

## RESUMEN AMPLIO

# NUEVOS MODELOS DE ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO TURÍSTICO (KHT): INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

*Adelaida Lillo-Bañuls*

Universidad de Alicante

alillo@ua.es

<https://orcid.org/0000-0003-0672-6331>

*Begoña Fuster*

Universidad de Alicante

bfuster@ua.es

<http://orcid.org/0000-0002-1168-807X>

## 1. INTRODUCCIÓN

Los importantes cambios que se han producido en los últimos años, provocados primero por la crisis sanitaria del COVID-19, luego por la guerra en Ucrania y más recientemente por el conflicto entre Israel y Gaza, han transformado el panorama del mercado turístico mundial, planteándole nuevos retos. Esto ha creado la necesidad de determinar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad, tanto de los destinos turísticos como de las empresas del sector, sin dejar de exigir sostenibilidad y seguridad. Por lo tanto, es esencial analizar el capital humano turístico como factor fundamental en un nuevo contexto de turismo internacional. El capital humano en el turismo constituye uno de los elementos clave para el desarrollo y el crecimiento sostenible de este sector (Baum, 2007 y 2015; Lillo-Bañuls, 2009).

La grave situación que ha vivido el sector turístico a nivel mundial como consecuencia de la crisis sanitaria y las repercusiones posteriores en las economías con un gran peso turístico ponen de manifiesto la necesidad de diseñar nuevos modelos con estrategias de apoyo que permitan a la industria turística gestionar con éxito el escenario post-Covid. Asimismo, la reciente recuperación del turismo internacional representa una oportunidad para mejorar las cualificaciones de los trabajadores del sector turístico y constituye un reto para avanzar en la competitividad y la sostenibilidad de los destinos turísticos basado en el capital humano, permitiendo satisfacer las demandas actuales y futuras.

Dada la importancia del capital humano en el turismo, este artículo propone un modelo holístico para analizar específicamente este factor estratégico, ya que el Covid-19 y sus consecuencias han constituido una lección para todos los agentes económicos turísticos.

En este artículo, en primer lugar, se propone un modelo holístico de análisis del capital humano turístico (KHT) que tiene en cuenta los diferentes elementos que influyen en

su configuración y se lleva a cabo a escala nacional, regional o local. Posteriormente, se establece otro modelo para analizar la innovación y la sostenibilidad del KHT dentro de las organizaciones turísticas, en el que se establecen las relaciones en la empresa con el fin de buscar oportunidades e innovar en las estrategias de recursos humanos y, de esta manera, obtener el mejor capital humano posible para la empresa como elemento esencial para su buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Este capital humano debe ser, en la medida de lo posible, estable y sostenible. Junto con el capital humano, otros dos aspectos fundamentales para garantizar el crecimiento del sector turístico en un nuevo escenario son la innovación tecnológica y la sostenibilidad. Es fundamental establecer interrelaciones entre estos tres pilares (el KHT, tanto a nivel global como dentro de la empresa, la innovación en los avances digitales y las TIC, y la sostenibilidad en el turismo). Por último, se presentan las principales conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras.

## **2. OBJETIVO**

Partiendo del análisis del capital humano turístico en la literatura y del contexto actual, el objetivo del trabajo es obtener dos nuevos modelos de análisis del capital humano en turismo.

## **3. METODOLOGÍA**

Este artículo plantea una investigación cualitativa desde el concepto mismo de capital humano y su estudio en el sector de turismo con sus propias particularidades. Como se señala en el objetivo, se plantean dos modelos de análisis del capital humano turístico. El primero más generalista, enfocado para un país o destino y el segundo, para modelizar el análisis de los recursos humanos en el seno de la empresa turística.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Modelo holístico de análisis del KHT: Macroeconómico**

Teniendo en cuenta la interdependencia de todos los aspectos relacionados con el KHT, en la figura 1 se presenta un modelo holístico para mejorar este factor estratégico y, por tanto, la competitividad del turismo en cualquier país en desarrollo o destino turístico. No debemos olvidar que la calidad en la prestación de servicios, y especialmente en los servicios turísticos, está relacionada con la percepción de los intangibles por parte del consumidor. La capacidad y la experiencia de los trabajadores del turismo constituyen un eslabón indispensable en la cadena de valor y determinan el nivel de satisfacción del turista. Por lo tanto, el éxito de las empresas turísticas está indisolublemente ligado a la capacidad y la profesionalidad de sus trabajadores.

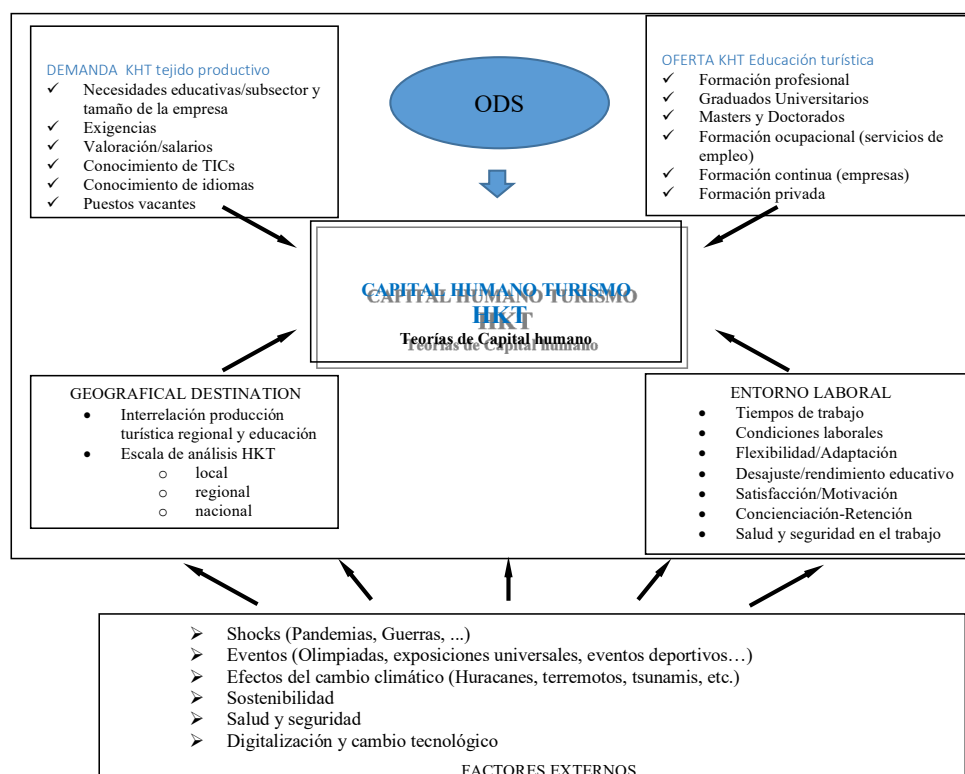
El modelo holístico en KHT destaca la demanda de capital humano en el turismo. Se buscan perfiles de trabajadores en las empresas y organizaciones turísticas. ¿Qué titulados universitarios son los más demandados? ¿Para qué puestos? ¿En qué subsectores turísticos? ¿Qué especialidades de formación profesional se demandan en cada subsector?

¿Qué necesidades de formación detectan las empresas? ¿Qué habilidades se exigen a los trabajadores? ¿Qué conocimientos específicos (idiomas, TIC) se demandan? ¿Qué puestos quedan vacantes?

El sistema educativo formal y no formal, la oferta de KHT, debe responder a la demanda del mercado laboral, ofreciendo a las personas la formación y la educación que les permitan incorporarse a las empresas turísticas de la manera más eficiente.

Además, cabe señalar la necesidad de establecer diferentes dimensiones en el KHT, dependiendo del destino geográfico. Las necesidades de formación turística de un destino costero de sol y playa son diferentes a las de un destino urbano. Por último, es fundamental tener en cuenta el entorno laboral del sector turístico para comprender los factores que afectan a su capital humano. Esto es esencial para tomar las decisiones correctas en cuanto a las estrategias que se deben desarrollar y las acciones específicas que se deben llevar a cabo en el ámbito de la formación turística.

**Figura 1**  
**MODELO HOLISTICO DE ANÁLISIS DEL KHT**



Fuente: Elaborado por las autoras.

Los factores externos también tienen un impacto en el KHT, como lo demuestra la experiencia de la pandemia, con el cierre del espacio aéreo, y la guerra en Ucrania, con el cierre del mercado turístico emisor ruso y el aumento de los costes de combustible y transporte, lo que está afectando a los precios del turismo y, por lo tanto, a la demanda. Además, como se ha comentado anteriormente, la pandemia ha provocado una salida masiva de trabajadores del turismo hacia otros sectores, con la consiguiente pérdida de KHT. Del mismo modo, los aspectos relacionados con los efectos del cambio climático y los acontecimientos tienen un gran impacto en el KHT, alterando su demanda según el caso. Por último, no podemos olvidar el cambio que la digitalización y las innovaciones tecnológicas del sector han supuesto para el turismo, lo que plantea nuevos requisitos de formación y motivación para el KHT.

#### **4.2. Modelo de innovación y sostenibilidad del KHT: Microeconómico**

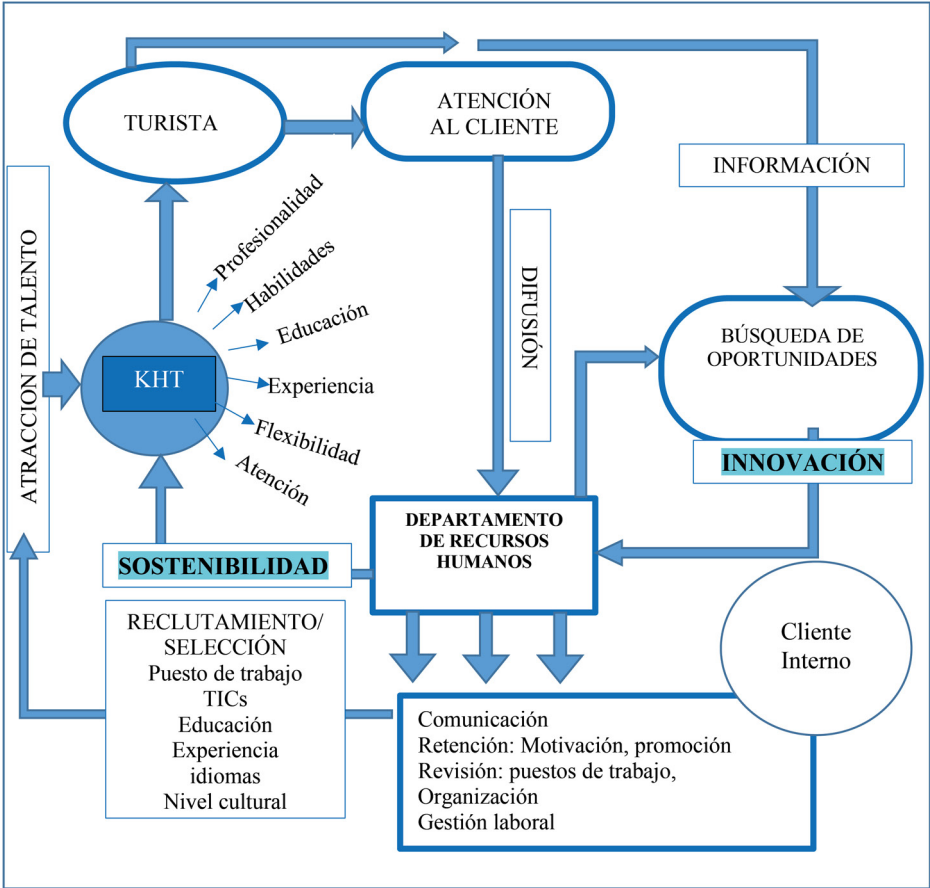
En el ámbito microeconómico de la empresa turística, una vez realizada la selección de personal, en función de las necesidades de la empresa para determinados puestos, y tras evaluar aspectos importantes como la formación, la experiencia, el conocimiento de idiomas y TIC, y las diferentes características de las personas, se lleva a cabo la contratación de personal. Una parte importante de esta fase en el ecosistema de innovación y sostenibilidad de KHT es la comunicación a los nuevos clientes internos (sus empleados) de la política interna de la empresa como organización, lo que se espera de ellos en su desempeño profesional y las posibilidades de promoción.

Cuando este talento se incorpora a la empresa KHT, desarrolla, en función de su formación, experiencia, habilidades, flexibilidad, atención al cliente y profesionalidad, su desempeño en el puesto que se le ha asignado. La flexibilidad entre puestos es muy importante en una empresa turística, ya que en determinados momentos se requiere que los trabajadores realicen diferentes tareas en el organigrama.

Un objetivo muy importante es la retención del capital humano, principalmente a través de la motivación y la promoción, junto con revisiones laborales y organizativas. Y, por último, incorpora estos enfoques en la contratación y selección del mejor KHT posible para las necesidades de la empresa.

Además, el capital humano debe ser sostenible en la empresa, ya sea pequeña o grande, es decir, se debe evitar la rotación excesiva de trabajadores y, de esta manera, se debe mantener la formación y la experiencia en la empresa en la medida de lo posible. Todo ello se traduce en una mejora continua de la competitividad a través de su KHT. Cuidar la cadena de valor del capital humano en todas las secciones y en todos los puestos, así como lograr una comunicación interna eficiente, es esencial para alcanzar los objetivos de mejora que se traducen en un mejor servicio al cliente. Por ejemplo, en la restauración, un buen servicio de mesa atento, rápido y correcto, una buena interacción entre la cocina y los tiempos de servicio de mesa. En definitiva, una buena planificación es esencial para la satisfacción del cliente en la restauración. Puede que tengas al mejor chef del mundo, pero si no cuidas al personal de servicio de mesa y los tiempos, la valoración final del cliente será negativa.

**Figura 2**  
**INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EN EL KHT**



Fuente: Elaborado por las autoras.

**5. CONCLUSIONES**

La pandemia supuso un duro golpe para el mercado laboral turístico y provocó un cambio en la valoración del KHT. Antes del COVID-19, el mercado laboral turístico, especialmente en subsectores como la hostelería, se consideraba uno de los más precarios. Posteriormente, la paralización de la actividad provocada por la pandemia, con la consiguiente pérdida de empleo, supuso una pérdida significativa de KHT, lo que generó serias dificultades para la reapertura de las empresas, especialmente en 2021, aunque después de eso, 2022 y 2023 han demostrado la resiliencia del sector turístico.

Esta recuperación del turismo internacional ofrece una oportunidad para repensar y reflexionar sobre el factor del capital humano de los trabajadores del sector turístico.

En cuanto al modelo macroeconómico KHT, puede utilizarse para analizar el KHT en cualquier destino y en respuesta a cualquier evento, como el cambio climático, una pandemia o una guerra, lo que ha constituido un catalizador para las mejoras que necesita el sector. Como ya se ha indicado, el factor capital humano es su activo intangible más valioso, y el estudio de los diferentes puntos de análisis interrelacionados (demanda, oferta, entorno laboral, destino geográfico y factores externos) es esencial para el éxito de las empresas y destinos turísticos.

Por otra parte, el modelo microeconómico de innovación y sostenibilidad del KHT introduce una mejora en la forma en que se retroalimenta y analiza el capital humano de cualquier empresa o corporación turística, permitiendo detectar las brechas que puedan existir en él con el fin de preservar el valor esencial de su capital humano y establecer pautas para su mejora continua.

Ambos modelos están interrelacionados. El modelo holístico necesita el modelo de innovación y sostenibilidad KHT para obtener la información necesaria que debe analizar. Además, ambos modelos ayudan a reordenar el diseño de las políticas de educación y formación en turismo que, en última instancia, permiten aumentar el nivel de formación en el sector en todos los puestos y garantizar un capital humano de calidad en cualquier país o destino turístico en el que el turismo tenga un peso significativo (modelo macroeconómico KHT) y en cualquier empresa turística (modelo microeconómico KHT).

Por último, se analiza la relevancia de KHT, estableciendo un vínculo entre los dos modelos anteriores y dos pilares esenciales en las estrategias futuras del turismo: la sostenibilidad y la innovación. Sin un KHT preparado no podemos alcanzar estos dos objetivos. Además, la sostenibilidad y la innovación en el turismo también están interrelacionadas, ya que la sostenibilidad necesita innovación y, a su vez, la innovación en el turismo debe implementarse teniendo en cuenta la sostenibilidad.