa, tanto en lo económico como social y ambiental. Incluye las definiciones y actualizaciones de los objetivos, metas y cultura organizacional, con la descripción y comunicación de visión, misión, valores, filosofía, metas claves de toda la organización.

Los indicadores de desempeño y productividad a este nivel abarcan el conjunto de procesos de la organización, que incluye a los grupos de interés internos y externos. Las ocupaciones correspondientes son por lo regular de dirección de áreas y dirección general. Los indicadores de desempeño y productividad abarcan a la organización en su conjunto. Siguiendo el ejemplo de gastronomía, los indicadores pueden ser: ganancias sobre activos invertidos; activos de operación sobre ventas; índice de satisfacción de clientes en Tripadvisor; premios culinarios; huella ecológica de los platillos ofrecidos; consumo de energía por comensal atendido; índice de clima laboral; grado de cumplimiento de normatividad de las autoridades sanitarias, laborales, estatales; programas de inclusión y no discri-

minación; grado de automatización de procesos administrativos; entre otros.

La agrupación de las funciones transversales a este nivel tendrá que ser a partir de rúbricas generales de indicadores claves y comunes a la mayoría de las empresas del subsector. Deben ser indicadores que orientan a las decisiones de los directivos acerca de la evolución de la empresa en concordancia con los objetivos y metas de las funciones transversales. A partir de los indicadores se derivan los desempeños y productos así como hábitos y valores a desarrollar por parte de los directivos.

6 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA

El análisis de las funciones y competencias relevantes para la empleabilidad y productividad del sector turismo en diferentes planos, nacional y regional, 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 refuerzan 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 identificadas, 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

Estos ámbitos habrán de normar y estandarizarlos para que se convierten en referentes funcionales para la formación, tanto en las empresas como en las instituciones educativas de media superior, superior y de formación para el trabajo. Las opciones de estandarizar las funciones transversales habrán de revisarse por parte del Comité de Gestión por Competencias del Sector Turismo así como por las instituciones educativas. A la vez habrá que incorporarlas sistemática y consistentemente en el mapa de competencias por ocupaciones en los eslabones de la cadena de valor del sector.

Las funciones y competencias transversales responden a una empleabilidad y productividad en transformación. 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 pro-

yecta 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. Sería el siguiente paso de acción derivada de este análisis.

7 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Distribución del PIB Turístico por Subsector (2020-2021)	17
Tabla 2.- Visitantes Turísticos y personas empleadas (2008-2027)	18
Tabla 3.- TCMA Visitantes 2010-2019	22
Tabla 4.- Carreras ofertadas por Subsistema	30
Tabla 5.- Proyección de la Demanda de Personal	33
Tabla 6.- Demanda de empleo proyectada en el Sector Turismo	37
Tabla 7.- Análisis de oferta potencial	37
Tabla 8.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Hotelería	39
Tabla 9.- Competencias específicas: Hotelería	40
Tabla 10.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Gastronomía	42
Tabla 11.- Competencias específicas: Gastronomía	44
Tabla 12.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Servicios	46

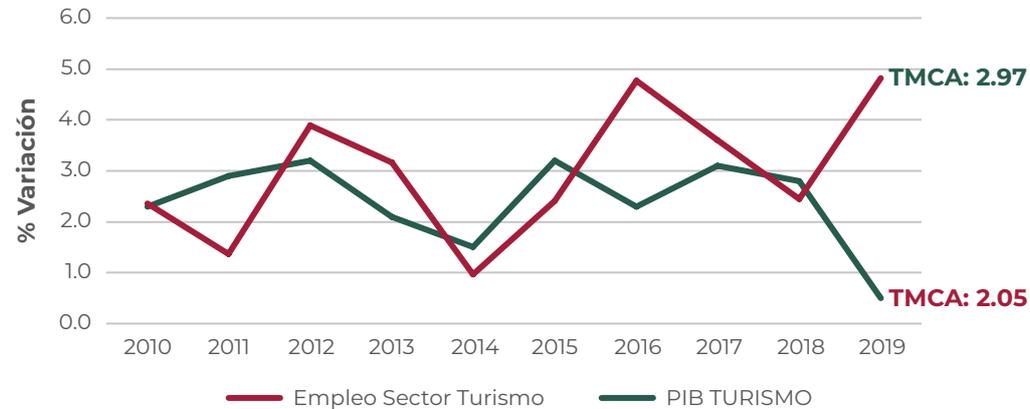
Tabla 13.- Competencias específicas: Servicios

47

Tabla 14.- Matriz Ocupacional por Principales Procesos, susceptibles de normalización y certificación Mantenimiento

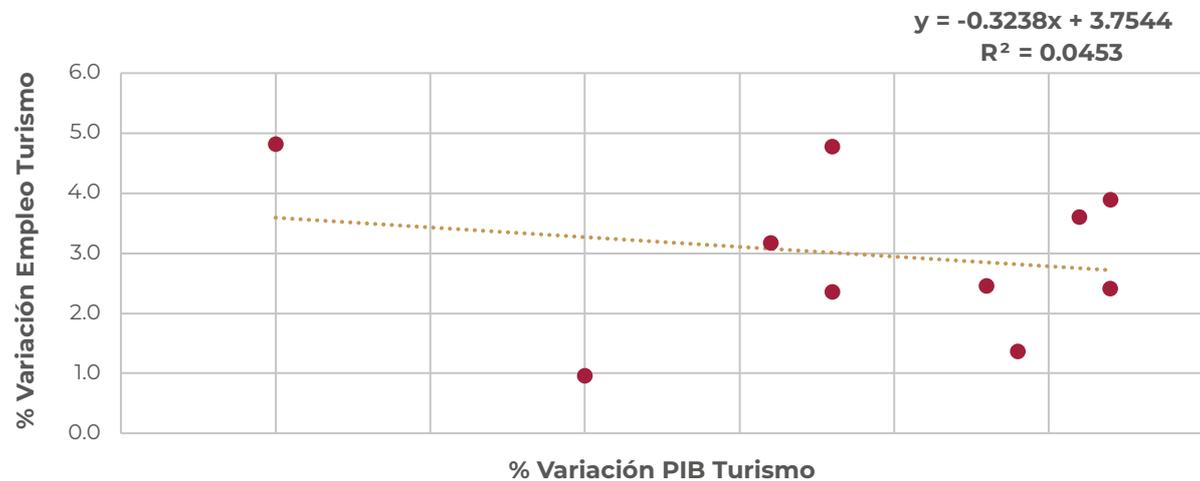
50

Gráfica 18.- PIBT Y Empleo Sector Turismo
PIBT y Empleo Sector Turismo



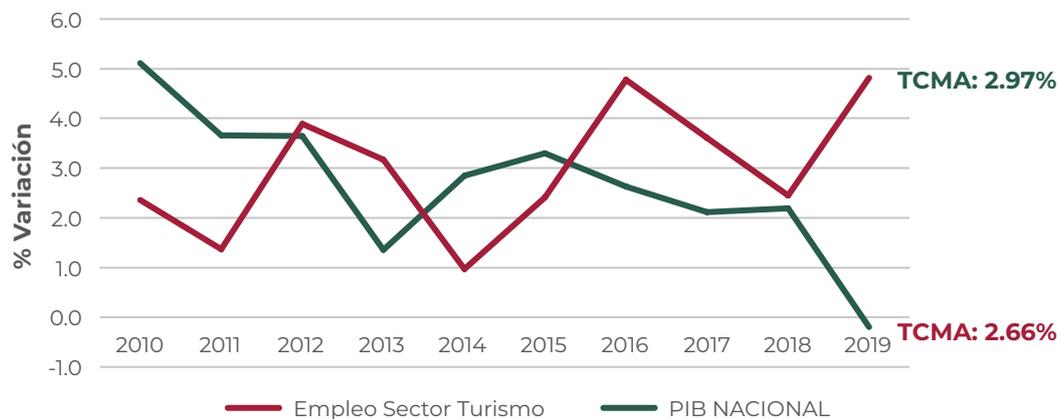
Fuente: Elaboración propia con base en DATATUR

Gráfica 19.- PIBT y empleo Sector Turismo (Regresión Lineal)
PIBT y empleo Sector Turismo
Regresión Lineal



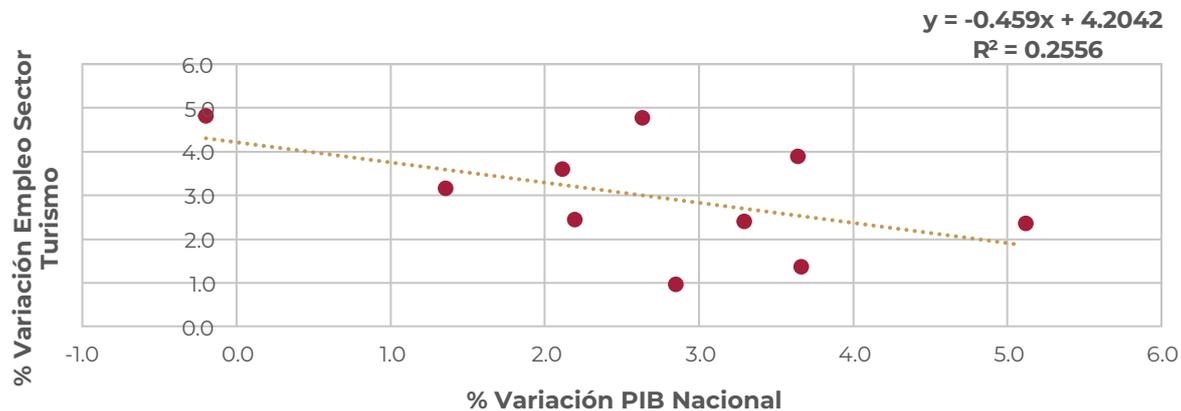
Fuente: Elaboración propia con base en DATATUR

Gráfica 20.- PIBN y Empleo Sector Turismo
PIB Nacional y Empleo Sector Turismo



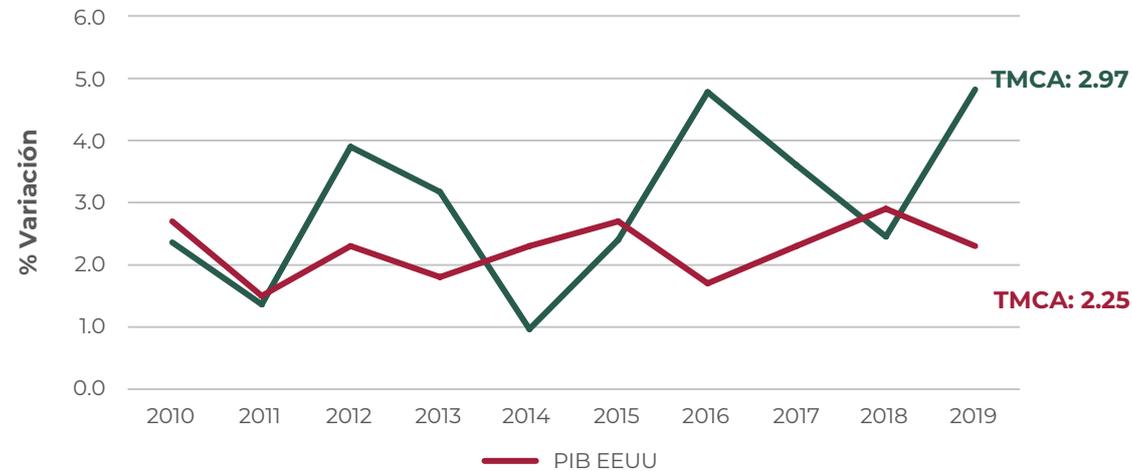
Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR e INEGI

Gráfica 21.- PIBN y Empleo Sector Turismo (Regresión Lineal)
Empleo Sector Turismo y PIB Nacional



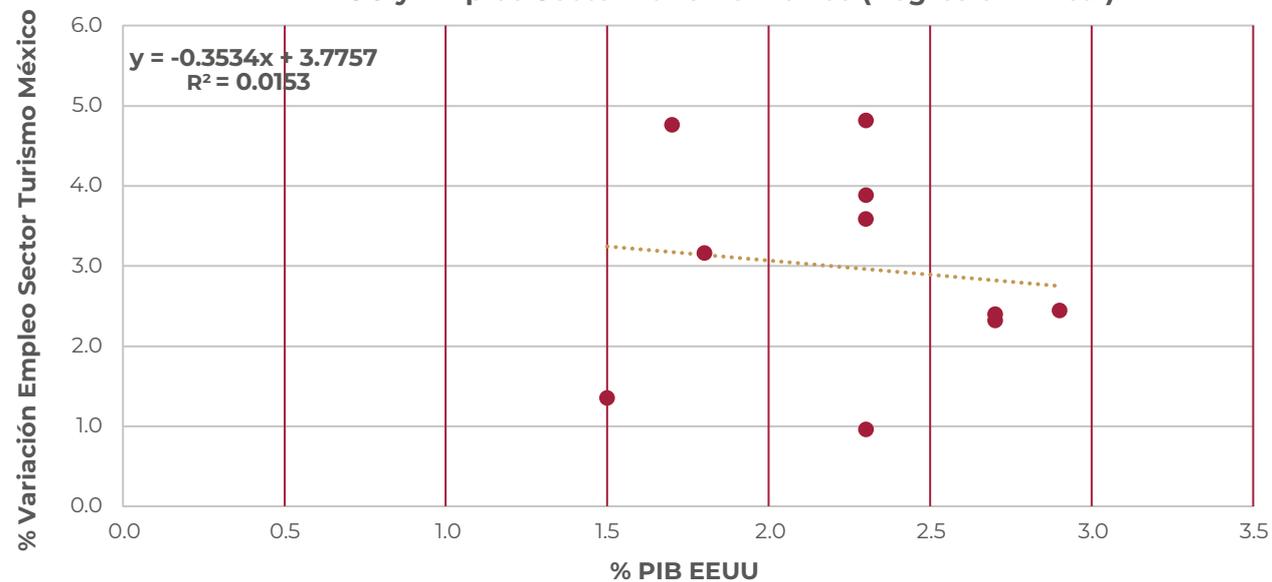
Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR e INEGI

Gráfica 22.- PIB EEUU y empleo turismo en México
PIB EEUU Y Empleo Sector Turismo México



Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR y World Bank

Gráfica 23.- PIBN y Empleo Sector Turismo (Regresión Lineal)
PIB EEUU y Empleo Sector Turismo México (Regresión Lineal)

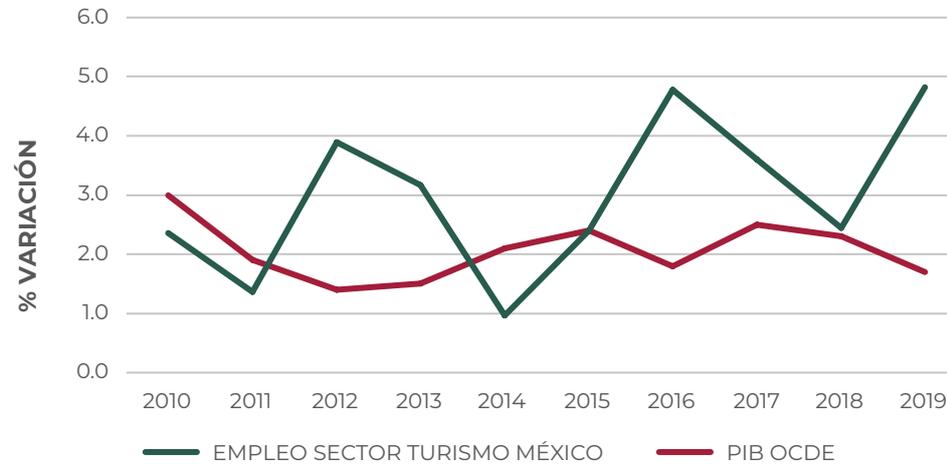


Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR y World Bank

8 ANEXOS

Gráfica 24.- PIB OCDE y empleo Sector Turismo México

PIB OCDE Y Empleo Sector Turismo México



Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR y World Bank

Gráfica 25.- PIB Mundial y empleo Sector Turismo México

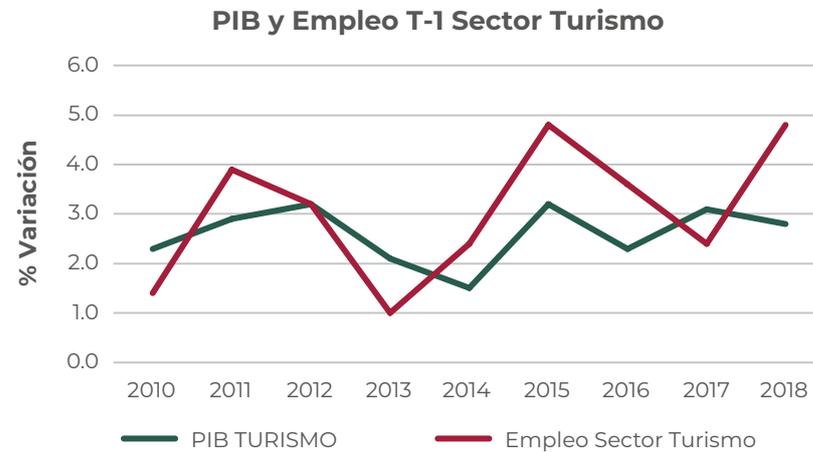
PIB MUNDIAL y Empleo Sector Turismo México



Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR y World Bank

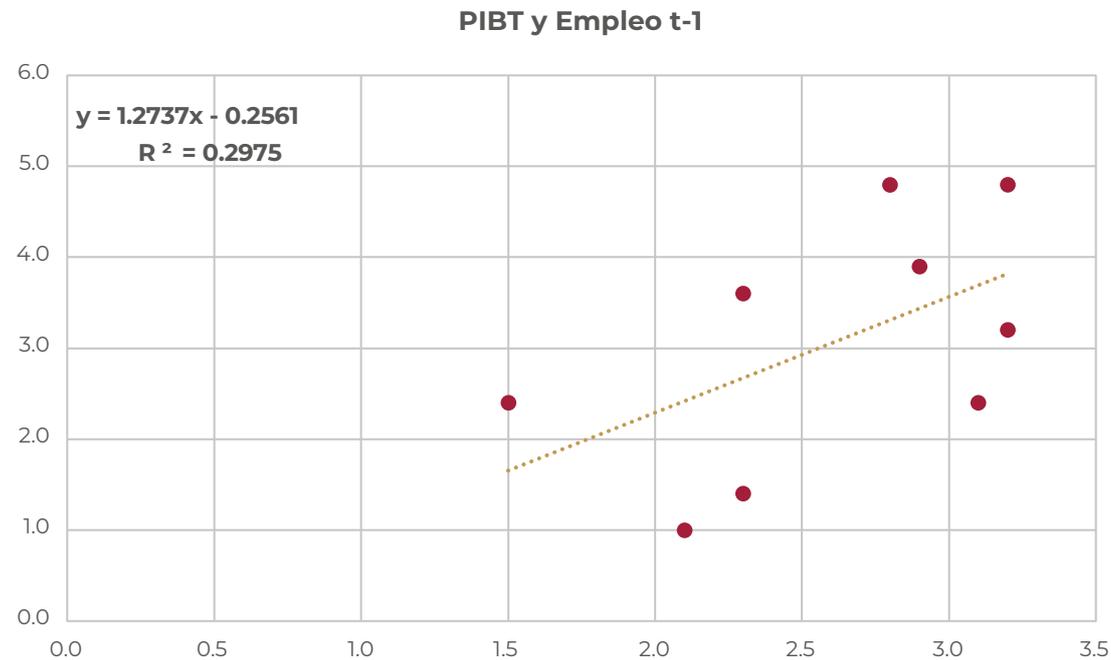
Anexo 1: Regresión lineal con la variable del crecimiento económico (PIB)

Gráfica 26.- PIBT y empleo turismo t-1 (Retraso de 1 año)



Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR

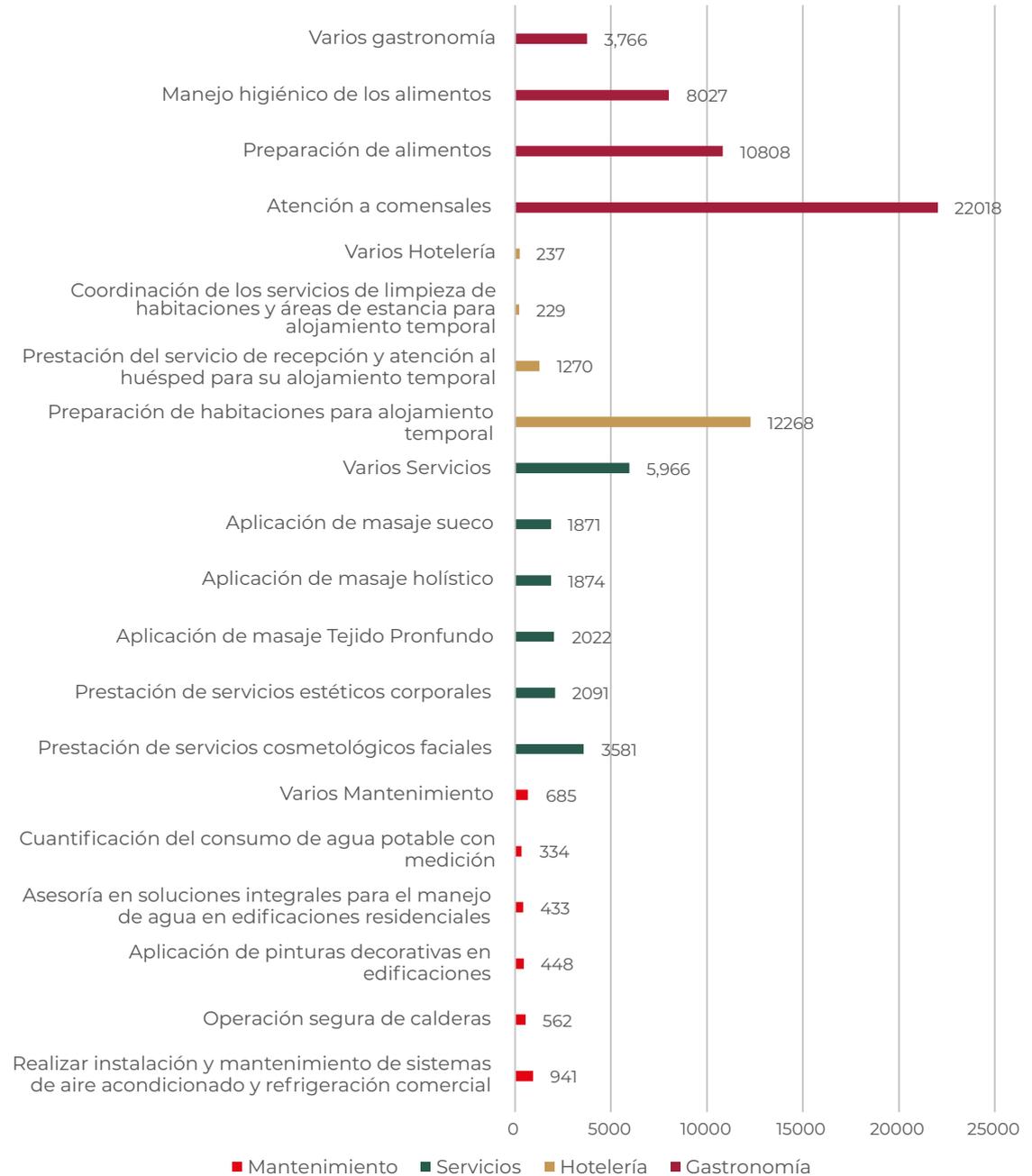
Gráfica 27.- PIBT y empleo t-1



Fuente: Elaboración Propia con base en DATATUR

- 1.1 PIB Turismo y empleo turismo
- 1.2 PIBN y empleo turismo
- 1.3 PIB EEUU y empleo turismo México
- 1.4 PIB OCDE y Mundial con el empleo turismo México
- 1.5 Quinta prueba: PIB Turismo y el empleo turismo t-1

Estándares con mayor demanda por eslabón en la cadena de valor del Turismo



Anexo 2: Certificaciones con mayor demanda

Del año 2010 a la fecha las certificaciones con mayor demanda para cada uno de los eslabones de la cadena de valor del sector turismo se muestran en la siguiente tabla.

Anexo 3: Evaluación de competencias por eslabón en la cadena de valor¹

a) Gastronomía

CLAVE	DESCRIPCIÓN DE OCUPACIONES
A	Ayudantes en la preparación de alimentos y bebidas
B	Trabajadores de apoyo en la industria
C	Cocineros, panaderos, pasteleros, pizzeros, parrilleros, taqueros
D	Cantineros de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; baristas Cantineros
E	Meseros restaurante; meseros servicio cuarto
F	Cocineros de Especialidad; Chef Cocina
G	Sommelier; mezclier; capitán de bebidas; maitre
H	Mesero de Especialidades, Capitán de Meseros
I	Coordinadores y jefes de área de cocina, bar y comedor
J	Gerentes de AyB; Gerentes Administración; Gerentes Mercadotecnia y Ventas
K	Directores y gerentes generales de restaurantes

En las tablas de evaluación de competencias específicas, básicas, gerenciales y genéricas, las ocupaciones se agrupan por clave, como se muestran en el siguiente cuadro:

La relevancia del estándar de competencia para la ocupación se expresa en el promedio de puntajes asignados por los respondientes, de una escala de 1 al 5; considerando: el número 5, como muy importante, 4 importante, 3 mediamente importante, 2 poco importante, 1 sin importancia; el 0 es no aplica.

¹ Se incluye Gastronomía, Hotelería y Servicios. En relación a las funciones de mantenimiento no hubo indicaciones específicas acerca de identificación de competencias prioritarias

De acuerdo a los resultados se asignaron el color verde a la competencia con el puntaje más alto en la ocupación y el azul al puntaje inmediatamente inferior por estándar de competencia.

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2	EC0081	Manejo higiénico de los alimentos	4.7	0	4.9	4.9	4.5	4.9	4.8	4.6	4.9	5	4.9
2	EC0127	Preparación de alimentos	4.4	0	5	0	0	4.9	0	0	4.7	0	0
2	EC0128	Preparación y servicio de bebidas	3.9	0	0	4.7	0	0	4.7	0	4.4	0	0
2	EC0622	Preparación de bebidas con base en café	3.9	0	0	4.9	0	0	0	0	4.6	0	0
2	EC0623	Venta de mezcal en establecimientos de alimentos y bebidas	0	3.5	0	0	0	0	4.6	0	0	4.4	0
2	EC0016	Atención a comensales en servicio de especialidades	0	0	0	0	4.8	0	0	4.9	4.9	4.8	4.8
2	EC0038	Atención a comensales	4.1	0	0	0	5	0	0	5	4.9	4.9	4.9
2	EC0126	Limpieza de cocinas industriales	4.8	0	4.9	0	0	4.9	0	0	4.8	0	0
2	EC1019	Prestación de servicios de gastronomía con orientación a la sostenibilidad	4.3	0	4.6	4.5	4.3	4.6	0	4.5	4.8	0	0
3	EC0042	Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas	0	0	0	0	0	4.6	4.5	4.7	4.8	4.9	0
3	EC0314	Manejo práctico del vino en establecimientos de venta y consumo	0	0	0	4.8	0	0	4.4	0	0	0	0
3	EC1021	Procesamiento industrial de alimentos	0	4	0	0	0	0	3.9	0	0	0	0
2	EC0618	Producción de pan artesanal	4.1	0	4.8	0	0	4.6	0	0	0	0	0
2	EC0722	Atención al comensal	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	0
2	EC0729	Elaboración de productos de panadería y repostería	3.9	0	4.9	0	0	4.7	0	0	0	0	0
2	EC0747	Preparación de alimentos y bebidas	4.8	0	4.5	0	0	4.7	0	0	0	0	0
2	EC0748	Preparación de bases culinarias	4.4	0	4.4	0	0	4.7	0	0	0	0	0
2	EC0749	Preparación de bebidas y cocteles	4.2	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0
2	EC0950	Elaboración de pan francés y sus variedades	4.1	0	5	0	0	4.7	0	0	0	0	0
2	EC1084	Preparación de gastronomía mexicana popular tradicional	3.9	0	4.4	0	0	4.9	0	0	0	0	0
3	EC1276	Elaboración de platillos aplicando técnicas culinarias de la cocina Queretana	3.6	0	3.8	0	0	4.2	0	0	0	0	0
3	EC1286	Elaboración de productos de pastelería	3.9	0	4.9	0	0	4.9	0	0	0	0	0
2	EC1392	Elaboración de pastas alimenticias en grado artesanal e industrial en sus distintas variedades	3.9	0	4.3	0	0	4.8	0	0	0	0	0

Competencias específicas

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
3	EC0679	Uso de la lengua inglesa en un contexto laboral	0	0	0	4.5	4.8	4.3	4.9	4.9	4.8	5	5

En la evaluación de competencias específicas, Manejo Higiénico de los alimentos, es la que se considera más importante para las ocupaciones en el área gastronómica, seguida por atención a comensales y atención a comensales en el servicio de especialidad.

Competencias básicas

El uso de la lengua inglesa en un contexto laboral es una competencia prioritaria, sobre todo para los meseros, coordinadores, gerentes y

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2	EC0581	Integración y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad	0	0	0	0	0	0	0	0	4.7	4.9	4.9
2	EC0492	Implementación de la metodología para la gestión de Perfiles y Mapas de Riesgo en Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	4.3	0	4.1	4.7	4.9	4.9
2	EC 0391.01	Implementación de un plan de acciones para la mejora de la productividad laboral en la MIPYME en el contexto del trabajo decente	0	0	0	0	0	4.2	4.2	4	4.8	4.9	4.9

directores.

Competencias gerenciales

Las personas entrevistadas coinciden en la importancia de desarrollar las competencias gerenciales de integración y funcionamiento de

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	EC0612	Aplicación de prácticas verdes en su área de trabajo	4.8	4.7	5	5	4.8	5	4.8	4.8	4.8	4.9	4.8
2	EC0305	Prestación de servicios de atención a clientes	0	0	0	4.8	4.9	0	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9
4	EC1267	Aplicación de prácticas de higiene y desinfección por parte de los prestadores de servicios turísticos	4.7	4.7	4.8	4.8	4.6	4.8	4.8	4.7	4.7	4.7	4.6

las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, implementación de metodología para la gestión de perfiles y mapas de riesgo y la implementación de un plan de acciones de mejora para la productividad laboral, en los directivos de las empresas.

Competencias genéricas

CLAVE	DESCRIPCIÓN DE OCUPACIONES
A	Trabajadores de limpieza, recamaristas, mozos de limpieza y limpiadores de calzado
B	Operadores de blanqueadoras textiles y servicios de limpieza en barco y hotel
C	Lectoristas de medidores, recolectores de dinero y elevadoristas
D	Trabajadores de recepción y Bellboys
E	Trabajadores en servicios de protección y vigilancia
F	Encargados de recepción y operadores
G	Supervisores en limpieza, amas de llaves, mayordomos y en estacionamientos
H	Supervisores en la preparación y servicio de alimentos y bebidas, así como en servicios de esparcimiento y de hotelería
I	Encargados y Subgerentes de recepción y restaurantes
J	Directores y gerentes de ventas, restaurantes y hoteles

En las empresas dedicadas a la gastronomía, las competencias genéricas son muy importantes, por el tipo de servicio que prestan y el enfoque de su estrategia.

b) Hotelería

En las tablas de evaluación de competencias específicas, básicas, gerenciales y genéricas, las ocupaciones se agrupan por clave, como se

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	EC0043	Preparación de habitaciones para alojamiento temporal	4.8	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	4.8	0.0	0.0	0.0
2	EC0045	Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	EC0184	Operación de lavandería industrial	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	EC0667	Prestación de los servicios de hotelería	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	EC1020	Prestación del servicio de hotelería con orientación a la sostenibilidad	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3	EC0047	Supervisión de las condiciones de registro y estancia del huésped	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	4.3	0.0	4.8	0.0
3	EC0044	Coordinación de los servicios de limpieza de habitaciones y áreas de estancia para alojamiento temporal	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0
3	EC0206	Coordinación de grupos de trabajo de línea	0.0	2.8	0.0	3.2	0.0	3.8	3.8	3.9	4.1	0.0
3	EC0828	Atención al huésped durante su alojamiento	0.0	0.0	0.0	4.7	0.0	4.7	0.0	0.0	4.8	0.0
3	EC0830	Comercialización de servicios turísticos relacionados con el hospedaje	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	3.4	0.0	0.0	3.8	4.5
3	EC0832	Coordinador de los servicios de hospedaje	3.4	0.0	0.0	3.8	0.0	4.1	4.0	0.0	4.1	4.3
2	EC0853	Supervisión de limpieza de habitaciones y áreas públicas	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	3.5	4.8	0.0	4.4	0.0

muestran en el siguiente cuadro:

Competencias Específicas

En la hotelería las competencias más relevantes para los trabajadores operativos como mozos de limpieza y camaristas, son las de prepa-

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
3	EC0679	Uso de la lengua inglesa en un contexto laboral	0.0	0.0	0.0	4.5	0.0	4.5	4.5	0.0	4.7	4.7

ración de habitaciones para alojamiento temporal y coordinación de los servicios de limpieza de habitaciones y áreas de estancia para alojamiento temporal; en los puestos de supervisión, las competencias relativas a supervisión y coordinación de los servicios. A nivel directivo destacan las competencias de comercialización de servicios turísticos.

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	EC0581	Integración y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	4.0
2	EC0492	Implementación de la metodología para la gestión de Perfiles y Mapas de Riesgo en Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	4.2
2	EC0391.01	Verificación de las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1	4.2	0.0

Competencias básicas

El uso de la lengua inglesa en un contexto laboral es importante en los puestos que tienen atención directa al cliente en las áreas de recepción y en los puestos directivos.

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	EC0612	Aplicación de prácticas verdes en su área de trabajo	4.2	3.8	3.3	4.2	4.2	4.4	4.6	4.7	4.5	4.5
2	EC0305	Prestación de servicios de atención a clientes	0.0	0.0	0.0	4.5	4.2	4.7	4.6	4.7	4.8	4.8
4	EC1267	Aplicación de prácticas de higiene y desinfección por parte de los prestadores de servicios turísticos	4.7	4.2	3.6	3.9	4.3	4.1	4.9	4.9	4.8	4.6

Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales que tienen relación directa con las comisiones mixtas, perfiles y mapas de riesgo, tienen relevancia en puestos directivos y la verificación de las condiciones de seguridad e higiene en puestos de supervisión, encargados y subgerentes.

Competencias genéricas

CLAVE	DESCRIPCIÓN DE OCUPACIONES
A	Peluqueros, embellecedores y similares
B	Ayudantes del negocio spa
C	Trabajadores en agencias de viajes e información turística
D	Guía de turistas, excursionistas, museos, ecoturismo e información turística
E	Aplicadores de masaje especializados
F	Guías de turista especializados
G	Especialistas en tratamientos de belleza
H	Especialistas en salud y terapia física
I	Gerentes de servicios de spa y servicios turísticos

En la hotelería resalta la importancia de la prestación del servicio al cliente y la aplicación de prácticas de higiene y desinfección en todos los puestos de la organización.

b) Servicios

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	EC0072	Atención in situ al visitante durante recorridos turísticos	0	0	3	4.1	0	4	0	0	0
2	EC0010	Prestación de servicios estéticos corporales	3	3.6	0	0	3.6	0	3.6	3.6	0
2	EC0143	Aplicación de Masaje Shiatsu	0	0	0	0	3.2	0	2.2	2.9	0
2	EC1047	Prestación de servicios para peinado de cabello	3.6	0	0	0	0	0	0	0	0
3	EC0877	Prestación de servicios de guía de buceo en aguas abiertas	0	0	0	1.9	0	3.7	0	0	0
2	EC0883	Aplicación de masaje Ayurveda Abhyanga	0	0	0	0	3.2	0	1.9	2.6	0
3	EC0896	Prestación de servicios de guía de espeleobuceo: zonas de cueva niveles 1 y 2	0	0	0	2.7	0	3.7	0	0	0
2	EC0899	Aplicación de masaje Tejido Profundo	0	0	0	0	3.7	0	2.6	3.6	0
2	EC0900	Aplicación de masaje holístico	0	0	0	0	3.7	0	1.6	3	0
2	EC0901	Aplicación de masaje sueco	0	0	0	0	3.4	0	2.1	2.8	0

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	EC0902	Aplicación de masaje drenaje linfático manual	0	0	0	0	3.2	0	1.4	3.3	0
2	EC0924	Prestación de servicio de maquillaje social	2.2	0	0	0	0	0	3.3	0	0
2	EC0967	Conducción de práctica de yoga para niños	0	1.8	0	1.1	0	1	0	0	0
3	EC1071	Activación física a través de baile aeróbico para jóvenes y adultos en espacios cerrados y abiertos	0	0	0	2.3	0	2.3	0	3.4	0
3	EC1114	Aplicación de los protocolos de seguridad acuática en piscinas, centros acuáticos deportivos y recreativos	0	0	0	3	0	4.1	0	0	0
2	EC1336	Prestación de servicios cosmetológicos faciales y corporales	2.1	0	0	0	0	0	3.7	0	0
4	EC1343	Manejo integral de tratamientos estéticos faciales	2.1	0	0	0	2.3	0	3.7	0	0
2	EC1347	Aplicación de masaje tuina	0	0	0	0	2.9	0	2.1	2.2	0
2	EC1413	Aplicación de masaje con técnica polaridad	0	0	0	0	3.4	0	2.4	3.1	0
2	EC1447	Conducción de práctica de yoga: Nivel preparador master	0	1.6	0	1.4	0	1.4	0	3.2	0
4	EC1467	Manejo integral de tratamientos estéticos capilares y vello facial	3	0	0	0	0	0	3.3	0	0
4	EC1468	Manejo integral de tratamientos estéticos corporales	2.1	0	0	0	0	0	3.6	0	0

En las tablas de evaluación de competencias específicas, básicas, gerenciales y genéricas, las ocupaciones se agrupan por clave, como se muestran en el siguiente cuadro:

Competencias específicas

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3	EC0679	Uso de la lengua inglesa en un contexto laboral	0	0	4.3	4.4	0	4.7	0	0	4.2

En el área de servicios, tiene más relevancia el dominio del idioma inglés, que las competencias específicas; sin embargo, sobresalen las competencias en aplicación de masajes y prestación de servicios cosmetológicos para los aplicadores de masajes especializados y el manejo integral de tratamientos estéticos faciales en los especialistas en tratamientos de belleza.

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	EC0581	Integración y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad	0	0	0	0	0	0	0	0	3.7
2	EC0492	Implementación de la metodología para la gestión de Perfiles y Mapas de Riesgo en Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	3.1
2	EC0391.01	Verificación de las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	3.1

Competencias básicas

El dominio del idioma inglés es la competencia de mayor relevancia para las empresas de servicio, en todos los puestos que tienen trato directo con el cliente.

NIVEL	CÓDIGO	ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	EC0612	Aplicación de prácticas verdes en su área de trabajo	3.3	3.6	4.1	4.6	0	4.8	3.9	3.9	0
2	EC0305	Prestación de servicios de atención a clientes	3.6	3.6	3.4	3.7	3.6	4.7	3.7	3.6	3.8
4	EC1267	Aplicación de prácticas de higiene y desinfección por parte de los prestadores de servicios turísticos	3.7	3.7	3.7	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7







