Subsecretaría de Turismo
Gobierno de Chile

SERNATUR
Gobierno de Chile

Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo

Octubre 2020

CONTENIDOS

1 INTRODUCCIÓN 5

2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO 7
2.1 Objetivo general y específicos 7

3 ANTECEDENTES RELEVANTES 9
3.1 Estrategia Nacional de Turismo 9
3.2 Contexto actual del país 9
3.3 Capital Humano en la Cadena de Valor de Turismo 11

4 DIAGNÓSTICO 15
4.1 Bajo Diferencial Compensatorio 15
4.2 Brecha entre Perfil de Egreso y Necesidades de la Industria 16
4.2.1 Competencias Socioemocionales 18
4.2.2 Idiomas 21
4.2.3 Tecnologías de la información y medios de comunicación 24
4.3 Heterogeneidad en la Oferta Formativa 27
4.3.1 Acreditación de las instituciones educacionales 29
4.4 Estructura de la Industria: Características y Fricciones del Mercado Laboral 31
4.4.1 Estacionalidad 34
4.4.2 Rotación y Retención 35
4.4.3 Mercado laboral 38
4.4.4 Emprendimiento en Chile 41
4.4.5 Chile respecto al mundo 44
4.4.5.1 Fuentes alternativas de mano de obra 45
4.4.5.2 Turismo Sustentable 46
4.4.5.3 Mujer en el Turismo 48
4.5 Rol del Estado en el Turismo 49

5 ESTRATEGIAS INTERNACIONALES PARA ABORDAR BRECHAS DE RECURSOS HUMANOS 55
5.1 Mercado Laboral y Escasez de mano de obra 55
5.2 Desarrollo de habilidades y capital humano 56
5.3 Estrategias de Países específicos 57
5.4 Participación Activa del Sector Productivo 58

6 PROPUESTA DE MODELO DE CAPITAL HUMANO DE TURISMO 61
6.1 Principales Hallazgos del Diagnóstico 61
6.2 ¿Qué se entenderá por un Modelo de Capital Humano de Turismo? 62
6.3 Propuesta Metodológica 63
6.4 Descripción de actividades y metodología utilizada 63

7 PROPUESTA FINAL DE MODELO DE CAPITAL HUMANO DE TURISMO 67
7.1 Implementación de una Gobernanza 68
7.2 Formación Dual y Convenios para Prácticas 70
7.3 Revisión de malla con foco en desarrollo de competencias transversales y especialización atingente 72
7.4 Marco de Cualificaciones Técnico Profesional 73
7.5 Capacitación y Certificación 74
7.6 Fomento al Emprendimiento 74
7.7 Fortalecimiento del Capital Humano a nivel de Empresarios y Gerentes Turísticos 75
7.8 Intermediación Laboral 76
7.9 Monitoreo y Estudios 77
7.10 La App/Portal del Turismo 78
7.11 Transferencia de Buenas Prácticas 79
7.12 Aspectos Normativos 79

8 RECOMENDACIONES GENERALES 81

9 PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE POSICIONAMIENTO 83

10 CONCLUSIONES 85

11 ANEXOS 87

11.1 Anexo N°1: Estrategias implementadas para el desarrollo del Capital Humano en el sector Turismo, en Chile y otros países. 87
11.1.1 Chile 87
11.1.2 Australia 88
11.1.3 Nueva Zelandia 88
11.1.4 Canadá 88
11.1.5 Francia 89
11.1.6 Reino Unido 90
11.1.7 Irlanda 90
11.1.8 Estados Unidos 91
11.1.9 España 92

11.2 Anexo N° 2: Normativa Vigente Sector Gastronomía, Hotelería y Turismo relacionada al Capital Humano 95
11.2.1 Objetivo Estratégico 1: Contar con un Sistema de Formación de calidad y pertinente a las necesidades de la Industria 95
11.2.1.1 Ministerio de Educación (MINEDUC) 95
11.2.1.2 Comisión Nacional de Acreditación 96
11.2.2 Objetivo Estratégico 2: Disminuir las fricciones del mercado laboral de la industria 96
11.2.3 Objetivo Estratégico 3: Implementar una gobernanza que provea información, herramientas y soluciones para desarrollar el capital humano 97

12 REFERENCIAS 99

Subsecretaría de Turismo
Gobierno de Chile

SERNATUR
Gobierno de Chile

Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo

Octubre 2020

Presentación **Subsecretaría de Turismo**

El Plan Estratégico de Capital Humano para el turismo establece lineamientos e iniciativas específicas a desarrollar en un período de 4 años (2019-2022), todas ellas vinculadas a procesos de Capacitación, Certificación, Formación e Investigación.

Dado este contexto y contando con indicadores claros de seguimiento, resulta efectivo y eficiente ir observando los niveles de cumplimiento y avance de la profesionalización de quienes forman parte del turismo, pero necesariamente al hablar de desarrollo de capital humano debemos tener una visión a mediano plazo para su desarrollo.

Es por ello que, durante 2019 decidimos levantar un "Modelo de Capital humano" con el objetivo Identificar los ámbitos de acción que deben guiar la profesionalización del capital humano de la industria y determinar las estrategias e iniciativas a seguir para materializarlo, a partir de una gobernanza que promueva la experiencia del turista, a partir de un capital humano innovador, emprendedor y capacitado con foco en la calidad del servicio al cliente.

Los resultados obtenidos de este proyecto, nos permiten hoy identificar los ejes estratégicos que deben dar vida al modelo de capital humano de turismo, entre ellos; trabajar de manera articulada con las instituciones correspondientes para contar con un Sistema de Formación de calidad y pertinente a las necesidades de la Industria, disminuir las fricciones del mercado laboral de la industria e Implementar una gobernanza que provea información, herramientas y soluciones para desarrollar el capital humano. Así, comenzamos a dar una mirada estratégica y de largo plazo a la perspectiva de capital humano de la industria turística y con ello, herramientas concretas para permitirle un funcionamiento virtuoso.

Esperamos que todos los actores de la industria puedan ser parte de las iniciativas que darán vida al modelo de capital humano, como uno de los grandes desafíos para el mejor desarrollo del sector en términos de desarrollo humano

José Luis Uriarte
Subsecretario de Turismo

Presentación **Servicio Nacional de Turismo**

Uno de los ejes fundamentales en la cadena turística es sin duda el capital humano y, para propiciar una mayor profesionalización y formación del capital social en el turismo, trabajamos arduamente en establecer el Plan Estratégico de Capital Humano 2019-2022, el cual hoy nos entrega una hoja de ruta con acciones a implementar desde el sector público y en una estrecha colaboración con la academia, sector privado y otras instituciones públicas relacionadas al tema.

Porque la asociatividad siempre ha jugado un rol activo en la planificación del turismo a nivel nacional, contar con este modelo de capital humano ha sido fruto de una co-creación entre todos los actores del sector, siendo su principal aporte la esquematización que ha permitido elaborar un flujo desde los diagnósticos sectoriales, considerando la definición estratégica y derivando en proyectos específicos de esta materia.

En virtud de lo anterior, nos complace presentar esta herramienta dinámica de mucha utilidad para ir planificando y generando nuevas estrategias para enfrentar los escenarios de cambios a los que se ha visto enfrentado recientemente el sector, y así mantener una perspectiva actualizada del capital humano en el turismo.

Son los trabajadores y las trabajadoras del rubro, quiénes enfrentan uno de los principales desafíos en este entorno cambiante y quienes podrán apropiarse de este modelo, viendo los beneficios e impactos de cada innovación, capacitación, certificación o mejora que realicen a lo largo de su carrera laboral. Por lo mismo, esperamos que este modelo de capital humano aporte a nuestra industria y contribuya a su desarrollo para seguir proyectando su potencial social.

Andrea Wolleter
Directora Nacional de Turismo

1.
INTRODUCCIÓN

Este estudio se enmarca en el contexto de la "Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020", que busca fomentar cambios que generen mayor competitividad en el sector, considerando el crecimiento sostenido que ha presentado el sector turístico en Chile en los últimos años, y que se prevé siga aumentando en el futuro. Este crecimiento ha repercutido positivamente en el aporte de la generación de empleo en el país, experimentando un crecimiento de ocupados de alrededor del 18% en los últimos años, contribuyendo con el 11% de los empleos adicionales totales del país que se generaron entre el 2013 y el 2017.

La Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 considera 5 pilares que abordan aspectos relevantes para el desarrollo turístico del país, entre los cuales se encuentra la Calidad y Capital Humano. La calificación del recurso humano del turismo es hoy un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la industria; de allí la relevancia de impulsar proceso de capacitación de los trabajadores, con el fin de responder además a los cada vez más diversos requerimientos de los usuarios. En este contexto, la Subsecretaria de Turismo y el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), buscan promover acciones conducentes a procesos de profesionalización de sus recursos humanos, mediante la articulación con los principales actores públicos y privados de la industria.

Considerando los antecedentes anteriores, la Subsecretaría de Turismo ha destacado la relevancia de realizar un análisis más a largo plazo que permita a la industria tener una mirada integral respecto de todos los aspectos técnicos, metodológicos, económicos y normativos asociados al desarrollo del recurso humano del sector. Esta necesidad se materializa en la construcción de un modelo de capital humano que permita reconocer el foco que debe guiar la profesionalización del recurso humano de la industria y determine las acciones a seguir para materializar dicha visión. Este modelo debiese también entregar los insumos necesarios para identificar aquellos aspectos relevantes para adelantarse a las necesidades de la industria.

La construcción de este modelo de capital humano es el objetivo de este estudio, y la ejecución de este proyecto ha sido entregada a CEOP Consulting mediante la adjudicación de esta Licitación. CEOP Consulting es una empresa consultora formada por profesores de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que opera en el mercado chileno desde 1990. Su misión principal es aportar a las empresas e instituciones estrategias, metodologías y herramientas que les permitan alcanzar la excelencia operacional, y con ello, una mayor competitividad. CEOP utiliza metodologías de trabajo que persiguen potenciar los conocimientos teóricos y académicos, con la implementación práctica y la orientación a los resultados.

Cabe mencionar que el desarrollo de la propuesta de Modelo de Capital Humano para Turismo consideró para su desarrollo como insumo fundamental, los resultados del proyecto Poblamiento de Marco de Cualificaciones desarrollado por la Subsecretaría de Turismo y Sernatur y con el Apoyo de Ministerio de Educación, ChileValora y Sence.

2.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Construir una propuesta de Modelo de Capital Humano para la industria del turismo (gastronomía, hotelería y turismo), que considere el contexto social, económico y formativo del sector.

Para abordar este objetivo general, se deben cumplir los objetivos específicos que a continuación se señalan:

1. Sistematizar información bibliográfica nacional e internacional sobre modelos de capital humano, y antecedentes de contexto (social, económico, formativo, entre otros) del sector turismo (gastronomía, hotelería y turismo).

2. Construir propuesta de Modelo de Capital Humano de Turismo considerando al menos aspectos normativos, estadísticos, metodológico y de Gobernanza.

3. Validar propuesta de Modelo de Capital Humano de Turismo con los actores del comité técnico público privado de capital humano, mesa de educación formal y mesa de oficios.

3.

ANTECEDENTES RELEVANTES

En esta sección se presentan tres temáticas introductorias que se consideran relevantes para la confección del Modelo de Capital Humano para el Sector Turismo. Como punto de partida, se mencionará la Estrategia Nacional de Turismo 2020-2030, que se encuentra actualmente en proceso de desarrollo. A continuación, se analizará la situación actual de la industria del turismo en el país, a raíz de la inestabilidad social originada el 18 de octubre del 2019, y de la actual pandemia mundial de Coronavirus. Finalmente se analizará la cadena de valor del sector turismo, con foco en el capital humano y su importancia en la entrega de un servicio turístico de calidad y competitivo.

3.1 ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO

La Estrategia Nacional de Turismo (ENT) es un programa con visión a largo plazo que establece una hoja de ruta para todos los actores relacionados con el turismo, sean públicos o privados, con el fin de potenciar la industria turística para aportar al desarrollo de Chile (Subsecretaría de Turismo, 2015). La primera de éstas, la ENT 2012 – 2020, guió el desarrollo del turismo en Chile, y como resultado, la llegada de turistas aumentó en más de un 50% desde el 2016 en adelante, registrándose un *peak* en el año 2017 de 6,45 millones de turistas extranjeros, equivalente a un 80% más de los turistas que ingresaron al país en el año 2013 (correspondiente a 3,56 millones de turistas). Además de esto, en Chile la contribución del PIB del Turismo es de un 3,3%, siendo la sexta industria que más aporta divisas al país, traduciéndose en cerca de US$3.785 millones (Subsecretaría de Turismo, 2019a).

Actualmente, se encuentra en etapa de desarrollo la Estrategia Nacional de Turismo 2020 – 2030, la que buscará consolidar el avance en el desarrollo turístico antes mencionado. Para esto, la Subsecretaría de Turismo se ha propuesto como objetivo para el año 2030 alcanzar un número importante y desafiante[1] de llegadas de turistas internacionales y viajes internos, considerando para esto una distribución más homogénea a lo largo del año y dentro del territorio nacional.

3.2 CONTEXTO ACTUAL DEL PAÍS

El sector del turismo se ha visto muy afectado debido a los hechos recientes en Chile, tanto sociales como sanitarios. El estallido social que se inició el 18 de octubre de 2019, así como la pandemia del Coronavirus, han tenido un profundo impacto en la industria, en términos económicos y de como se vislumbra el funcionamiento de la industria a futuro.

1 La versión preliminar de la ENT proponía números que están siendo revisados, producto de la contingencia sanitaria que está afectando y seguirá afectando la industria del Turismo.

Respecto al primero, los datos con los que se cuentan muestran una baja de un 37% de turistas extranjeros en el mes de noviembre respecto al mes de octubre, y cerca de un 23% en el mes de diciembre (Subsecretaría de Turismo, 2019b). Es importante señalar que la inestabilidad social de Chile no es el único factor que explica esta baja: los problemas económicos en Argentina - país que representa el 51% del total de turistas extranjeros - también constituyen una causa importante, si bien las estadísticas señalan que la mayor cantidad de cancelaciones existentes en el último período provinieron de Brasil, España, Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña. Es más, de acuerdo a una encuesta realizada por la Federación de Empresas de Turismo de Chile (FEDETUR) justo después del 18 de octubre de 2019, el 80% de los encuestados tuvo al menos una cancelación de sus reservas de servicios turísticos. De estos, evidentemente la mayoría se concentró en reservas a corto plazo, que abarcaron un 81,4% del total de cancelaciones. Más importante aún, a un 22,2% de las empresas le cancelaron más de la mitad de todas las reservas que tenían, lo que supone una merma importante en sus ingresos.

A esta situación de fragilidad se suma la pandemia de Coronavirus que afecta al mundo y ha motivado el cierre de fronteras de varios países, derivando en drásticas disminuciones en las operaciones de las aerolíneas. En efecto, FEDETUR realizó una nueva encuesta[2] para medir el impacto en las empresas chilenas de las restricciones al movimiento impuestas a las personas y transporte a lo largo del mundo. Según la descripción, esta encuesta incorporó a empresas del sector de hotelería y restaurantes, transporte, agencias de viaje y otros. En total, para la industria turística chilena se estiman pérdidas por US$ 3.900 millones, desagregadas en US$1.600 millones por baja de turistas extranjeros y transporte internacional y el resto (US$2.300 millones) se explicarían por la caída de turistas y transporte nacional. Se destaca que para el corto plazo las reservas han bajado para un 73,4% de las empresas y sólo en un 4,4% de los casos se mantienen.

Es innegable que el turismo ha sido fuertemente golpeado a nivel mundial, y de manera particularmente importante en los últimos 6 meses en Chile, por lo que se está discutiendo con el Gobierno una serie de medidas que permitan a las empresas sobrevivir este tiempo, seguir funcionando y darle viabilidad de funcionamiento a futuro. En este sentido, la Organización Mundial del Turismo ha elaborado un documento con recomendaciones para el apoyo del empleo y economía del sector turístico (Organización Mundial de Turismo, 2020). Entre las medidas relacionadas a gestión de crisis y estimulación para recuperar la industria destaca la mención que se hace de "prepararse para el mañana", considerando que el Coronavirus es un factor circunstancial y por lo tanto, se deben seguir actuando conforme los programas como la ENT, que tienen visiones de largo plazo. Entre las medidas recomendadas por la OMT se destacan las siguientes:

- **Invertir en sistemas de inteligencia de mercado y transformación digital:** Se recomienda avanzar en sistemas de inteligencia para poder tomar decisiones basadas en datos empíricos. De esta manera, se pueden hacer análisis más precisos de los impactos que tienen las diferentes crisis en el desarrollo del turismo. Del mismo modo, se recomienda sumarse a la transformación digital mediante el impulso de los ecosistemas de innovación en los sectores públicos y privados.

2 Extraído de https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2020/03/25/es-la-peor-crisis-del-turismo-en-la-historia-empresarios-en-chile-anticipan-dramaticas-perdidas.shtml

- **Fortalecer la gobernanza del turismo a todos los niveles:** Pretende crear mecanismos de gobernanza en turismo a nivel nacional con el objetivo de promover un enfoque institucional, de común acuerdo con todos los actores relevantes, para el desarrollo turístico del país.

- **Invertir en capital humano y desarrollo del talento:** La OMT (2020) recomienda revisar los programas nacionales de capital humano en el turismo, para: "fomentar la resiliencia y prepararse para el futuro del trabajo mediante una fuerza de trabajo cualificada y preparada y estrategias adecuadas de educación y formación". Esto debe incluir alianzas con todos los actores del turismo con el fin de promover nuevas competencias en el futuro, y también debe incluir estrategias de inclusión para grupos más vulnerables, como mujeres, discapacitados y migrantes, respetando los principios del trabajo decente e igualdad de oportunidades.

El desarrollo de este Modelo de Capital Humano se enmarca en medio de un escenario incierto y complejo, que afectará las prioridades y necesidades de las empresas y trabajadores de la industria en el corto plazo. Sin embargo, tal como lo señala la OMT, es necesario contar con una visión de futuro, y preparar el capital humano que se requiere para darle viabilidad y cumplir con los objetivos a futuro que esta industria se ha planteado. Por esta razón, las propuestas, y la manera de llevarlas a cabo, que se elaborarán para este modelo deben ser entendidas en un contexto de visión de futuro y en el entendido que en el contexto actual podrían ser difíciles de llevar a cabo.

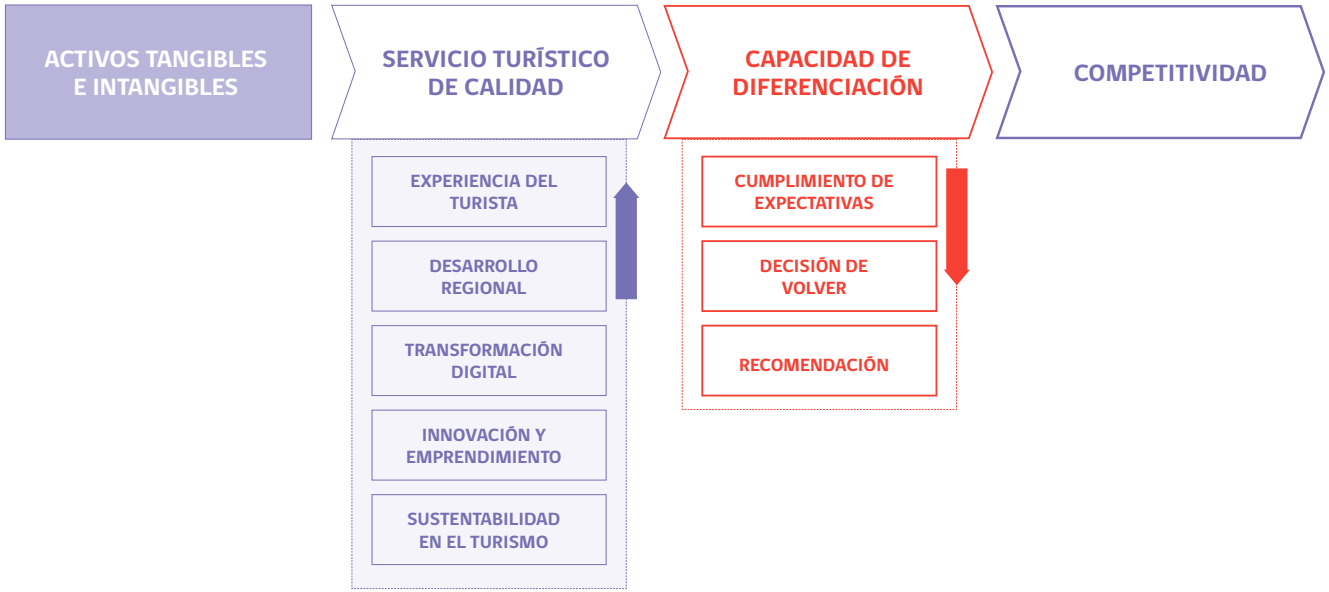
3.3 CAPITAL HUMANO EN LA CADENA DE VALOR DE TURISMO

Una cadena de valor se puede elaborar a partir del ejercicio de visualizar a una organización como un sistema compuesto de varios subsistemas, cada uno con un *input*, y de procesos de transformación definidos que resultan en un cierto *output* (University of Cambridge, s.f). Cada proceso consume recursos que se utilizan y transforman para crear valor.

En el sector turístico, dada la cercanía con el cliente inherente a la actividad, el factor de capital humano está estrechamente vinculado a la calidad del producto o servicio turístico (Lillo, 2009). A su vez, el nivel de calidad de los servicios que ofrece una empresa o destino turístico representan un sello diferenciador y, por lo tanto, de competitividad en el mercado. Dado lo anterior, es razonable suponer que la competitividad de los servicios turísticos está intrínsecamente relacionada con el grado de profesionalización de los trabajadores, de manera tal de que sean capaces de entregar a los clientes un servicio que satisfaga sus necesidades, y que pueda derivar en recomendaciones o repeticiones del servicio o destino.

Esto se respalda a través de la teoría económica, donde los modelos de capital humano se entienden como factores de producción que dependen de la cantidad, pero también de la calidad, de la formación y de la productividad de las personas insertas en el proceso productivo. En base a la Estrategia Nacional de Turismo 2020 - 2030, resumida en la Sección 3.1, y a los modelos de cadena de valor descritos para el turismo (Lillo, 2009), en la Figura 2 se muestra la cadena de valor del sector turismo propuesta para el caso de Chile.

FIGURA 2.
CAPITAL HUMANO EN LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los activos tangibles e intangibles representan el insumo base para la cadena de valor del sector turismo, pues sin ellos no existe la actividad. Los tangibles hacen referencia a los recursos naturales y de infraestructura que tiene el país a lo largo del territorio. Con el foco en diversificar y potenciar las experiencias turísticas (Subsecretaría de Turismo, 2020), los principales activos tangibles considerados para el desarrollo de la industria para el periodo 2020 - 2030 incluyen el astroturismo, enoturismo, turismo aventura, de naturaleza, de negocios, gastronómico e indígena. En general, en estas áreas se cuenta con los recursos naturales o la infraestructura necesaria para llevar a cabo cada una de estas actividades. En la cadena de valor que se muestra en la Figura 2 el activo intangible a considerar corresponde a la calidad del capital humano, el cual se podría considerar como el engranaje de toda la cadena.

La calidad del servicio turístico es una consecuencia del complemento entre los activos tangibles e intangibles con el *input* que aparece en rojo.

La capacidad de diferenciación de las empresas o destinos naturales se da gracias a un servicio turístico de calidad. Tal como se ve en la Figura 2, la capacidad de diferenciación permite que los destinos turísticos o empresas satisfagan las necesidades de los turistas, aumentando las probabilidades de que ese turista vuelva o recomiende el servicio turístico que consumió, logrando así, una industria más competitiva y robusta.

4. DIAGNÓSTICO

A continuación, se presenta un diagnóstico del capital humano del turismo en Chile, considerando la revisión de diversas fuentes de información y el levantamiento de la opinión de actores de la academia y algunos gremios en reuniones sostenidas.

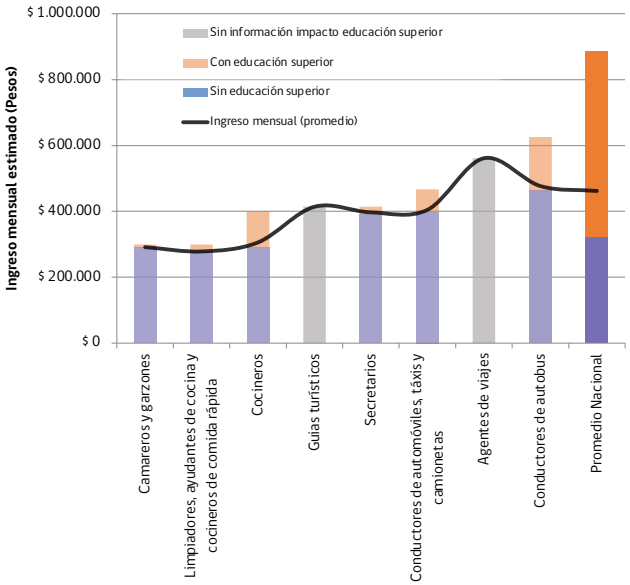
4.1 BAJO DIFERENCIAL COMPENSATORIO

La industria turística depende en gran medida de las habilidades socioemocionales de sus trabajadores, debido a que los trabajos en el sector son tradicionalmente intensivos en mano de obra y centrados en el cliente. Por esta razón, la experiencia relevante es muy valorada por los empleadores del sector y tiende a preferirse por sobre las cualificaciones formales (Subsecretaría de Turismo, 2019a). Como se profundiza en el siguiente apartado y en la sección 4.4.3, los antecedentes presentados reflejan que el proceso formativo no es un elemento valorado para los efectos de reclutamiento y selección en la industria del Turismo, ni tampoco en la determinación de la escala de sueldos.

Con respecto a los procesos de reclutamiento y selección, se relevó el hecho de que existe un alto porcentaje de empleadores a los que no le es relevante la formación para la contratación. Para el 21,6% de los empleadores no es relevante el tipo de formación que tenga la persona a contratar, mientras que para el 23,1% no es relevante siquiera que la persona tenga formación (Subsecretaría de Turismo, 2019; Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018). Por su parte, el 71,1% de las personas empleadas en turismo no tiene estudios superiores (Subsecretaría de Turismo, 2019; Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

Con respecto a la escala de sueldos, el diferencial compensatorio del ingreso por concepto de estudios técnico-profesionales en el sector es bastante menor que el diferencial compensatorio del promedio nacional, tal como se muestra en la Figura 3. De hecho, en algunos cargos es prácticamente cero.

FIGURA 3.
DIFERENCIAL COMPENSATORIO FORMACIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DEL OBSERVATORIO LABORAL PARA CADA PROFESIÓN.

4.2 BRECHA ENTRE PERFIL DE EGRESO Y NECESIDADES DE LA INDUSTRIA

Los estudios y levantamientos de información que se han realizado en la industria tienden a mostrar diferencias de opinión con respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados listos para el trabajo en el sector. En otras palabras, existe poco consenso respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados listos para el trabajo para el sector.

“Los estudios y levantamientos de información que se han realizado en la industria tienden a mostrar diferencias de opinión con respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada.”

En general, el entrenamiento es considerado demasiado teórico, sin cumplir con los requisitos de la industria. Por lo mismo, la mayor parte de los empleadores parecen preferir el entrenamiento en el trabajo y la experiencia (Colmar Brunton, 2016).

De acuerdo a información de un estudio sobre el Estado del Arte del Capital Humano en Chile (Imagina Consultores, 2019), más del 50% de los empleadores que contestaron una encuesta al respecto, no está total o parcialmente de acuerdo con que los profesionales egresados de las carreras de turismo cumplen con los estándares de calidad. Esto se desglosa en un 23,1% que está parcial o totalmente en desacuerdo con esta afirmación, y un 27,9% que señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo (Subsecretaría de Turismo, 2019a). Sumado a esto, se señala que el 82,9% de los profesionales encuestados consideran que sus programas de estudio permiten conocer las necesidades del mercado, no obstante, sólo el 22,9% de los representantes de las instituciones educativas consideran que el proceso de formación es lo suficientemente flexible para incorporar las necesidades del sector en los programas de estudio, lo que evidencia que hay un desfase entre los perfiles de egreso y las necesidades de la industria.

De acuerdo con información del Ministerio de Educación, actualmente existe un total de 30.793 estudiantes de educación superior en carreras relacionadas con la industria del Turismo, en un total de 41 establecimientos, de acuerdo con el detalle de la Tabla 4-1 que se muestra a continuación.

TABLA 4-1.
MATRÍCULA ESTUDIANTES EDUCACIÓN SUPERIOR RELACIONADOS CON TURISMO.

	Nº ESTABLECIMIENTOS	MATRÍCULA 2019
Centros de Formación Técnica	14	11.206
Institutos Profesionales	12	16.761
Universidades	15	2.826
Total	**41**	**30.793**

Fuente: (MINEDUC, 2018b

Pese a la oferta educativa existente en el sector del turismo, para el 21,6% de los empleadores no es relevante el tipo de formación que tenga la persona a contratar, mientras que para el 23,1% no es relevante siquiera que la persona tenga formación. A nivel nacional, el número de empleados contratados con estudios técnicos o universitarios corresponde al 28,9% y de éstos solo el 59,4% posee formación en turismo, mientras el resto posee formación en otras áreas. El 71,1% restante de las personas empleadas en turismo no tiene estudios superiores (Subsecretaría de Turismo, 2019a; Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

Una muestra de las falencias en cuanto a la conexión entre la formación y el mercado laboral del sector turístico se observa en una encuesta realizada recientemente por Imagina Consultores (2019), donde del total de empleadores del sector turismo encuestados,

solo un 47,6% se inclina por personal con formación en turismo, hotelería y gastronomía, mientras que un 7,7% prefiere a personas con formación en otra área.

Una interpretación de esto es que las casas de estudio han construido mallas de estudio mixtas, que por una parte les entrega a sus estudiantes una formación en el sector turismo, pero que a la vez les permita estudiar para capacitarse en empleos de otros sectores económicos, con el objetivo de aumentar su empleabilidad. Lo anterior es importante porque les da más opciones a los egresados de encontrar trabajo, especialmente en baja temporada donde pueden no tener opciones laborales en el sector del turismo, y también puede mejorar sus perspectivas salariales, aunque sea empleándose en otras industrias[1].

De acuerdo con este estudio, más del 60% de los profesionales califica como regular o mala la calidad de los contenidos vistos en su carrera, identificando como puntos débiles los contenidos en Idiomas (42,6%), Tecnologías de la Información (33,8%), Emprendimiento (27,9%) y Administración (24,4%).

Las competencias y habilidades más valoradas por el sector productivo son:

1. **Competencias Socioemocionales:** tales como Trabajo en Equipo, Comunicación y Resolución de Problemas.

2. **Idiomas:** De hecho, es uno de los requisitos excluyentes para el proceso de selección de ciertas ocupaciones con atención al público es el manejo de al menos el inglés o portugués (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

3. **Manejo de Tecnologías de Información:** Adaptación a nuevas tecnologías y Desarrollo TI (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

A continuación, se profundizará en cada una de ellas.

4.2.1 COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES

Las competencias socioemocionales hacen referencia al "conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales (Bisquerra, 2003). Dichas competencias hacen énfasis en la relación entre la persona y el ambiente y como consecuencia al aprendizaje y al desarrollo" (Mikulic, 2017).

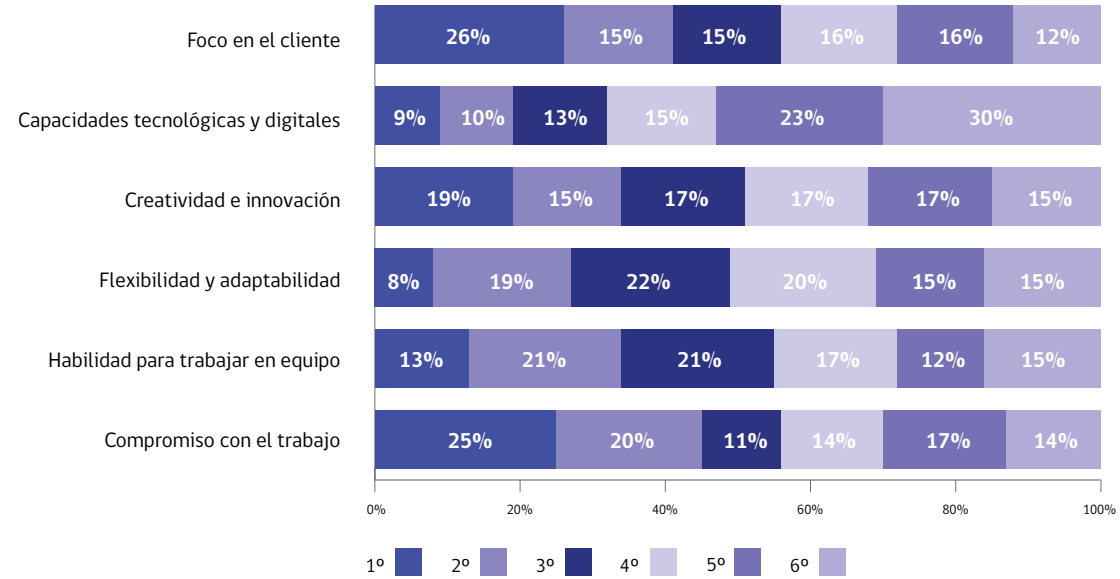
3 Permite además mejorar el poder de negociación de los egresados mejorar su BATNA (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado, por sus siglas en inglés).

La competitividad en el turismo está ligada en gran parte a las competencias socioemocionales de sus empleados. Las tareas que deben realizar los empleados son físicamente desafiantes y a la vez enfocado en el cliente, es decir, es necesario poseer tanto capacidades físicas como competencias socioemocionales para lograr la satisfacción del cliente.

Si bien las competencias socioemocionales de la industria, es decir, el servicio al cliente, son un punto fundamental para diferenciar la oferta y clave para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas del sector, el personal en primera línea que debe usar estas competencias a menudo es el peor remunerado (Solnet & Hood, 2008).

Las competencias socioemocionales, y en particular el servicio al cliente, es el aspecto más valorado por los empleadores del sector en sus trabajadores. Esto es persistente tanto para el personal operativo y personal administrativo como para los directivos de la organización (Subsecretaría de Turismo, 2019a). En la Figura 4 que se muestra a continuación, a través de una encuesta realizada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), se ve reflejada la importancia que los empleadores le otorgan a las competencias socioemocionales al momento de evaluar a un empleador, puesto que las 4 competencias con mayor prioridad (enfocarse en el cliente, compromiso con el trabajo, creatividad e innovación y capacidad de trabajo en equipo) corresponden a competencias socioemocionales.

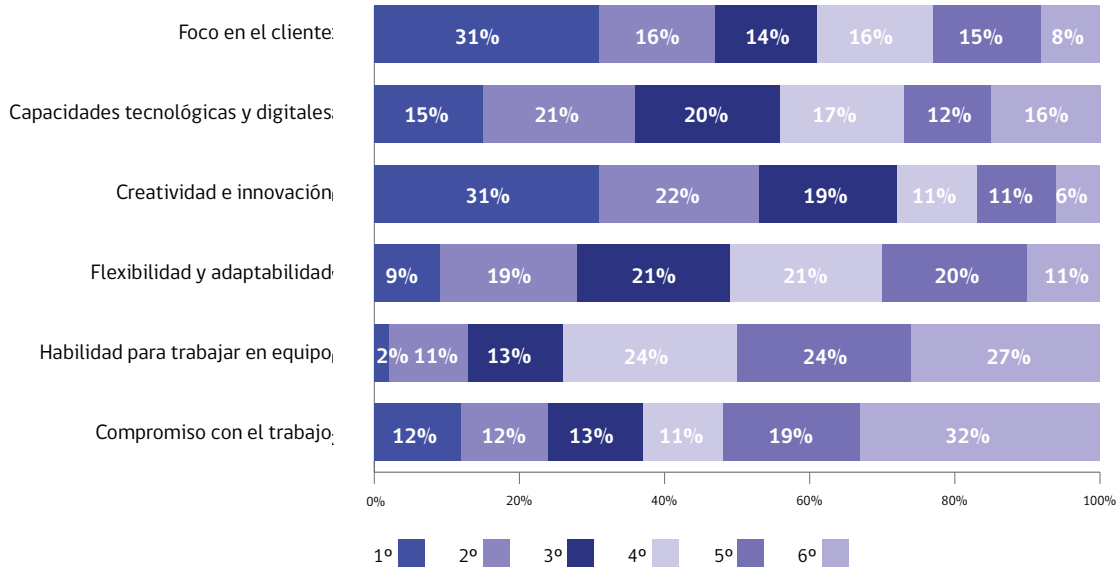
FIGURA 4.
PRIORIZACIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS QUE EL EMPLEADOR BUSCA AL CONTRATAR A UN EMPLEADO.



FUENTE: (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2019A).

Las competencias socioemocionales adquieren aún mayor importancia al revisar la Figura 5, la cual entrega resultados de una encuesta realizada por la OMT acerca de las expectativas de cuáles serán las habilidades y competencias claves que deben tener los futuros empleados en el sector del turismo. Se observa que se espera que las competencias de enfocarse en el cliente y la creatividad e innovación asuman un rol relevante en los futuros empleados.

FIGURA 5.
PRIORIZACIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS QUE SE CONSIDERA QUE SERÁN CLAVES EN LOS FUTUROS EMPLEADOS DEL SECTOR DEL TURISMO.



FUENTE: (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2019A).

4.2.2 IDIOMAS

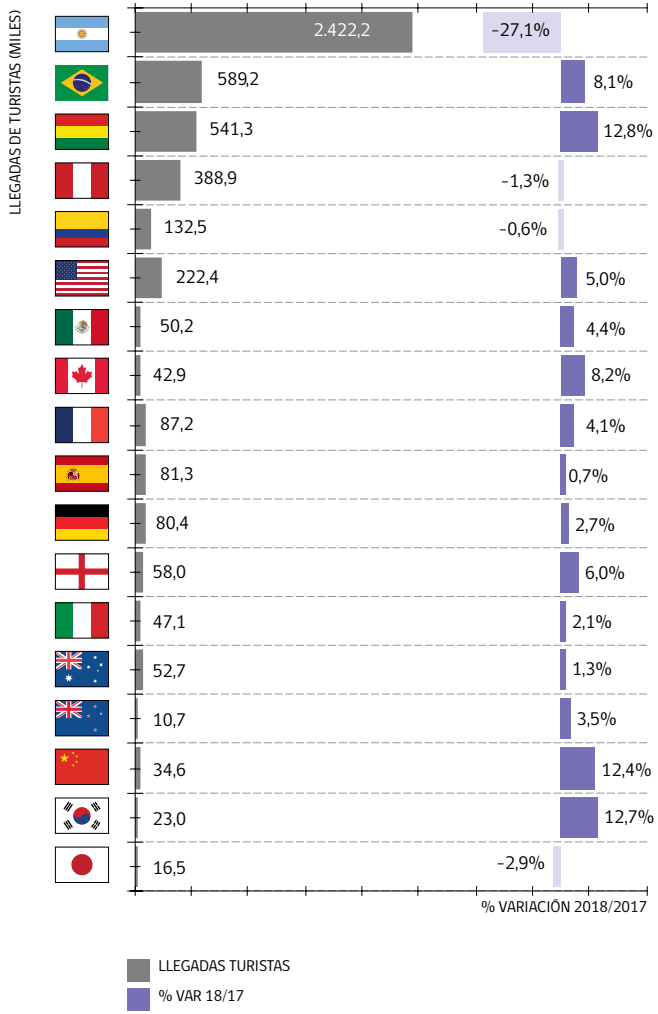
En esta industria uno de los atributos más valorados por los empleadores en los trabajadores es la atención al cliente. En relación con ello, el manejo de dos o más idiomas, principalmente inglés o portugués en el caso chileno, es un requisito altamente valorado ya que entienden que, para dar una buena atención, es necesario una buena comunicación con el turista cuando este hable o no español. Por ello es que uno de los requisitos excluyentes para el proceso de selección de ciertas ocupaciones con atención al público es el manejo de al menos el inglés o portugués (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

Es importante mencionar que previamente se menciona al inglés y portugués como idiomas adicionales como prioridad en el caso de Chile debido a que, de acuerdo con lo que se muestra en la Figura 6, extraída del Anuario de Turismo 2018 de la Subsecretaría de Turismo, los extranjeros que más visitan el país son principalmente de habla hispana (74,1%), habla portuguesa (12,1%) y finalmente inglesa (7,9%). Es importante mencionar que estas estimaciones representan el caso menos optimista y supone que los turistas sólo hablan la lengua materna correspondiente a su país de origen, pese a que es probable que varios de los extranjeros hablen más de un idioma también.

El manejo de más idiomas evidentemente agrega valor, pero debido a que, por diferencia, aproximadamente sólo el 5,9% de los turistas extranjeros corresponde a países de lenguas diferentes a las previamente mencionadas, no se deberían concentrar los esfuerzos en dichos idiomas a no ser que la empresa tenga un mercado específico para turistas con lenguas distintas a las mencionadas previamente, como lo sería para turistas asiáticos.

De acuerdo con el Estudio de Tipificación de la Demanda Turística en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2016), uno de los aspectos peor evaluados de la experiencia turística en el país es el manejo del idioma de los chilenos en general. Tal como se observa en la Tabla 4-2, salvo en terminales aéreos, la satisfacción neta del manejo de idioma del personal turístico en Chile no supera el 50%, con un porcentaje bastante menor en el área gastronómica.

FIGURA 6.
LLEGADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS (MILES), POR MERCADOS EMISORES, SEGÚN NACIONALIDAD, AÑO 2018.



FUENTE: (SUBSECRETARÍA DE TURISMO, 2019D).

TABLA 4-2.
SATISFACCIÓN NETA: MANEJO DE IDIOMA POR ÁREA Y TEMPORADA.

	TEMPORADA ESTIVAL	TEMPORADA INVERNAL
Disponibilidad de información turística en distintos idiomas y de fácil comprensión	45,2%	48,7%
Terminales Aéreos	54,2%	59,3%
Personal establecimiento de alojamiento	47,8%	49,9%
Personal establecimientos gastronómicos	29,0%	37,8%

FUENTE: (SUBSECRETARÍA DE TURISMO, 2016)

Por estos motivos, es razonable suponer que un mejor manejo de lenguas extranjeras tenga efectos en la experiencia turística, lo que recalca la valoración que se le da a las personas que manejan más de un idioma.

Es necesario mencionar que los centros de estudios, tanto Universidades, Institutos Profesionales y CFT, toman en consideración para la formación de sus alumnos el aprendizaje de un segundo idioma, ya que es esencial tener una comunicación efectiva al recibir turistas extranjeros. Se tomó una muestra aleatoria de carreras asociadas al turismo de 15 instituciones diferentes, a las cuales se les examinó la malla curricular y se determinó la cantidad de cursos de idiomas que imparte cada uno, los cuales se muestran en la Tabla 4-3. Independiente de la duración de la carrera, todas aquellas consideradas en la muestra contienen un mínimo de 3 y un máximo de 8 cursos de idioma en la malla curricular. Pese a que es una muestra pequeña en relación con el universo total de Instituciones de Educación Superior, se realizó el análisis de las mallas de Universidades, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales indistintamente.

TABLA 4-3.
CANTIDAD DE CURSOS DE IDIOMA OFRECIDOS POR LAS DISTINTAS CARRERAS ASOCIADAS AL TURISMO.

INSTITUCIÓN	N° CURSOS DE FORMACIÓN INGLÉS	N° DE CURSOS DE OTRO IDIOMA	NOMBRE CARRERA	TIPO DE TÍTULO QUE ENTREGA
INACAP	8 obligatorios y 3 opcionales	10 opcionales	Administración Turística Internacional	Profesional
IP Los Leones	2	2	Turismo Sustentable	Técnico Nivel Superior
UNAB	7	0	Ingeniería en Turismo y Hotelería	Profesional
AIEP	4	2	Técnico en Turismo	Técnico Nivel Superior
DUOC UC	3	0	Turismo y Hotelería	Profesional
UDLA	5	0	Hotelería y Turismo	Profesional
IP Santo Tomás	4	0	Técnico en Turismo	Técnico Nivel Superior
IP Chile	4	4	Técnico de Nivel Superior en Turismo	Técnico Nivel Superior
UACH	7	0	Técnico en Turismo de Naturaleza	Técnico Nivel Superior
IPP	4	0	Técnico en Gestión Turística	Técnico Nivel Superior
UTEM	6	0	Ingeniería en Gestión Turística	Profesional
U. Mayor	8	0	Turismo Sustentable	Profesional
CFT San Agustín	4	0	Técnico en Turismo	Técnico Nivel Superior
IP Arcos	7	0	Administración Turística Internacional	Profesional
UCT	4	0	Turismo Sustentable	Técnico Nivel Superior

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A MALLAS CURRICULARES DE CADA INSTITUCIÓN.

4.2.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Hay dos tipos de requerimientos de los empleadores del sector turismo y hotelería en cuanto a nivel de cualificación requerida de sus trabajadores, en particular en las empresas de mayor sofisticación (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018). Estos son:

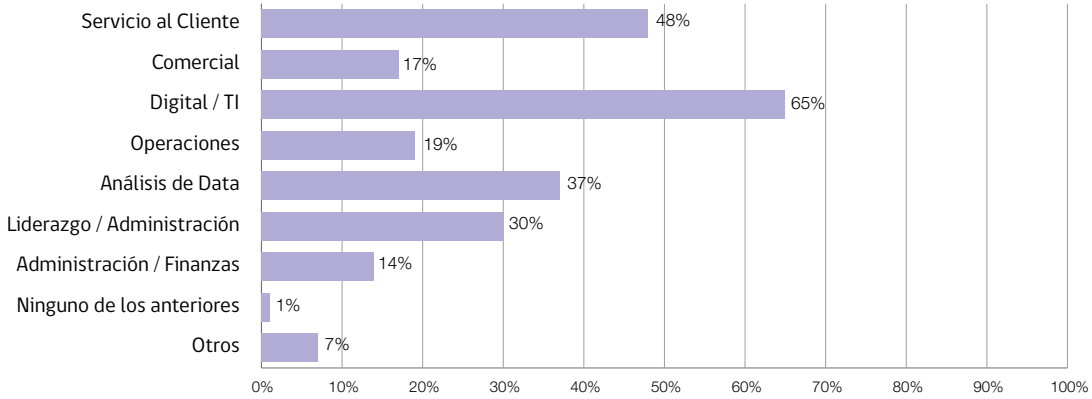
- La capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación e información es un elemento que se busca en los trabajadores. El manejo técnico de uno u otro sistema computacional se aprende en el trabajo y, por lo tanto, es relevante la disposición y capacidad para aprender. En general se buscan habilidades para manejar tanto softwares de administración hotelera, como redes sociales y medios digitales para difundir su oferta turística.
- Capacidad de desarrollar, mantener e innovar en funcionamiento y soporte de las plataformas donde las empresas ofrecen sus servicios y productos de forma *online* (desarrolladores TI).

Esto va de la mano con la tendencia mundial del uso de internet y redes sociales para obtener información turística, más del 63% de los turistas de larga distancia que visitan Chile ocupan Internet como principal medio para planificar su viaje (Subsecretaría de Turismo, 2019a). Sumado a esto, tal como se expuso en la Sección 3.1, un 58% de las empresas de turismo en Chile no poseen página web, y casi un 80% no realiza ventas en línea.

Los dos requerimientos previamente mencionados se alinean con las tendencias a nivel mundial, en donde se puede apreciar que, a futuro, las empresas de turismo empezarán a favorecer las capacidades tecnológicas y digitales, de las cuales se espera que tomen un papel relevante en los futuros trabajadores de la industria del turismo por la creciente utilización de sistemas informáticos en las empresas. Esto se aprecia en la Figura 7, donde se estima que en los próximos 5 años los perfiles más demandados estén íntimamente relacionados con el área digital y de tecnologías de la información, manteniendo la relevancia de entregar un servicio orientado al cliente.

FIGURA 7.

PREFERENCIAS DE LOS PERFILES DE TRABAJADORES QUE SERÃN MÃS DEMANDADOS EN LOS PRÕXIMOS 5 AÑOS.

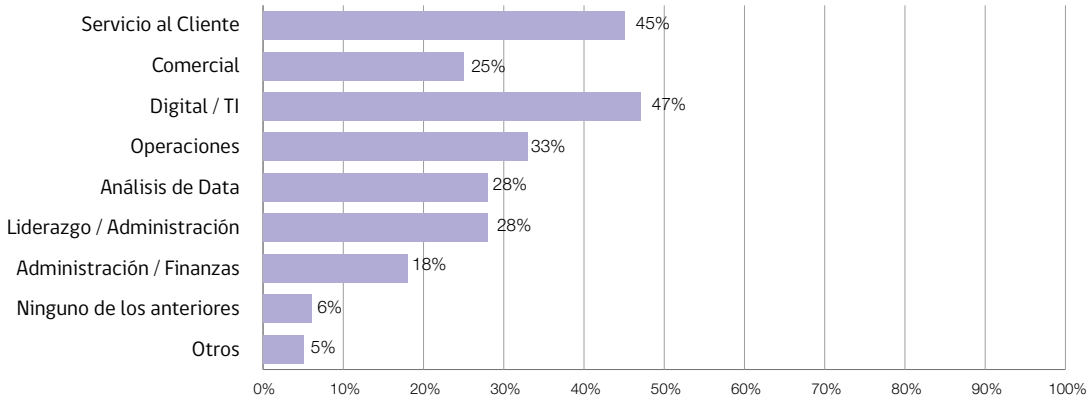


FUENTE: (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2019A).

Respecto a las personas que las empresas esperan contratar en los próximos 5 años, se observa un comportamiento similar, donde el área digital es un perfil importante de explotar comercialmente para las empresas de turismo, como se muestra en la Figura 8.

FIGURA 8.

PERFILES DE TRABAJADORES QUE LAS EMPRESAS PLANEAN INCORPORAR EN LOS PRÕXIMOS 5 AÑOS.



FUENTE: (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 2019A).

Es importante señalar que, en la actualidad, la orientación al cliente está íntimamente relacionada con el desarrollo tecnológico, debido a que permite tener más canales de comunicación con estos, impactando directamente en el foco de orientación al cliente.

Considerando la importancia que tienen y tendrán las Tecnologías de la Información en la industria turística, se realizó una revisión bibliográfica de los avances de Chile en esta materia, en donde el turismo es parte de la iniciativa Programa Estratégico Transforma. Estos programas "son un conjunto de iniciativas que buscan potenciar la diversificación y sofisticación de nuestra economía, identificando oportunidades tecnológicas y de mercado, con alcance global, bajo un enfoque de especialización inteligente" (Transforma Turismo, 2020). Bajo este concepto, se puede definir Transforma Turismo como un programa público-privado de la industria turística que busca hacer del país un destino turístico internacional sustentable e inteligente, con una oferta diversa y sofisticada que sea capaz de identificar los intereses de los turistas para generar mayores ingresos al país a la vez que se impacta positivamente el desarrollo local. Los objetivos estratégicos para lograrlo son:

- → Diversificar la oferta turística del país.
- → Promover la innovación en empresas de turismo.
- → Desarrollar destinos turísticos inteligentes y sustentables mediante la incorporación de gestión, innovación y tecnología

Respecto a este último punto, Transforma Turismo (2020) ha desarrollado iniciativas de Programas de Destinos Turísticos Inteligentes, que ponen a disposición del turista la información, en distintas plataformas, que le permita conocer el lugar para mejorar su experiencia e incentivarla a que la comparta en redes sociales. Sumado a esto, el turismo inteligente usa esta información para potenciar la interacción y comunicación con los actores del destino turístico de manera que se pueda impulsar la generación de ingresos y empleos estables, lo que aumenta los beneficios de la actividad turística en una localidad. Es importante mencionar que el avance de esta iniciativa quedó a nivel de estudio (diagnóstico y propuesta de cartera de proyectos).

Otra iniciativa impulsada por Transforma Turismo son los Centros de Extensionismo Tecnológico (CET), con la finalidad de mejorar la productividad de las empresas mediante el uso de las tecnologías. El sector Turismo cuenta con dos de estos centros: CETUR – UNAB, que opera entre la IV y VI Región, y Cet Turismo – FEDETUR que opera entre la IX y la XII Región, en destinos consolidados priorizados. Estos centros buscan *"Mejorar la competitividad de las pymes turísticas mediante una adecuada y efectiva asistencia técnica en servicios tecnológicos para el turismo."*[4]

4.3 HETEROGENEIDAD EN LA OFERTA FORMATIVA

De acuerdo a información levantada por SERNATUR, actualmente existe un total de 41 instituciones de educación superior que imparten 83 carreras relacionadas con la industria del Turismo. El desglose se muestra en la Tabla 4-4. Perfiles de Egreso.

TABLA 4-4.
PERFILES DE EGRESO.

	Nº ESTABLECIMIENTOS	CARRERAS
Centros de Formación Técnica	14	22
Institutos Profesionales	12	37
Universidades	15	24
Total	**41**	**83**

FUENTE: SERNATUR (2019).

De este análisis, también se releva que existe un total de 24 carreras que conducen a un perfil o campo laboral de Guía de Turismo. Por su parte, existen 24 carreras vinculadas a Gastronomía, 9 a Hotelería y 37 a Turismo, y además existen 13 carreras que mezclan subsectores (hotelería y gastronomía, hotelería y turismo).

Por su parte, existe una alta heterogeneidad en la duración (y la manera en que se mide esta duración) de las carreras, tal como se puede apreciar en la Tabla 4-5.

4 https://www.tdturismo.cl/ejes-de-transformacion/expansion/centros-de-extensionistas-tecnologicos/

TABLA 4-5.
DURACIÓN DE CARRERAS DE TURISMO.

	CFT	IP	UNIVERSIDAD	TOTAL GENERAL
12 bimestres	1			1
7 trimestres			1	1
4 semestres	4	3	3	10
4 + 1 semestres	5	4		9
5 semestres	12	12	4	28
5 + 1 semestres			1	1
6 semestres		3		3
7 semestres		1		1
8 semestres		13	9	22
9 semestres		1	4	5
10 semestres			2	2
	22	**37**	**24**	**83**

FUENTE: (SERNATUR, 2019).

De acuerdo a una encuesta realizada, la experiencia directa con profesionales egresados de Instituciones de Educación Superior no aparece extendida en la población en estudio (Imagina Consultores, 2019). Con excepción de aquellas empresas e instituciones que han contratado a profesionales egresados de algunas casas de estudio más conocidas[5], se aprecia un bajo nivel de conocimiento de las carreras que se imparten en el país y sus mallas curriculares.

5 El 74,3% de los encuestados destaca conocer el IP Inacap, el 36,2% el IP Duoc, el 11,3% y 9,4% indica conocer la Universidad y el IP Santo Tomás, respectivamente.

Desde el punto de vista de la profesión, se puede apreciar un bajo nivel de estandarización en los campos laborales que se entregan en las distintas Instituciones de Educación Superior (Imagina Consultores, 2019). Se procedió a analizar las competencias en cada una de las profesiones, mencionando cuántas hay y cuanto varían los perfiles de egreso. Respecto a esto se observa que en los Planes Formativos se tiende a describir de diferentes maneras la misma competencia, lo que evidencia una falta de estandarización en relación a consensuar los nombres de las competencias para un fácil entendimiento de ellas por parte de los futuros postulantes. Lo anterior se ve reflejado en la Tabla 4-6, donde para cada profesión se muestra cuantos campos laborales y competencias existen y cuantas veces fueron descritos estos de manera distinta entre Instituciones de Educación Superior (IES).

TABLA 4-6.
HETEROGENEIDAD EN LA OFERTA FORMATIVA.

TURISMO	HOTELERÍA	GASTRONOMÍA
31 Campos Laborales	14 Campos Laborales	12 Campos Laborales
21 competencias descrita 25 veces diferente, según Plan Formativo.	17 competencias descritas 19 veces diferente, según Plan Formativo.	23 competencias descritas de 13 maneras diferente, según Plan Formativo.

FUENTE: (IMAGINA CONSULTORES, 2019)

Aunque se afirma que los perfiles de egreso de carreras cumplen con los Perfiles de Competencias de Chilevalora, se debe hacer un énfasis en poder ordenar o estandarizar la gran variedad de competencias que hay.

4.3.1 ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES

La heterogeneidad de la oferta podría verse reflejada también en la acreditación de las instituciones de educación superior que imparten carreras relacionadas con el turismo. De acuerdo a datos levantados por SERNATUR, el porcentaje de acreditación de estas instituciones es de: 54%CFT, 71%IP y 100% Universidades (Guía de perfiles de egreso 2019).

Desde 2006 Chile cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley Nº20.129/2006), que establece que el organismo encargado de verificar y promover la calidad de las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, y de las carreras que ofrecen, es la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) (MINEDUC, 2006).

La acreditación es un proceso voluntario al que se someten las instituciones de Educación Superior autónomas, así como las carreras de pregrado, programas de posgrado y especialidades del área de la salud que imparten, para contar con una certificación de calidad de sus procesos internos y sus resultados (MINEDUC, 2006).

La acreditación se puede dar en dos sentidos:

- La Acreditación Institucional certifica el cumplimiento del proyecto de la institución, y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad.
- La Acreditación de Carreras certifica la calidad en función de sus propósitos declarados y de los criterios establecidos por las respectivas comunidades académicas y profesionales.

La Comisión Nacional de Acreditación puede acreditar a una institución por diferentes períodos (entre 1 a 7 años), en función de la solidez de sus mecanismos de aseguramiento de calidad. Cabe destacar que el 100% de las universidades tradicionales están acreditadas institucionalmente, y el 85% de las universidades privadas autónomas lo está. En el caso de los IP y CFT el porcentaje de acreditación es inferior a 50% (MINEDUC, 2006).

Dentro de estos parámetros de evaluación, se analizan la estructura curricular, los recursos humanos, los elementos de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, la modalidad de enseñanza y los aspectos pedagógicos, y la infraestructura y recursos físicos necesarios para lograr el perfil de egreso definido (Zapata & Clasing, 2016).

Los programas son evaluados de acuerdo con sus propias definiciones y perfil de egreso, respetando la diversidad de misiones y objetivos. Actualmente, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) establece 9 criterios y pautas de evaluación organizados en los siguientes aspectos: Propósitos; Integridad; Estructura organizacional, administrativa y financiera; Estructura curricular; Recursos humanos; Efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje; Resultados del proceso de formación; Infraestructura, apoyo técnico y recursos para la enseñanza; y Vinculación con el medio (Zapata & Clasing, 2016).

Una baja acreditación de las carreras de turismo da cuenta de una baja examinación de los procesos y resultados que aseguran la calidad de los procesos formativos, no existiendo en muchos casos mecanismos objetivos y formales que permitan asegurar que el proceso formativo cumple con los perfiles de egreso definidos y necesarios, y que impacta posteriormente en la valoración de estos procesos en el mercado del trabajo.

Adicionalmente, la acreditación es esencial en materia de apoyo estudiantil, ya que los estudiantes que ingresan a la Educación Superior sólo podrán acceder a financiamiento estatal o recursos que cuenten con garantía del Estado si es que se matriculan en instituciones acreditadas (MINEDUC, 2006).

4.4 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: CARACTERÍSTICAS Y FRICCIONES DEL MERCADO LABORAL

La industria del turismo y hotelería a nivel mundial es bastante homogénea, sufriendo prácticamente de las mismas fortalezas y problemáticas que se observan en Chile. Los trabajos en el sector turismo son considerados como poco calificados y ofrecen limitadas oportunidades de desarrollo. Pueden incluir horas de trabajo no sociales e irregulares y trabajo a tiempo parcial, temporal y estacional, junto con salarios más bajos, trabajos de rutina, menos beneficios y oportunidades limitadas de promoción y carrera (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).

Los aspectos positivos percibidos del sector incluyen ofrecer un trabajo divertido y dinámico, la capacidad de conocer e interactuar con una amplia gama de personas y culturas, y la portabilidad de habilidades tanto en el país como en el extranjero (Colmar Brunton, 2016; Subsecretaría de Turismo, 2019a).

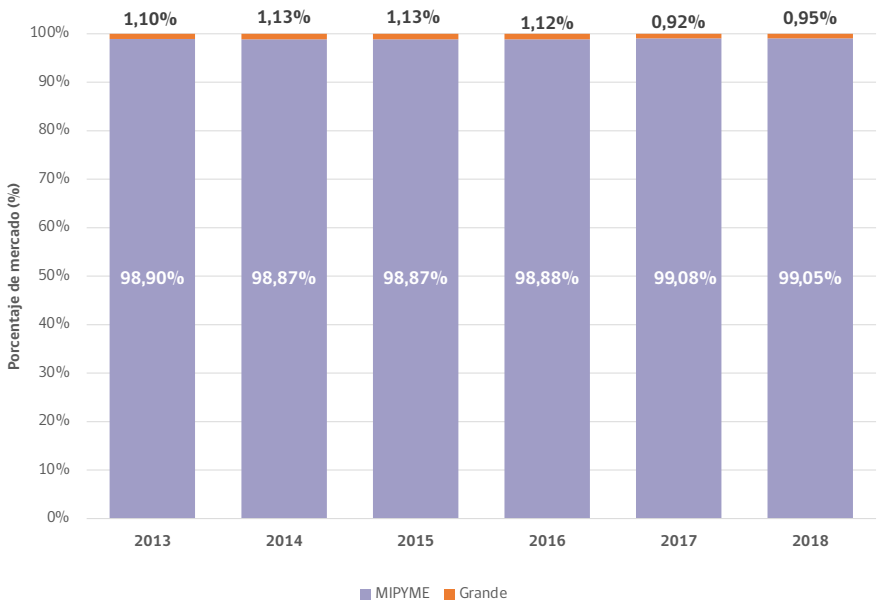
Se destaca una desconexión entre la capacitación formal de la industria y las necesidades del empleador, de modo que en algunos casos los empleadores valoran la experiencia en el trabajo por encima de las calificaciones formales (Colmar Brunton, 2016; Imagina Consultores, 2019).

Las percepciones negativas incluyeron la falta de trayectorias profesionales, salarios bajos, tratar con clientes difíciles y una falta de profesionalismo para el sector. Hay una percepción clave de que la industria ofrece amplias oportunidades en trabajos de nivel de entrada, pero carece de oportunidades para desarrollar una carrera. Esto va de la mano con la naturaleza cíclica de la industria, que impacta en la estabilidad y seguridad laboral de los trabajadores del sector (Colmar Brunton, 2016; Subsecretaría de Turismo, 2019a).

El negocio del turismo se caracteriza en términos empresariales como de bajos márgenes de ganancias (Colmar Brunton, 2016; Subsecretaría de Turismo, 2019a)[6] y recursos humanos poco desarrollados en general. Sumado a esto, según los datos de la Subsecretaría de Turismo (2019b), históricamente, el mercado del turismo está compuesto en un 99% por empresas de rango micro, pequeño y mediano (MIPYME), implicando que de las 138.993 (al 2018) empresas con Actividades Características de Turismo, 137.675 son de los tamaños previamente mencionados, tal como se aprecia en la Figura 9. La predominancia de empresas más pequeñas limita la capacidad de acumular capital y potencial de crecimiento, ya que de los retornos obtenidos en MIPYME son en gran medida el ingreso del emprendedor/empresario.

6 También se observa la misma percepción de bajos márgenes en la industria en Australia

FIGURA 9.
PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADO ENTRE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VERSUS GRANDES EMPRESAS.



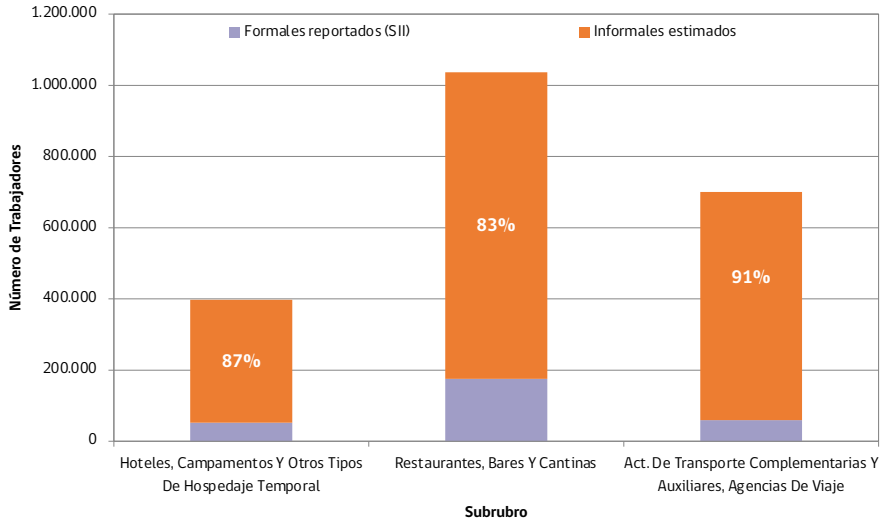
Nota: No se consideraron aquellas empresas de las que no hubo información o no tuvieron ventas.
Fuente: (Subsecretaría de Turismo, 2019b).

De forma similar, una parte importante de los negocios del sector turístico son unipersonales y/o esporádicos, lo que dificulta su cuantificación. Además, a partir de un análisis realizado como parte del presente estudio parece indicar que una parte mayor de la población empleada del sector es informal. Este análisis fue realizado con los ingresos reportados para las empresas del sector turismo y hotelería provisto por el SII, contrastado con información del sueldo promedio entregado por el Observatorio Laboral, el que se reporta en la Figura 10, a nivel de sub-rubro. En este análisis, se excluyen las empresas tamaño "micro".

"Los aspectos positivos percibidos del sector incluyen ofrecer un trabajo divertido y dinámico, la capacidad de conocer e interactuar con una amplia gama de personas y culturas, y la portabilidad de habilidades tanto en el país como en el extranjero..."

(COLMAR BRUNTON, 2016; SUBSECRETARÍA DE TURISMO, 2019A).

FIGURA 10.
INFORMALIDAD ESTIMADA POR SUB-RUBRO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DEL SII (2015) Y EL OBSERVATORIO LABORAL (2017)

De acuerdo a lo ilustrado en la figura anterior, el grado de informalidad para el sector turismo y hotelería en Chile podría alcanzar el 87% de la fuerza laboral del sector.

Dada la dificultad inherente a medir con certeza la informalidad del sector, resulta conveniente enfocarse a analizar el efecto que esta trae en el sector turístico, para esto, se revisarán las consecuencias para cada sub-rubro mencionado en la Figura 10. Respecto a los restaurantes, bares y cantinas, una de las razones de la informalidad y bajos sueldos se puede explicar por las propinas: el incentivo está en que, pese a que el sueldo base es bajo, el variable (propinas), dependiendo del flujo del restaurant en el cual se trabaja, puede llegar a representar más de tres veces el sueldo base (Economía y Negocios, 2016). El hecho de que las propinas sean una parte mayoritaria de los ingresos del trabajador fomenta a que los contratos tengan un bajo porcentaje fijo, incluso bajo las condiciones de sueldo mínimo, lo que incentiva la informalidad.

Una de las causas que incentivan la informalidad en los sectores de Hoteles y Transportes son las aplicaciones móviles y plataformas de economía colaborativa. Estas disminuyen la demanda en el comercio establecido, lo que repercute directamente en las utilidades y, por lo tanto, en menores sueldos. Al no ser reconocidas legalmente, todos los servicios entregados en estas plataformas son considerados informales, pero dada su masividad, son ampliamente usados por la comunidad.

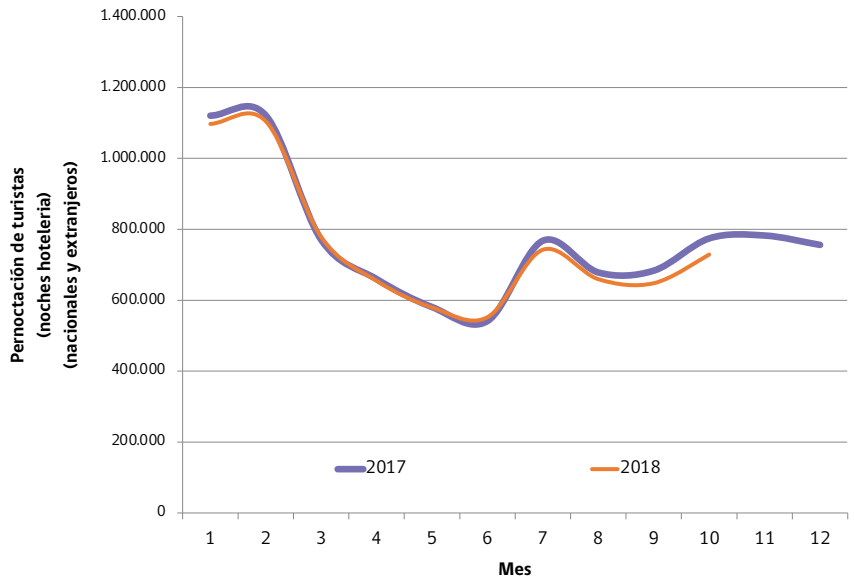
4.4.1 ESTACIONALIDAD

La estacionalidad alude a actividades económicas que operan durante un periodo determinado del año, generando trayectorias zigzagueantes. La inserción estacional genera trabajos de ocasión, que pueden otorgar ingresos satisfactorios, pero que tienen un limitado horizonte de desarrollo (Sence; SOFOFA; Universidad de Magallanes, 2018). La industria del turismo y hotelería presenta una importante estacionalidad, es decir, en base a las variaciones que sufre la demanda durante el año. Esto impacta sobre toda la cadena de valor del turismo, desde alimentos, proveedores y mantenedores de infraestructura, hasta el mercado laboral.

Como se puede apreciar en la Figura 11, existe una importante estacionalidad a lo largo del año, observándose el máximo número de pernoctaciones en febrero, que duplica al mínimo observado durante junio.

FIGURA 11.
PERNOCTACIÓN DE TURISTAS (NOCHES DE HOTELERÍA, NACIONALES Y EXTRANJEROS)

FUENTE: (INE EMAT, 2018)



Segmentación del mercado laboral

Se identifican en la industria tres tipos de empleados, que difieren en términos de apego al mercado laboral turístico a corto plazo y perspectivas de carrera a largo plazo, niveles de habilidades y otras variables sociodemográficas (*Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism,* 2014):

- **Empleados principales:** Empleados en el sector turístico todo el año. Tienden a ser mayores y tienen un vínculo a largo plazo con el sector. Una gran parte comenzó sus carreras en turismo y cuentan con capacitación específica en turismo.
- **Empleados principales estacionales:** Empleados más de la mitad del año en el sector turismo. Tienden a ser jóvenes (20-30 años) y móviles con altas habilidades, incluidos los empleados principales (por ejemplo, mujeres con niños) y trabajadores extranjeros de temporada. El desafío es atraer suficientes empleados básicos de temporada para cubrir las vacantes disponibles y alentarlos a convertirse en empleados principales.
- **Empleados temporales:** Empleados por menos de medio año en el sector turismo, y/o activos en otros sectores. Este es el grupo más grande en términos de números (más del 50%). Los niveles de habilidades son diversos, pero con poca frecuencia poseen habilidades específicas de turismo. Muy pocos trabajan en el sector a largo plazo, de forma recurrente. Muchos trabajan en la industria por menos de un mes o dos en toda su carrera. La mayoría no tiene la intención de permanecer en el turismo a largo plazo.

Es importante mencionar que, para el último punto, pese a que en general es representativo de los mercados turísticos, existen trabajos en ciertas áreas que pueden no encajar directamente en esta definición. Esto se ve claramente evidenciado en los empleos pertenecientes al sector de turismo aventura, donde la estacionalidad muchas veces está limitada por factores naturales más que por factores económicos, pero las personas dedicadas a este tipo de turismo deben contar con un cierto nivel de especialización para poder realizar estas actividades. Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios de turismo relacionados con la pesca deportiva en ríos del sur de Chile está fuertemente limitada por la migración de los peces (factor natural), pero los guías que realizan estos *tours* son personas que conocen los ríos, como manejar botes en esos ríos, como buscar y encontrar cardúmenes, lo que demuestra un nivel de especialización y conocimiento de la zona.

4.4.2 ROTACIÓN Y RETENCIÓN

Existe un consenso generalizado que la industria del turismo tiene una tasa de rotación alta, intensivo en mano de obra y con alta competencia por los puestos laborales (Organización Mundial del Trabajo, 2014). Al ser una industria intensiva en mano de obra y marcada por la estacionalidad, se tiende a tener alta rotación de personal. Si bien la estacionalidad es una de las explicaciones que se le da a la

rotación de personal, la industria aún necesita un grupo de empleo base y las tasas de rotación hacen que sea difícil lograrlo. La investigación indica que, si bien a los empleadores no les gustan los costos de la alta rotación, estas altas tasas de rotación son aceptadas rutinariamente.

La rotación del sector resulta especialmente problemática en los empleos de baja calificación, debido a que los empleados siempre están buscando nuevas oportunidades para mejorar su condición laboral, por lo que las personas duran solo un par de meses en el cargo, lo que es señalado como un problema importante por los empresarios del sector turismo, tal como se menciona en el estudio de Brechas de Capital Humano (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018), y repercute en una baja responsabilidad y dedicación al trabajo.

A pesar de señalar como un problema la rotación que se genera en este tipo de ocupaciones, y de reconocer que muchas veces está causada por la aspiración de mayores sueldos, la opción de elevar los salarios se muestra como problemática ya que significa elevar los costos fijos. El nivel de salario para este tipo de empleos fluctúa en torno a los 300 a 400 mil pesos, y los empleadores revelan que los trabajadores deciden cambiarse de empleo por diferencias de 10 mil pesos en sus ingresos.

No obstante, lo anterior, la tendencia general de las empresas es optar por medidas de retención que no involucren aumentos en salario fijo o base, aun cuando señalan que esta es la variable más sensible para los trabajadores que se desempeñan en este tipo de ocupaciones. Una de las principales estrategias de retención por parte de las empresas, especialmente entre aquellas de menor tamaño, es promover ambientes laborales gratos y algún tipo de flexibilidad laboral, reconociendo que la relación entre renta, calidad de vida y carga de trabajo requiere ser balanceada.

Por su parte, los trabajadores valoran un buen ambiente laboral, pero señalan que no es condición suficiente para permanecer en un trabajo, especialmente uno mal remunerado (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018). En una encuesta realizada por la Subsecretaria de Turismo se les preguntó a los trabajadores sobre a las principales razones por las cuales deciden cambiarse de trabajo en el sector.[7] Respecto a ello se obtuvo como resultados que el 71,1% lo hizo por mejorar su renta, el 23,7% por los horarios y el 23,2% por las funciones que debía realizar. Un 10,5% se cambió motivado por la relación con sus superiores y un 3,5% por la relación con los pares (Subsecretaría de Turismo, 2019a). A modo de complemento, en la Tabla 4-7 se muestran las remuneraciones promedios por jerarquía en el sector turismo. Pese a que son estadísticas del año 2012, muestran claramente la tendencia de cómo los niveles menos especializados tienen una remuneración baja.

7 Los encuestados podían seleccionar más de una alternativa.

TABLA 4-7.
REMUNERACIONES PROMEDIO DEL SECTOR TURISMO AL AÑO 2012, SEGÚN JERARQUÍA.

NIVEL JERÁRQUICO	REMUNERACIÓN PROMEDIO
Ejecutivo	$ 724.341
Supervisión	$ 574.863
Operativo	$ 279.983
Administrativo	$ 377.889
Promedio total	**$ 489.269**

FUENTE: (IMAGINA CONSULTORES, 2019)

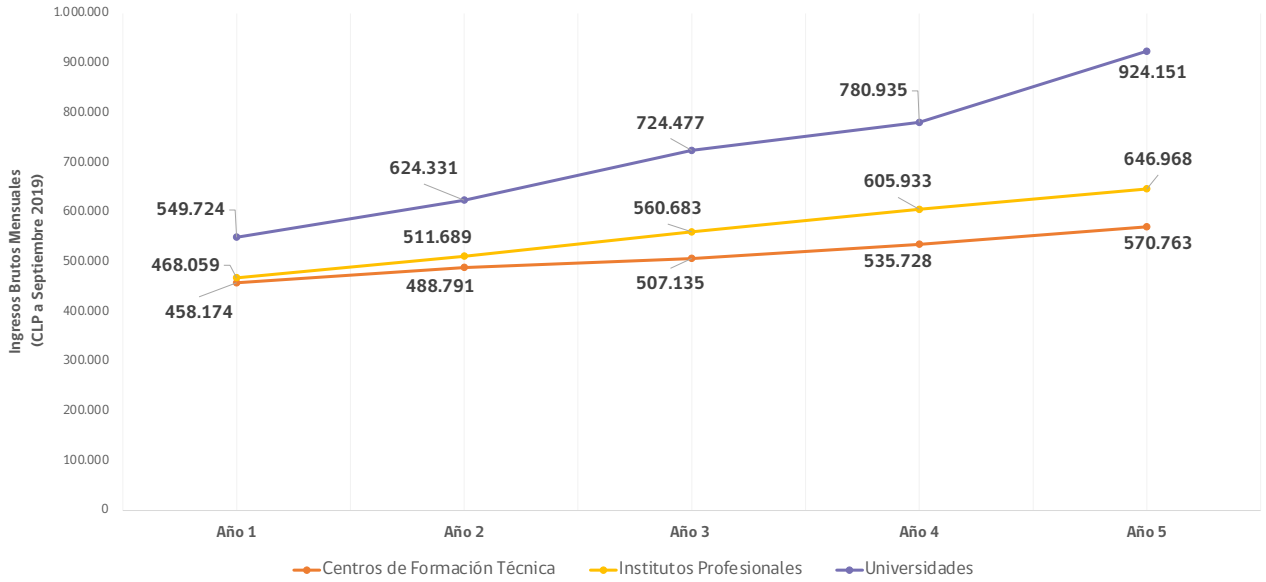
Por lo recién expuesto, existe la percepción que el trabajo en el sector turismo ofrece bajos salarios y bajas oportunidades de aumento en el tiempo. Como todo sector económico, el turismo, hotelería y gastronomía debe competir por personal con el resto de las empresas. Sin embargo, los bajos ingresos que en general paga el sector, así como la estacionalidad del rubro son al menos en parte responsables de la rotación (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

Dado lo anterior, se hizo una recopilación de información respecto de los ingresos brutos mensuales promedios para personas egresadas de alguna IES relacionada con el turismo. Las carreras relacionadas son, según la clasificación genérica del MINEDUC:

- Administración Turística y Hotelera, dictado por Institutos Profesionales y Universidades.
- Administración Gastronómica, llevados a cabo solamente por Institutos Profesionales.
- Técnico en Gastronomía y Cocina, título entregado por Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.
- Técnico en Turismo y Hotelería, dictado por Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.

Es importante mencionar que para cada Institución de Educación Superior se realizó un promedio ponderado de los Ingresos Brutos Mensuales reportados por el MINEDUC, tal como se muestra en la Figura 12. Sin embargo, se resalta que las carreras con menor proyección salarial a lo largo de todos los 5 años de carrera son las relacionadas con la clasificación de "Técnico en Gastronomía y Cocina".

FIGURA 12.
EVOLUCIÓN INGRESOS BRUTOS MENSUALES DE EGRESADOS DE CARRERAS RELACIONADAS CON EL TURISMO.

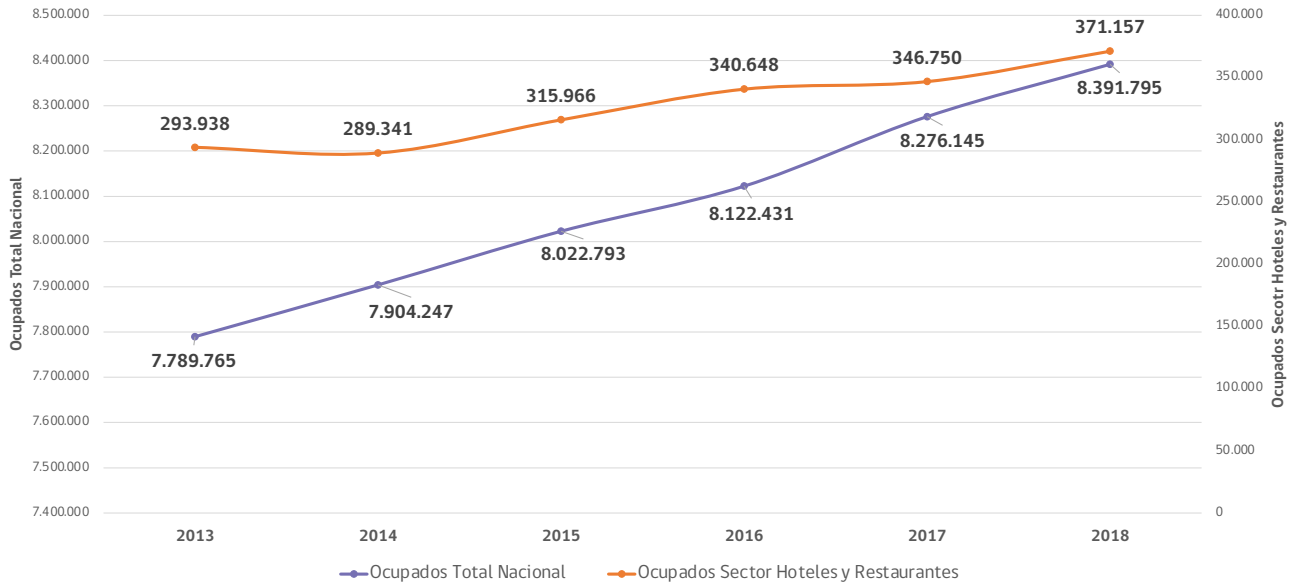


FUENTE: (MINEDUC, 2018B).

4.4.3 MERCADO LABORAL

El mercado laboral, tanto el turístico como el que se compone de todas las actividades económicas del país han ido creciendo de la mano a lo largo del tiempo, tal como se infiere de la Figura 13. Cabe señalar que incluso en ciertos años, el aumento de ocupados en el sector de Hoteles y Restaurantes significa una parte importante del aumento de ocupados a total nacional, por ejemplo, el periodo 2014-2015 el mercado turístico aportó un 22,46% de los nuevos trabajadores a nivel nacional. Es más, la industria turística aportó el 12,8% de los nuevos trabajadores entre el 2013 y el 2018.

FIGURA 13.
EVOLUCIÓN OCUPADOS EN CHILE: TOTAL NACIONAL VERSUS OCUPADOS EN HYR.



FUENTE: (INE, 2018).

De la misma manera, se puede observar cómo se ha ido desarrollando la industria del turismo, necesitando cada vez más mano de obra para llevar a cabo las actividades del sector, lo que evidentemente se traduce en mayor ocupación laboral. En los años mencionados, la cantidad de trabajadores de la industria ha crecido en un 26,3%, representando actualmente el 4,4% del total de ocupados a nivel nacional. Sin embargo, según el Observatorio Laboral Metropolitana, para este mismo sector económico en la Región Metropolitana, en el 2018 un porcentaje mayoritario de los trabajadores tenía a lo más enseñanza media completa, con un 63,2% de los encuestados (Observatorio Laboral Metropolitana, 2019). Cabe señalar que del 36,8% restante se divide entre Enseñanza Superior Incompleta (16,2%), Superior Técnica Completa (12,2%) y finalmente Superior Profesional Completa (8,4%).

La inmigración también ha impactado en el mercado laboral. De acuerdo con datos de la Casen (Ministerio de Desarrollo Social, 2018), el 2006 las personas ocupadas que habían nacido fuera de Chile representaban sólo el 1% de los ocupados, en el 2017 ya representaban el 4,4% de los trabajadores. Uno de los sectores económicos donde se pueden encontrar trabajadores extranjeros en mayor proporción es precisamente en Hoteles y Restaurantes, donde trabajan un 14,4% de ellos.

Como ya se explicó en la Sección 4.2, el hecho de que los empleadores no necesariamente prefieran personas con cualificaciones formales del sector impacta directamente en la empleabilidad de aquellas personas que sí tuvieron una formación técnica o profesional en una carrera relacionada con el turismo. De acuerdo con los datos que entregan las bases de datos de MiFuturo, se puede apreciar cierto nivel de correspondencia entre las cifras mencionadas previamente y la empleabilidad promedio en personas egresadas de una IES relacionada con el turismo, tal como lo muestra la Tabla 4-8 a continuación.

TABLA 4-8.
EMPLEABILIDAD PERSONAS TITULADAS DE UNA IES EN CARRERAS RELACIONADAS AL TURISMO.

EMPLEABILIDAD		
	Año 1	**Año 2**
Centros de Formación Técnica	40,1%	48,6%
Institutos Profesionales	44,9%	54,9%
Universidades	53,4%	65,7%

Fuente: (MINEDUC, 2018b

Nota. Año 1 y Año 2 hace referencia a la empleabilidad promedio al primer y segundo año de egresado de la IES.

Entrevistas a empresarios del sector turismo, hotelería y gastronomía revela que en efecto hay ocupaciones que requieren mayor calificación en las que hay escasez (Subsecretaría de Turismo, 2019a), y resultan difíciles de llenar vacantes dados los sueldos ofrecidos hoy en el sector.

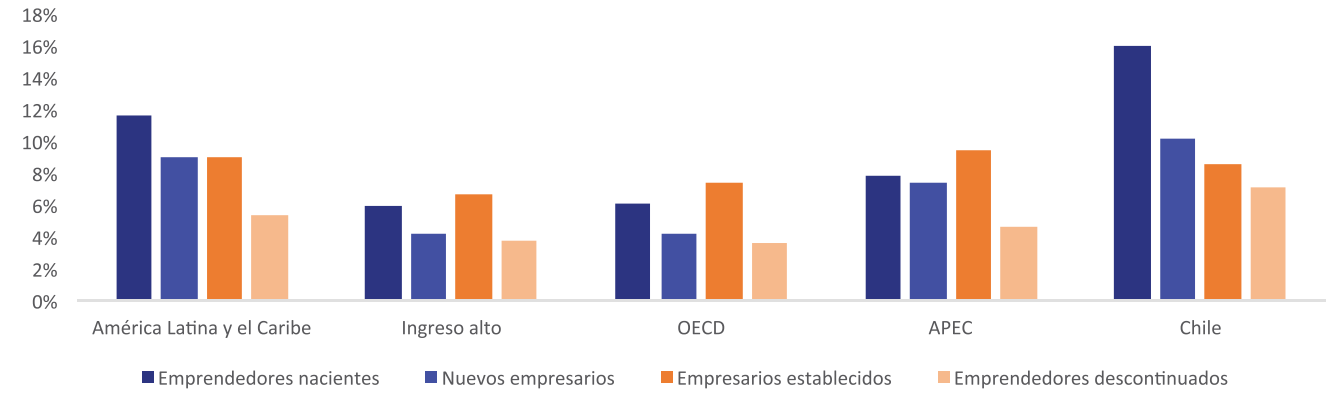
Por último, se observa un sesgo en el sector a preferir emplear a personas jóvenes por sobre a personas más experimentadas, lo que agudiza la falta de personal calificado en el sector. Esta tendencia se observa tanto en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2019a), como en el extranjero (Colmar Brunton, 2016).

4.4.4 EMPRENDIMIENTO EN CHILE

En los últimos años el país ha experimentado un importante crecimiento en los índices de emprendimiento, llegando a tasas de actividad emprendedora de aproximadamente un 25%, lo que sitúa a Chile como uno de los países de la OCDE con mayor actividad emprendedora en etapa inicial. Respecto a la distribución por tipo de emprendimientos en etapa inicial, aproximadamente el 43% corresponde a empresas relacionadas con el área de Comercio, Hoteles y Restaurantes y el sector Gastronómico (*Global Entrepeneurship Monitor,* 2018).

Aunque Chile tiene un índice comparativamente alto de actividad económica en etapa inicial comparado con otros países, sobre todo de la APEC, en la Figura 14 se puede observar que hay una alta cantidad de empresas nacientes, pero también se aprecia un alto índice de emprendedores que no continúan (7% aproximadamente). De este número, la principal causa de la descontinuación de negocios es por dificultades económicas o financieras, representados en un 43% de los casos.

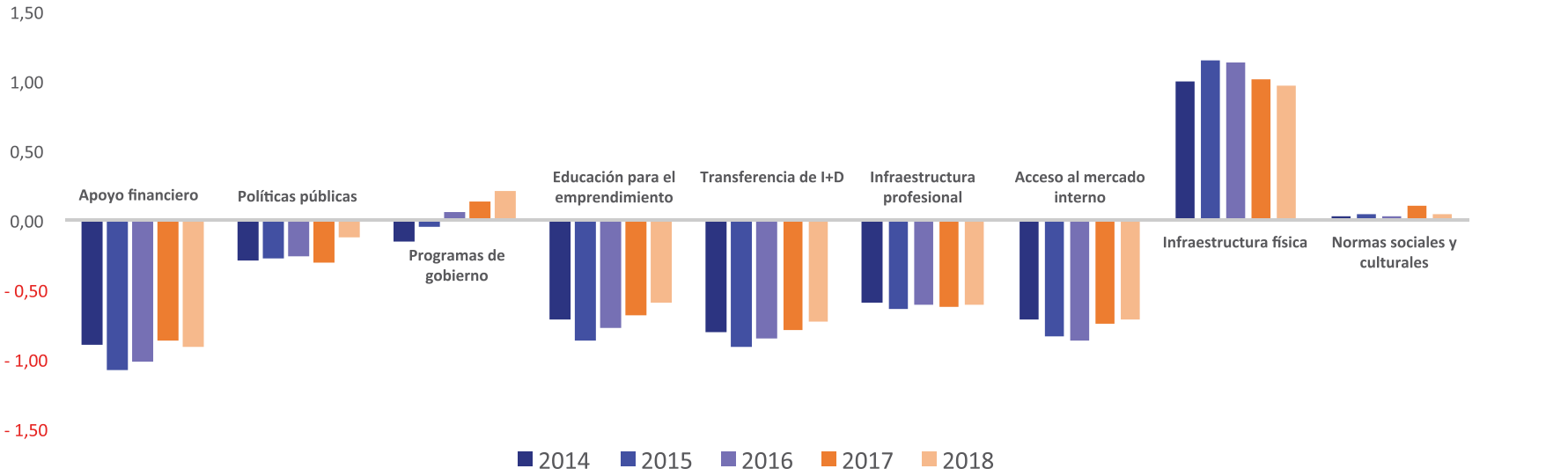
FIGURA 14.
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE EMPRENDEDORES SEGÚN REGIÓN



FUENTE: (GLOBAL ENTREPENEURSHIP MONITOR, 2018)

Entre los principales atributos que tiene Chile para favorecer los emprendimientos se destaca la infraestructura física, que históricamente es el ítem mejor evaluado, con un repunte importante de la valoración de los programas de gobierno que favorecen a la industria de la innovación, lo que ejemplifica las medidas que se han ido tomando en este aspecto. Por otro lado, las áreas peor evaluadas involucran el apoyo financiero, transferencia de I + D y temas educativos, tal como se muestra en la Figura 15.

FIGURA 15.
EVOLUCIÓN DE LAS CONDICIONES DE ENTORNO DEL EMPRENDEDOR.



FUENTE: (MINEDUC, 2018A)

Se aprecia coherencia cuando se contrasta la información expuesta en la Figura 15 con el hecho que el 43% de los negocios se descontinúan por dificultades económicas - financieras. Sumado a esto, se observa una mejora en la valoración progresiva en los ítems "Políticas Públicas" y "Programas de Gobierno", principalmente dado por los programas de financiamiento que se han implementado en los últimos años en Chile, muchos llevados a cabo por CORFO a través de capitales semilla, aceleradores como Start - up Chile, y en específico del sector económico turístico Transforma Turismo.

CORFO está encargado de apoyar el emprendimiento, innovación y la competitividad a la vez que se fortalece el capital humano y las capacidades tecnológicas en el país (CORFO, 2020). Los programas de financiamiento que tienen apuntan a todo tipo de beneficiarios, desde personas naturales hasta empresas o instituciones y trabaja sobre 6 áreas:

- → **Activa Inversión**
- → **Capacidades Tecnológicas**
- → **Inversión y Financiamiento**
- → **Emprendimiento**
- → **Innovación**
- → **Redes**

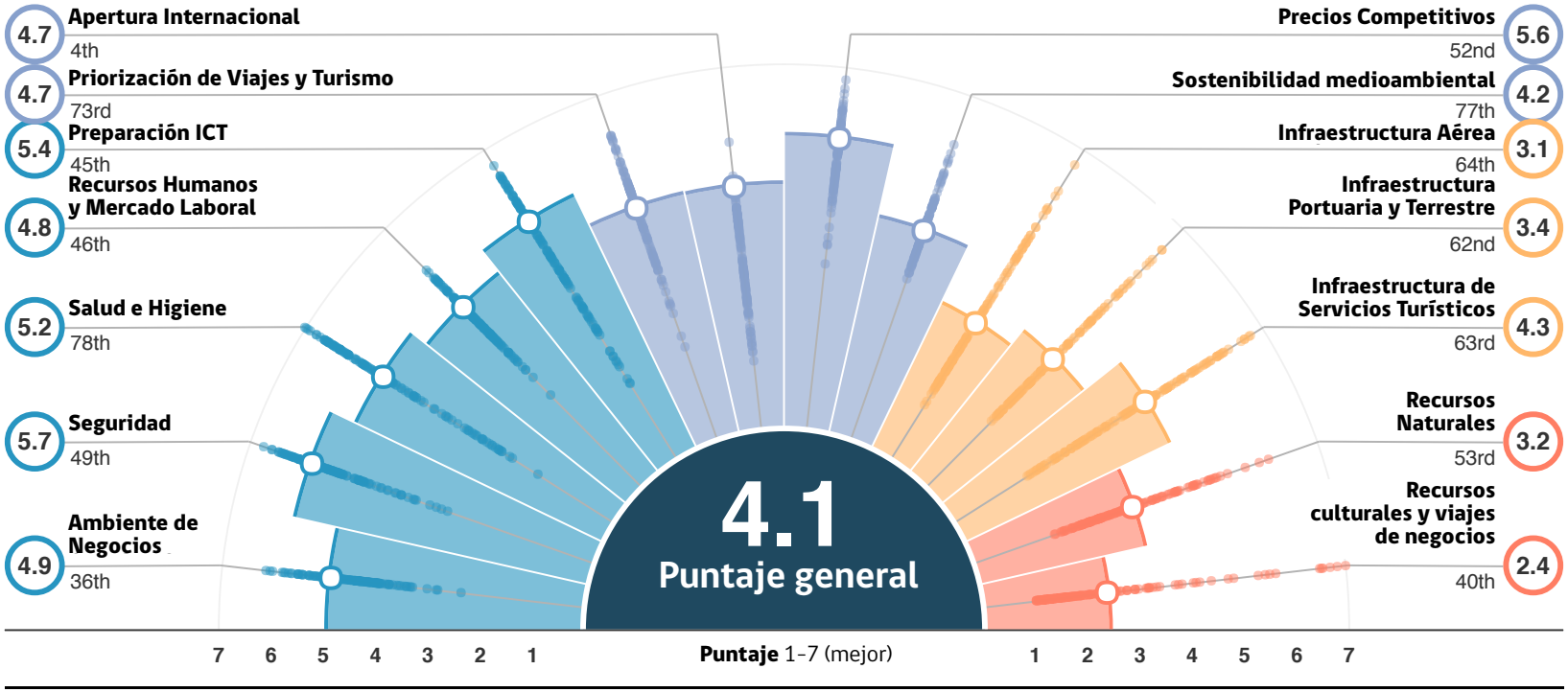
Tal como se puede ver, CORFO cuenta con una cantidad robusta de planes y ejes de financiamiento, lo que se puede ver reflejado en la valoración que hay de los programas de gobierno.

SERCOTEC es otra institución estatal que lleva a cabo iniciativas con enfoques en emprendimiento. Más concretamente, se dedica a apoyar a micro y pequeñas empresas y emprendedores, mejorándoles sus capacidades y oportunidades para iniciar y aumentar el valor de sus negocios de manera sostenida (SERCOTEC, 2020).

4.4.5 CHILE RESPECTO AL MUNDO

De acuerdo con lo que se extrae de *Travel & Tourism Competitiveness Index 2019* (World Economic Forum, 2019), actualmente Chile se encuentra en el puesto 52 de 140 en competitividad en turismo, potenciado fuertemente por su apertura internacional, tal como se aprecia en la Figura 16.

FIGURA 16.
PERFIL DE COMPETITIVIDAD DE CHILE.



FUENTE: (WOF

En lo que a capital humano se refiere, Chile es el país con mejor nota en este índice de Sudamérica, y está bien posicionado en América, con nota 4,8, sólo por detrás de Estados Unidos (5,8), Canadá (5,5) y Costa Rica (4,9).

Tal como se muestra en la Tabla 4-9, los principales factores que ayudan al país a tener una mejor calificación en este ámbito son la facilidad de encontrar empleados con un cierto nivel de habilidades y la facilidad de contratar mano de obra extranjera. Por otro lado, los índices que perjudican al país son las prácticas de contratación y despido y la participación de la mujer en la industria del turismo en comparación al hombre.

TABLA 4 9. DESAGREGADO EVALUACIÓN CAPITAL HUMANO Y MERCADO LABORAL DE CHILE.

ÁREA EVALUADA	POSICIÓN A NIVEL MUNDIAL (DE 140)
Cualificación de la fuerza laboral	51
Inscripción a Enseñanza Básica	73
Inscripción a Enseñanza Media	53
Grado de capacitación	51
Orientación al cliente	64
Mercado Laboral	66
Prácticas de contratación y despido	124
Facilidad para encontrar empleados hábiles	24
Facilidad para contratar personas extranjeras	18
Sueldos y productividad	44
Participación de la mujer	94

FUENTE: (WORLD ECONOMIC FORUM, 2019)

4.4.5.1 FUENTES ALTERNATIVAS DE MANO DE OBRA

Para suplir las brechas de recursos humanos en el sector, las empresas señalan haber comenzado a vincularse con instituciones de educación superior con el objetivo de abrir oportunidades de práctica para jóvenes en este tipo de ocupaciones. De esta manera, los empleadores tienen un espacio en el que pueden evaluar el desempeño de los practicantes, tanto en términos de su manejo de idioma como de su atención al turista y ofrecerles la posibilidad de un contrato de trabajo a quienes destaquen, una vez terminados sus

estudios. Otra práctica que se observa es la de contratar personas extranjeras para subsanar este tipo de necesidades en el manejo de idiomas (Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC, 2018).

En hotelería se observa recientemente el surgimiento de los trabajos de voluntarios (nacionales y extranjeros) que trabajan (generalmente media jornada) a cambio de otros incentivos como los servicios estándar (alojamiento, y otros extras) que la empresa provee. Esto se complementa con la era digital, donde se destacan aplicaciones móviles como *Couchsurfing y BeWelcome*, que buscan conectar a turistas con residentes de los lugares a los que visitan con el fin de obtener alojamiento gratuito, creando una red internacional de turistas. Es importante mencionar que el enfoque principal de estas aplicaciones es el intercambio cultural, pero se dan las situaciones en que se ofrecen servicios a cambio de alojamiento. En general se utiliza para reclutar a personas con mayor conocimiento de idiomas, administración, etc. que de otro modo resultarían costosos de contratar. Cabe señalar que esta forma alternativa de trabajo debe ajustarse a lo establecido en la normativa legal vigente (código del trabajo y otra legislación complementaria), para que sea viable de aplicar.

4.4.5.2 TURISMO SUSTENTABLE

Se entenderá por Turismo Sustentable a aquel tipo de turismo que tiene en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos, presentes y futuros, que tiene la industria sobre el ambiente y las comunidades al satisfacer las necesidades de los visitantes (Organización Mundial de Turismo, 2019b). Se debe establecer un balance entre las tres dimensiones mencionadas para garantizar la sustentabilidad a largo plazo. Por esta razón, se debe:

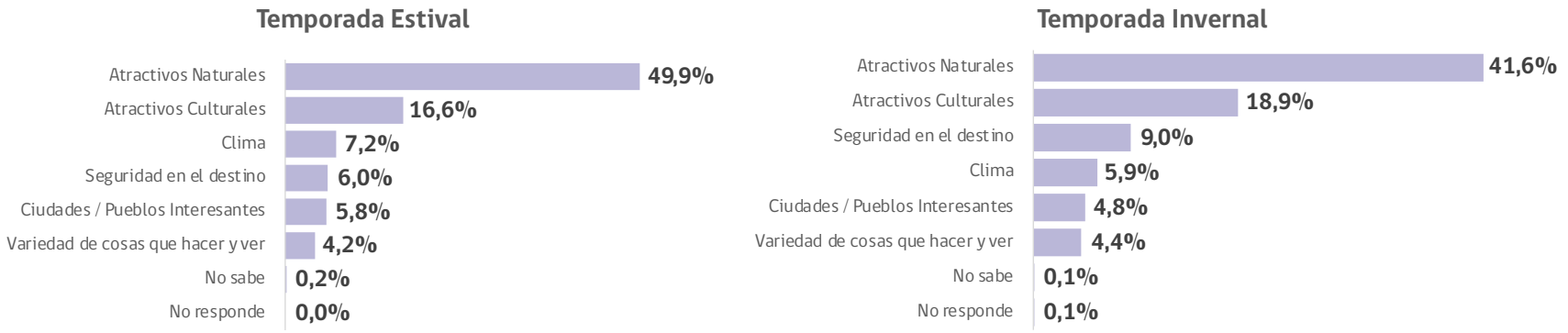
- Usar eficientemente los recursos ambientales que sean clave en el desarrollo del turismo, conservando los hábitats naturales y biodiversidad.
- Respetar y mantener tradiciones de los pueblos autóctonos.
- Asegurar viabilidad económica a largo plazo de las operaciones, tal que beneficie y se distribuya de manera justa.

El Turismo Sustentable debe ser un proceso continuo que monitoree los impactos de la actividad constantemente, de manera tal que se usen medidas correctivas o precautorias cada vez que sea necesario.

En Chile uno de los pilares de la Estrategia Nacional de Turismo 2012 - 2020 es la Sustentabilidad (Subsecretaría de Turismo, 2015), basándose en la idea que "El turismo es una actividad que aumenta su valor con la conservación de los atractivos naturales y culturales, razón por la que adquiere un carácter estratégico el impulso de la sustentabilidad hacia el resto de las industrias". Esta expresión cobra sentido cuando se analizan los resultados del Estudio de Tipificación de la Demanda por Turismo en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2016), en donde se expone que un 83,5% de las personas encuestadas que conocen en algún grado el concepto de sustentabilidad, estarían dispuestas a pagar un precio extra por productos que tengan certificación o algún reconocimiento de sustentabilidad.

Promover estrategias de sustentabilidad en el turismo es esencial para el mercado chileno, debido a que cerca del 45% de los turistas que llegan al país lo consideran como un destino principalmente debido a sus atractivos naturales, tal como se muestra en la Figura 17.

FIGURA 17.
CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS PARA LA ELECCIÓN DE DESTINO, TEMPORADA ESTIVAL E INVERNAL RESPECTIVAMENTE.



FUENTE: (SUBSECRETARÍA DE TURISMO, 2016).

También se aprecia una valoración importante de los Atractivos Culturales para elegir el destino para visitar el país, los que, según la definición expuesta previamente, son parte importante de una estrategia de desarrollo de turismo sustentable.

Aplicar estrategias de Turismo Sustentable y llevarlas a cabo de manera efectiva necesita de personas capacitadas para hacerlo, por lo que se necesita un desarrollo de capital humano que tenga en cuenta estos factores y así se pueda desarrollar una estrategia de turismo sostenible a largo plazo.

Conscientes de esto, en Chile existe la Distinción de Turismo Sustentable o Sello S, en operación desde el año 2013, garantiza al turista que el servicio que se contrata cumple con los criterios globales de sustentabilidad turística de la *Global Sustaintable Tourism Council* (GSTC). Esto implica que la empresa cumple con una serie de criterios de sustentabilidad turística, sociocultural, medioambiental y eco-

nómico, validados mundialmente (Chilesustentable, 2019). Los objetivos principales del Sello S son reconocer los esfuerzos de los servicios turísticos por desarrollar avances en materia de sustentabilidad, diferenciar a las empresas de los competidores y garantizar a los turistas el compromiso de la empresa en particular con la sustentabilidad en los ámbitos previamente mencionados.

4.4.5.3 MUJER EN EL TURISMO

De acuerdo con el 2º Reporte de la Mujer en el Turismo (Organización Mundial de Turismo, 2019c), a nivel mundial, la mujer está bien representada en cuanto a empleo se refiere, alcanzando el 54% del total de trabajadores en el área de turismo. Impulsado por mayor conciencia en la igualdad de género, se observa que tanto en el sector privado como público se han ido fortaleciendo y tomando medidas para promover los derechos legales y laborales de la mujer. Sin embargo, todavía se observan falencias, principalmente porque pese a ser el género con mayor participación en la industria, los empleos de una proporción importante de las trabajadoras se concentran en trabajos de baja calidad y además son débilmente representadas en niveles profesionales altos. En otras palabras, la mujer tiene alta participación en la industria del turismo, pero en general, la calidad del trabajo es baja.

Tal como lo menciona la *International Labour Organization* (ILO), el turismo sirve como puerta de entrada al mundo del trabajo, especialmente para mujeres, jóvenes y trabajadores migrantes (2017). Sumado a esto, se afirma que el trabajo realizado por mujeres está compuesto mayoritariamente por informalidad, alta rotación, subcontratación, largas jornadas de trabajo y marcada por la estacionalidad en el empleo representativo del turismo. Los empleos que dan origen a la situación antes mencionada son principalmente aquellos pertenecientes a las áreas de hotelería y limpieza.

Por las razones antes mencionadas, se recomienda implementar las siguientes medidas para promover un turismo con trabajos de calidad y sustentable para la mujer y otros grupos de riesgo, como migrantes y gente joven (International Labour Organization, 2017):

- → Facilitar la transición a un empleo formal.
- → Fortalecer la seguridad social y maternidad.

“...el turismo sirve como puerta de entrada al mundo del trabajo, especialmente para mujeres, jóvenes y trabajadores migrantes.”

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)

- Mejorar condiciones de trabajo.
- Invertir en capital humano.
- Promover igualdad y la no discriminación.

Según los datos aportados por el Datamart (INE, 2018), en Chile las mujeres siempre han tenido presencia mayoritaria en el sector económico de Hoteles y Restaurantes. Es más, en 2018, el 58,8% de las personas ocupadas del sector eran mujeres. Si sobre esto se considera que en el país, la distribución de personas con contratos corresponde a 57,8% hombres y 42,2% mujeres, en donde un 18% de las mujeres contratadas no tiene permiso a maternidad y un 15% no tiene cuenta con cotizaciones previsionales (INE, 2018). Sumado a estos datos, de acuerdo con lo que se extrae del Observatorio Laboral Nacional (2017), que se basa en datos de la Casen 2015, los trabajos con mayor participación de mujeres suelen ser trabajos peor remunerados, por ejemplo, las labores de limpieza tienen un 81% participación femenina con un ingreso promedio de $243.200, mientras que cargos gerenciales evidentemente tienen mayor remuneración, pero solo un 54% de representación femenina.

4.5 ROL DEL ESTADO EN EL TURISMO

La Política Nacional de Turismo se define como un esfuerzo de instituciones públicas y privadas, las que cooperaron para elaborar políticas, planes y programas que buscan fomentar y desarrollar la actividad turística (Subsecretaría de Turismo, 2005). Sin embargo, en ese tiempo se tenía la gran limitación de un gran número de instituciones públicas relevantes al turismo sin mecanismos de coordinación, por lo que, desde 2010 y con la reformulación a un Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se pone al turismo como un eje prioritario para el desarrollo del país, creándose una ley para el desarrollo integral de este sector económico.

La figura legal que sienta las bases para el desarrollo del sector turístico es la Ley N° 20.423, también llamada Ley del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, la cual define al turismo como una actividad estratégica para el progreso del país, dándole prioridad en las políticas estatales para así cumplir el objetivo de desarrollar y promover la actividad turística del país (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010). La Ley se compone de 6 secciones:

- **Política Nacional de Turismo, Planificación y Coordinación del Sector:** Se define que debe existir una política nacional de turismo, donde su función principal es determinar los objetivos, acciones y prioridades que guían al sector turístico, debiendo velar por el desarrollo y promoción de la actividad integrando a los diferentes grupos de interés a lo largo de todo el país para crear empleos, fomentar la inversión de las empresas, disminuir la estacionalidad turística y la descentralización del país. De la misma manera, la Ley crea un Comité de Ministros, los que asesoran al presidente de para fijar los lineamientos de políticas estatales para el desarrollo turístico.

- **Subsecretaría de Turismo:** La Ley N° 20.423 crea la Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la que debe coordinar los servicios públicos del sector. Esto implica asesorar, elaborar y proponer al Comité previamente descrito todos los programas y proyectos que busquen cumplir con el objetivo central de la Ley y también supervigilar la elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Anual de Acción del Servicio Nacional de Turismo. Por último, la Subsecretaría tiene la facultad de proponer modificaciones legales que simplifiquen los ingresos, estadías y salidas de los turistas.

- **Zonas de Interés Turístico:** Define que los lugares con condiciones especiales para desarrollar el turismo que requieren medidas de conservación e inversión pueden ser declaradas Zonas de Interés Turístico, dándoles prioridad en la ejecución de programas y proyectos públicos, además de asignación de recursos destinados a infraestructuras y equipos necesarios para el fomento al desarrollo de la actividad turística en la zona.

- **Desarrollo turístico en áreas protegidas por el Estado:** Norma la actividad turística en todas las áreas protegidas por el Estado, permitiendo el desarrollo turístico solo si esto es coherente con los objetivos de conservación, preservación y protección determinado por el Estado. Es deber del Comité de Ministros determinar aquellas zonas que pueden ser declaradas protegidas por el Estado, de acuerdo con su potencial. Finalmente, las Áreas Silvestres Protegidas por el Estado no pueden ser intervenidas ni concesionadas al sector privado sin que este último tome todas las medidas de conservación y protección necesarias.

- **Promoción turística:** El Estado es el encargado de impulsar tanto nacional como internacionalmente una imagen país que promueva cualquier atractivo con valor turístico para insertar a Chile en los mercados internacionales, a través de instituciones estatales intermedias (ej: Subsecretaría de Turismo) trabajando en conjunto con el sector privado y otros actores relevantes. Para esto, se crea el Consejo Consultivo de Promoción Turística, que tiene el deber de asesorar y colaborar con el Comité en la creación de la Política Nacional de Promoción del Turismo. El Consejo le debe proponer a la Subsecretaría de Turismo los planes y programas de promoción turística que se diseñen y preparen.

- **Sistema de clasificación, calidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos:** Este Sistema es, a grandes rasgos, un registro de los servicios turísticos agrupados por tipos, previa constatación de calidad y estándares de seguridad. Para calificar dichos servicios, el SERNATUR cuenta con el Registro Nacional de Clasificación, en donde las empresas turísticas pueden voluntariamente registrarse y someterse a las certificaciones de calidad. Es importante mencionar que, por ley, las empresas de alojamiento y turismo aventura se ven obligadas a inscribirse en el Registro, debiendo cumplir todos los estándares de calidad y seguridad definidos por la autoridad.

Además de las Estrategias Nacionales de Turismo, las iniciativas estatales más concretas en relación con la Ley N° 20.423 tienen que ver con el apoyo directo del Estado para el desarrollo turístico. En este sentido, en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento se definió al turismo como un Sector Estratégico, lo que en la práctica significa una mayor inyección de recursos para aumentar la productividad de las empresas relacionadas al turismo. En 2015 esto converge en Transforma Turismo, que es un programa de cooperación público - privado que busca transformar a Chile en un destino turístico internacional sustentable e inteligente (Transforma Turismo,

2020), resolviendo fallas de coordinación entre actores, para crear o potenciar las ventajas competitivas y el capital humano del sector turístico. Para esto, se estableció una hoja de ruta con plazo de 10 años que se enfoca en tres núcleos principales:

- **Diversificación de Oferta Turística:** Busca el mejoramiento de las experiencias turísticas como manera de lograr cerrar la brecha identificada de escasez de productos turísticos sofisticados, innovadores y sustentables, priorizando aquellas experiencias donde se identificó que Chile tiene ventaja comparativa, que son específicamente el turismo aventura, astroturismo, enoturismo, turismo indígena y cultural.
- **Sofisticación de la Oferta Turística:** Incrementar la inteligencia de la gestión y sustentabilidad para desarrollar el destino turístico, dándole mayor competitividad a los productos y empresas que participen en el destino específico. El objetivo de este núcleo se define como respuesta la baja penetración que tiene la tecnología tanto en la capacidad innovadora de las empresas como en el capital humano, mayoritariamente carente de dominio tecnológico.
- **Desarrollo de Destinos Inteligentes y Sostenibles:** Núcleo enfocado en promover la innovación en las empresas del sector para sofisticar sus niveles de competitividad. Se distinguen programas de apoyo I + D, programas de capital humano avanzado para el turismo y espacios de innovación en turismo (Red Tourism Lab), para disminuir la brecha existente en tanto calidad como calidad de datos estadísticos y sistemas de inteligencia turística.

Cabe señalar que en materia de desarrollo de capital humano e innovación, los avances del programa de Transforma Turismo se canalizaron en una línea de trabajo que depende de la mesa de la Subsecretaría de Turismo y Sernatur. Sin embargo, es importante considerar que el panel BI de acceso público muestra que los avances a la fecha son nulos, algo que debiese ser corregido para no dar señales equívocas con respecto a los avances de este proyecto.

El turismo es una actividad económica que, a diferencia de otras, necesita del concurso público y privado para desarrollarse. El Estado cumple un rol fundamental como habilitador de una actividad que se desarrolla en lugares públicos y privados, debiendo generar las condiciones necesarias para que se pueda realizar en el territorio nacional. Un ejemplo de esto es la generación de infraestructura. La participación del Estado resulta esencial tratándose de aeropuertos, caminos y señalética, elementos relevantes y necesarios para el desarrollo turístico.

Otro ámbito tiene relación con la calidad de los servicios turísticos. Desde una perspectiva del rol del Estado, el desafío es cómo elevar los estándares de calidad, apoyando a los empresarios y generando los incentivos correctos.

Dentro de los pilares de desarrollo necesarios para esta industria, el capital humano es un eje estratégico y así se ha declarado en la Estrategia Nacional de Turismo para el período 2020-2030. En este contexto, por ejemplo, desde la perspectiva de la capacitación, ya se ha relevado la dificultad que tiene la industria para capacitar a sus trabajadores. En este sentido, se debe analizar el rol del Estado,

determinando si debe tener un rol más activo proveyendo capacitación, subsidiando o articulando soluciones.

En Chile, existe actualmente una institucionalidad estatal que aborda los temas de capacitación, certificación y desarrollo de industrias. ChileValora es el organismo encargado de reconocer formalmente las competencias laborales de las personas mediante la certificación (ChileValora, 2020), favoreciendo así las oportunidades de aprendizaje de las personas a lo largo de toda su carrera. La certificación utiliza estándares de calidad definidos y validados por el sector productivo. Sumado a esto, ChileValora va identificando las necesidades de cada industria de acuerdo a los lineamientos que definen los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL), que son organismos con representación Estatal, del empleador y del trabajador.

Otro producto, que si bien se desarrollan muchas veces bajo el alero de los proyectos de competencia de ChileValora, son productos que valida y administra SENCE, son los Planes Formativos, que son un conjunto de módulos de formación asociados a los perfiles laborales, buscando relacionar estos perfiles con el desempeño esperado del trabajador. Los Planes Formativos adquieren relevancia debido a que alinean la oferta formativa del sector, facilitando así la inserción y estabilidad laboral. Los Perfiles Laborales están apalancados en el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional, que organiza y clasifica por complejidad, lo que permite establecer las diferencias de complejidad de los distintos trabajos de un sector productivo.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es una institución estatal encargada de mejorar la empleabilidad de las personas, desarrollar las capacidades institucionales para identificar las necesidades y limitaciones a la entrada de personas al mercado laboral, principalmente mediante la capacitación.

En cuanto al turismo respecta, tanto en ChileValora como SENCE el sector se encuentra presente. ChileValora tiene desarrollado un Catálogo de Perfiles Laborales que certifica a los diferentes trabajadores del sector, y la existencia del OSCL sectorial, que incluye Gastronomía, Hotelería y Turismo. SENCE por su parte, se coordina con el SERNATUR y la Subsecretaría de Turismo para disponer de becas de capacitación en las temáticas más demandadas por la industria turística.

...el Estado cuenta actualmente con una normativa y con herramientas para desarrollar la industria turística. Sin embargo, uno de las principales problemáticas relacionadas con el capital humano tiene relación con la brecha entre las necesidades de la industria con la formación de profesionales."

Por su parte, y debido a la posición estratégica del turismo en la industria nacional, CORFO impulsa programas previamente mencionados como Transforma Turismo, pero además ofrece capitales semillas para el impulso de emprendimientos y becas de capital humano, entre otros.

Otra institución que juega un rol importante en términos del desarrollo de capital humano a nivel general es la Comisión Nacional de Acreditación, organismo autónomo, que verifica y promueve la calidad de las instituciones de educación superior y de las carreras y programas que ofrecen mediante el desarrollo de procedimientos sistemáticos de evaluación y acreditación. (Ministerio de Educación, 2006). La acreditación es un proceso de evaluación externo que da garantía pública de la calidad al que deben someterse obligatoriamente las instituciones de educación superior en Chile. Estos procesos de acreditación pueden ocurrir a tres niveles: Institucional, de las carreras de pregrado y de los postgrados, los que tiene una duración máxima de 7 años (10 para postgrados), renovable después de transcurrido el plazo otorgado, según el nivel de cumplimientos de los programas o instituciones.

Tal como se ha desarrollado, el Estado cuenta actualmente con una normativa y con herramientas para desarrollar la industria turística. Sin embargo, tal como se presentó en el diagnóstico, una de las principales problemáticas relacionadas con el capital humano tiene relación con la brecha entre las necesidades de la industria con la formación de profesionales. Ahora bien, este no es un problema exclusivo del turismo. En otras industrias se han creado instancias público-privadas, al alero del Ministerio de Educación y Economía, con el objetivo de alinear las necesidades de la industria con la formación de profesionales. La asociatividad público privada resulta clave para el desarrollo de esta actividad. El Estado puede cumplir diferentes roles, en algunos ámbitos tiene competencia exclusiva, pero en otros, puede ser un puente o un articulador de grandes acuerdos y acciones.

5.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES PARA ABORDAR BRECHAS DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se presentan algunas estrategias implementadas por distintos países para potenciar el sector turismo, hotelería, y gastronomía, así como recomendaciones que surgen de reportes relevantes.

No obstante, cabe mencionar que no existe evidencia disponible sobre la efectividad de ninguno de las estrategias o programas presentados a continuación.

5.1 MERCADO LABORAL Y ESCASEZ DE MANO DE OBRA

A continuación, se presentan algunas de las estrategias y/o medidas más recurrentes en los planes de los países y/o más recomendadas por los estudios y reportes internacionales:

- Programa de Visas de Trabajo por temporada, para abordar la demanda estacional en varias regiones, y/o implementar y apoyar programas de intercambio laboral estacional con otros países/regiones, para así gestionar la demanda fluctuante de trabajadores. Esto permite llenar las brechas inmediatas o estacionales en la fuerza laboral, al tiempo que alienta a los trabajadores locales a seguir carreras a más largo plazo (Deloitte, 2015).
- Pasaporte (Europeo) de Habilidades es una cartera electrónica que ofrece una imagen completa de las habilidades y calificaciones de un individuo. Combinado con un currículum vitae en línea, el Pasaporte de Habilidades tiene como objetivo promover la movilidad y mejorar las habilidades y la coincidencia laboral al hacer que las habilidades y calificaciones se entiendan clara y fácilmente en todos los países (Stacey, *Supporting Quality Jobs in Tourism*, 2014). Esto requiere un esfuerzo de homologación de competencias y habilidades de un conjunto de perfiles entre los distintos países.
- Colaboración entre MIPYME's con otras empresas en el área local (turismo u otros sectores), para compartir y retener mano de obra (Stacey, *Supporting Quality Jobs in Tourism*, 2014).

5.2 DESARROLLO DE HABILIDADES Y CAPITAL HUMANO

A continuación, se presentan algunas de las estrategias y/o medidas más recurrentes en los planes de los países y/o más recomendadas por los estudios y reportes internacionales:

- Considerar el desarrollo de un portal en línea para "aumentar la información, la claridad y la visibilidad de las carreras de turismo, hotelería y gastronomía" (Colmar Brunton, 2016).
- Subsidio de programas de capacitación dirigidos al sector turístico. Estos pueden estar dirigidos a diferentes niveles de habilidad y tipos de negocios. Una alternativa similar es generar incentivos para que los empleadores proporcionen capacitación (OECD, 2018).
- Sensibilizar y promover el interés en el turismo como carrera mediante campañas de marketing dirigidas tanto a estudiantes, como a profesores y padres (OECD, 2018).
- Establecer vínculos entre la capacitación formal e informal también crea nuevas oportunidades para el desarrollo de habilidades y el progreso profesional. Gran parte de la capacitación en el sector turístico se lleva a cabo de manera informal en el trabajo, especialmente en las MIPYME, muchas de las cuales tienen una capacidad limitada para ofrecer capacitación formal (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).
- En línea con lo anterior, establecer más claramente los vínculos entre habilidades, calificaciones y trabajos puede apoyar el desarrollo de habilidades, al generar incentivos para desarrollar carrera profesional en el sector (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).
- Colaboración entre MIPYMEs con otras empresas en el área local (turismo u otros sectores), pueden ofrecer nuevas formas de apoyar el desarrollo de habilidades y el progreso profesional. Dicho enfoque podría incluir la provisión de capacitación grupal para empresas en áreas regionales, pasantías en otras empresas, intercambios de colocación laboral (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).
- El desarrollo de habilidades es mucho más efectivo cuando el mundo del trabajo y el aprendizaje están integrados. Reunir el aprendizaje y el lugar de trabajo en el diseño y la entrega de programas de capacitación "aprendan haciendo" es ventajoso. La combinación de teoría y práctica puede impulsar el aprendizaje y mejorar la "preparación para el trabajo" de los alumnos. La provisión del empleador de capacitación en el lugar de trabajo debería en sí misma proporcionar una señal de que un programa tiene valor para el mercado laboral (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).
- Impulsar incubadoras de emprendimiento para el sector turismo (Francia, Israel y Eslovenia) ofrecen acceso a financiación, espacio de trabajo, tutoría y asesoramiento experto para empresas innovadoras de turismo (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).

5.3 ESTRATEGIAS DE PAÍSES ESPECÍFICOS

A nivel de países, existen numerosas estrategias que buscan potenciar el desarrollo de elementos relacionados con el capital humano en el sector de gastronomía, hotelería y turismo. La Tabla 5-1 a continuación, resume las principales estrategias por país y por ámbito de acción que se han desarrollado con esta finalidad.

TABLA 5 1:
RESUMEN DE PRINCIPALES ESTRATEGIAS INTERNACIONALES IMPLEMENTADAS PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DEL SECTOR, POR ÁMBITO DE ACCIÓN

ÁMBITO DE ACCIÓN	PRINCIPALES INICIATIVAS POR PAÍS
INTEGRACIÓN DEL MUNDO DEL TRABAJO Y APRENDIZAJE	Australia: *"Maggie White" Students and Graduates Program*
	España: Colaboración conjunta para la definición, difusión e implantación de las carreras profesionales en las empresas en función de sus necesidades.
ESTABLECER VÍNCULOS ENTRE HABILIDADES, CALIFICACIONES Y TRABAJOS	Australia, Reino Unido, España, Francia e Irlanda: Cuentan con sistemas de cualificaciones y certificación de competencias en el sector.
	Canadá: Pilar del desarrollo del capital humano es mediante capacitación, certificación de cualificaciones y construcción de mapas de progresión profesional.
COLABORACIÓN ENTRE PYMES Y PROGRAMAS DE INTERCAMBIO LABORAL ESTACIONAL	Países miembros de la OCDE: Recomendación OCDE para retención de capital humano en el sector.
	Australia: Recomendación para el desarrollo del capital humano.
PLATAFORMAS EN LÍNEA PARA AUMENTAR LA INFORMACIÓN Y VISIBILIDAD SECTORIAL	Australia: Portal *Discover Your Career*
	España: Creación de plataformas tecnológicas para gestión conjunta de procesos de apoyo a intermediación laboral.
	Francia: Soporte para la digitalización y el intercambio de información, con el fin de hacer que el sector sea más competitivo.

FOMENTO DE INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTO EN TURISMO	Australia: *Northfolk Island Tourism Incubator Program*
	Francia: Laboratorio de Turismo
	Irlanda, Reino Unido, España y algunos otros países miembros de la Unión Europea: *Cast Network*
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DIRIGIDOS AL SECTOR TURÍSTICO	Australia, Canadá, España, Francia, Irlanda y Reino Unido: Subsidio gubernamentales de programas de capacitación dirigidos al sector turístico.
	Estados Unidos: Subsidio privados de programas de capacitación dirigidos al sector turístico.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el Anexo N°1 se presenta con mayor detalle el desarrollo de las estrategias anteriores, y otras adicionales que se han desarrollado tanto en Chile como en otros países para potenciar su sector turismo, hotelería y gastronomía. Además, se incluyen iniciativas (cuando aplique) que estén dirigidas a potenciar el desarrollo de elementos relacionados con la industria y capital humano.

5.4 PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL SECTOR PRODUCTIVO

El involucramiento del sector productivo en el desarrollo de la industria es una estrategia que se ha implementado en diversos países con el fin de potenciar el turismo. A grandes rasgos, la participación activa del sector productivo busca formalizar vínculos que pueden antes haber sido informales, con el objetivo de que las asociaciones y empresas que componen el sector puedan cooperar entre ellas, entregando conexiones, *know-how*, entre otros, para lograr un beneficio compartido. En el caso del turismo, mientras más desarrollado esté, más se beneficiarán las empresas del sector, por lo tanto, definir una meta de nivel de desarrollo turístico en el país es de interés conjunto.

De acuerdo con esto, a continuación, se exponen algunos ejemplos de asociaciones de sectores productivos relacionadas con el turismo que trabajan en conjunto para potenciar el desarrollo de este sector económico en su país:

- **Australia:** Uno de *Australian Tourism Export Council* (ATEC), que desde 1972 trabaja con el objetivo de facilitar el crecimiento del negocio del turismo receptivo en Australia. Esta comunidad colabora con distintas empresas y organizaciones conocidas mundialmente, como Qantas, realizando *meetings*, charlas, exposiciones, ferias laborales, entre otros. Otro de los pilares de ATEC es el ámbito educativo, donde desarrollan cursos de capacitación que den las competencias

El involucramiento del sector productivo en el desarrollo de la industria es una estrategia que se ha implementado en diversos países con el fin de potenciar el turismo.“

necesarias para cumplir con el objetivo propuesto (*Australian Tourism Export Council,* 2020).

- **Colombia:** La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), se define como un gremio que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico, con el objetivo de desarrollar la competitividad y productividad del mismo. Para esto, COTELCO presta una gran variedad de servicios que satisfacen las necesidades tanto de sus afiliados como de todo el turismo (Asociación Hotelera y Turística de Colombia, 2020).

Al tener un objetivo más amplio que en el caso australiano, los servicios con los que se busca impactar en el desarrollo turístico del país van desde capacitaciones hasta consultorías, incluyendo estudios e investigaciones que sirven como *input* para la toma de decisiones de las empresas del sector. En un mismo nivel de importancia, se destaca la realización de eventos, ferias y *workshops* que dan espacios de encuentro para las personas ligadas al turismo en todo nivel.

En Chile se pueden destacar algunas asociaciones compuestas de empresas que participan activamente en el sector turístico, aunque con enfoques más específicos que los casos antes mencionados, como por ejemplo la Asociación Chilena de Turismo Rural (ACHITUR), que es un conjunto de empresas que busca el desarrollo turístico en zonas rurales de Chile, representando y asesorando a las personas dedicadas al turismo rural.

6. PROPUESTA DE MODELO DE CAPITAL HUMANO DE TURISMO

6.1 PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO

El análisis del sector turístico en Chile y en particular de su capital humano permitió visualizar una serie de hallazgos relevantes de considerar como oportunidades de mejora para ser abordadas en un modelo de capital humano:

- En primer lugar, la industria presenta un bajo diferencial compensatorio a raíz de que se privilegian trabajadores con experiencia sobre las cualificaciones formales. De esta forma, el proceso formativo no es un elemento valorado para efectos del proceso de reclutamiento y selección en la industria del Turismo, ni tampoco en la determinación de la escala de sueldos.
- Como segundo hallazgo, se detectó la existencia de brechas entre el perfil de egreso y las necesidades de la industria. En efecto, existe poco consenso en la industria respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados preparados para el trabajo para el sector, básicamente porque el entrenamiento es considerado demasiado teórico, sin cumplir con los requisitos de la industria. Por lo que se prefiere el entrenamiento en el trabajo y la experiencia.
- Un tercer punto muestra que la oferta formativa presenta un alto grado de heterogeneidad, lo que se traduce en un alto número de instituciones de educación superior que imparten variadas carreras relacionadas con la industria del Turismo. Adicionalmente esta oferta tiene una gran variedad de nombres, especializaciones por subsector y duraciones, y por lo tanto, desde el punto de vista de la profesión, se puede apreciar un bajo nivel de estandarización en los campos laborales que se entregan en las distintas Instituciones de Educación Superior.
- Por último, la industria presenta variadas problemáticas: bajos sueldos, limitado desarrollo de carrera y proyección profesional, naturaleza cíclica que impacta en la estabilidad y seguridad laboral de los trabajadores del sector, y además los trabajadores en su mayoría se desempeñan menos de 6 meses al año, sin intención de permanecer en el largo plazo, y con alto grado de informalidad. Adicionalmente la industria está compuesta mayoritariamente de empresas de rango micro, pequeño y mediano (MIPYME), lo que limita la capacidad de acumular capital y potencial de crecimiento.

A nivel internacional, diversos países han abordado estrategias de desarrollo de la industria que tienen elementos de capital humano, como es el caso de Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Francia, Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos y España, por nombrar algunos. Estas estrategias se han desarrollado en distintos ámbitos de acción como lo son la integración del mundo del trabajo y aprendizaje; el establecimiento de vínculos entre habilidades, calificaciones y trabajos; la colaboración entre pymes y programas de intercambio laboral estacional; la implementación de plataformas en línea para aumentar la información y visibilidad sectorial; el fomento de incubadoras de emprendimiento en turismo; y el desarrollo de programas de capacitación dirigidos al sector turístico.

6.2 ¿QUÉ SE ENTENDERÁ POR UN MODELO DE CAPITAL HUMANO DE TURISMO?

El capital humano es una variable económica que es más que un factor de producción dependiente de cantidad, pues, también incorpora elementos como la calidad, grado de formación y productividad de las personas involucradas. Es una variable relativamente compleja, que en muchas fórmulas microeconómicas se tiende a simplificar como simplemente "cantidad de personas capaces de realizar un trabajo". Sin embargo, Jacob Mincer en su trabajo *Schooling, Experience and Earnings* (1974) en el cual desarrolló la función de ingresos (ampliamente usada en la actualidad), ya postulaba que una de las diferencias más importantes en los niveles de la distribución del ingreso era las diferencias entre personas, específicamente en su formación educativa y su experiencia.

Existe otra corriente alternativa que estudia el capital humano, conocida como la teoría de trabajo segmentado, la que, a grandes rasgos, postula que la diferencia en la distribución de los ingresos está explicada en parte por la educación, y que también hay otras variables, igualmente importantes, como son el tipo de trabajo y el sector de la economía en donde la persona se desempeña. En específico, se postula que hay dos mercados principales: el primario, que contiene todos los trabajos con altos salarios, buena proyección y estabilidad laboral, y los secundarios, que comúnmente se asociaría a los "malos" puestos de trabajo y la informalidad (Fernández, 2012).

Para efectos de la propuesta de un Modelo de Capital Humano para el sector de Turismo en Chile, lo que se busca es generar una estrategia integral para desarrollar el capital humano en el sector turístico, considerando las diversas variables que afectan este desarrollo identificadas y trabajadas en la literatura revisada. Considerando esto, se pueden distinguir cinco pilares principales en los que se basarán las propuestas de ejes estratégicos realizadas por el equipo consultor:

- **Formación:** Que los futuros egresados tengan una formación específica y técnica en concordancia con las necesidades de la industria, pero que de manera complementaria les entregue a los estudiantes herramientas que le permitan desarrollarse en industrias complementarias o alternativas.
- **Capacitación y Certificación:** Que los mecanismos de capacitación de personal y certificación de competencias impliquen un aumento en la valoración de los diferenciales compensatorios y en la calidad del capital humano.
- **Empleabilidad:** Agrupar un conjunto de ejes que tienen como fin potenciar, desde distintos ángulos, la empleabilidad y desarrollo del sector.
- **Desarrollo de Carrera:** Aumentar la permanencia en el sector y permitir desarrollar rutas progresivas dentro de la industria, que permita la retención de talento y la generación de conocimiento.
- **Características del mercado laboral del sector:** Estar constantemente monitorizando las iniciativas ejecutadas y el mercado laboral para poder adaptar futuras estrategias al mismo, manteniendo una retroalimentación constante sobre los cambios que se van dando en el tiempo.

Estos pilares son la base en la cual se desarrollarán los ejes estratégicos del Modelo de Capital Humano, definiendo las áreas de acción sobre las que se deben desarrollar iniciativas para cerrar las brechas identificadas en la Sección 4.

6.3 PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta del modelo de capital humano se basa en un marco metodológico que busca determinar las acciones a seguir a partir de:

- i. un objetivo general, que corresponde a lo que se quiere lograr con la implementación de este modelo.
- ii. identificar las brechas derivadas del diagnóstico que dificultan o impiden la consecución de este objetivo.
- iii. definir las líneas de acción (objetivos y acciones estratégicas) que deben abordarse para cerrar estas brechas.

6.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA UTILIZADA

El Modelo de Capital Humano de Turismo se elaboró en base a una serie de actividades realizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos establecidos para este proyecto, donde se involucró a actores relevantes de la industria.

Como punto de partida, se coordinó una reunión de inicio en la que se revisó la propuesta metodológica presentada por el equipo consultor para responder a los requerimientos del proyecto establecidos en las Bases de Licitación, a partir de la cual se acordaron ajustes metodológicos en función de las expectativas de la contraparte, de la factibilidad de realizar algunas actividades y de los plazos establecidos para el desarrollo del proyecto. Esta reunión se realizó el día miércoles 30 de octubre con representantes de la Subsecretaría de Turismo, del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y de la consultora Ceop Consulting. Cabe destacar que en este encuentro se revisaron además algunos temas de contextualización del sector, se recomendaron fuentes de información relevantes a considerar para el análisis, se revisaron otros estudios que pueden ser un aporte para el proyecto, como es el caso del vinculado al Marco de Cualificaciones Técnico Profesional, y se consensuaron fechas y contenidos a considerar para la entrega de los informes.

A partir de las fuentes de información sugeridas en la reunión de inicio, de estadísticas relacionadas con el sector y de otras referencias recopiladas por el equipo consultor, se comenzó a trabajar en una primera propuesta de un modelo de capital humano para el sector. Para ello se revisaron numerosas fuentes tanto del ámbito nacional como internacional, para poder elaborar un diagnóstico del capital humano en la industria nacional e internacional, con el fin de identificar similitudes en los diferentes mercados. Posteriormente se revi-

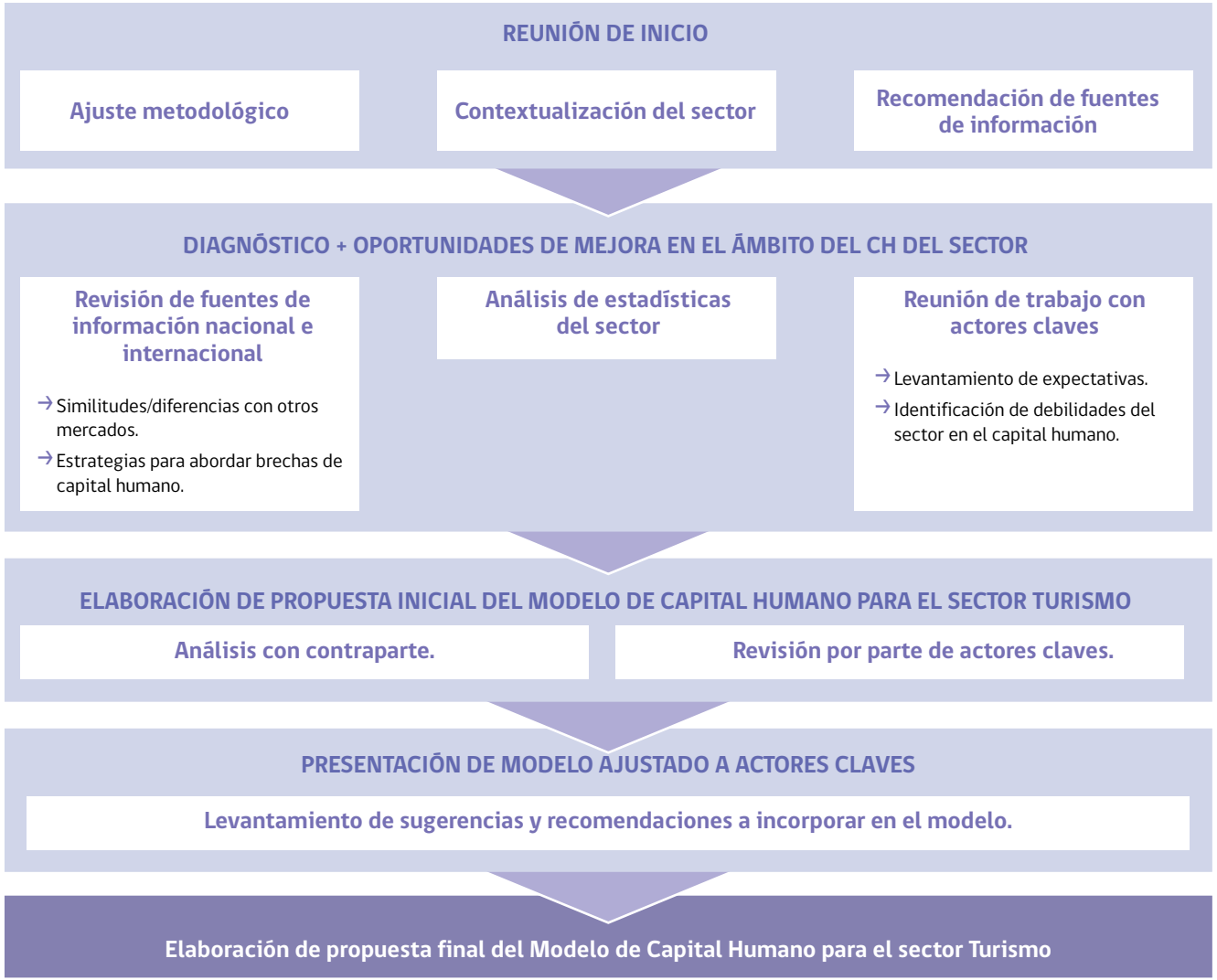
saron diferentes estrategias para abordar las brechas de capital humano del sector turismo, tanto a nivel nacional como internacional. Si bien algunas de estas estrategias han sido implementadas, no existe evidencia disponible sobre su efectividad. Sin embargo, dada la similitud del diagnóstico enfrentado en los distintos países analizados, se consideraron varias de las propuestas presentadas, ya que representan estrategias atractivas y adecuadas para el cierre de brechas.

En paralelo al trabajo de revisión bibliográfica se coordinó una reunión de trabajo con diferentes representantes de la industria, principalmente del área de la academia, para conocer sus expectativas del proyecto, e identificar las principales debilidades del sector en el ámbito del capital humano, explicados desde la propia experiencia de cada uno. Esta reunión se llevó a cabo en las dependencias de Sernatur, el lunes 18 de noviembre. El encuentro permitió levantar un diagnóstico general del sector, e identificar oportunidades de mejora para considerar en la construcción del modelo de capital humano. Se generó una discusión que les permitió a los participantes compartir sus experiencias, y darse cuenta de que la mayoría de las problemáticas identificadas eran compartidas por todos. A partir de esta reunión el equipo consultor concluyó que el sector tiene claridad sobre las debilidades en el ámbito a los recursos humanos, pero no clasificadas en temáticas específicas, sino que más bien son ideas que se conocen y para las cuales tienen respaldo de que representan una debilidad para el sector. Por otro lado, no tienen claridad de la forma del producto que esperan que resulte de este trabajo; requieren una herramienta que los ayude a mejorar las brechas detectadas, pero no tienen expectativas de un producto en particular.

La revisión bibliográfica permitió desarrollar una primera hipótesis de trabajo, en base al diagnóstico levantado y las oportunidades de mejora detectadas. Como resultado, se elaboró una propuesta inicial de modelo de capital humano para el sector Turismo, que fue revisada y analizada con la contraparte del proyecto y actores claves, quienes entregaron sus comentarios y sugerencias para robustecer el modelo.

Adicionalmente, el día martes 24 de Marzo de 2020, se llevó a cabo una reunión vía videoconferencia, en la que participaron 14 actores representantes de la Academia, la Industria y el sector público, en donde el equipo consultor realizó una presentación en la cual se presentó una propuesta de modelo de capital humano, basado en el diagnóstico realizado y la literatura revisada. De esta reunión, se recogieron nuevas sugerencias y recomendaciones para incorporar en el modelo.
En base a los nuevos antecedentes recopilados en las reuniones de trabajo y recopilación de comentarios y sugerencias, se elaboró una propuesta final del modelo, que abordó el desarrollo de las iniciativas vinculadas a cada objetivo y acción estratégica. El resultado se presenta en el Capítulo 7. En la Figura 18 a continuación, se presenta un diagrama que ilustra el paso a paso del enfoque metodológico utilizado para la elaboración del modelo.

FIGURA 18:
DIAGRAMA METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN DEL MODELO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

7.

PROPUESTA FINAL DE MODELO DE CAPITAL HUMANO DE TURISMO

Dados los antecedentes desarrollados anteriormente a continuación (figura 19) se presenta mediante un esquema gráfico la Propuesta de Modelo de Capital Humano para Turismo, para posteriormente ser desarrollada en detalle en cada uno de sus ámbitos.

FIGURA 19:
MODELO FINAL PROPUESTO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En las subsecciones que siguen se explicará cada uno de estas acciones estratégicas propuestas por el equipo consultor, que consideran el diseño y la implementación un conjunto de iniciativas que permiten hacen cargo de una o varias de las brechas detectadas en la etapa de diagnóstico, y cuáles serían los principales lineamientos sobre los cuales trabajar a futuro en una ingeniería de detalle.

Es importante hacer presente que, para llevar a cabo la implementación de este modelo y las acciones propuestas, se requiere la existencia de un esfuerzo coordinado entre todos los actores, con objetivos de largo plazo claros y con la existencia de indicadores que permitan establecer que el cumplimiento de los ejes tributa al cumplimiento de los objetivos establecidos. Algunos de las acciones estratégicas acá presentadas ya han tenido experiencias previas que no han sido exitosas, sin embargo, no existe claridad de si estas fueron llevadas en el contexto de una estrategia más global, de si efectivamente existió un esfuerzo coordinado y consensuado entre los actores claves, o bien se llevaron a cabo como elementos independientes, con incentivos de corto plazo y no necesariamente vinculadas a objetivos estratégicos previamente definidos.

En este sentido, se ha presentado en este documento que el Estado lleva a cabo diversas iniciativas, bajo el alero de un marco legal específico para la industria. Sin embargo, es necesario, en el contexto del desarrollo del capital humano propiamente tal, articularlo de manera integral, a partir de este modelo, identificado qué acciones e iniciativas apuntalan cada uno de objetivos y acciones propuestas, y alineándolos con el objetivo general que se quiere alcanzar. Para esto, es primordial la existencia de un órgano que vele por esta coordinación y articulación, y en donde el Estado tenga plena representación.

7.1 IMPLEMENTACIÓN DE UNA GOBERNANZA

Una gobernanza existe y se hace necesaria ante el consenso de distintos actores de un sector, que reconocen que hay un "tema" que debe ser analizado y abordado. En este caso, la necesidad de instalar y darle continuidad a un modelo de capital humano en el sector del turismo.

Adicionalmente, esto se hace especialmente relevante y necesario producto de la contingencia en la que se encuentra la industria. Tal como se señaló en la Sección 3.2, la OMT (Organización Mundial de Turismo, 2020) ha señalado como una de las medidas relacionadas a gestión de crisis y estimulación para recuperar la industria el 'Fortalecer la gobernanza del turismo a todos los niveles' con el objetivo de promover un enfoque institucional, y de común acuerdo con todos los actores relevantes para el desarrollo turístico del país.

En esta primera versión del modelo de capital humano, es necesario establecer y dotar de facultades a esta Gobernanza, dado que el modelo es dinámico y requiere seguimiento. Para esto, es necesario determinar marco normativo y mecanismos de operación. Lo que se busca principalmente es generar una instancia de coordinación y acción, que cuente con la representación de los actores claves de la Industria, y que sea capaz de llevar a cabo los siguientes lineamientos generales:

- → **Monitorear, evaluar y comunicar** el avance y los resultados obtenidos de la hoja de ruta planteada.
- → **Levantar y articular** instancias de coordinación y de levantamiento de información, de manera bi-direccional, entre la academia y el mundo del trabajo.
- → **Realizar estudios y evaluaciones de impacto** que permitan identificar nuevas necesidades y oportunidades.

Para lograrlo, debe contar con instrumentos para monitorear la industria y los proyectos, teniendo un doble rol entre Project Manager y Faro Laboral. Con respecto a la composición de la gobernanza, a continuación se presentan algunos criterios deseables de considerar:

- → Actores del ámbito público y privado (y tripartismo), con el fin de asegurar una colaboración y mirada común de las necesidades de la industria.
- → Representantes de la Academia, del Mercado Laboral, Asociaciones Gremiales y Organismos de Capacitación y Certificación.
- → Representativo de realidades distintas: subsectores, tamaños de empresa, escala de alcance de la actividad turística.
- → Actores con experiencia en el sector que tengan la capacidad de articular y convocar a otros actores cuando sea necesario.

Un mapeo de los actores del sector se realizó en el contexto del desarrollo del proyecto de Marco de Cualificaciones Técnico Profesional del sector. Estos fueron clasificados de acuerdo a su grado de influencia y de interés por el desarrollo sectorial. Si bien este mapeo aún se encuentra en período de ajustes y correcciones, si permite identificar ciertos actores que deberían ser parte de la gobernanza, y aquellos que deberán ser considerados para participar en instancias específicas y para mantenerlos informados de los avances y resultados que se vayan obteniendo.

A continuación, basado en el trabajo realizado en el contexto del proyecto y al conocimiento de este equipo consultor sobre las características del sector y los actores relevantes, se presenta una tabla que clasifica a los actores relevantes en un grupo de los que deberían participar en la gobernanza de manera permanente, y quienes deberían apoyar en temas específicos y mantenerlos informados. En cualquier caso, este listado no es exhaustivo de los actores que podrían participar, ni pretende ser una propuesta final de quienes conformarán esta gobernanza.

ACTORES A CONSIDERAR PARA PARTICIPAR DE MANERA PERMANENTE	ACTORES A CONSIDERAR PARA PARTICIPAR DE INSTANCIAS ESPECÍFICAS Y MANTENERLOS INFORMADOS
Subsecretaría de Turismo	CORFO
SERNATUR	SENCE
Ministerio de Educación	Autoridades de Instituciones de Educación Superior de Turismo
Ministerio del Trabajo	Organizaciones Internacionales (OMT, OIT)
Asociaciones Gremiales Sectoriales	ChileValora
Federaciones, Sindicatos y Asociaciones de Trabajadores del Sector	OTEC/OTIC de formación en Turismo
Cámaras Nacionales y/o Regionales	Centro Evaluadores de Competencias con perfiles en Turismo
RIEST	
Asociaciones de Estudiantes de Turismo	

7.2 FORMACIÓN DUAL Y CONVENIOS PARA PRÁCTICAS

Existe la necesidad de transitar hacia una mejor vinculación entre la educación superior y la industria, para lo cual una alternativa que se ha explorado es el modelo dual de educación superior.

La formación dual se basa en la alternancia de aprendizajes entre el entorno académico y el profesional, para la adquisición de competencias. La formación dual permite una mayor integración entre la teoría y la práctica, y a nivel institucional, mayor coordinación entre la oferta académica y laboral, que redunda que resulta en un mejor ajuste entre la oferta académica y las necesidades del mercado laboral a partir de una retroalimentación bi-direccional, puesto que el estudiante también retroalimenta a la academia con las prácticas y necesidades que observa. Si bien las empresas incurren en algunos costos asociados, también obtienen mano de obra a menor costo, lo que permite que estudiantes productivos se les pague menos que su productividad marginal (con el beneficio neto que conlleva para el empleador) (IZA, 2012).

La educación dual lleva ya más de 25 años instalada en Chile, principalmente como parte de programas de enseñanza media con formación Técnico-Profesional. A nivel país ha sido fuertemente impulsado, y a la fecha existe una Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional, que considera y reconoce la importancia de la formación dual para la educación media Técnico-Profesional (MINEDUC, 2018a)[8].

Sin embargo, existe una escasa oferta de programas de educación superior que utilicen el formato dual[9], y específicamente en el sector del turismo en Chile solo se encuentra una carrera impartida en formato dual , que no se encuentra acreditada[10]. A modo de referencia, en Chile sólo un 17% de los alumnos que estudian carreras técnico-profesionales tiene cobertura de algún programa de formación dual (MINEDUC, 2018a), mientras que en Alemania el 60% de los estudiantes cursan un ciclo de algún tipo de formación dual después de la etapa escolar[11]. De hecho, Alemania es el país líder de la formación dual, con una alta profundidad en su sistema formativo, cooperando con más de 100 países en la implementación de este sistema formativo.

El análisis de las experiencias internacionales realizada muestra que se han propuesto iniciativas relacionadas con la formación dual. En las estrategias generales de desarrollo de capital humano, uno de los ejes identificados es la propuesta que busca la 'integración del mundo del trabajo y del aprendizaje para desarrollar habilidades de forma más efectiva, a través de programas de capacitación tipo "aprender haciendo". La combinación de teoría y práctica puede impulsar el En aprendizaje y mejorar la "preparación para el trabajo" de los alumnos'.

En España por ejemplo, dentro de las prioridades definidas en pos del desarrollo de la industria, se identifica la necesidad de "una colaboración conjunta para la definición, difusión e implantación de las carreras profesionales en las empresas en función de sus necesidades".

De manera específica, un ejemplo en España es la empresa de Hoteles Escuelas de Canarias, donde se utiliza la metodología de formación dual y además es dueña de instalaciones hoteleras, dándole a sus alumnos una formación teórica y práctica in-situ. Además de esto, tiene una Agencia de Colocación, que ayuda tanto a alumnos como a empresas a conectarse para reforzar la inserción laboral y facilitar los procesos de selección de los empleadores (Hoteles Escuela de Canarias, 2020).

Otro ejemplo internacional de formación dual y de convenios para prácticas es *Maggie White Students and Graduates Program*, en Australia. Este programa les da a los estudiantes y graduados de carreras relacionadas al turismo e interesados en el área, la oportunidad de poder trabajar en distintos tipos de negocios relacionados al sector turístico. En específico, Maggie White ofrece prácticas profesionales, becas y programas de graduación, dependiendo del nivel del postulante, permitiéndole trabajar en unidades de negocio relacionadas con el turismo como Marketing Digital, *Consumer Marketing* y organización de eventos de negocios, entre otros.

---

8 Acorde a la definición dada de educación dual, en general la enseñanza media técnico-profesional los cursos son del tipo "Cursos que integran un aprendizaje".
9 Único ejemplo encontrado: técnico guía turismo aventura. Si bien la carrera es impartida por una Universidad acreditada, la carrera no se encuentra acreditada.
10 Acorde a la definición dada de educación dual, se clasificaría dicho programa con cursos del tipo "Cursos que integran un aprendizaje".
11 Obtenido del sitio web https://www.make-it-in-germany.com/

Si bien la implementación de un sistema de formación dual permitiría a las empresas del sector evaluar el desempeño de los estudiantes en etapas tempranas de su proceso formativo, es necesario de manera paralela contar con convenios formales para abrir oportunidades de prácticas a los estudiantes, pensando en el período de transición entre el actual sistema educativo y la formación dual propuesta, o bien, para aquellas instituciones que no migren. De esta manera, los empleadores tienen un espacio en el que pueden evaluar el desempeño de los practicantes, tanto en términos de su manejo de idioma como de su atención al turista y ofrecerles la posibilidad de un contrato de trabajo a quienes destaquen, una vez terminados sus estudios.

Aun cuando en la revisión bibliográfica se señala que algunas empresas han comenzado a vincularse con instituciones de educación superior, como se describió en la Sección 5.4, es necesario generar convenios formales que establezcan los objetivos y sus características.

7.3 REVISIÓN DE MALLA CON FOCO EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECIALIZACIÓN ATINGENTE

La baja valoración de los procesos formativos requiere una revisión de las mallas formativas de los planteles educacionales con el fin de aumentar el valor de la formación. Tal como se señaló en la sección de análisis bibliográfico, una alternativa podría ser explorar la implementación de mallas con un foco en el desarrollo de competencias más transversales para la empleabilidad en distintos sectores, que les permita a sus egresados tener una base de conocimientos y competencias necesarias para desarrollarse en distintos tipos de empleos y sectores, y a su vez, con especializaciones atingentes y necesarias en la industria, que les entreguen a sus estudiantes una ventaja competitiva en el sector turismo. De esta manera, se aumenta la empleabilidad y mejorar sus perspectivas salariales (porque se permite mitigar el efecto de la estacionalidad, por ejemplo).

A modo de ejemplo, a nivel internacional[12] se ofrecen distintos programas de carácter más general (como Administración), que pueden ser complementados con un *minor* en Turismo, Hotelería, o desarrollo del turismo, entre otros.

Tal como se ha señalado, la revisión y ajustes de estas mallas requiere generar mecanismos de coordinación con la industria para identificar perfiles de egreso que se ajusten a sus necesidades. La literatura evidencia que no hay una vinculación efectiva entre los empleadores y las casas de estudio para construir los programas de estudio del sector. Una herramienta que facilita dicho proceso es un Marco de Cualificaciones Técnico Profesional sectorial, que a la vez haga un *match* entre perfiles y competencias y habilidades a adquirir en el plan de estudios.

12 University of Otago (New Zealand); Arizona State University (USA); University of Waterloo (Canada);

El análisis de las experiencias internacionales realizada muestra que se han propuesto iniciativas relacionadas a este ámbito. En el caso de Estados Unidos, una propuesta consideraba el 'Desarrollo de *clusters* inter-industriales, para integrar mejor la educación y la capacitación con las necesidades de la industria'. Por su parte, en Francia la propuesta fue el 'Desarrollo de *clusters* por proximidad, de entidades educativas, para mejorar su conexión con las necesidades de las industrias'.

7.4 MARCO DE CUALIFICACIONES TÉCNICO PROFESIONAL

En esta línea de acción se propone Implementar el Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional del sector Turismo, para el desarrollo, clasificación y reconocimiento de habilidades, conocimientos y competencias del sector. Cabe señalar que este trabajo se está realizando de manera paralela a la construcción de este modelo de capital humano, como parte de la agenda de modernización para la Formación Técnico-Profesional que busca mejorar de manera integral el vínculo entre formación y trabajo.

Un Marco de Cualificaciones es una herramienta para el desarrollo, clasificación y reconocimiento de habilidades, conocimientos y competencias, aportando un referente común para los diferentes actores interesados en la Formación Técnico-Profesional. Además, el marco de cualificaciones permite desarrollar, organizar y reconocer los conocimientos, habilidades y destrezas que son demandadas para desempeñarse en el mundo laboral, ordenándolas en niveles continuos y trazándolas sobre la base de descriptores previamente determinados. Considera tanto las credenciales del sector educativo como las del mundo laboral, y con ello se busca la flexibilidad de las trayectorias, facilitando la articulación entre el espacio educacional y el laboral. Como consecuencia se busca que permita a los trabajadores visualizar sus posibles trayectorias laborales futuras, y las trayectorias de aprendizaje asociadas, al identificar claramente las cualificaciones que requiere, tanto si desea moverse dentro de un sector productivo, o bien, si quiere desplazarse hacia otro sector (Solís, Castillo, & Undurraga, 2013).

Los **principales beneficios** que conlleva el desarrollo de un Marco de Cualificaciones (Solís, Castillo, & Undurraga, 2013) son los siguientes:

- **Para las empresas,** el principal uso de un marco de cualificaciones técnico profesional es que les permite identificar claramente, por medio de las credenciales asociadas, el nivel de aprendizaje que tiene una persona.
- **Para las personas,** permite acreditar las cualificaciones y nivel de aprendizaje adquiridos, fomentando su movilidad social y reconocimiento.
- **Para las entidades de formación,** permite relacionar los distintos niveles con las credenciales necesarias para demostrar las cualificaciones. Ello permite a la larga transparentar la oferta formativa y relacionarla directamente con los resultados que se podrían obtener en el mundo laboral.

El análisis de las experiencias internacionales realizada muestra que se han propuesto iniciativas relacionadas con la implementación de un Marco de Cualificaciones Técnico Profesional. En las estrategias generales de desarrollo de capital humano, uno de los ejes identificados es la propuesta que busca 'Establecer vínculos entre habilidades, calificaciones y trabajos', que pueden generar incentivos para desarrollar carrera profesional en el sector. Se observa que en general la mayoría de los países analizados cuentan con sistemas de cualificaciones y certificación de las competencias en turismo como pilar de desarrollo del Capital Humano. Específicamente en el caso de Canadá, se declara dentro de su estrategia de desarrollo de la industria del Turismo, que un pilar fundamental del desarrollo de Capital Humano, es mediante capacitación, certificación de cualificaciones y construcción de mapas de progresión profesional.

El marco de cualificaciones técnico profesional en etapa piloto en Chile recoge los puntos descritos previamente para potenciar íntegra y transversalmente el desarrollo del turismo en el país. Actualmente, el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional del país ya está en marcha y las cualificaciones específicas para el sector turístico son una prioridad del Plan Estratégico de Desarrollo de Capital Humano en Turismo.

7.5 CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

La propuesta busca profundizar los sistemas de capacitación y certificación de competencias laborales existentes (desarrollados en la Sección 4.5), con el foco en adecuar la oferta de capacitación a las necesidades de la industria, generando mecanismos para aumentar la participación de las empresas en la capacitación, y levantando y certificando los perfiles ocupacionales que sean requeridos por la industria en concordancia con el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional. Para esto, es clave trabajar de manera coordinada entre todos los actores de la industria, y determinar el rol y la participación que tendrá cada uno de ellos para potenciar estas herramientas existentes.

7.6 FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO

Se deben incentivar y potenciar los ecosistemas de emprendimiento en turismo, de manera tal que los actores relevantes puedan desarrollar sus negocios, haciendo crecer sus empresas y generando nuevos empleos, en línea con los objetivos de la Estrategia Nacional de Turismo. Estimular adecuadamente este tipo de iniciativas en turismo permite desarrollar el capital humano y aumentar tanto la actividad económica como las propuestas de valor.

Tal como se trató en la Sección 4.4.4, actualmente en Chile existen una serie de programas de financiamiento, asesorías y capacitaciones tanto en CORFO como en SERCOTEC. Si bien estos programas son reconocidos por el ecosistema de emprendimiento y son utilizados

por las empresas emergentes, actualmente existe una baja tasa de consolidación de los emprendimientos en general en Chile (*Global Entrepeneurship Monitor.* 2018).

Por lo tanto, se debe trabajar en orientar las herramientas y programas que actualmente existen, complementarlas con otras acciones necesarias, con el fin de potenciar el ecosistema, aumentar la tasa de consolidación de los emprendimientos entregándoles herramientas, redes, financiamiento y asesoría adecuados y necesarios, que además permitan cumplir con los objetivos propuestos en la ENT 2020 – 2030, referentes a contar con capital humano con una robusta formación digital (que es inherente a la gran mayoría de los emprendimientos hoy en día), que sea capaz de entregar un servicio de calidad orientado al cliente y con empresas sustentables al largo plazo tanto en el ámbito económico, social y ambiental.

Existen una serie de ejemplos a nivel mundial de fomento al emprendimiento del turismo. Se destacan políticas tanto locales, como nacionales e incluso de cooperación internacional para promover la innovación en el turismo. A nivel local, se destaca el programa australiano *Norfolk Island Tourism Incubator Program*, el cual es una incubadora creada para desarrollar el mercado turístico en la isla Norfolk (al este de Australia), donde se seleccionarán candidatos que serán capacitados y entrenados en distintos ámbitos para que el negocio pueda prosperar.

Como política nacional, se destaca el Laboratorio de Turismo de Francia, que es una aceleradora que apoya a las distintas empresas turísticas a desarrollarse. Para lograrlo, el laboratorio considera soporte técnico – metodológico, intercambio de buenas prácticas, formación, apoyo en promoción tanto nacional como internacional y apoyo en la experimentación de nuevas ideas e innovaciones de empresas nacientes.

Existen ejemplos de cooperación internacional, como el programa *Creative Accelerators for Sustainable Tourism* (CAST) ejecutado por la Unión Europea. CAST busca apoyar la creación, el desarrollo y la escalabilidad de las empresas en el sector turístico. Para esto, se desarrolla una red de incubadoras, aceleradoras, pequeñas y medianas empresas con financiadores para crear una comunidad europea que tenga como objetivo el desarrollo de dichas empresas.

7.7 FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO A NIVEL DE EMPRESARIOS Y GERENTES TURÍSTICOS

De acuerdo a lo presentado en el diagnóstico, los empresarios y gerentes de la industria no valoran en un alto porcentaje la formación formal que reciben los estudiantes de las carreras de turismo, y prefieren contratar personas que puedan demostrar conocimientos y aptitudes necesarias, independiente de la manera en que las adquirieron. Sin embargo, parte del problema puede deberse a que este

empresario no logra identificar la importancia del desarrollo del capital humano, de formar en competencias y habilidades necesarias para el trabajo en el sector, de que tenga las competencias en tecnologías de información, entre otras cosas. Se debe trabajar en cambiar el *mind set* del empresario del turismo, que desarrolle él también las competencias y los conocimientos técnicos para poder capacitar e identificar las necesidades de formación y entrenamiento.

En concreto, se propone trabajar en conjunto con los empresarios y ejecutivos de las empresas de turismo, con el fin de desarrollar un plan de reforzamiento de los conocimientos y competencias de empresarios y gerentes en las tecnologías y modelos de negocio relacionados con la industria del turismo, del fomento del capital humano, y de las habilidades y competencias necesarias que se deben desarrollar.

Este plan de formación podría incluir:

- → Programas de capacitación específico para empresarios y gerentes
- → Programa de pasantías para empresarios y gerentes en países y/o empresas *benchmark* del turismo.

Si bien, esto actualmente puede ser realizado de manera inorgánica y con incentivos particulares por algunos empresarios y gerentes, se requiere diseñar un plan que fije objetivos y entregue incentivos (vía beneficios tributarios u otros mecanismos a definir) para llevarlo a cabo.

Los empresarios y gerentes son cruciales en el proceso de decisión requerido en las empresas para determinar las necesidades de la industria en términos del capital humano (sus conocimientos, habilidad y competencias), en determinar los perfiles que requieren y en la incorporación de nuevas tecnologías.

7.8 INTERMEDIACIÓN LABORAL

En esta línea de acción se propone generar convenios entre empresas del sector, de otros sectores productivos, e incluso también entre países, que permitan compartir capital humano, realizar pasantías y colocaciones laborales, aprovechando las estacionalidades particulares de cada lugar. Esto permitiría entregar mayor continuidad laboral a los trabajadores, disminuyendo rotación y aumentando la retención de talento en las empresas del sector.

Adicionalmente, se propone implementar una Bolsa de Empleo para la búsqueda y publicación de ofertas laborales del sector, que forme parte de una plataforma integral de desarrollo y difusión del Capital Humano en Turismo, que se desarrollará en la Sección 7.10. Es importante mencionar que esta bolsa podría desarrollarse a partir de iniciativas ya existentes (como por ejemplo Turiwork), pero potenciarla y consolidarla dentro de esta plataforma integral.

El análisis de las experiencias internacionales realizada muestra que se han propuesto iniciativas relacionadas con la intermediación laboral en el sector. En las estrategias generales de desarrollo de capital humano, uno de los ejes identificados es la propuesta que busca 'Colaboración entre PYMES y programas de intercambio laboral estacional'. De hecho, es una recomendación que emana de la OCDE para la retención y el desarrollo del capital humano en el sector. Australia específicamente también lo declara en su estrategia de desarrollo sectorial.

En el caso de la intermediación laboral tradicional, España determinó como un eje de desarrollo priorizado la creación de plataformas tecnológicas para la gestión conjunta de procesos de apoyo a la intermediación laboral, detección de las oportunidades de empleo, selección de perfiles y facilitación de los trámites para la contratación. Por su parte, países como Canadá, Reino Unido y Estados Unidos, definen dentro de sus iniciativas de desarrollo sectorial la necesidad de realizar 'promoción de empleo para distintos niveles de habilidad y experiencia'.

7.9 MONITOREO Y ESTUDIOS

La gobernanza del modelo debe ser capaz de estar permanentemente monitoreando los planes propuestos, sus avances, sus indicadores de resultados y generando estrategias correctivas en caso de ser necesario. Complementariamente, debe ser capaz de generar información útil para detectar nuevas brechas o problemáticas existentes en la industria, con el fin de retroalimentar el modelo e identificar de manera permanente las necesidades de capital humano de la industria.

Esto es especialmente importante para darle validez al modelo, porque dado como se comentó anteriormente, en general no existe evidencia disponible sobre la efectividad de ninguno de las estrategias o programas que se han llevado a cabo a nivel internacional. De esta forma, se lograría identificar fortalezas y debilidades del modelo de capital humano que permitirían desarrollar oportunidades de mejora y perfeccionamiento. Mediante un control del modelo es posible identificar la evolución en el tiempo que afectará a la oferta y demanda de la industria, perfiles laborales requeridos y adelantarse a necesidades futuras.

Algunos países han relevado este tema en la definición de sus estrategias. En el caso de España, se señala como requisito para necesario para el éxito de los ejes priorizados el 'seguimiento basado en la colaboración público-privado y de los agentes sociales, del empleo, la educación y la formación en el sector, que permita definir y detectar de modo permanente las necesidades en los programas y recursos de formación y en el empleo, de acuerdo con los requerimientos del sector'. En el caso de Australia, mencionan la necesidad de 'desarrollar un marco de medición de desempeño para evaluar el impacto de la estrategia'.

7.10 LA APP/PORTAL DEL TURISMO

La propuesta en esta línea de acción es desarrollar una plataforma que, basado en las Tecnologías de Información, permita conectar a los distintos actores de la industria, levantar información útil por medio de encuestas y/o publicación de estudios, disminuir costos de transacción y potenciar aspectos relevantes del capital humano y el modelo. Adicionalmente, esta herramienta puede aumentar la efectividad de la bolsa de empleo, consolidando estos elementos en una misma plataforma.

Adicionalmente, y como una funcionalidad relevante, esta plataforma debiese incorporar un sistema que permita comparar entre las distintas carreras formativas asociadas a la industria, con el fin de aumentar la visibilidad y facilitar, tanto a los estudiantes como a los empleadores, identificar las características particulares de cada carrera, los énfasis y las competencias y habilidades que les entregan.

De manera complementaria, esta App/Portal tiene la oportunidad de reducir la cantidad de sitios web y aplicaciones móviles que existen en el área del turismo (muchas de ellas en desuso o con baja usabilidad), debido a que el desarrollo de esta propuesta debe apuntar a poder conectar a estudiantes, trabajadores, empleadores, academias y las autoridades en un mismo lugar.

Un ejemplo de esto es la plataforma Trabaja Turismo (lanzada el año 2017), el cual era un complemento dedicado al turismo de la Bolsa Nacional de Empleos, que tenía como objetivo acercar e incentivar a las personas a buscar empleos en el sector turístico. Sin embargo, actualmente esa página no existe como tal y simplemente se volvió a unir con la Bolsa Nacional de Empleos.

La manera de financiar esta herramienta debe definirse en la medida que se determinen sus funcionalidades específicas, y el alcance de la misma, pero una de las fuentes de financiamiento son el cobro de una comisión por la intermediación laboral, aparte de los aportes que puedan realizar los actores interesados (públicos y privados) en participar y tener visibilidad por medio de esta herramienta.

La gobernanza del modelo debe ser capaz de estar permanentemente monitoreando los planes propuestos, sus avances, sus indicadores de resultados y generando estrategias correctivas en caso de ser necesario.

El análisis de las experiencias internacionales realizada muestra que se han propuesto iniciativas relacionadas con el desarrollo de plataformas tecnológicas. En las estrategias generales de desarrollo de capital humano, uno de los ejes identificados corresponde a 'desarrollar plataformas en línea para aumentar la información y visibilidad sectorial'.

Lo propuesto se asemeja a la plataforma australiana *Discover Your Career,* donde en un mismo sitio convergen bolsas de trabajo, ofertas de capacitaciones y estudios, aunque en esta última no se incorpora ni un método de promoción de los servicios turísticos de las empresas, como sí lo hace Turismo en Chile. Adicionalmente, tal como se describió en mayor detalle en el Anexo Nº1, tanto Francia como España cuentan con iniciativas estatales de soporte para la digitalización para lograr hacer más competitivo al sector, ya sea mediante el apoyo a intermediaciones laborales y facilitación de trámites contractuales (España), como en el intercambio de información para darle mayor visibilidad al sector (Francia).

7.11 TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

Se propone generar instancias que permitan el intercambio y la difusión de buenas prácticas dentro del sector. Un ejemplo de esto, que ha sido probado con éxito en otros ámbitos laborales por este equipo consultor, podría ser la creación de un concurso que premie innovaciones y/o experiencias exitosas que puedan ser replicadas al interior de la industria por otras empresas o gremios. Cada año podría determinarse uno o más temas específicos que se abordarán, como podrían ser: Tecnologías, Sustentabilidad, Seguridad, Inclusividad, entre otras.

En Chile, existe hace años el Premio a la Innovación en Servicios Públicos y Municipalidades, que premia mediante un proceso de evaluación objetivo, innovaciones en el sector que puedan ser replicados por otros organismos o servicios.

En el caso de España, se detecta la necesidad de 'impulsar la identificación y difusión de mejores prácticas en modelos, metodologías o actividades formativas que impulsen la revisión del sistema educativo-formativo especializado en turismo'.

7.12 ASPECTOS NORMATIVOS

El sector del Turismo cuenta con un marco normativo que afecta los objetivos y acciones estratégicas del Modelo de Capital Humano propuesto, por lo que es necesario tenerlo presente y trabajar en él al momento de llevar a cabo la implementación del modelo.

En la Figura 20 a continuación, se presentan los principales actores que juegan un papel clave en la elaboración de normas y leyes que se relacionan con cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en el modelo de capital humano.

FIGURA 20.
ACTORES CLAVES EN EL ÁMBITO NORMATIVO PARA CADA UNO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.[13]

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En el Anexo N° 2 se presentan las principales normativas para cada Objetivo.

13 En el caso del Objetivo Estratégico 3, se consideran los mismos criterios recomendados para la composición de la gobernanza (ver 7.1).

8.

RECOMENDACIONES GENERALES

Para asegurar el éxito de la implementación de este modelo de desarrollo de capital humano, a continuación, se proponen algunas recomendaciones que se presentan a continuación.

1. **Desarrollar una Estrategia Comunicacional:** El modelo debe ser difundido y comunicado de tal manera de involucrar a los distintos actores, hacerlos partícipes y que sea aceptado y valorado por todos los *stakeholders* claves. Esta estrategia se desarrolla en mayor detalle en la Sección 9.

2. **Definir el marco normativo:** Una de las primeras acciones que debe llevar a cabo la Gobernanza del modelo es determinar el marco normativo sobre el cual puede actuar, cuáles serán las atribuciones que tendrá y con qué elementos contará para proponer y/o realizar modificaciones legales que permitan la implementación de este modelo. Esto es de vital importancia, porque determinará la manera en que la Gobernanza trabajará y realizará los avances en los distintos objetivos y acciones propuestas.

3. **Validación con actores claves que no participaron:** Se debe contar con una instancia (que podría o no ser complementaria a la estrategia comunicacional), que permita validar y enriquecer el modelo de capital humano propuesta con actores claves que no participaron en las instancias de trabajo y de validación llevadas a cabo. Esto es muy necesario, puesto que se requiere el compromiso y trabajo de todos para desarrollar los objetivos del modelo.

9.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE POSICIONAMIENTO

La propuesta para la difusión del modelo de capital humano, con el fin de comunicar y lograr un posicionamiento adecuado, se presenta a continuación:

1. Identificar a los distintos públicos de interés y actores claves, con el fin de caracterizarlos y generar estrategias comunicacionales específicas para cada uno de ellos.

2. Llevar a cabo un *road show* con los actores claves que puedan tener incidencia en la validación y posicionamiento del modelo, para así asegurar su total entendimiento y aceptación, y levantar alertas tempranas con respecto a flancos de duda o crítica. Este *road show* debe centrarse en dar a conocer los beneficios de contar con un Modelo de Capital Humano para el Turismo, los objetivos que se pretenden acometer y las estrategias que se proponen para poder lograrlo.

3. Realizar una jornada de "capacitación" con actores claves que sirvan como "caja de resonancia" del modelo, para generar un discurso común y determinar actividades específicas de difusión entre gremios, trabajadores, organismos estatales y otros.

4. Generar un *kit* de difusión (material gráfico, presentación) que pueda ser utilizado en reuniones, exposiciones y conferencias en que se aborden temáticas de capital humano sectorial.

5. La gobernanza del modelo debe monitorear el impacto y los resultados de los planes en ejecución, e incorporar mecanismos de difusión en las instancias adecuadas para mostrar avances e impactos.

10.
CONCLUSIONES

En el sector turístico, dada la cercanía con el cliente inherente a la actividad, el factor de capital humano está estrechamente vinculado a la calidad del producto o servicio turístico. A su vez, el nivel de calidad de los servicios que ofrece una empresa o destino turístico representan un sello diferenciador y, por lo tanto, de competitividad en el mercado. Dado lo anterior, es razonable suponer que la competitividad de los servicios turísticos está intrínsecamente relacionada con el grado de profesionalización de los trabajadores, de manera tal de que sean capaces de entregar a los clientes un servicio que satisfaga sus necesidades, y que pueda derivar en recomendaciones o repeticiones del servicio o destino.

En efecto, el análisis de la cadena de valor del Turismo muestra que los insumos bases para que ésta funcione está compuesto de dos elementos; los tangibles que incluyen los recursos naturales e infraestructura, y los intangibles que corresponden al capital humano. Éste último representa el engranaje de toda la cadena, y la interacción de los dos elementos son claves para asegurar la calidad en la entrega del servicio turístico y propiciar la competitividad del sector.

Adicionalmente, la Estrategia Nacional de Turismo, en su versión 2012-2020 considera a la Calidad y el Capital Humano, como uno de los 5 pilares que abordan aspectos relevantes para el desarrollo turístico del país. La versión 2020-2030 que se encuentra en desarrollo, también destaca la importancia de desarrollar el capital humano para mejorar la experiencia del turista y así fomentar el desarrollo del sector.

De acuerdo a lo que se presentó en la Sección 6.1, el análisis del sector turístico en Chile y en particular de su capital humano permitió visualizar una serie de hallazgos relevantes de considerar como oportunidades de mejora para ser abordadas en un modelo de capital humano:

- En primer lugar, la industria presenta un bajo diferencial compensatorio a raíz de que se privilegian trabajadores con experiencia sobre las cualificaciones formales. De esta forma, el proceso formativo no es un elemento valorado para efectos del proceso de reclutamiento y selección en la industria del Turismo, ni tampoco en la determinación de la escala de sueldos.
- Como segundo hallazgo, se detectó la existencia de brechas entre el perfil de egreso y las necesidades de la industria. En efecto, existe poco consenso en la industria respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados preparados para el trabajo para el sector, básicamente porque el entrenamiento es considerado demasiado teórico, sin cumplir con los requisitos de la industria. Por lo que se prefiere el entrenamiento en el trabajo y la experiencia.
- Un tercer punto muestra que la oferta formativa presenta un alto grado de heterogeneidad, lo que se traduce en un alto número de instituciones de educación superior que imparten variadas carreras relacionadas con la industria del Turismo. Adicionalmente esta oferta tiene una gran variedad de nombres, especializaciones por subsector y duraciones, y por lo tanto, desde el punto de vista de la profesión, se puede apreciar un bajo nivel de estandarización en los campos laborales que se entregan en las distintas Instituciones de Educación Superior.

→ Por último, la industria presenta variadas problemáticas: bajos sueldos, limitado desarrollo de carrera y proyección profesional, naturaleza cíclica que impacta en la estabilidad y seguridad laboral de los trabajadores del sector, y además los trabajadores en su mayoría se desempeñan menos de 6 meses al año, sin intención de permanecer en el largo plazo, y con alto grado de informalidad. Adicionalmente la industria está compuesta mayoritariamente de empresas de rango micro, pequeño y mediano (MIPYME), lo que limita la capacidad de acumular capital y potencial de crecimiento.

A nivel internacional, diversos países han abordado estrategias de desarrollo de la industria que tienen elementos de capital humano, como es el caso de Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Francia, Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos y España, por nombrar algunos. Estas estrategias se han desarrollado en distintos ámbitos de acción como lo son la integración del mundo del trabajo y aprendizaje; el establecimiento de vínculos entre habilidades, calificaciones y trabajos; la colaboración entre pymes y programas de intercambio laboral estacional; la implementación de plataformas en línea para aumentar la información y visibilidad sectorial; el fomento de incubadoras de emprendimiento en turismo; y el desarrollo de programas de capacitación dirigidos al sector turístico.

El modelo de capital humano propuesto para el sector turismo se construyó a partir de la identificación de un objetivo general, que recoge lo que se busca lograr con su implementación, y las brechas derivadas del diagnóstico que dificultan o impiden la consecución de este objetivo. De esta forma, a partir del objetivo general se definieron líneas de acción que deben abordarse para el cierre de las brechas identificadas, lo que se materializa en tres objetivos estratégicos y nueve acciones estratégicas. En este modelo se incluyeron también las estrategias internacionales que se consideraron adecuadas para el cierre de brechas.

Para coordinar y articular el desarrollo del modelo, es fundamental que exista un órgano que se haga cargo, identificado qué acciones e iniciativas apuntalan cada uno de las acciones propuestas, y alineándolos con el objetivo general que se quiere alcanzar. En este órgano, el Estado debe tener plena representación, además de actores claves de la industria y de la academia, donde participen representantes de distintas realidades y con foco en el tripartismo. La existencia de esta gobernanza permite no sólo instalar el modelo de capital humano, sino que también darle continuidad a su desarrollo.

El establecimiento de la Gobernanza y la dotación de sus facultades deben realizarse en esta primera versión del modelo de capital humano, dado que el modelo es dinámico y requiere seguimiento. Para esto, es necesario determinar un marco normativo que establezca las bases para la implementación y operación del modelo. Además, debe contar con instrumentos para monitorear la industria y los proyectos. De esta forma, la gobernanza tiene un doble rol entre *Project Manager* y Faro Laboral.

Finalmente, para asegurar el éxito del modelo, se recomienda desarrollar una estrategia comunicacional con el fin de difundirlo y posicionarlo adecuadamente entre los actores claves, para involucrarlos también en el proceso. Además, es necesario validar el resultado con los actores claves que no participaron del proceso, y que permita además enriquecer el modelo construido, lo que requiere del compromiso y trabajo de todos.

11.

ANEXOS

11.1 ANEXO N°1: ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR TURISMO, EN CHILE Y OTROS PAÍSES.

11.1.1 CHILE

Estrategia general sector

A partir del documento oficial que desarrolla la estrategia para el sector en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2015), se resume la estrategia de la siguiente manera:

Aumentar la competitividad del sector turístico, agregando valor a los servicios ofrecidos.

La estrategia posee 5 pilares que luego se traducen en 46 líneas de acción:

- → **Promoción:** Vive la Experiencia Chile
- → **Sustentabilidad:** Hacia un Chile Sustentable por Medio del Turismo
- → **Inversión y Competitividad:** La Oportunidad de Emprender y Crecer
- → **Calidad y Capital Humano:** Una Oferta Turística de Calidad
- → **Inteligencia de Mercado:** Conociendo al Turista

Pilar Calidad y Capital Humano: Una Oferta Turística de Calidad

Se presentan los únicos elementos del plan estratégico 2015-2020 que abordan, aunque sea tangencialmente, la temática de capital humano (Subsecretaría de Turismo, 2015):

- → **Mesa de capital humano:** Reunir y coordinar al sector académico, público y privado con el fin de evaluar la realidad nacional en materia de educación y formación en turismo.
- → **Certificación de competencias laborales:** Participar, a través del Organismo Sectorial de Competencias

Laborales, en los procesos que permitan levantar, actualizar, adquirir y/o validar perfiles ocupacionales demandados en el sector turismo.

Dada la importancia del desarrollo del capital humano en la industria turística, el año 2018 los diferentes actores de la industria, tanto públicos como privados, construyeron un Plan Estratégico de Capital Humano de Turismo, el cual tendrá cuatro ejes estratégicos que guiará acciones estratégicas y operativas, a saber: Gobernanza, Fortalecimiento del Capital Humano, Investigación y Comunicación.

Con el objetivo de abordar las diversas aristas del capital humano de la industria turística, se han definido 3 instancias de trabajo para trabajar de manera específica en cada una de ellas, a saber, Ámbito estratégico, Desarrollo de Oficios y Línea de Educación Formal.

En un nivel más específico, en Chile existe el Instituto de Innovación Turística, el cual es un esfuerzo por parte de la Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G (ACHET), que tiene el propósito de llevar a cabo actividades de formación que promuevan y fortalezcan la industria del turismo (2019). Con programas como el Desarrollo y Evaluación de Productos, Charlas y Talleres, Ciclos de Talleres Temáticos y *Fams* Académicos, según ACHET, se logró entre otras cosas:

- → Aumentar la calidad y el servicio en el turismo
- → Fortalecer el emprendimiento
- → Fortalecer la Asociatividad
- → Profesionalizar empresas y el recurso humano

11.1.2 AUSTRALIA

Estrategia general sector

Maximizar el crecimiento mediante una estrategia para atraer turistas mediante el relato de experiencias, y a la vez aumentar la oferta de trabajadores que pueden y están interesados en trabajar en el sector. El aumento de la fuerza de trabajo disponible es impulsado mediante (Acil Allen Consulting, 2016; Colmar Brunton, 2016):

Campaña de marketing para promover el trabajo y estudios en el sector.

- → Ofrecer capacitación en línea.
- → Programas de trabajo temporales para extranjeros.
- → Desarrollar un marco de medición de desempeño para evaluar el impacto de la estrategia.

11.1.3 NUEVA ZELANDIA

Estrategia general sector

Nueva Zelanda está apuntando a nuevos mercados como China, India e Indonesia para suavizar el impacto de la estacionalidad. El gobierno también está invirtiendo en el mercado internacional de eventos empresariales para crear una mayor certeza para la mano de obra estacional y mejorar el retorno de la inversión en infraestructura de capital. El suavizamiento de la estacionalidad y mejoramiento de la calidad del empleo se que además aumente la productividad del sector (Stacey, *Supporting Quality Jobs in Tourism*, 2014).

11.1.4 CANADÁ

Estrategia general sector

Ofrecer la mejor experiencia al visitante, aprovechando y desarrollando el potencial de los trabajadores. El pilar fundamental para ello son los trabajadores, por tanto, la estrategia se apalanca en dos elementos (Colmar Brunton, 2016):

- → El desarrollo del capital humano, mediante capacitación, certificación de cualificaciones y construcción de mapas de progresión profesional.
- → Programas para facilitar y potenciar el empleo temporal para el sector, especialmente mediante programas de trabajo temporales para extranjeros, para mitigar la falta de mano de obra en el sector.

Escasez de mano de obra

Se ha sugerido que la industria y el gobierno deberían trabajar juntos para alentar el empleo de personas con discapacidades, inmigrantes y madres trabajadoras para abordar la escasez de mano de obra del sector. Estas poblaciones representan una fuente viable de trabajo en todos los niveles de habilidad y experiencia, pero especialmente para los puestos de nivel de entrada (Colmar Brunton, 2016).

Ontario cuenta con un programa especial de desarrollo de capital humano llamado O*ntario Centre for Workforce Innovation (*OCWI). Este centro, con apoyo de agencias como la Universidad de Ryerson y otros socios, buscan conectar a trabajadores y empleadores. Se pretende mejorar los resultados de ambas partes al ayudar a los trabajadores a desarrollar las habilidades críticas de la industria en donde se desempeña, finalmente impactando en la actividad económica de la ciudad (Ontario *Centre for Workforce Innovation,* 2018). El centro trabaja con la intención de que la "evidencia se transforme en impacto", es decir, elabora y ejecuta programas y capacitaciones que tengan fundamento teórico y práctico, apoyado en base de tres conceptos claves:

- *Innovative Research:* Usa formas innovadoras de evaluar para identificar y testear soluciones de los desafíos en el desarrollo de habilidades laborales.
- *Knowledge Sharing:* Busca trasladar los resultados logrados en información de fácil acceso y uso para todos.
- *Capacity Building:* Capacita para desarrollar un enfoque orientado a la evidencia.

En cuanto a turismo se refiere, un programa que resalta es de potenciar un modelo de capital humano en el sector de Hospitalidad y Gastronomía (el de mayor crecimiento en Canadá), con el objetivo general de ayudar a conectar a potenciales empleadores con el mercado laboral, lo que habla de un programa adaptable industrias similares.

El programa considera:

- Ingreso, donde se apunta a tres competencias claves: habilidades personales en general (competencias técnicas y socioemocionales), que cumpla con los requisitos físicos del trabajo (estar parado por largo tiempo, estado físico para subir montañas, entre otros) y por último habilidades organizacionales, motivación y nivel educacional.
- Enseñanza, donde se prioriza un enfoque pedagógico adaptable. Por ejemplo, para participantes nuevos, se privilegia fuertemente los temas teóricos, en cambio para las personas adultas, se le da más importancia a darles experiencia relevante en el trabajo más que contenido teórico.
- Evaluación, donde se mide el avance del estudiante en la internalización de las habilidades esenciales del sector turismo y el progreso en las metas vocacionales establecidas.
- Soporte, donde se provee ayudas externas como salas cuna, transporte, apoyo frente a situaciones de adicciones y violencia doméstica.
- *Follow up,* donde se les hace seguimiento a los participantes después de egresados, manteniendo las redes de contacto.

Según expresa el Centro, los resultados del programa son prometedores: 80% de los participantes completaron el curso y un 70% de las personas que hicieron el programa encontraron conexiones para nuevas oportunidades de empleo de calidad o mejoraron su proyección laboral en su actual empleo. Más importante aún, una vez que encontraron el empleo, si habían participado de la capacitación, el 75% lograba mantenerse en su trabajo durante el primer año. Además de esto, en base a las opiniones de los mismos participantes del programa, se destaca la utilidad para trabajadores jóvenes, desempleados, personas con empleos de baja calidad y discapacitados.

11.1.5 FRANCIA

Estrategia general sector

El Gobierno se compromete a fortalecer el atractivo de Francia para los turistas, tomando y apoyando medidas concretas en seis áreas prioritarias (French Government; Interministerial Council for Tourism, 2017):

- Calidad de recepción y garantizar la seguridad en los sitios, factores esenciales para garantizar la satisfacción y lealtad del turista.
- Estructuración de la oferta turística, para atraer un número creciente de turistas internacionales.

- → Apoyo estatal a la inversión.
- → Capacitación y empleo, ambos claves para garantizar la calidad de la oferta de servicios.
- → Soporte para la digitalización y el intercambio de información, con el fin de hacer que el sector sea más competitivo.
- → Acceso a vacaciones, para la mayor cantidad de personas posible.

Las seis áreas prioritarias se han tangibilizado en una reducción del plazo para la emisión de visas, un plan de mantenimiento para autopistas que brindan acceso a aeropuertos, un plan de inversión y contratos de aprendizaje (French Government; Interministerial Council for Tourism, 2017).

Clusters por proximidad

Utiliza *clusters* basada en la proximidad física en lugar de grupos conceptuales (USA). El objetivo general de la reforma es racionalizar el sistema integrando entidades (como universidades y escuelas), que actualmente están fragmentadas, en una red o grupo más amplio y mejorar sus conexiones con la industria (Colmar Brunton, 2016).
Estacionalidad y desarrollo de atractivos turísticos

El impulso al desarrollo de parques de ocio y sitios culturales en Francia ha ayudado a reducir la naturaleza precaria del empleo estacional, además de requerir una variedad de niveles de habilidades, incluidas habilidades de gestión y finanzas de mayor nivel (Stacey, Supporting Quality Jobs in Tourism, 2014).

11.1.6 REINO UNIDO

Estrategia general sector

El gobierno publicó en 2015 un plan para potenciar el turismo en el reino unido, basado en cinco puntos principales (UK Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2015):

- → Un sector mejor coordinado: el sector está demasiado fragmentado; desarrollar atracciones locales y organizaciones de turismo, colaborando para hacer crecer el sector para todos, no compitiendo.
- → Habilidades y empleos: impulsar y retener el talento en el sector para fomentar el crecimiento.
- → Regulación con "sentido común": reformar la regulación con sensatez para impulsar la competencia y mejorar la oferta turística para los visitantes.
- → Transporte: forjando vínculos innovadores entre los sectores de transporte y turismo para ayudar a los visitantes a viajar fuera de la capital.
- → Una bienvenida mejorada: entregar una bienvenida de clase mundial.

Iniciativa privada McDonald's UK

Promover las habilidades socioemocionales, demostrando su aplicabilidad a muchas otras áreas del trabajo y la vida personal, así como el valor de las habilidades blandas. Debido a lo anterior, se busca además definir y evaluar las habilidades blandas de los trabajadores (Colmar Brunton, 2016).

Escasez de mano de obra

Se ha sugerido que la industria y el gobierno deberían trabajar juntos para alentar el empleo de personas con discapacidades, inmigrantes y madres trabajadoras para abordar la escasez de mano de obra del sector. Estas poblaciones representan una fuente viable de trabajo en todos los niveles de habilidad y experiencia, pero especialmente para los puestos de nivel de entrada (Colmar Brunton, 2016).

11.1.7 IRLANDA

En Irlanda se ha realizado un trabajo interesante en cuanto a la industria del turismo, buscando el desarrollo de éste a través de dos principales directrices. Por un lado, la dispersión de turistas a lo largo de todo el país, con el fin de que comunidades de toda Irlanda puedan resultar beneficiadas. Por otro lado, se busca disminuir la estacionalidad de las actividades turísticas, extendiendo la temporada de alto flujo turista. El desarrollo de marcas de experiencia regional es una estrategia clave para lograr una expansión del turismo a distintas zonas de Irlanda, descentralizando y dando oportunidades de turismo en otros meses del año que no corresponden a temporada alta. El aumento de turistas en los recientes años ha provocado un aumento en la rentabilidad de las em-

presas turísticas y consecuentemente mayor empleabilidad. Los siguientes puntos son los principales ejes en que el turismo irlandés se ha concentrado (Faílte Ireland, 2019)

- Desarrollo de una experiencia de visita de clase mundial: Debido a que distintas zonas de Irlanda tienen su sello característico, se desarrollaron marcas turísticas para cada región, las cuales representan a su región y su cultura.
- Desarrollo de productos turísticos de clase mundial: Se ha aumentado el apoyo e inversión a proyectos asociados a la industria del turismo, en su mayoría festivales y eventos. Cada marca regional se ocupa de realizar actividades participativas, pues conocen mejor sus costumbres y saben qué productos ofrecer.
- Desarrollo y crecimiento del turismo de negocios: Dado que el turismo de negocios deja importantes ingresos, generalmente mayores que el turismo de ocio, Irlanda se ha enfocado en celebrar eventos, reuniones y convenciones con el fin de incentivar a que los participantes de tales actividades conozcan las atracciones turísticas que el país tiene.
- Desarrollo y crecimiento del turismo de ocio: Se han realizado gestiones para aumentar considerablemente la capacidad hotelera de Irlanda, para traer eventos deportivos como campeonatos de golf, convenios con programas de arriendo de hoteles y asegurándose que existan vuelos convenientes para los turistas.
- Apoyando una industria robusta: Enriquecer a la fuerza de trabajo y emprendedores a través de entrenamiento y capacitaciones con el fin de aumentar la efectividad, pues es esencial tener altos estándares de servicio para que los turistas recomienden y deseen volver a Irlanda. Se busca alcanzar una excelencia profesional en los actores asociados al turismo enseñando las competencias y habilidades claves del sector.
- Promocionar a Irlanda como destino de primera clase: Se reconoce el mercado interno como esencial para mantener con ingresos a las empresas turísticas durante los períodos de temporada baja. A través de campañas de marketing se ha logrado un crecimiento importante en el turismo doméstico.

Oferta de trabajo y desarrollo de habilidades: Se busca suplir la demanda laboral a través de la colaboración con distintas instituciones educacionales asociadas al turismo. Se busca tener una empleabilidad sustentable a través de una estrategia de 5 pilares: Promoción de carrera, conexiones de empleabilidad, reclutamiento y retención, alineación curricular y mapeo de los recursos existentes.

11.1.8 ESTADOS UNIDOS

Estrategia general sector

Fortalecer la experiencia del visitante, para incentivar las visitas repetidas, apuntaladas por un enfoque en mejoramiento continuo del servicio al cliente (Colmar Brunton, 2016).

Clusters horizontales (inter-industria)

Varios estados han comenzado a analizar los modelos de "*cluster*" para integrar mejor la educación y la capacitación con las necesidades de la industria. El modelo de *cluster* adopta una visión más horizontal que conecta ocupaciones e industrias basadas en elementos comunes (Colmar Brunton, 2016).

Escasez de mano de obra

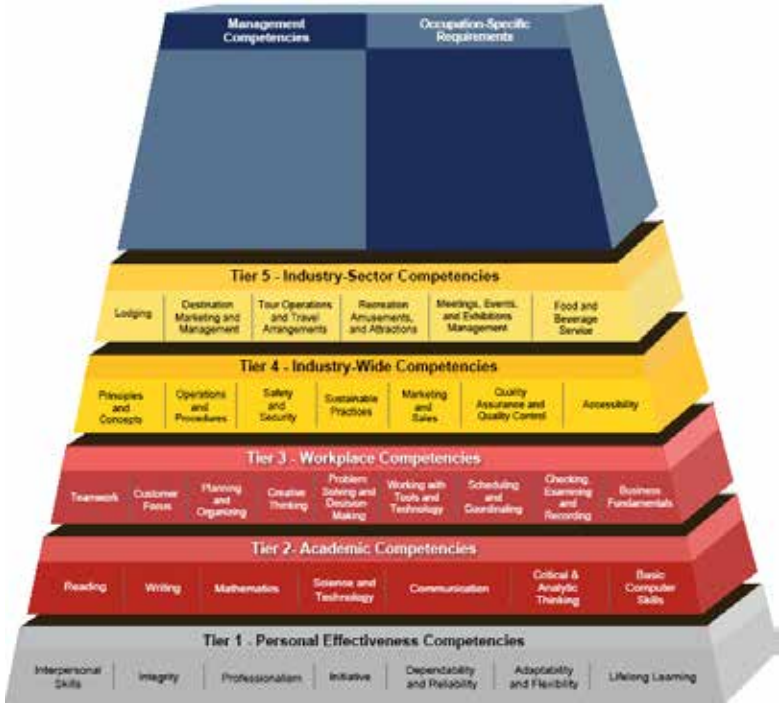
Se ha sugerido que la industria y el gobierno deberían trabajar juntos para alentar el empleo de personas con discapacidades, inmigrantes y madres trabajadoras para abordar la escasez de mano de obra del sector. Estas poblaciones representan una fuente viable de trabajo en todos los niveles de habilidad y experiencia, pero especialmente para los puestos de nivel de entrada (Colmar Brunton, 2016).

En la Figura 21 se muestra el modelo de competencias del capital humano de Estados Unidos para el sector de Hospitalidad, Turismo y Eventos. La forma del modelo no implica una jerarquía de competencias, sino que el rango de amplitud en que estas son útiles, es decir, mientras más abajo se encuentra menos específica es la competencia para el rubro del turismo. Cada piso de la pirámide representa a un grupo de habilidades, los 3 primeros pisos (desde la base hacia arriba) representan las habilidades que se necesitan en un trabajo común y que se consideran básicas para un empleado. Luego, los pisos 4 y 5 representan a las competencias específicas de la industria, siendo el piso 4 las habilidades que pertenecen a la industria sin importar el sector, mientras que en el piso 5 se encuentran las habilidades específicas del sector. Finalmente, las

competencias del piso más alto corresponden a las de mayor grado de especialización, las que son necesarias para cargos específicos o para labores de administración (U.S Department of Labour, 2017).

Según el Departamento del Trabajo de Estados Unidos (2017), este modelo no busca mostrar todas las competencias existentes ni las que debiese tener un trabajador del sector, sino que incentivar la búsqueda de competencias para agregar o eliminar y de esta forma depurar la pirámide dependiendo del sector de la industria.

FIGURA 21.
MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA INDUSTRIA DE HOSPITALIDAD, TURISMO Y EVENTOS.



FUENTE: (U.S DEPARTMENT OF LABOUR, 2017)

11.1.9 ESPAÑA

Estrategia general sector

España no posee una estrategia general para el sector, pero ha levantado una serie de prioridades a partir de las cuales construir planes de acción en pos del desarrollo de la industria (Secretaría General de Turismo, 2007):

PRIORIDAD 1

- → Garantizar la calidad del entorno natural y cultural de los destinos turísticos, ofreciendo un alto valor al mercado y asegurando el bienestar y la participación social en las estrategias de desarrollo turístico.
- → Aumentar la calidad percibida por el cliente mediante la mejora de los procesos de prestación de servicios y las buenas prácticas.

PRIORIDAD 2

- → Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sistema turístico español, mejorando las condiciones del empleo turístico y aprovechando las mejores prácticas en liderazgo y gestión de recursos humanos.
- → Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la innovación como medida de supervivencia del sistema turístico español.
- → Avanzar en la des estacionalización y diversificación territorial mediante la creación de nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año.
- → Aumentar el liderazgo del turismo, la cooperación entre administraciones y la participación privada en la definición de políticas públicas con impacto en el turismo.

PRIORIDAD 3

- → Abordar un nuevo modelo de comercialización para el sistema turístico español, teniendo en cuenta el nuevo espacio de relaciones creado por las nuevas tecnologías, canales y tendencias.
- → Competir con éxito con los mejores rivales del mundo en cada uno de los sectores estratégicos del horizonte 2020.

PRIORIDAD 4

- → Desarrollar con éxito un nuevo posicionamiento turístico, la "España experiencial", basado en productos turísticos de alto valor para el cliente por la identidad y singularidad de los destinos.

- Diseñar un sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español, contando con la máxima cooperación y coordinación de los agentes públicos y privados en su contenido, gestión y financiación.

Atraer, desarrollar y retener talento en el sector turístico

Como parte del plan estratégico se detallan una serie de planes de acción para desarrollar distintos aspectos del capital humano y/o mercado laboral del sector turismo (Secretaría General de Turismo, 2007).

Formación y empleo en el sector

Crear un sistema de seguimiento basado en la colaboración público-privado y de los agentes sociales, del empleo, la educación y la formación en el sector, que permita definir y detectar a las entidades competentes de modo permanente las necesidades en los programas y recursos de formación y en el empleo, de acuerdo con los requerimientos de la nueva economía turística.

- Revisar el impacto que tienen las nuevas directrices estratégicas del sector sobre las necesidades de formación y cualificación de los recursos humanos.
- Impulsar la identificación y difusión de mejores prácticas en modelos, metodologías o actividades formativas que impulsen la revisión del sistema educativo-formativo especializado en turismo.
- Promover el análisis de nuevas oportunidades profesionales y fuentes de empleo

Modelos de gestión de los recursos humanos

Adaptar el modelo de gestión de personal generalmente aplicado en el sector al nuevo entorno competitivo, los nuevos requerimientos y exigencias del sector y su proyección de futuro.

- Colaborar con las administraciones competentes y el sector en la definición, difusión e implantación de las carreras profesionales en las empresas en función de sus necesidades, prestando especial atención a las singularidades que plantean las pymes turísticas. Dicha implantación debe contar con el reconocimiento y respaldo necesario de las categorías propuestas para facilitar el desarrollo profesional de los empleados en el sector.
- Promover medidas que incrementen la profesionalización de la gestión de personas en las pymes, mediante la identificación de buenas prácticas, programas de formación en capacidades de gestión de las personas y la creación de entornos o agrupaciones que permitan la gestión conjunta y sinérgica de las personas.

Capacitación de emprendedores y formación en la nueva economía turística

Desarrollar un programa dirigido a la atracción de emprendedores y la capacitación de las personas en habilidades y conocimientos para la innovación y en los valores de la nueva economía turística, tanto en las empresas como en los destinos.

- Fomentar programas de *e-learning*, o campus virtuales
- Fomentar la creación de centros de formación para las pymes, mediante la agrupación y colaboración empresarial.
- Impulsar el desarrollo de nuevos programas de formación y enriquecimiento de los existentes, orientándolos a mejorar las capacidades del sector.
- Impulsar específicamente las capacidades de innovación, liderazgo y gestión de personal entre en los puestos de trabajo que impliquen gestión de proyectos y personal.
- Fomentar actividades de formación de formadores y la revisión de contenidos y metodologías pedagógicas, con objeto de mejorar su capacidad de respuesta a los nuevos retos del sector en aquellas materias de valor estratégico.
- Impulso de métodos de intermediación laboral activa
- Fomentar, en colaboración con las administraciones y los sectores, métodos de intermediación laboral activa para facilitar la cobertura de las necesidades profesionales en el sector.
- Promover la participación del sector en proyectos e iniciativas para el empleo y la cooperación al desarrollo, relacionados con los programas y centros de formación en origen en países de desarrollo.

- → Apoyo a la creación de plataformas tecnológicas para la gestión conjunta de procesos de apoyo a la intermediación laboral, detección de las oportunidades de empleo, selección de perfiles y facilitación de los trámites para la contratación.

Captación de talento

Desarrollar acciones de sensibilización que pongan en valor el atractivo del sector como oportunidad de desarrollo profesional, como, por ejemplo.

- → Acciones para la captación de talento en centros de formación, universidades, escuelas de negocio y foros profesionales.
- → Un sistema de becas orientado a la especialización en las disciplinas de interés para jóvenes recién titulados motivados por desarrollar su carrera profesional en el sector turístico, estableciendo un modelo de colaboración y gestión de oportunidades orientadas a facilitar la incorporación de nuevos profesionales de elevado potencial en el sector turístico.
- → La realización de un foro anual sobre el empleo para facilitar el conocimiento y reconocimiento de las oportunidades profesionales que ofrece el sector.
- → Formación de alto nivel en marketing turístico
- → Diseñar un programa específico para el fortalecimiento de las capacidades de marketing turístico de destinos y empresas, dirigido a:
- → Una mejor comprensión del entorno cliente
- → La adaptación a nuevos modelos de gestión comercial, nuevos canales y tendencias
- → La apertura de nuevos mercados y segmentos
- → La formación de alto nivel en marketing turístico

Cultura del detalle

Desarrollar una estrategia de servicio y atención al cliente compartida por el mayor número posible de prestatarios de servicios, orientada a enriquecer la experiencia del turista que visita España, que fomente la cultura del detalle, la hospitalidad y el compromiso con el trabajo bien hecho.

- → Diseñar herramientas metodológicas que garanticen la implantación de una actitud de servicio excelente al cliente por parte de los prestatarios de los servicios turísticos.
- → Desarrollar planes formativos y de sensibilización de gran alcance a través de los proyectos SCTE Buenas prácticas.
- → Establecer un sistema de reconocimiento a los trabajadores del sector que premie las buenas prácticas del servicio excelente al turista.

Diseñar sistemas de participación social vía Internet, donde el turista pueda reconocer el servicio excelente obtenido y facilite la transmisión de experiencias y conocimientos entre los trabajadores del sector.

11.2 ANEXO N° 2: NORMATIVA VIGENTE SECTOR GASTRONOMÍA, HOTELERÍA Y TURISMO RELACIONADA AL CAPITAL HUMANO

La presente Sección resume, para cada uno de los 3 objetivos estratégicos planteados en el modelo, los actores principales y el marco normativo que aplica en cada caso, y que debe ser considerado al momento de llevar a cabo la implementación del plan propuesto.

11.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: CONTAR CON UN SISTEMA DE FORMACIÓN DE CALIDAD Y PERTINENTE A LAS NECESIDADES DE LA INDUSTRIA

11.2.1.1 MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINEDUC)

El rol del estado en la educación, a través del MINEDUC, se encuentra normado en sus atribuciones y obligaciones principalmente a través del siguiente marco normativo:

- Ley Nº18.956 (reestructura el ministerio de educación pública)
- Ley Nº19.876 (Reforma Constitucional que establece 12 años de escolaridad obligatoria)
- Ley Nº20.370 (Ley general de educación).
- Ley Nº20.422 (Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad).
- Ley Nº20.501 (Calidad y Equidad de la Educación)
- Ley Nº 20.529 (Establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización)
- Ley Nº20.845 (De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado).
- Leyes Nº 20.890 y Nº 20.981 (Contemplan Gratuidad para la Educación Superior)
- Ley Nº20.845 (De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado)
- Ley Nº20.903 (Crea el sistema de desarrollo profesional docente).
- Ley Nº20.910 (Crea 15 Centros de Formación Técnica Estatales, uno en cada región del país).
- Ley Nº21.040 (Crea el sistema de educación pública)
- Decreto con fuerza de ley Nº1 / 2005 (fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley Nº 18.962 Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE))
- Decreto 315 / 2010 (Reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media).

La Formación Profesional dual en la Educación Media (liceos técnicos) se apoya principalmente en la misma normativa de la Estrategia Curricular Tradicional:

- Decreto Supremo N° 220 y sus modificaciones a través del Decreto N° 254 /2009, (Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos).
- Decreto Exento Nº 27 / 2001 (Planes y Programas de Estudios).
- Decreto Exento Nº 83/2001 (Reglamenta Calificaciones y Promociones).
- Decreto Exento Nº 2516/ 2007 (Reglamenta la Titulación).
- Decreto Exento N° 313 / 1973. (Seguridad Escolar) .

La formación de educación superior (dual o no) se apoya principalmente en el siguiente marco normativo:

- Ley Nº21.091 / 2018 (Disposiciones generales y subsecretaría de educación superior)
- Ley Nº19.074 / 1991 (Autoriza ejercicio profesional a personas que ob-

tuvieron títulos o grados en el extranjero)

- Ley Nº19.518 / 1997 (Estatuto de Capacitación y Empleo)
- Decreto 547 / 1997 (Reglamenta normas para la acreditación de los centros de formación técnica)
- Decreto con Fuerza de Ley Nº 1 / 1980 (Fija normas sobre Universidades)
- Decreto con Fuerza de Ley Nº 5 / 1981 (Fija normas sobre institutos profesionales)

11.2.1.2 COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN

La CNA está creada y normada principalmente a través del siguiente marco normativo:

- Ley Nº20.129 (Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior).
- Ley Nº21.091 (Disposiciones generales y subsecretaría de educación superior).

11.2.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: DISMINUIR LAS FRICCIONES DEL MERCADO LABORAL DE LA INDUSTRIA

11.2.2.1 CHILEVALORA

ChileValora fue creado y normado principalmente a través del siguiente marco normativo:

- Ley Nº 20.267 (Crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo).
- Ley Nº 20.129 / 2006 (Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación superior).
- Ley Nº20.267 (Establece el Sistema Nacional de Certificación de competencias Laborales).
- Decreto 130 / 1988 (Establece los planes de estudio para la Educación Media técnico-Profesional).
- Decreto 220 / 2005 (Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Enseñanza Media, incluida media técnico-profesional).
- Sobre el Sistema de Capacitación:
- Decreto Nº1.446 (Estatuto de Capacitación y Empleo).
- Ley Nº 19.518 (Fija nuevo estatuto de capacitación y empleo)
- Ley Nº 19.518 (Modifica el Estatuto de Capacitación y Empleo)

Otras normas:

- Todo organismo técnico de capacitación que desee formar parte del Registro Nacional de OTEC debía estar certificado por la Norma Chilena de Calidad Nº 272813 como requisito principal.

11.2.2.2 SENCE

- Decreto Nº 1.446 (Estatuto de Capacitación y Empleo) (Crea SENCE).
- Ley Nº 19.518 (Fija nuevo estatuto de capacitación y empleo) (Modifica SENCE, crea Franquicia Tributaria y Becas Fondo de Cesantía Solidario).
- Ley Nº 20.326 (Establece incentivos tributarios transitorios, concede un bono extraordinario para las familias de menores ingresos y establece otras medidas de apoyo a la inversión y al empleo).
- Ley Nº 20.267 (Crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo).

11.2.2.3 LEGISLACIÓN LABORAL

- A continuación, se presenta un resumen de las principales leyes promulgada principalmente por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social:

- Ley Nº 21.165 / 2019 (Establece una jornada parcial alternativa para estudiantes trabajadores).
- Ley Nº 21.142 / 2019 (Incorpora en el Código del Trabajo el contrato de teleoperadores).
- Ley Nº 21.122 / 2018 (Modifica el Código del Trabajo en materia de contrato de trabajo por obra o faena).
- Ley Nº 21.063 / 2017 (Crea un seguro para el acompañamiento de niños y niñas que padezcan las enfermedades).
- Ley Nº 21.018 / 2018 (Confiere competencia a los tribunales laborales para conocer de las contiendas en que, los causahabientes del trabajador buscan hacer efectiva la responsabilidad del empleador, derivada de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales).
- Ley Nº 21.012 /2017 (Garantiza seguridad de los trabajadores en situaciones de riesgo y emergencia).
- Ley Nº 21.009 / 2017 (Facilita pago de propinas en establecimientos de atención al público).
- Ley Nº 21.015 / 2015 (Incentiva la inclusión de personas con discapacidad).
- Adicionalmente, la Ley Nº 21.155 que establece medidas de protección a la lactancia materna y su ejercicio, y por lo tanto también se relaciona con materias laborales, fue promulgada en el 2019 por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

11.2.2.4 NORMATIVAS ASOCIADAS A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN TURISMO

Los siguientes artículos del Código del Trabajo, resumen normativas propias del sector turismo, hotelería y gastronomía:

- Art. 19 (De la nacionalidad de los trabajadores).
- Art. 34 bis (Descanso dentro de la jornada para trabajadores del sector).
- Art. 35 (Descanso semanal).
- Art. 36 bis (Horario laboral para trabajadores del sector).
- Art. 38 (Descanso dominical para trabajadores del sector).
- Art. 64 (Remuneración por concepto propinas, en particular a través de otros medios de pago aceptados por el empleador, como tarjetas de crédito, débito, cheques, u otros títulos de crédito).

11.2.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: IMPLEMENTAR UNA GOBERNANZA QUE PROVEA INFORMACIÓN, HERRAMIENTAS Y SOLUCIONES PARA DESARROLLAR EL CAPITAL HUMANO

11.2.3.1 MESAS DE CAPITAL HUMANO

- Creadas en 2011 a través de un plano piloto de la Organización Mundial de turismo
- Creación en 2015 de Unidad de Capital Humano Turístico en Sernatur.

12.

REFERENCIAS

- Colmar Brunton. (2016). Tourism and Hospitality careers international benchmarking. Australian Trade and Investment Commision.
- Sence; SOFOFA; Universidad de Magallanes. (2018). Panorama Regional de Sectores Económicos relevantes. Observatorio Laboral Magallanes.
- INE EMAT. (2018). Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico. INE.
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as Hospitality Employees: Framing a Research Agenda. Journal of Hospitality and Tourism Management.
- Sence; OTIC SOFOFA; Políticas Públicas UC. (2018). Brechas de capital humano con foco en ocupaciones. Observatorio Laboral Metropolitano.
- Stacey, J. (2014). Supporting Quality Jobs in Tourism. Paris: OECD Tourism Papers, 2015/02, OECD Publishing.
- SENCE. (2017). Observatorio Laboral. Recuperado el 2019, de Ocupaciones: http://www.observatorionacional.cl/ocupaciones/
- Collipal Pichicona, C. (2017). Evolución y Avances en el Capital Humano de la Actividad Turística Chilena. Santiago: Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Deloitte. (2015). Australian Tourism Labour Force Report 2015-2020.
- OECD. (2018). OECD Tourism Trends and Policies. Paris: OECD Publishing.
- Acil Allen Consulting. (2016). Careers and jobs outreach strategy. Australian Trade and Investment Commision.
- UK Department for Digital, Culture, Media & Sport. (17 de Julio de 2015). New plan to drive tourists beyond London. Recuperado el 29 de Noviembre de 2019, de https://www.gov.uk/government/news/new-plan-to-drive-tourists-beyond-london
- French Government; Interministerial Council for Tourism. (2017). Tourism Plan. Recuperado el 29 de Noviembre de 2019, de Gouvernment.fr.
- Stacey, J. (2015). Supporting Quality Jobs in Tourism. OECD.
- Secretaría General de Turismo. (2007). Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Subsecretaría de Turismo. (2015). Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020. Santiago: Subsecretaría de Turismo, Gobierno de Chile.
- MINEDUC. (2015). Mineduc / Marco de cualificaciones Técnico-Profesional. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de Mineduc: http://marcodecualificacionestp.mineduc.cl/
- Solís, C., Castillo, R., & Undurraga, T. (2013). Un marco de cualificaciones para la capacitación y la certificación de competencias laborales en Chile. Calidad en la educación, no.39.

- MINEDUC. (2006). Ayuda MINEDUC / Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de Ayuda MINEDUC: https://www.ayudamineduc.cl/ficha/comision-nacional-de-acreditacion-cna-5
- Zapata, G., & Clasing, P. (2016). El uso de criterios e indicadores de calidad en la acreditación de programas: diferencias entre agencias privadas de acreditación en Chile. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación.
- Subsecretaría de Turismo. (2019b). Subsecretaría de Turismo - Estadísticas. Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/
- Subsecretaría de Turismo. (2019c). Turismo: La Industria del Futuro.
- Subsecretaría de Turismo. (2016). Tipificación Demanda Extranjera. Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/tipificacion-demanda-extranjera/
- Subsecretaría de Turismo. (2019d). Anuario de Turismo 2018. Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf
- World Economic Forum. (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf
- Faílte Ireland. (2019). Faílte Ireland. Obtenido de https://www.failteireland.ie/
- U.S Department of Labour. (2017). Employment and Training Administration. Obtenido de ETA: https://www.dol.gov/agencies/eta
- Mikulic, e. a. (2017). Estudio de las Competencias Socioemocionales en Diferentes Etapas Vitales. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321144339_Estudio_de_las_Competencias_Socioemocionales_en_Diferentes_Etapas_Vitales
- Bisquerra, R. P. (2003). Las Competencias Emocionales. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf
- International Labour Organization. (2017). ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism. Obtenido de www.ilo.org
- Organización Mundial de Turismo. (2019a). OMT. Obtenido de The Future of Work and Skills Development in Tourism: https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421213
- Organización Mundial de Turismo. (2019b). Sustainable Development. Obtenido de https://www.unwto.org/sustainable-development
- Organización Mundial de Turismo, Organización Mundial del Trabajo. (2014). Obtenido de Measuring Employment in the Tourism Industry.
- Ontario Centre for Workforce Innovation. (2018). From Theory to Practice: A Workforce Development Model in Action for the Hospitality and Food Service Sector. Obtenido de https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2019/01/05-042-01-Hospitality-Workers-Training-Centre-Final-Report.pdf
- Asociación Chilena de Empresas de Turismo. (2019). Instituto de Innovación Turística. Obtenido de http://achet.cl/instituto-de-innovacion-turistica/
- Subsecretaría de Turismo. (2019a). Capital Humano del Turismo en Chile en 2019. Subsecretaría de Turismo.
- INE. (2018). Encuenta Nacional de Empleo. Obtenido de http://bancodatosene.ine.cl/
- Observatorio Laboral Metropolitana. (2019). Reporte Regional 2019. Obtenido de http://observatoriometropolitana.cl/wp-content/uploads/2019/10/Reporte-Regional-2019.pdf
- Observatorio Laboral. (2017). Hoteles y Restoranes. Obtenido de http://www.observatorionacional.cl/sectores/?id=4
- Ministerio de Desarrollo Social. (2018). Casen 2017. Obtenido de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php
- Chilesustentable. (2019). Distinción Turismo Sustentable. Obtenido de http://www.chilesustentable.travel/distincion/antecedentes/
- MINEDUC. (2018a). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional. Mineduc.
- MINEDUC. (2018b). Bases de datos de oferta académica. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de mifuturo.cl: https://www.mifuturo.cl/bases-de-datos-de-oferta-academica/

- SERNATUR. (2019). Guia Perfiles de Egreso. Obtenido de https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/02/Gui%CC%81a-de-Perfiles-de-Egreso-3%C2%B0version-2019.pdf
- Imagina Consultores. (2019). Estado del Arte - Capital Humano del Turismo en Chile 2019.
- Transforma Turismo. (2020). Transforma Turismo. Obtenido de www.transformaturismo.cl
- Hesser, W. (2018). Implementation of a dual system of higher education Implementation of a dual system of higher education. Hamburg: Helmut Schmidt University.
- IZA. (2012). A Roadmap to Vocational Education and Training Systems Around the World. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Organización Mundial de Turismo. (2020). Obtenido de Apoyo al empleo y a la economía a través de los viajes y el turismo: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations_ES.pdf
- Organización Mundial de Turismo. (2019c). Global Report on Women in Tourism - Second Edition. Obtenido de https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420384
- Subsecretaría de Turismo. (2020). Estrategia Nacional de Turismo 2020 - 2030.
- University of Cambridge. (s.f). Porter's Value Chain. Obtenido de https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/
- Lillo, A. (2009). El Papel del Capital Humano en el Sector Turístico: Algunas Reflexiones y Propuestas. Obtenido de https://revistas.um.es/turismo/article/view/92651/89131
- Mincer, J. (1974). Schooling, Experience and Earnings. New York: National Bureau of Economic Research.
- Fernández, C. (2012). LA TEORÍA DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. Obtenido de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3179/2012FERN%C3%81NDEZ%20HUERGA%2C%20EDUARDO%20C..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Global Entrepeneurship Monitor. (2018). Reporte Nacional de Chile. Obtenido de https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/chile
- CORFO. (2020). Obtenido de https://www.corfo.cl/
- SERCOTEC. (2020). Obtenido de https://www.sercotec.cl/
- Subsecretaría de Turismo. (2005). Política Nacional de Turismo. Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/20170728-Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Turismo.pdf
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2010). Ley 20.423. Obtenido de http://bcn.cl/1v3nx
- ChileValora. (2020). Obtenido de https://www.chilevalora.cl/nosotros/que-hacemos/
- Hoteles Escuela de Canarias. (2020). HECANSA. Obtenido de https://www.hecansa.com/

Subsecretaría de Turismo
Gobierno de Chile

SERNATUR
Gobierno de Chile

Endnotes