USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ESCOLA DE DOUTORAMENTO INTERNACIONAL DA USC

Patricia
Cuevas Sarria

Tese de doutoramento

Análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera y construcción de un modelo formativo europeo orientado a combatir las desigualdades en este entorno laboral

Santiago de Compostela, 2023

PD en Equidade e Innovación en Educación

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

TESE DE DOUTORAMENTO

Análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera y construcción de un modelo formativo europeo orientado a combatir las desigualdades en este entorno laboral

Patricia Cuevas Sarria

ESCOLA DE DOUTORAMENTO INTERNACIONAL DA UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EN EQUIDADE E INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN (E3017V01)

SANTIAGO DE COMPOSTELA
AÑO 2023

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

AUTORIZACIÓN DO DIRECTOR/TITOR DA TESE

D./Dna. **Beatriz Cebreiro López**

En condición de: **Director/a**

Título da tese: **Análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera y construcción de un modelo formativo europeo orientado a combatir las desigualdades en este entorno laboral**

INFORMA:

Que a presente tese, correspóndese co traballo realizado por D/Dna Patricia Cuevas Sarria, baixo a miña dirección/titorización, e autorizo a súa presentación, considerando que reúne os requisitos esixidos no Regulamento de Estudos de Doutoramento da USC, e que como director/titor desta non incorre nas causas de abstención establecidas na Lei 40/2015.

En **Santiago**, **03 de Agosto de 2023**

Sinatura

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

AUTORIZACIÓN DO DIRECTOR/TITOR DA TESE

D./Dna. **Antonio Florencio Rial Sánchez**

En condición de: **Director/a**

Título da tese: **Análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera y construcción de un modelo formativo europeo orientado a combatir las desigualdades en este entorno laboral**

INFORMA:

Que a presente tese, correspóndese co traballo realizado por D/Dna Patricia Cuevas Sarria, baixo a miña dirección/titorización, e autorizo a súa presentación, considerando que reúne os requisitos esixidos no Regulamento de Estudos de Doutoramento da USC, e que como director/titor desta non incorre nas causas de abstención establecidas na Lei 40/2015.

En **Santiago**, **03 de Agosto de 2023**

Sinatura

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Agradecimientos

A todas las personas que bien desde una manera profesional o emocional, me han ayudado, animado y acompañado durante los últimos siete años en este proyecto, sin su ayuda habría sido imposible completar esta investigación.

"La prueba para saber si puedes o no hacer un trabajo no debería ser la organización de tus cromosomas"

Bella Abzug, política estadounidense.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	19
	PARTE I: FUNDAMENTACIÓN	25
	CAPITULO 1. IGUALDAD Y TRABAJO EN EL SIGLO XXI	**27**
1.1.	**INTRODUCCIÓN**	**29**
1.2.	**TRABAJO, DIGNIDAD E IGUALDAD**	**30**
1.2.1.	Desigualdad laboral en países desarrollados y en vías de desarrollo	32
1.2.2.	Esclavitud laboral	34
1.2.3.	Ética y trabajo	36
1.2.4.	Brecha salarial y de género	37
1.2.5.	Marco jurídico para la igualdad en España	41
1.2.5.1.	Planes de igualdad. Análisis de seis empresas turísticas españolas	43
1.2.6.	Regulación laboral en el sector de la hostelería en España: Principales problemas sociales	49
1.2.7.	Salarios en tiempos de COVID	55
1.2.8.	Retos y oportunidades futuras para una contratación equitativa	56
1.3.	**POLÍTICAS GLOBALES EN FAVOR DE LA DIVERSIDAD**	**58**
1.3.1.	Objeticos de Desarrollo Sostenibles	58
1.3.2.	Declaración de Beijing. Estrategia para igualdad 2025-2030	62
1.3.3.	Convenio de Estambul y Protocolo de Palermo	66
1.3.4.	Código conducta ECPAT	67
1.4.	**TURISMO Y EQUIDAD**	**68**
1.4.1.	Tipologías de turismo	70
1.4.2.	Turismo regulado	72
1.4.3.	Otros tipos de turismo no regulado: turismo sexual y turismo sexual infantil	75
1.5.	**PERFIL DEL TURISTA**	**78**
1.5.1.	¿Cómo es el turista actual?	79
1.5.2.	Motivaciones	81
1.5.3.	Tipología de clientes	81
1.6.	**SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES**	**84**
1.6.1.	¿Qué son las competencias genéricas, específicas y transversales?	85
1.6.2.	Aprendizaje por competencias	91
1.6.3.	De las competencias al desempeño en el puesto de trabajo	94
1.6.4.	El perfil profesional	95
1.7.	**PERFILES PROFESIONALES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA**	**99**
1.7.1.	Perfiles base con baja cualificación profesional	102
1.7.2.	Perfiles mandos intermedios/media cualificación profesional	106
1.7.3.	Perfiles directivos/alta cualificación profesional en alojamientos	114
1.8.	**CONCLUSIONES**	**117**
	CAPÍTULO 2: SOBRE LA EDUACIÓN SUPERIOR	**121**
2.1.	**INTRODUCCIÓN**	**123**
2.2.	**¿PARA QUÉ SIRVE LA UNIVERSIDAD?**	**124**
2.2.1	Propósito	125
2.2.2.	Estilos y modelos de aprendizajes	128
2.2.3.	Nuevo paradigma: las universidades europeas	133
2.2.4.	Sociedad, equidad y universidad	139
2.3.	**ESTUDIANTES**	**141**
2.3.1.	Perfiles psicológicos	141
2.3.2.	Igualdad, jóvenes y digitalización	146
2.3.3.	Valores y emociones (igualdad, género y ética)	148

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

2.4. INSTITUCIONES 150
2.4.1. Fines de la universidad comprometida 150
2.4.2. Cultura colaborativa 153
2.4.3 Crítica social y política universitaria 156
2.4.4. Postmodernidad, consumismo y desigualdad 161
2.5. INNOVACIÓN EDUCATIVA 161
2.6. CONCLUSIONES 165
PARTE II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS 169
CAPITULO 3: EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN 171
3.1. JUSTIFIACIÓN DEL TEMA, CORPUS DEL ESTUDIO Y PERIODO ANALIZADO 173
3.2. OBJETIVOS 175
3.3. METODOLOGÍA 176
3.3.1. Estudio de caso 179
3.3.2. El método Delphi 181
3.4. APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO Y MÉTODO DELPHI 186
3.4.1. Diseño y aplicación 188
3.4.2. Fase de aproximación 189
3.4.2.1. Caso The Hague Hotel School 192
3.4.2.2. Caso Manchester Metropolitan University 211
3.4.2.3. Caso Centro Superior de Hostelería de Galicia 237
3.5. CONCLUSIONES SOBRE CADA UNO DE LOS CASOS DE ESTUDIO 244
3.6. DISEÑO PROVISIONAL PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS 247
3.6.1. Selección de experto y validación para Delphi 255
3.7. CONCLUSIONES PRIMERA RONDA 258
3.8. ANÁLISIS Y VALORACIONES DE EXPERTOS EN SEGUNDA RONDA 314
3.9. COMPARATIVA FINAL DE LOS EXPERTOS 332
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES 335
4.1. CONCLUSIONES DEL TRABAJO 337
4.2. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS 354
REFERENCIAS 357

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Resumo

Esta investigación consiste en realizar unha análise comparativa dos estudos universitarios en dirección hostaleira, tomando como referencia tres institucións representativas de tres países. En España, estudarase o caso do Diploma Superior en Xestión Hostaleira do Centro Superior de Hostalería de Galicia (CSHG) e a Universidade de Santiago de Compostela (USC). En Paises Baixos, o programa de Bachelor in Business Administration in Hotel Management en The Hague Hotelschool (HTH) e en Reino Unido estudarase Bachelor (Hons) International Hospitality Business Management de Manchester Metropolitan University (MMU).

Prestarase especial atención ás competencias que deben desenvolver os futuros profesionais no seu posto de traballo. Para iso analizaranse as metodoloxías e ferramentas que as organizacións poñen a disposición dos seus estudantes. Como resposta aos cambios sociais do século XXI e os seus movementos migratorios, preténdese incluír na investigación a análise de competencias orientadas á loita contra trata de persoas, o que se coñece como escravitude moderna segundo a UE (explotación sexual, exclavitud infantil, explotación laboral, etc.). Desgraciadamente, numerosos organismos internacionais indican que nos hoteis e restaurantes prodúcense un gran número de actos delituosos relacionados coa explotación sexual e laboral de clientes e/ou traballadores.

Para iso, utilizarase unha metodoloxía descritiva comparativa de análise de contido mediante o estudo de caso. Tamén contaremos coa colaboración dun panel de expertos que mediante o método Delphi axudaranos a determinar as competencias básicas do perfil de director de hotel que serán requiridas polos empleadores no futuro. Finalmente, construirase un programa formativo que responda o perfil profesional europeo do director de hotel e que poida ser levado á práctica por institucións que conten con programas similares.

Palabras chave: equidade, diversidade, inclusión, ética, profesionalidade, competencias, perfís profesionais, escravitude moderna, explotación laboral, turismo responsable e sostible.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Resumen

Esta investigación consiste en realizar un análisis comparativo de los estudios universitarios en dirección hotelera, tomando como referencia tres instituciones representativas de tres paises. En España, se estudiará el caso del Diploma Superior en Gestión Hostelera del Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG) y la Universidad de Santiago de Compostela (USC). En Paises Bajos, el programa de Bachelor in Business Administration in Hotel Management en The Hague Hotelschool (HTH) y en Reino Unido se estudiará Bachelor (Hons) International Hospitality Business Management de Manchester Metropolitan University (MMU).

Se prestará especial atención a las competencias que deben desarrollar los futuros profesionales en su puesto de trabajo. Para ello se analizarán las metodologías y herramientas que las organizaciones ponen a disposición de sus estudiantes. Como respuesta a los cambios sociales del siglo XXI y sus movimientos migratorios, se pretende incluir en la investigación el análisis de competencias orientadas a la lucha contra la trata de personas, lo que se conoce como esclavitud moderna según la UE (explotación sexual, esclavitud infantil, explotación laboral, etc.). Desgraciadamente, numerosos organismos internacionales indican que en los hoteles y restaurantes se producen un gran número de actos delictivos relacionados con la explotación sexual y laboral de clientes y/o trabajadores.

Para ello, se utilizará una metodología descriptiva comparativa de análisis de contenido mediante el estudio de caso. También contaremos con la colaboración de un panel de expertos que mediante el método DELPHI nos ayudará a determinar las competencias básicas del perfil de director de hotel que serán requeridas por los empleadores en el futuro.

Finalmente, se construirá un programa formativo que responda al perfil profesional europeo del director de hotel y que pueda ser llevado a la práctica por instituciones que cuenten con programas similares.

Palabras claves: equidad, diversidad, inclusión, ética, profesionalidad, competencias, perfiles profesionales, esclavitud moderna, explotación laboral, turismo responsable.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Abstract

This research involves in making a comparative analysis of the undergraduate studies in hotel management, taking as reference the three representative institutions of each country. In Spain, we consider the case of the Higher Diploma in Hotel Management at Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG) and the University of Santiago de Compostela (USC). In the Netherlands, the Bachelor's Degree Program in Business Administration in Hotel Management in The Hague Hotelschool (HTH) and in the UK we study Bachelor (Hons) International Hospitality Business Management of Manchester Metropolitan University.

Special attention will be given to the abilities that future professionals must develop in their jobs. To do this we will analyze the methodologies and tools that organizations offer to their students. As a response to the social changes of the 21st Century and their migratory movements, we will include in the investigation, the analysis of competencies oriented to the fight against trafficking in persons, known in UE as modern slavery (sexual exploitation, labor exploitation, child slavery, etc.). Unfortunately, many international organizations indicate that many criminal acts relate to sexual and labor exploitation of guests and /or employees occur in hotels and restaurants.

To do this, we will use a comparative descriptive methodology of content analysis by the case study. Also, we will include a collaboration from a panel of experts through the Delphi method. It will help us to identify the competencies of the hotel manager profile that will be required by employers in the future. Finally, we will build a training programme that responds to the European vocational profile of the hotel manager and that could be offered by institutions with similar programs.

Keywords: equity, diversity, inclusion, ethics, professionalism, competencies, professional profiles, modern slavery, labor exploitation, responsible and sustainable tourism.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Nota sobre el uso de un lenguaje igualitario:

A lo largo de todo este documento se utilizará el género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos, como aplicación de la ley lingüística de la economía expresiva. Tan sólo cuando la oposición de sexos sea un factor relevante en el contexto se explicitarán ambos géneros.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

INTRODUCCIÓN

La equidad, la igualdad y la diversidad se conciben como pilares fundamentales que repercuten directamente en la buena imagen y reputación de cualquier empresa o institución cuyo propósito debe velar por el respeto y cumplimiento de las leyes.

La sociedad requiere de organizaciones que aborden los objetivos de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, eliminando cualquier atisbo de discriminación en el entorno laboral. Las compañías deben perseguir un enfoque integral diseñado transversalmente para todos los trabajadores, no exclusivamente para las mujeres, con medidas y acciones basadas en la igualdad positiva que integre y sea garante del principio de igualdad entre hombres y mujeres.

La apuesta por la igualdad de oportunidades contribuye a un mejor clima laboral, un entorno de trabajo más saludable y atractivo, mayor compromiso e implicación por parte de las personas que integran la organización y por tanto mayor crecimiento personal y profesional del individuo.

La realidad es que a pesar de que, desde las Administraciones Públicas, las asociaciones empresariales y los representantes de los trabajadores se han impulsado políticas encaminadas a combatir la desigualdad en el entorno laboral, aún queda un largo camino hasta alcanzar el equilibrio y la normalidad en el mundo profesional.

Desde las áreas responsables de la gestión de personas en las empresas, se reconoce que los retos hacia organizaciones más inclusivas, igualitarias y diversas aún están muy lejos de los objetivos marcados por los organismos internacionales en favor de la diversidad. El trabajo de investigación se centra en el ámbito turístico y más concretamente en el entorno hotelero, por ser un reflejo muy ilustrativo de la realidad laboral entre hombres y mujeres.

En España, el VI Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería, más conocido como ALEH VI (con rango de convenio colectivo estatal) y que regula toda la actividad hostelera, no sólo de hoteles y alojamientos turísticos, sino también de restaurantes, dedica el capítulo x a la igualdad efectiva de hombres y mujeres, conocedores de que el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, genera

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

situaciones discriminatorias directa o indirectamente, especialmente por razón de sexo, como son aquellas derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares o el estado civil.

Se trata de una industria que genera una gran cantidad de puestos de trabajo y desgraciadamente, los perfiles profesionales no siempre se ciñen a la normativa legal, contextual y deontológicas que delimitan el marco profesional. Intrusismo profesional, bajos niveles de cualificación, certificación y acreditación entre los profesionales, jornadas laborales alejadas de las pactadas, poca transparencia en los niveles de promoción profesional, salarios precarios, dificultades para conciliar actividad profesional y vida personal, son algunas de las situaciones abusivas que se producen en algunos establecimientos hoteleros.

En España, el VI Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería, más conocido como ALEH VI (con rango de convenio colectivo estatal) y que regula toda la actividad hostelera, no sólo de hoteles y alojamientos turísticos, sino también de restaurantes, dedica el capítulo x a la igualdad efectiva de hombres y mujeres, conocedores de que el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, genera situaciones discriminatorias directa o indirectamente, especialmente por razón de sexo, como son aquellas derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares o el estado civil.

Esta realidad nos llevó a fijarnos en el perfil profesional del director de hotel y su formación para acceder a su puesto de trabajo. ¿Por qué el director de hotel? Pues porque se trata del máximo responsable de todo lo que acontece en un establecimiento hotelero, comprendiendo que quizás se precisa de un modelo o referente de competencias basadas en la equidad, diversidad e inclusión que ayuden a combatir estos problemas desde la fase de formación de este perfil profesional.

A partir de ello, se propone esta investigación con los objetivos siguientes: (1) definir las problemáticas relacionadas con la igualdad que son relevantes para el ámbito laboral hotelero, tanto en su gestión de personal, como en su objeto empresarial, (2) conocer si los directivos hoteleros están preparados para afrontar los problemas formulados en el objetivo 1 y qué formación reciben (3) construir un perfil profesional europeo de director de hotel con especial atención a los derechos de igualdad y diversidad. (4) diseñar propuestas y

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

fundamentos básicos para un plan de formación y desarrollo profesional para los directivos hoteleros que garantice los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo.

Para ello, el trabajo de esta tesis doctoral se organiza en dos bloques: el primero agrupa el marco teórico y contextual, que abarca aspectos como: la igualdad, trabajo y dignidad en la actualidad, la contextualización del turismo y su regulación laboral en España, las políticas globales en favor de la diversidad, la tipología de actividades turísticas y perfiles de clientes, así como una revisión en profundidad sobre la educación superior, propósito de las universidades, perfiles y valores de los estudiantes, características de la universidad comprometida, cultura colaborativa, postmodernidad, consumismo o desigualdad. Para finalizar con unos breves apuntes sobre innovación educativa, metodologías, instrumentos y oportunidades basadas en la digitalización de proceso enseñanza-aprendizaje.

El segundo bloque comprende el marco empírico, dónde se describen los componentes metodológicos incluidos en la investigación para conseguir la información deseada, las fases y el proceso completo, así como los instrumentos y herramientas utilizadas. Se definen y justifican las orientaciones metodológicas adoptadas en una investigación basada en paradigma interpretativo y metodología mixta.

Este bloque describe los resultados de la investigación y su interpretación, desvelando el perfil profesional del directivo hotelero actual, así como el perfil profesional futuro con sus respectivas competencias específicas y transversales necesarias para incrementar la diversidad y la equidad en el entorno laboral. La investigación también apunta a una serie de indicaciones y directrices sobre futuras necesidades formativas desde el ámbito de la educación superior.

El estudio que aquí se presenta se desarrolla en cuatro capítulos que van en paralelo al proceso de investigación realizado.

En el primer capítulo ofrece una visión global entorno a tres ejes fundamentales sobre los que se apoya esta investigación: trabajo y dignidad, turismo y equidad y el aprendizaje por competencias. Estas tres dimensiones representan el marco en el que se sitúa este estudio, desde el entorno más global hasta el enfoque más individual. Por ello, consideramos relevante empezar abordando cuestiones esenciales como la desigualdad laboral, la relación entre ética y trabajo, las diferentes brechas (de géneros, salariales o digitales) que se manifiestan en el

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

entorno laboral. Estos aspectos nos sitúan en clara desventaja con respecto a las políticas globales y europeístas en favor de la diversidad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, la Declaración de Beijing, el Convenio de Estambul o el Protocolo de Palermo.

El siguiente bloque de este primer capítulo está centrado en un análisis estratégico de la industria turística desde la perspectiva de género, así como las implicaciones para cada uno de los agentes que intervienen. Recordamos como el turismo es una industria generadora de riqueza, empleo y desarrollo en el territorio que aglutina a gobiernos, empresas y visitantes. Sin embargo, estas oportunidades tan favorables, especialmente para colectivos más vulnerables como mujeres y migrantes, a veces, cuando se producen determinados factores sociales, demográficos y políticos, contribuyen a incrementar la desigualdad con actividades no reguladas como el turismo sexual o el turismo sexual infantil, máximo exponentes de conductas abusivas o lo que se empieza a conocer como esclavitud laboral.

Finalizamos con el tercer bloque centrado en la descripción de los perfiles profesionales en la industria hotelera, tanto aquellos de alta cualificación, como son directivos, como los de media y baja cualificación profesional por ser los hoteles centros de trabajo en el que se desarrollan actividades durante todos los días del año sin descanso. Los perfiles junto con el desempeño en el puesto de trabajo son referentes fundamentales para la formación, y nos permiten profundizar en metodologías propias para su análisis.

Dedicamos una parte a las políticas de igualdad y contexto legal que durante los últimos años han promovido representantes gubernamentales, empresariales y de los trabajadores en la hostelería española con motivo del equilibrio en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La parte final de este bloque se cierra con una breve aproximación curricular al aprendizaje por competencias, y cómo desde un paradigma curricular se pueden diseñar los instrumentos claves para apostar por propuestas formativas diversas e inclusivas en relación con la igualdad.

En el segundo capítulo, y con el propósito de aportar base científica a la propuesta, realizamos un análisis de la educación superior, el propósito de las universidades en el siglo XXI, qué espera la sociedad del papel que desempeñará la universidad del futuro en relación con la equidad, la cultura colaborativa, el compromiso ético, el consumismo o la postmodernidad. En este contexto, resulta fundamental analizar los diferentes modelos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

psicológicos sobre los perfiles de los estudiantes, sus propósitos y cómo entienden sus valores en relación con el género, la igualdad o la ética. Para terminar con unas breves anotaciones sobre innovación educativa, entendida como los retos a los que se enfrenta el profesorado en su rol de mentores y expertos en el desarrollo cognitivo y socioemocional del alumnado. La incorporación de la tecnología, entendida en su más amplia dimensión, como procesos de automatización, robotización, nanotecnología o la inteligencia artificial, al aula ha ayudado al profesorado a personalizar el aprendizaje, adaptar el contenido educativo al grupo de una manera rápida y económica. No obstante, estas estrategias del aula evolucionarán hacia una experiencia de aprendizaje que requieren un cambio cultural y de mentalidad en la cultura universitaria.

Estos dos capítulos constituyen la base y el fundamento teórico que nos permite abordar la segunda parte del estudio que se organiza en dos capítulos.

El capítulo tres describe el proceso de investigación empírica empleado, por ello, describimos los objetivos perseguidos, las hipótesis formuladas para cada uno de ellos, así como los métodos empleados, fruto de una combinación de estudio de caso y metodología Delphi, que nos permite analizar los tres programas universitarios en dirección hotelera en tres países de la Unión Europea. Ofrecemos las conclusiones y reflexiones fruto de la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

El último capítulo presenta las conclusiones de todo el proceso, y nos permite ahondar en los hallazgos de esta investigación dónde se descubre la necesidad de abordar contenidos propios sobre diversidad, inclusión e igualdad a través de competencias específicas y transversales en los programas de grado en dirección hotelera. Se anotan algunas indicaciones y directrices sobre futuras necesidades formativas para el perfil de dirección hotelera en el marco europeo.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 1.0. Diseño General del Trabajo

PARTE I: FUNDAMENTACIÓN

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

CAPITULO 1: IGUALDAD Y TRABAJO EN EL SIGLO XXI

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

1.1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué elegimos una profesión u otra? En las últimas décadas, distintos psicólogos han centrado sus estudios en descubrir las razones por la que unas personas eligen una profesión u otra. La dificultad para encontrar una metodología que soporte una investigación tan ambiciosa, así como otras dificultades paralelas, como la discriminación laboral o por motivos de sexo, o la ausencia de vocación, hacen que los datos recogidos no sean lo suficientemente concluyentes.

Sin embargo, según Jesús Palacios, lo que sí considera relevante es que existen dos ópticas distintas que justifican las razones por las que las personas eligen una u otra ocupación laboral. Por un lado, tenemos la óptica sociológica o lo que este autor denomina "herencia ocupacional", es lo que tradicionalmente constituye la transmisión de profesiones de padres a hijos para continuar con el negocio familiar, o bien profesiones liberales que garantizan a los hijos un estatus socioeconómico similar al de sus padres. La otra es la óptica psicológica que está directamente relacionada con las conexiones entre personalidad y elección vocacional. De este modo, personas con capacidad de liderazgo previsiblemente elijen profesiones que difícilmente elegirían personas introvertidas o con escasas competencias y habilidades sociales. En conclusión, "parece que las personas eligen una u otra profesión a razón de una muy amplia variedad de motivos, algunos de tipo sociológico y otros de tipo psicológico, entremezclándose a veces unos y otros" (Palacios, 1990).

Ante esta situación, resulta importante entender el concepto de dignidad personal y cómo el trabajo contribuye a la realización personal de los individuos y cómo ayuda a construir sociedades más justas e igualitarias. No obstante, incluso en los países que lideran las economías mundiales, la discriminación, desigualdad y esclavitud laboral son prácticas abusivas que se están incrementando en los últimos años, especialmente en colectivos más vulnerables como mujeres, niños o migrantes.

La crisis provocada por la COVID-19, ha incrementado, aún más si cabe la desigualdad entre hombres y mujeres en relación con los salarios. En el primer semestre de 2020, la pandemia desencadenó una presión a la baja en el nivel o en la tasa de crecimiento de los salarios medios de dos terceras partes de los países para los cuales se disponía de datos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

recientes. (OIT, 2020). Las mujeres son las que en su mayor parte han pagado las consecuencias y efectos adversos provocados por la crisis.

1.2. TRABAJO, DIGNIDAD E IGUALDAD

Decía Antonio Machado en palabras de Juan de Mairena (Ynduráin 1986): "Por mucho que un hombre valga, nunca tendrá valor más alto que el de ser hombre". Que el trabajo es consustancial al ser humano es una cuestión innegable en el mundo actual. Gracias al trabajo, además de satisfacer las necesidades más vitales, contribuimos a evitar la pobreza y reducir la desigualdad. Nos ayuda a conseguir desarrollarnos como personas, tener un propósito y, sobre todo, alcanzar un futuro mejor y más optimista.

"El peso de vivir produce pesadumbre y cansa, eso no se puede evitar, pero sí suele aliviarse el cansancio haciendo que la pesadumbre inevitable sea, no la de un peso que hunde sino la de uno que eleva: *pondus in altum*" (Gomá, 2019).

El filósofo español Javier Gomá en su último ensayo, *Dignidad,* defiende que, si bien el mundo actual es complejo con su miseria material, moral y estética, sólo una vida digna de ser vivida compensa esta miseria y en este proceso la realización del individuo a través del trabajo es esencial.

No sólo como individuos, sino como sociedad, el trabajo ayuda a establecer una red de interacciones y conexiones que contribuyen a la cohesión social. La relación entre la organización del trabajo y los mercados laborales es determinante para identificar el grado de igualdad de la sociedad actual.

En este sentido, el trabajo también representa una amenaza en el mundo actual, que nos hace vulnerables y nos atrapa tanto física, como emocionalmente. Es motivo de exclusión para aquellas personas que no son capaces de encontrar un empleo. Llegados a este punto, es conveniente hacer un paréntesis para profundizar en qué consiste la dignidad individual.

Según Gomá, no es una exageración si afirmamos que la dignidad ha sido una de las palancas más revolucionarias del siglo XX. Gracias a este concepto, se han derribado muros y salvado obstáculos que frenaban el progreso de la humanidad dando alas a un formidable avance en los últimos años. Está presente en innumerables temas de actualidad como la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

bioética (aborto, manipulación, genética, clonación, derecho a morir, etc.) y en el ámbito social entorno al feminismo, sindicalismo, ecologismo o animalismo. Sin embargo, la dignidad no es un concepto novedoso de esta sociedad, ya que los romanos utilizaban el término *dignitas* para referirse a las personas cuyo *status quo* o rango era superior en comparación con otros miembros de la misma jerarquía que ocupaban posiciones inferiores. Nos aclara este autor: "No es una cualidad innata sino inherente a un oficio, que se gana y se pierde, y no existe una única dignidad sino pluralidad de ellas. Al final del imperio todavía solían confeccionarse listas de cargos oficiales que recibían el nombre de *Notitia dignitatum*" (Gomá 2019). Si extrapolamos esta práctica a nuestros días, sería el equivalente a los conocidos reconocimientos de empleado del mes, con los que muchas multinacionales reconocen públicamente los méritos de sus trabajadores periódicamente.

Aristóteles va más lejos y si bien aún no aborda la igualdad como tal, nos habla de dignidad frente a la cosificación de las personas y nos muestra un camino hasta entonces inexplorado, en el que la dignidad de una persona tiene una relación causa efecto con la educación que ha recibido.

Cicerón fue uno de los precursores de la igualdad entre hombres y mujeres, pues universalizó la dignidad de éstos, unidos en un mismo rango gracias a que están dotados de razón frente a otros seres desprovistos de razón y, en consecuencia, de dignidad.

A lo largo de los tiempos, y hasta el Renacimiento son muchos los autores como Mirandola, entre otros, que abordan diferentes teorías sobre la relación entre dignidad y miseria estableciendo un debate basado en tres posiciones. Por un lado, se encuentran quienes defienden que en el mundo sólo reina la miseria y que no hay lugar para la dignidad, en segundo lugar, quienes reconocen que hay miseria, pero también dignidad y, en tercer lugar, quienes opinan que la excelencia y dignidad está en todas partes desentendiéndose del resto.

Ya en la Ilustración, Kant nos advertía en su obra *Crítica de la razón práctica* publicada en 1788 sobre la importancia del imperativo categórico en el que anima a los individuos a que actúen de tal manera en su relación con la humanidad, siempre como un fin y nunca como un medio.

En resumen, podemos decir que la dignidad consiste en un atributo inherente que convierte a las personas en resistentes a todo interés general o bien común. En otras palabras,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

la dignidad nos ayuda a que nada, ni nadie pueda arrebatarnos el privilegio de vivir dignamente y actuar siempre conforme a estos principios que nos pertenecen.

En contraposición, la desigualdad y la discriminación ha marcado a la humanidad desde antiguo. Durante siglos, el derecho y el progreso de la civilización sólo beneficiaba a los individuos que se ubicaban dentro de las fronteras, por el contrario, aquellos que procedían de otros reinos o estados, eran considerados bárbaros o salvajes, recibiendo un trato inferior simplemente por el hecho de ser extranjeros. Por ello, "antes que miembro de un estado, una nación o un país, cada individuo es primeramente un ciudadano del mundo. Por pertenecer a la misma especie, dicho individuo posee una ciudadanía genérica de la que derivan unos derechos que los estados deben respetar siempre, aunque no se le haya concedido la ciudadanía, conforme a sus leyes nacionales" (Gomá, 2019).

El futuro del trabajo se verá afectado por los avances tecnológicos (robótica, inteligencia artificial, la automatización, entre otros) que generarán nuevos puestos de trabajo y nuevos empleos. Las personas que pierdan sus empleos porque no sepan o no tengan acceso a adquirir y desarrollar nuevas competencias, serán discriminadas aumentando la brecha digital y de género y por tanto, la desigualdad. La excanciller alemana Ángela Merkel, alerta sobre la posible aparición de "jornaleros digitales", para referirse a las futuras generaciones de jóvenes que ya trabajan en la economía de plataformas digitales realizando micro tareas y cuyas prácticas laborales recuerdan a las vividas durante el siglo XIX.

1.2.1. Desigualdad Laboral en Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo

Chika Oduah, es una periodista y antropóloga nigeriano estadounidense cuyas investigaciones se han centrado en el papel de la mujer nigeriana. En 2015 fue la primera periodista internacional en denunciar y perseguir el secuestro de las niñas escolares de Chibok por el grupo terrorista Boko Haram. Sus investigaciones le han valido prestigiosos reconocimientos a nivel internacional. Así escribe el siguiente relato sobre su vida profesional

"Yo no fui criada en Nigeria. A los dos años de vida fui llevada a los Estados Unidos, donde viví durante más de veinte años. En 2012, cuando tenía 26 años, decidí

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> mudarme a Nigeria a continuar mi trabajo como periodista. Mi padre estaba orgulloso y feliz, en cambio mi madre se opuso a mi decisión. Después de todo, ¿Por qué querría su primera descendiente, su preciosa hija, volver al país que habían dejado atrás? No eran suficientes las comodidades de ese primer mundo, Estados Unidos, ¿para hacer feliz a su hija tras su paso por la universidad? ¿Quién desea vivir en una ciénaga infestada de mosquitos, en un país que se está desmoronando bajo una infraestructura terrible, ególatra, delirante, con líderes políticos moralmente en bancarrota?" (Lefebvre, 2019).

A lo largo de las últimas décadas, existen numerosos ejemplos en la literatura sobre el fenómeno de la desigualdad de género en el ámbito laboral, fundamentalmente relacionados con la desigualdad en la educación o las irregulares tasas de crecimiento económico. (Drèze & Sen, 1989; Pritchett & Summers, 1996; Klasen, 2002). Es evidente que la desigualdad de género afecta a la competitividad de los países y por tanto al comercio internacional y a la balanza económica de cada país. Los países ricos, aquellos que forman parte de la Unión Europea, así como los Estados Unidos, junto con Japón y Canadá están insistiendo a la Organización Mundial del Comercio (WTO siglas en inglés), para que establezca unas reglas del juego, justas en la que se respeten los derechos fundamentales de todos los trabajadores en todos los países del mundo. Por otro lado, los países en desarrollo temen que los países ricos puedan acusarles de bajo costo y de abuso de la normativa laboral, imponiendo medidas comerciales proteccionistas contra la competencia extranjera.

Aunque las sanciones son populares, la eficacia de las sanciones comerciales como instrumento es muy cuestionable, y lejos de resolver el problema, provocan que las mujeres acaben trabajando en otros sectores con condiciones laborales, aún peores. Con respecto al trabajo infantil, hay ejemplos sobre cómo las sanciones han producido efectos devastadores. UNICEF denunció en 1997 que, en Bangladesh, los niños fueron despedidos de sus trabajos en la industria de la confección, por las presiones de países occidentales como Estados Unidos, y la mayoría acabaron en industrias más peligrosas como armamento o prostitución. (Busse, Spielmann, 2005).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.2.2. Esclavitud Laboral

Por desgracia, organizaciones internacionales denuncian que en la actualidad se producen situaciones de desigualdad en el mundo más propias de épocas pasadas. Así la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe sobre el futuro del trabajo elaborado en 2019, alerta de que las cifras de desempleo a nivel mundial son escandalosamente elevadas, superando los 190 millones de personas, de los cuales 64,8 millones son jóvenes. Casi 300 millones de trabajadores viven en la extrema pobreza, pues ganan menos de 1,90 dólares al día.

Según este mismo organismo, en su estudio se estima que 40,3 millones de personas son víctimas de la esclavitud moderna, siendo en su mayoría mujeres, jóvenes y niños. En términos económicos, la OIT estima que el trabajo forzoso genera 150 mil millones de dólares de ganancias ilícitas anuales y entre 5 y 10 millones de dólares en gastos y comisiones de contratación.

A continuación, se detallan algunas de las prácticas abusivas más comunes y explotación laboral según la OIT.

- Contratación de trabajadores para trabajos peligrosos e inseguros.
- Restricción de la libertad de movimientos.
- Retención de documentos de identidad con el objetivo de controlar a los solicitantes de empleo.
- Cobro de comisiones de contratación a los trabajadores.
- Engaño con respecto a los contratos y a las condiciones de trabajo y de vida, así como la falta de divulgación de información relevante.
- Violencia física y sexual
- Contratación por debajo de la edad laboral
- Amenazas e intimidación, incluyendo el abuso verbal y psicológico.

Para analizar este punto, debemos remontarnos a la Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada en la Asamblea General de Naciones Unidas en 1948 en Paris, que en su Resolución 271 A (III) *Carta Internacional de los Derechos del Hombre* Artículo 4 dice lo

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

siguiente: “nadie estará sometido a esclavitud, ni a servidumbre, la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas”.

Actualmente, se utilizan los términos de trata, explotación, trabajo forzoso y servidumbre como sinónimos, si bien desde el punto de vista jurídico mantienen matices diferentes. Existe una extensa literatura firmada por los distintos tribunales internacionales, Tribunal Europeo de Derechos Humanos (TEDH), la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), la Corte de Justicia de la Comunidad Económica de África Occidental, o el Tribunal Penal Internacional, a cerca del significado de estos términos, así como el alcance de estos. En unos casos ponen el foco en el trabajo forzoso y la trata, en otros, en la explotación y servidumbre.

Pilar Rivas, investigadora de la Universidad de Barcelona concluye refiriéndose a estos tribunales que:

> “Todos ellos convienen, asimismo, en que el fenómeno de la esclavitud, lejos de ser un vestigio histórico, es una figura incluso en auge, que se ha sofisticado en sus formas de ejecución, especialmente desde un punto de vista organizativo transnacional, reinventando las antiguas redes de trata de esclavos (…) Por otra parte, los sistemas legales que regulan el trabajo no cuentan o no tienen especial interés por la persecución de las formas de explotación de las víctimas principales del trabajo forzoso: los trabajadores migrantes, especialmente las mujeres” (Rivas, 2021).

Este mismo estudio destaca la importancia de la vulnerabilidad como denominador común a todas estas prácticas laborales irregulares. Los condicionantes como: índice de paz, democracia, corrupción, derechos humanos y acceso a servicios sociales inciden directamente para que un individuo sea considerado explotado o en riesgo de explotación.

En consecuencia, en los entornos en los que abundan: inestabilidad política, baja confianza en el sistema judicial, elevados índices de criminalidad, corrupción y discriminación inciden directamente para que se dispare el índice de vulnerabilidad de un país generando un elevado riesgo de explotación a los trabajadores.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.2.3. Ética y trabajo

A igual que los tiempos cambian, los comportamientos de la sociedad ante determinadas circunstancias también evolucionan y se acuñan nuevos neologismos para reconocer nuevas realidades y hacer frente a ellas. Recientemente la Real Academia de la Lengua Española, por iniciativa de la filósofa Adela Cortina reconoció el término Aporofobia como:" Fobia a las personas pobres o desfavorecidas". Cortina hace visible una realidad que, si bien a todas luces está presente en la vida cotidiana, debe ser nombrada y estudiada por otras ramas de la ciencia como la psicología, el derecho, la economía, la neurociencia.

> "Es el pobre, el *áporos*, el que molesta, incluso el de la propia familia, porque se vive al pariente pobre como una vergüenza que no conviene airear, mientras que es un placer presumir del pariente triunfador, bien situado en el mundo académico, político, artístico o en el de los negocios. Es la fobia hacia el pobre la que lleva a rechazar a las personas, a las razas y a aquellas etnias que habitualmente no tienen recursos y, por lo tanto, no pueden ofrecer nada, o parece que no pueden hacerlo". (Cortina, 2017).

A modo de síntesis, la autora manifiesta que, si bien la pobreza y la desigualdad son males evitables, la hospitalidad al extranjero pobre y refugiado es un símbolo de progreso cultural y síntoma evidente de una sociedad más justa y compasiva. Como ciudadanos debemos esforzarnos y aspirar a conseguir este estatus.

Como resumen podemos afirmar que la desigualdad salarial de género se asocia con bienes de uso intensivo de mano de obra, produciendo una mayor ventaja competitiva, por ello, los países que tienen mayores exportaciones en los productos básicos de uso, o de mano intensiva demuestran grandes tasas de desigualdad de género.

Para combatir esta desigualdad, es fundamental reforzar las políticas educativas en los países en desarrollo en relación con las niñas y mujeres. También es de gran valor que organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (ILO siglas en inglés) proporcionen asistencia técnica, intensifiquen la vigilancia y el seguimiento en los países en desarrollo, pues las sanciones producen efectos contraproducentes en países cuya economía se puede ver afectada negativamente por este tipo de medidas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.2.4. Brecha salarial y de género

Se entiende por discriminación laboral cuando dos o más trabajadores con capacidades similares en términos de productividad reciben un trato diferente por tener características personales distintas como, por ejemplo, edad, raza, género, nacionalidad u orientación sexual (Arrow,1973). Es una realidad, que a pesar de vivir en pleno siglo XXI, la discriminación laboral que sufren las mujeres es un tema de primer orden que aún no está resuelto y preocupa tanto a gobiernos, como a organismos internacionales. La discriminación no sólo genera desigualdad, sino que conlleva una serie de pérdidas importantes, como, por ejemplo, pérdida de talento, dificultad para el crecimiento económico, o disminución de inversiones en capital humano del grupo discriminado. (Brindusa *et al,* 2018).

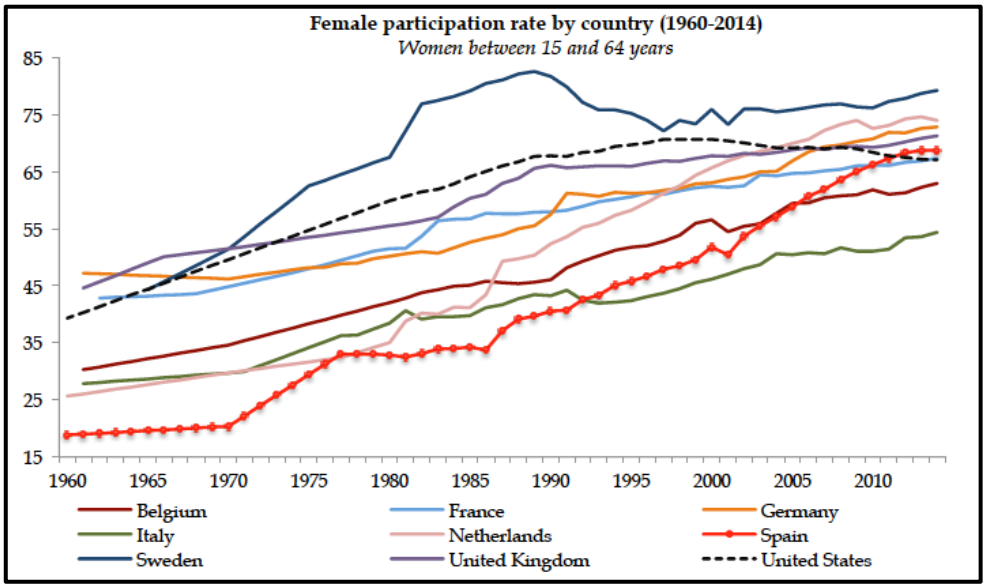
Recientemente, se han realizado algunos estudios que demuestran el impacto de la discriminación hacia las mujeres en la economía mundial. Así, Ferrant y Kolev estiman que la discriminación produce un efecto del 16 % sobre el PIB global (2016). Por otro lado, la OCDE advierte de que, si la tasa de participación de las mujeres en el mundo laboral fuese igual a la de los hombres, la renta aumentaría un 12% en el año 2030.

A continuación, se analiza la brecha de género en el mercado laboral español con respecto a otros países de la UE y en relación con diferentes variables: demográfica, nivel educativo, conciliación familiar, condiciones laborales, ámbito salarial y desarrollo profesional.

Con respecto a otras economías occidentales, la edad media de las mujeres que trabajan en España es menor que en otros países de nuestro entorno. Esto se debe fundamentalmente a la tardía incorporación de la mujer al mercado laboral, con respecto a otros países europeos. En este sentido, el aumento de la participación femenina española en el mundo laboral, en los últimos 15 años, ha sido la más alta de la UE, pasando desde valores muy por debajo de la media hasta alcanzar valores medios europeos. (Brindusa *et al*, 2018).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 1.1. Ratio de participación femenina por país (1960-2014)



Fuente: Informe Anual Banco de España 2016

Con respecto a la educación formal de acuerdo con el Informe Anual del 2016 del Banco de España, y según los datos del INE, las mujeres están en situación más ventajosa con respecto a los hombres, así en 2015 el 43% de las mujeres que se encontraban trabajando en España, habían completado estudios universitarios, frente a un 36% de los hombres. Como se ha explicado anteriormente, afecta únicamente a generaciones menores de 50 años, pues la incorporación tardía de la mujer al mundo laboral en España es un factor de cohorte determinante. (Banco de España, 2016)

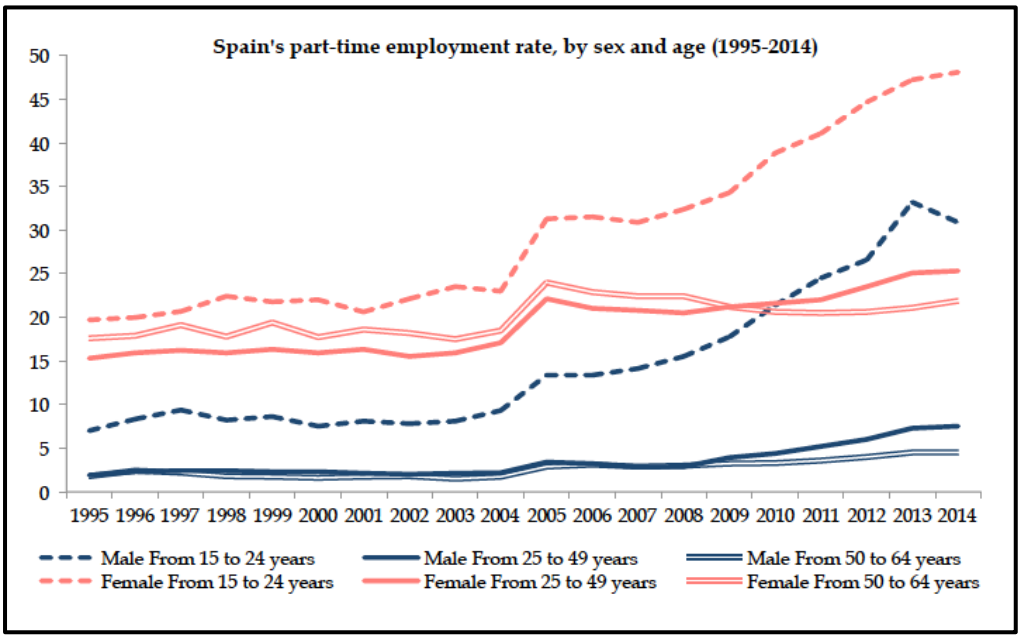
Si nos centramos en la conciliación laboral, España se sitúa entre los países con una mayor desigualdad, recayendo el 70% del tiempo dedicado al cuidado de los hijos y las tareas domésticas en las mujeres. La mayor parte de estas tareas están relacionadas con el lavado y planchado de la colada, compra y preparación de alimentos, y limpieza del hogar. Sorprendentemente, los hombres también han aumentado el tiempo que dedican al cuidado de los menores (35% con respecto a generaciones anteriores). En la actualidad, las labores de crianza conllevan una mayor dedicación por parte de los progenitores fruto de las actividades sociales, culturales y deportivas que desarrollan los menores fuera de la jornada escolar. Sin

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

duda, estas ratios han tenido un efecto significativo en las tasas actuales de fertilidad y en la brecha salarial y de género.

Centrándonos en las condiciones laborales, que incluyen entre otros, desempleo, temporalidad, salarios, sobre cualificación, podemos concluir que la brecha de género entre hombre y mujeres ha sido de 6 puntos en los últimos 15 años (OIT, 2017). Este indicador está directamente relacionado con la dificultad ante la conciliación trabajo y familia, pues en España, las mujeres carecen de oportunidades para acceder a puestos de trabajo a jornada parcial con respecto a las trabajadoras europeas.

Gráfico 1.2. Ratio de empleo a jornada parcial por sexo y edad



Fuente: Estudios sobre economía española 2016

En relación con el ámbito salarial, según los datos la OCDE, en 2019 la brecha de género se sitúa en el 12,5% de media en los países de la OCDE, ligeramente inferior (11,2%) para los 27 países de la UE. La brecha salarial de género se calcula como la diferencia entre los ingresos medios de hombres y mujeres en relación con los ingresos medios de los hombres. Para su cálculo, se tiene en cuenta, los ingresos medios de las personas de 25 a 54, por lo que no se tienen en consideración, los empleos en prácticas, trabajos por horas de estudiantes y jubilados. (OCDE, 2021)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En general, las mujeres tienen un mayor nivel de educación, pero menor experiencia laboral. Esta situación provoca un importante desajuste en la fuerza laboral, pues en general las mujeres están sobre cualificadas para el trabajo que desempeñan con respecto a sus colegas europeas. (Brindusa *et al,* 2018).

Adquieren especial relevancia los conceptos de techo de cristal y laberinto del liderazgo. Hace casi tres décadas se acuño el término "*glass ceiling*" (techo de cristal) para definir aquella barrera invisible que impide a las mujeres y otras minorías, alcanzar posiciones de mayor responsabilidad en las organizaciones. Sin embargo, las investigadoras americanas Eagly and Carli, de las universidades de Northwetern y Wellesley College prefieren hablar del laberinto del liderazgo (*Labyrinth of Leadership*), pues "transmite la complejidad y variedad de desafíos que pueden aparecer a lo largo del camino. El paso a través de un laberinto requiere persistencia, conciencia del progreso de uno y un análisis cuidadoso de los rompecabezas que nos esperan. Existen rutas hacia el centro, pero están llenas de giros y giros, tanto esperados como inesperados (…) Los remedios propuestos, como el cambio de la cultura de las horas largas, el uso de herramientas de reclutamiento abierto y la preparación de las mujeres para la gestión de proyectos con asignaciones adecuadamente exigentes, son muy variadas, pero juntas tienen la oportunidad de lograr equidad en el liderazgo en nuestro tiempo" (Eagly, Carli, 2007)

Estas investigadoras consideran que la metáfora del techo de cristal no es realista, pues simboliza sólo una barrera en un momento determinado, el cambio de la mujer hacia la etapa como directivo. Sin embargo, la imagen del laberinto sugiere que las dificultades están a lo largo de toda la carrera profesional y que tienen relación con cuestiones como: los prejuicios sobre el desempeño femenino, las exigencias de la vida familiar, la escasa inversión en capital social, la prolongación de las jornadas laborales, la subjetividad en la evaluación del desempeño o los diferentes estilos de liderazgo, entre otros.

Sirva el siguiente ejemplo. La Oficina de Contabilidad del gobierno de Estados Unidos (GAO por sus siglas en inglés) realizó un estudio sobre brecha salarial entre hombres y mujeres entre los años 1983 y 2000. En la primera economía del mundo, los resultados fueron sorprendentes, revelando que el matrimonio y la paternidad están asociados a salarios más altos para los hombres, pero no para las mujeres. Los investigadores del GAO también

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

estudiaron variables como los ascensos y concluyeron que, a idéntico nivel de cualificación, los ascensos son más rápidos para los hombres que para las mujeres, y especialmente para los hombres blancos, pues ocupaban puestos directivos antes que las mujeres blancas, hombres o mujeres negros.

Las perspectivas de que esta situación mejore en los próximos años, se aleja cada vez más, pues diversos economistas pronostican un desequilibrio salarial y de inmigración que incrementarán las desigualdades entre hombres y mujeres en los próximos años, especialmente en el continente europeo, motivado por su crecimiento demográfico negativo. Bauman en reflexiona sobre los orígenes, la periferia y el impacto de las olas migratorias, aseverando que la política de separación y construcción de muros en lugar de puentes es un error:

> "El primer hecho es que la brecha salarial entre los países pobres y los ricos es brutalmente amplia y que el proceso de crecimiento global la mantendrá así durante varias décadas. El segundo es que la inmigración no hará menguar significativamente esta brecha, porque los mecanismos de retroalimentación son demasiado débiles. El tercero es que, mientras la inmigración continúe, las diásporas seguirán acumulándose durante varias décadas. Así pues, la brecha salarial persistirá, mientras que el facilitador de la inmigración aumentará. Como consecuencia, la emigración desde los países pobres a los ricos está abocada a acelerarse. En un futuro predecible, la inmigración internacional no alcanzará el equilibrio: hemos asistido a los comienzos de un desequilibrio de proporciones épicas". (Bauman, 2016)

1.2.5. Marco jurídico para la igualdad en España

Una gran parte de los textos internacionales sobre derechos humanos, reconocen la igualdad entre hombres y mujeres como principio jurídico universal. La Asamblea general de Naciones Unidas en su Convención de diciembre de 1979, ratificó la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, a la que España se sumó en 1983.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Del mismo modo, el principio de igualdad constituye un valor fundamental del Derecho comunitario recogido en los Tratados fundacionales y normas posteriores emanadas de la Unión Europea en el ejercicio de la política de igualdad. Desde el máximo órgano legislativo europeo, se han aprobado multitud de Directivas, como por ejemplo la Directiva 2002/73/CE que se refiere a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres relacionadas con la igualdad de trato entre hombres y mujeres en áreas referentes a la formación, acceso al empleo, promoción profesional y condiciones de trabajo.

Desde el Tratado de Ámstedam en 1999, la igualdad entre hombres y mujeres son un objetivo fundamental que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la UE, así como sus miembros. En España, nuestro marco jurídico también recoge estos derechos universales, especialmente el Artículo 14 de la Constitución Española de 1978, establece que: "los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo o religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social". (Constitución Española, 1978)

En el Artículo 35 de la Constitución, dice "todos los españoles tienen el deber y el derecho al trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo". (Constitución Española, 1978)

El Real Decreto 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 4.2.c) dispone que, en la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a no ser discriminados para el empleo o una vez empleados, por razón de sexo. En el artículo 28, se establece que el empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor, el mismo salario sin discriminación alguna por razón de sexo.

La Ley de Infracciones y Sanciones en el orden social, la Ley de prevención de Riesgos Laborales, la Ley de Procedimiento Laboral, la Ley 39/1999 de 05 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, recogen de igual forma disposiciones relativas al principio de igualdad y la prohibición de discriminación por razón de sexo en las relaciones laborales.

Ley Orgánica 1/2004 de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, presta especial atención a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales. Se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares.

Recientemente el Real Decreto 6/2019 de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato de oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo permite avanzar hacia la igualdad plena.

Como resumen, podemos afirmar que muchas han sido las normas que se han proclamado en el ordenamiento jurídico español, tratando de introducir la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y familiar.

A continuación, realizaremos un análisis comparativo de los Planes de Igualdad de seis empresas turísticas al amparo de la *Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (LOIEMH).

1.2.5.1. Planes de Igualdad. Análisis de Seis Empresas Turísticas Españolas.

Tal y como establece la Ley 3/2007 de la LOIEMH, las empresas de más de 250 trabajadores están obligadas a disponer de un Plan de Igualdad entendido como un conjunto ordenado de medidas tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar las posibles discriminaciones por razón de sexo. Esta ley promueve una doble finalidad para conseguir la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y para ello se fija en dos ámbitos fundamentales:

- La adopción de medidas de acción positiva que corrijan desequilibrios existentes. Acciones positivas son cada una de las acciones específicas en favor de las mujeres que pueden adoptar los Poderes Públicos para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres.
- La adopción de medidas de igualdad que de forma transversal garanticen la integración del principio de igualdad en todas las políticas de la empresa, en todos sus procesos y niveles.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Por este motivo cada compañía, dispondrá de un plan de igualdad que fijarán los objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

Para ilustrar en qué situación se encuentran los Planes de Igualdad del sector turístico español, hemos realizado un muestreo entre los planes de igualdad de las siguientes empresas españolas, teniendo como criterio único el número de empleados en España en 2022:

Tabla 1.1. Análisis comparativo de empresas participantes

Número de empleados por empresa en España

	Empresa	Número de empleados en España
1	Iberia LAE, S.A.	11.000
2	Paradores de Turismo, S.A.	5.040
3	Meliá Hotels International	4.658
4	NH Hoteles España, S.L.	1.586
5	Vincci Hoteles	782
6	Iberostar Group	650

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las empresas

Siguiendo los criterios de la LOIEMH, todos los planes de igualdad analizados se estructuran en tres apartados:

1. Diagnóstico de la situación de partida de mujeres y hombres en la empresa, a partir de la información cualitativa y cuantitativa aportada por cada empresa en materia de: características de la plantilla, contratación, acceso, condiciones de trabajo, retribución, salud laboral, conciliación familiar y profesional, política de comunicación y sensibilización en igualdad.
2. Programa de actuación elaborado a partir del diagnóstico. En él se establecen los objetivos a alcanzar para garantizarla igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres. Medidas de acciones positivas necesarias para alcanzar los

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

objetivos, calendario de implantación, personas responsables, así como los indicadores para el seguimiento de las acciones.

3. Seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan, a través de los responsables por cada una de las partes para que recojan información sobre grado de realización, resultados e impacto en la empresa.

Si bien cada empresa muestra los resultados de su fase de diagnóstico de un modo diferente, existen evidencias de que se repite un mismo patrón en relación con la igualdad en términos de sexo, tipos de jornada, empleados por niveles y retribuciones.

a) Distribución de empleados por sexo: En general en las empresas hoteleras, hay un desequilibrio de mayor representatividad de mujeres frente a los hombres. Entre el 55,82% de Paradores hasta el 60% en Vincci de mujeres frente al 44,18% de hombres en el caso de Paradores. Esto se debe a que los puestos que requieren más mano de obra y menor cualificación generalmente área funcional 4 (pisos y limpieza) está ocupados por mujeres con categorías profesionales de recepcionistas, camareras de piso, ayudantes de cocina, camareras de restaurante, etc. En el extremo opuesto encontramos Iberia donde la presencia femenina en la plantilla es de un 37,54% debido a que determinados perfiles como técnicos de mantenimiento aeronáutico, agentes de servicios auxiliares, están asociados a roles tradicionalmente masculinos.
b) Tipos de jornadas: En el caso de Iberia destaca que las mujeres son el colectivo predominante a la hora de acogerse a reducción de jornadas u otras medidas que facilitan la conciliación laboral. Iberostar informa de que el 55% de las bajas por maternidad y paternidad son solicitadas por mujeres frente al 45% de los hombres.
c) Distribución por niveles: Todas las empresas reconocen que tienen menos mujeres en los puestos de alta dirección, en Meliá el porcentaje de mujeres en posiciones directivas es del 29% frente a un 71% de hombres.
d) Retribuciones: Si bien en el grupo hotelero NH el 44% de los puestos directivos denominados Top Management están ocupados por mujeres, la propia compañía reconoce que sus retribuciones son un 22% menor que la retribución media de los hombres. Lo mismo ocurre en Meliá donde las mujeres que ocupan puestos directivos cobran un 8% menos de media que sus compañeros masculinos. Según el último

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

informe de Iberia, los altos directivos masculinos cobraron un 23% más que las mujeres, y si consultados la categoría “resto de ejecutivos” la diferencia es aún mayor del 53% entre hombres y mujeres.

Por ello, cada una de las empresas que han formado parte de este análisis recogen un conjunto de objetivos generales y específicos orientados a fomentar la igualdad de oportunidades. En la siguiente tabla, se resumen los objetivos generales para cada una de las empresas de este estudio.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.2. Resumen objetivos generales planes de igualdad de empresas españolas

OBJETIVOS GENERALES	
IBERIA	1. Seguir respaldando y fomentando políticas cuyo objetivo sea evitar la discriminación por razón de sexo en materia de selección, 2. Fomentar la presencia de la mujer en aquellas áreas del colectivo de tierra en las que se encuentre menos representada. 3. Continuar con la política de "tolerancia cero" respecto a cualquier tipo de situación de acosos sexual o por razón de sexo, así como 4. Mejorar y divulgar los derechos legalmente establecidos para mujeres víctimas de violencia de género.
PARADORES	1. Integrar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en todas las áreas: contratación, acceso, formación, promoción, política retributiva, conciliación, salud laboral, acoso sexual y por razón de sexo, violencia de género , comunicación y representatividad 2. Garantizar un entorno laboral libre de acoso 3. Avanzar en la corresponsabilidad entre hombres y mujeres
MELIÃ HOTELS & RESORTS	1. Garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en cada una de las cuestiobnes que afectan a los trabajadores y trabajadoras y a la empresa (acceso, selección, contratación, promoción y formación). 2. Avanzar en la corresponsabilidad de tareas entre hombres y mujeres 3. Aplicar la perspectiva de género a todas las áreas, políticas y decisiones d ela empresa. Transversalidad de género: aplicable a todos los departamentos. 4. Granatizar, desde la perspectiva de género. La igualdad de retribución por trabajos que aporten un mismo valor=esfuerzo=valor
NH HOTELS	1. Integrar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa 2. Integrar la perspectiva de género en la gestión de la empresa. Nombramiento de una persona, perteneciente a la plantilla d ela empresa, como Responsable de Igualdad como garante de dicha integración. 3. Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que integran la plantilla de la empresa.
VINCCI HOTELS	1. Con el objetivo de asegurar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en la organización, el principio de igualdad d etrato y de oportunidades entre hombres y mujeres se garantizará en todo momento en el acceso al empleo y en la promoción profesional. 2. La empresa promoverá la realización de acciones formativas que faciliten por igual el desarrollo de habilidades y competencias sin distinción de género 3. Proporcionar mejores condiciones para conseguir un adecuado equilibrio y mejor compatibilidad entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar.
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1. Promover la defensa y aplicación del principio de igualdad de trato entre todos los profesionales 2. Prevenir la discriminación por razón de género y situaciones derivadas del acoso sexual. 3. Fomentar la cultura de la sensibilización en torno a la diversidad, igualdad y conciliación. 4. Estudiar medidas para reducir la brecha salarial.

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes de igualdad de cada una de las empresas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cada uno de los objetivos generales se desglosan a su vez en objetivos específicos que se centran en las siguientes áreas:

- Acceso a la empresa
- Contratación
- Formación
- Retribución
- Salud Laboral
- Comunicación y sensibilización
- Violencia de Género

Por cada área cada plan establece un conjunto de medidas con indicadores, persona responsable y calendario de aplicación que deberá ser revisado por la comisión de seguimiento y evaluación de cada compañía de manera sistemática y programada. Esta comisión es la responsable de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y las acciones programadas. Según la Ley 3/2007 la comisión de seguimiento debe estar compuesta por representantes de la parte empresarial, así como de la parte sindical para garantizar la representatividad de todas las partes.

Mas allá de los problemas de género, retribuciones, medidas de conciliación entre hombres y mujeres en la industria turística y hotelera que han sido descritos en este apartado, existen otras problemáticas sociales relacionadas con la igualdad en el entorno laboral, que preocupan a las autorizades y que tienen una relación directa en la calidad del entorno laboral. En el siguiente apartado, se realiza un diagnóstico de la regulación laboral en el sector de la hostelería y los principales problemas sociales que desde las organizaciones empresariales sectoriales se han puesto de manifiesto.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.2.6. Regulación Laboral en el Sector de la Hostelería en España. Principales Problemas Sociales.

Hostelería de España es la organización empresarial que representa al conjunto de más de 315.000 empresas (restaurantes, cafeterías, bares y establecimientos de ocio) y que suponen un volumen de ventas de 130 millones de euros, empleando a 1,7 millones de personas con una aportación de 6,4% al PIB de la economía española. (Hostelería de España, 2022). Hostelería de España es el interlocutor de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) con el Gobierno de España y entre sus funciones se encuentran: la representación y defensa del sector hostelero, la negociación del Acuerdo Laboral Estatal de Hostelería (ALEH), realización de estudios y análisis del sector y el desarrollo de sinergias entre asociaciones, entre otros.

El diálogo social, la formación profesional, la fiscalidad, la promoción sectorial o la comunicación son algunas de las actividades en las que participa habitualmente. De entre todos sus objetivos, nos centraremos en el relacionado con la regulación del ALEH por ser de interés para esta investigación.

El VI Acuerdo Laboral de ámbito Estatal para el sector de Hostelería es de aplicación general en cuanto regula las relaciones laborales de las empresas y trabajadores conforme a las facultades previstas en el Título III del Estatuto de los Trabajadores. Lo suscriben los representantes sindicales y empresariales de ámbito estatal, si bien cada comunidad autónoma en el ámbito de sus facultades y autonomía pueden establecer normas regulatorias propias conforme a derecho. Este acuerdo es un instrumento de gran importancia en la defensa del sector de la hostelería, así como de los intereses de sus trabajadores y empresas, pues representa el convenio de estructura del sector, monitorizando la negociación colectiva y el mapa del sector de la hostelería española. Algunas de las materias generales que se regulan en este acuerdo:

- Solución autónoma de conflictos laborales de ámbito inferior al estatal. Para ello, el acuerdo contempla la adhesión a los sistemas autónomos de solución de conflictos por el sistema extrajudicial publicado en el BOE nº 46, de 23 de febrero de 2012, sin perjuicio de que puedan adherirse a otros sistemas extrajudiciales

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de las comunidades autónomas para la resolución de conflictos colectivos. Además, contempla servicios de mediación y arbitraje para resolución extrajudicial de conflictos laborales.

- Igualdad efectiva de oportunidades y no discriminación de mujeres y hombres. En su Artículo 45 *No discriminación en las relaciones laborales* el ALEH incluye medidas de acción positiva para la aplicación efectiva del principio de igualdad y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres relacionadas con: acceso al empleo, clasificación profesional, promoción profesional, formación profesional, retribución, tiempo de trabajo, protección ante el acoso discriminatorio por razón de sexo y ante el acoso sexual y demás condiciones laborales. El compromiso de este acuerdo en la lucha contra la desigualdad entre hombres y mujeres queda reflejado en la redacción de 6 artículos orientados a este fin. Art. 46, *Comisión de Igualdad en el ámbito estatal de hostelería,* Art. 47 *Los planes de igualdad de las empresas de hostelería y otras medidas de promoción de la igualdad*, Art. 48 *Diagnóstico de situación, Art. 49 Objetivos de los planes de igualdad,* Art. 50 *Elaboración y seguimiento de los planes de igualdad en las empresas de hostelería*, Art. 51 *Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo y protocolo de actuación en el ámbito de las empresas de hostelería*.
- Movilidad geográfica
- Medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Derechos sindicales y régimen de información y consulta en relaciones laborales. La comisión paritaria adquiere nuevas facultades en el desbloqueo de procesos de negociación colectiva territoriales.

Ante la dificultad para obtener datos estadísticos sobre la actividad socio laboral española y el cumplimiento de la normativa reguladora en materia laboral para el sector de la hostelería española, se detallan a continuación datos extraídos del Informe Anual de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social del año 2020, por ser el órgano competente en la regulación de la actividad laboral. Se ha decidido escoger

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

este año para la toma de datos en relación con la actividad inspectora por ser un año especial para la actividad hostelera y turística con motivo de la COVID-19.

De acuerdo al Artículo 1 de la Ley 23/2015 de 21 de julio, *Ordenadora de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social,* considera al Sistema de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social como: " un servicio público al que corresponde ejercer la vigilancia del cumplimiento de las normas de orden social y exigir las responsabilidades pertinentes , que efectuará de conformidad con los principios del Estado social y democrático de Derecho que consagra la Constitución Española y con los convenios 81 y 129 de la Organización Internacional del Trabajo". (BOE núm 174, de 22/07/2015).

La legislación define como normas de orden social las relativas a materias laborales, prevención de riesgos laborales, de seguridad y protección social, empleo y formación profesional para el empleo, protección por desempleo, economía social, migración y trabajo de extranjeros, igualdad de oportunidades y no discriminación en el empleo.

Durante el año 2020, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social inspeccionó 352.910 centros de trabajo pertenecientes a 267.726 empresas, que dieron lugar a 945.415 actuaciones. Además, se realizaron 200.057 visitas de las cuales el 63,43% corresponden al sector servicios, 20,30% en el sector de la construcción, 11,29% en la industria y el 4,26% en Agricultura y Pesca.

En la siguiente tabla pueden observarse las principales materias de actuación en relaciones laborales, prevención de riesgos laborales, empleo y colocación, extranjería, seguridad social y otras actuaciones. Cabe resaltar cómo el 47,2% de las actuaciones están vinculadas a actividades relacionadas con la seguridad social, dando lugar a un total de 28.935 infracciones, estando la mayor parte de éstas 13.787 relacionadas con inscripción, afiliación y alta, coincidiendo con uno de los principales problemas a los que se enfrentan algunos trabajadores del sector hostelero que denuncian cómo sus contratos no están dados de alta en el sistema contribuyendo a la economía sumergida y al fraude fiscal o bien la empresa comente

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

infracciones en el pago de prestaciones cotizando por menos horas de las contratadas o no contabilizando las horas extras.

A continuación, se sitúan las actuaciones relacionadas con la Prevención de Riesgos Laborales (29,64%) pues en el caso de los trabajadores del sector hostelero conllevan los siguientes riesgos asociados dependiendo de su categoría profesional:
Personal de cocina:

- Resbalones y caídas en suelos resbaladizos, accidentes y cortes con herramientas de corte o máquinas auxiliares (cortadoras de carne, picadoras, amasadoras, peladoras de patatas, etc..) quemaduras por llama abierta en los fuegos, superficies calientes o derrame de líquidos hirviendo, choques y golpes, contactos eléctricos, riesgos por explosión de gas, inhalación de sustancias tóxicas

Camareros:

- Fatiga física y mental, debida a la prisa, precipitación, esfuerzos intermitentes, y horarios

variables que pueden ser nocturnos. Problemas reumatológicos, largos periodos de pie y manejo de carga pesada. Sobreesfuerzos que conllevan dolores de espalda.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.3. Actividad realizada por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en 2020.

2.3 - ACTIVIDAD REALIZADA POR LA INSPECCION DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. TOTAL NACIONAL - AÑO 2020

MATERIA DE ACTUACIONES	ACTUACIONES	INFRACCIONES *	TRABAJADORES
1 - RELACIONES LABORALES			
1.1 DISCRIMINACION EN LA RELACION LABORAL	4.459	107	23.686
1.2 DERECHO A LA INTIMIDAD, DIGNIDAD Y ACOSO SEXUAL	2.407	117	1.845
1.3 DERECHOS DERIVADOS DEL CONTRATO DE TRABAJO	93.945	13.497	142.444
1.4 TRABAJO DE MENORES	741	44	84
1.5 EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y USUARIAS	424	114	9.362
1.6 MODIFICACION, SUSPENSION Y EXTINCION DEL CONTRATO DE TRABAJO	66.257	551	12.436
1.7 HUELGA, CIERRE PATRONAL Y CONFLICTO COLECTIVO	311	44	2.795
1.8 PROCEDIMIENTO ELECTORAL, DERECHO DE REUNION Y REPRESENTACION SINDICAL	3.035	324	32.511
1.9 OTRAS ACTUACIONES	6.329	268	5.708
SUBTOTAL	**177.908**	**15.066**	**230.871**
2 - PREVENCION DE RIESGOS LABORALES			
2.1 CONDICIONES GENERALES DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO	96.635	3.700	30.296
2.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO	19.278	2.411	8.640
2.3 NIVELES DE EXPOSICION A AGENTES NOCIVOS	16.685	221	3.090
2.4 MEDIOS DE PROTECCION PERSONAL	19.887	1.142	12.810
2.5 ACCION PREVENTIVA EN LA EMPRESA	100.132	6.967	109.004
2.6 PROTECCION DE LOS MENORES Y DE LA MATERNIDAD	1.381	57	49
2.7 OTRAS ACTUACIONES	26.166	1.259	2.877
SUBTOTAL	**280.164**	**15.757**	**166.766**
3 - EMPLEO Y COLOCACION			
3.1 DISCRIMINACION POR RAZON DE SEXO EN EL ACCESO AL EMPLEO	267	14	15
3.2 INTEGRACION LABORAL DE MINUSVALIDOS	2.540	303	1.185
3.3 FOMENTO AL EMPLEO	1	0	0
3.4 AYUDAS SUBVENCIONES ESTATALES	320	17	87
3.5 AYUDAS SUBVENCIONES COMUNIDADES AUTONOMAS	2.712	52	247
3.6 OTRAS ACTUACIONES	3.340	102	553
SUBTOTAL	**9.180**	**488**	**2.087**
4 - EXTRANJERIA			
4.1 PERMISO DE TRABAJO POR CUENTA PROPIA	1.328	209	209
4.2 PERMISO DE TRABAJO POR CUENTA AJENA	10.087	3.736	3.736
4.3 OTROS PERMISOS DE TRABAJO POR CUENTA AJENA	288	304	304
4.4 INFORME SOBRE ARRAIGO LABORAL EXTRANJEROS	28	0	0
4.5 INFORME SOBRE COLABORACION ADMINISTRATIVA	7	0	0
SUBTOTAL	**11.738**	**4.249**	**4.249**
5 - SEGURIDAD SOCIAL			
5.1 INSCRIPCION, AFILIACION Y ALTA	213.350	13.787	22.879
5.2 COTIZACION A LA SEGURIDAD SOCIAL	69.936	2.973	34.445
5.3 COLABORACION EN LA GESTION	2.414	891	1.137
5.4 PRESTACIONES. INFRACCIONES DE EMPRESAS Y PAGO	113.655	4.723	7.158
5.5 PRESTACIONES. INFRACCIONES TRABAJADORES	9.227	3.375	3.375
5.6 MUTUAS DE ACCIDENTES Y PROTECCION DE CONTINGENCIAS PROFESIONALES	114	19	14.551
5.7 CONTRATOS BONIFICADOS	4.641	997	1.041
5.8 OTRAS ACTUACIONES	33.215	2.170	7.997
SUBTOTAL	**446.552**	**28.935**	**92.583**
6 - OTRAS ACTUACIONES			
6.1 OBSTRUCCIONES	2.813	2.755	29.821
6.2 DESCARGOS E IMPUGNACIONES DE ACTAS	10.998	0	0
6.3 SEÑALAMIENTO DE BIENES	190	0	0
6.4 MINORACION DE MOROSIDAD	408	0	0
6.5 APLAZAMIENTO DE PAGO DE DEUDA	733	0	0
6.6 PROGRAMA INFORMA Y FORMACION CRETA	0	0	0
6.7 OTRAS ACTUACIONES S.S. PARA SUBINSPECTORES SSL	146	0	0
6.8 OTRAS ACTUACIONES S.H. PARA SUBINSPECTORES SSL	331	0	0
6.9 SUPUESTOS NO LIQUIDABLES	9	0	0
6.10 COVID19	4.245	74	2.777
SUBTOTAL	**19.873**	**2.829**	**32.598**
TOTAL GENERAL	**945.415**	**67.324**	**529.154**

Fuente: Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social

El tercer grupo de infracciones recogidas por este organismo están centradas en Relaciones Laborales, (18,82%) y fundamentalmente se centran en los derechos derivados del contrato de trabajo o bien la modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo. En el caso de la actividad hostelería tiene especial relevancia en la modificación de las condiciones del contrato (jornadas de descanso, horas extraordinarias, turnos de trabajo, etc…). Según el citado informe, en 2020 se realizaron 159.456 actuaciones en Hostelería en todo el territorio nacional, de las cuales resultaron 14.868 infracciones que afectaron a 49.612 trabajadores. Esto representa el mayor porcentaje de actuaciones realizadas dentro del sector servicios que contempla subsectores como: comercio, reparaciones, transportes, servicios profesionales, y Administración Pública.

Tabla 1.4. Distribución por sectores de actividad de los resultados alcanzados por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Total año 2020

ACTIVIDAD ECONÓMICA (1)	ACTUACIONES	INFRACCIONES RECOGIDAS EN ACTAS (2)	IMPORTE DE SANCIONES PROPUESTAS	TRABAJADORES AFECTADOS POR LAS INFRACCIONES	REQUERIMIENTOS	IMPORTE EXPEDIENTES LIQUIDATORIOS
1 - AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA (01 a 03)	**43.065**	**4.864**	**21.073.860,47 €**	**27.429**	**12.158**	**20.508.697,09 €**
1.1 - AGRICULTURA Y GANADERIA (01 y 02)	40.819	4.754	20.707.872,65 €	26.448	11.749	20.314.765,03 €
1.2 - PESCA Y ACUICULTURA (03)	2.246	110	365.987,82 €	981	409	193.932,06 €
2 - INDUSTRIA (05 a 39)	**110.472**	**7.072**	**27.514.123,51 €**	**59.455**	**33.782**	**104.901.925,77 €**
2.1 - ALIMENTACION (10 a 11)	24.382	1.679	6.868.329,71 €	10.186	5.678	17.289.760,30 €
2.2 - MADERA (16)	4.561	315	1.083.935,71 €	1.213	1.694	2.595.072,88 €
2.3 - INDUSTRIA SIDEROMETALURGICA (24 a 33)	47.924	2.482	8.825.374,75 €	28.672	17.098	40.615.953,77 €
2.4 - RESTO SECTORES INDUSTRIA	33.605	2.596	10.736.483,34 €	19.384	9.312	44.401.138,82 €
3 - CONSTRUCCION (41 a 43)	**163.384**	**8.425**	**34.783.895,97 €**	**28.203**	**46.736**	**117.829.020,91 €**
4 - SERVICIOS (45 a 99)	**551.148**	**46.963**	**160.869.813,01 €**	**414.067**	**81.170**	**488.205.782,25 €**
4.1 - COMERCIO (45 a 47, excepto 45.2)	124.827	9.013	31.027.348,24 €	62.892	19.087	84.559.146,78 €
4.2 - REPARACIONES (45.2)	19.037	1.139	4.681.061,22 €	2.424	5.730	4.999.046,12 €
4.3 - TRANSPORTE (49 a 53)	38.494	2.966	10.940.456,81 €	52.792	6.764	86.263.153,36 €
4.4 - HOSTELERIA (55 y 56)	159.456	14.868	56.178.333,53 €	49.612	15.419	97.548.225,16 €
4.5 - SERVICIOS PROFESIONALES (69 a 71, 73, 74, 78 80 a 82 y 96)	100.243	8.393	30.016.137,79 €	125.744	18.453	101.337.789,09 €
4.6 - ADMINISTRACION PUBLICA (84)	14.522	2.275	2.507.916,97 €	24.561	2.180	11.368.053,07 €
4.7 - RESTO SECTORES SERVICIOS	94.569	8.309	25.518.558,45 €	96.042	13.537	102.130.368,67 €
5 - SIN CLASIFICAR	**77.346**	**0**	**0,00 €**	**0**	**50**	**0,00 €**
TOTAL	**945.415**	**67.324**	**244.241.692,96 €**	**529.154**	**173.896**	**731.445.426,02 €**

Fuente: Organismo estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social

Como resumen, podemos argumentar que, si bien el año 2020 estuvo marcado por la crisis sanitaria que conllevó el cierre parcial de muchos establecimientos de hostelería

como consecuencia de las medidas de protección de salud pública adoptadas por el Gobierno de España, la mayor parte de las infracciones identificadas por las autoridades laborales tienen que ver con la regulación laboral y la cotización al sistema de Seguridad Social y nada que ver con la incidencia del COVID-19. Por ello, empresarios y trabajadores del sector hostelero se enfrentan a una situación en la que la identificación, atracción y fidelización de profesionales cualificados resulta muy complicado.

1.2.7. Salarios en Tiempos de COVID-19.

Durante el periodo 2016-2019, el crecimiento de los salarios en el mundo osciló entre el 1,6 y el 2,2 por ciento. Sin embargo, con la llegada de la crisis provocada por la COVID-19, se desencadena una bajada en este indicador en todos los países de los que se recogen datos. Desgraciadamente, la crisis no tiene los mismos efectos y consecuencias en el mercado laboral entre los hombres y mujeres, siendo estás ultimas quienes más sufren los impactos adversos. De no existir los subsidios salariales establecidos por los gobiernos, las mujeres trabajadoras hubieran perdido un 8,1 por ciento de la masa salarial, frente al 5,4 por ciento de los hombres. Sin subsidios, los trabajadores hubieran perdido el 6,5 por ciento de la masa salarial entre el primer y el segundo trimestre de 2020. La pérdida de masa salarial se justifica por el descenso en el número de horas trabajadas.

En el proceso de alcanzar la igualdad a nivel salarial, es importante el papel que desempeña el salario mínimo, pues su propósito no es otro, que proteger a los trabajadores contra salarios indebidamente bajos. A nivel mundial, la mitad de los países tienen regulado por ley el salario mínimo y la otra mitad utilizan mediciones más complejas relacionadas, con el sector, la ocupación, la edad o zona geográfica. De los 327 millones de personas que perciben el salario mínimo en el mundo, 152 son mujeres. Como dato ilustrativo en 2019, se estableció en 486 dólares estadounidenses mensuales el valor de la mediana mundial de los salarios mínimos (OIT, 2020).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los estudios indican que, en muchos casos, el salario mínimo reduce la brecha salarial de género. Para ayudar a que el salario mínimo contribuya a reducir la desigualdad salarial, se deben abordar 3 factores:

- el perfil de las personas que lo perciben,
- el nivel en el que se fija el salario mínimo
- la "efectividad" del mismo, entendiendo por efectividad, la cobertura legal y el nivel de cumplimiento.

Por lo general, las mujeres predominan entre los trabajadores mal pagados que perciben salarios inferiores al salario mínimo, especialmente en sectores como el agrícola o servicios del hogar.

Como idea principal, y al objeto de abordar una nueva y mejor etapa posterior a la crisis, debemos tener en cuenta que los salarios mínimos regulados son una herramienta fundamental para conseguir mayor justicia social y menor desigualdad.

1.2.8. Retos y Oportunidades Futuras para una Contratación Equitativa

Cualquier crisis tiene consecuencias irremediables en el futuro, por ello la situación derivada de la pandemia provocada por COVID-19, ha obligado a todos los agentes (gobiernos, sector privado, organizaciones representantes de trabajadores y empleadores) que intervienen en la regulación del mercado laboral, a estar más alertas que nunca en la lucha contra la contratación abusiva, y a realizar grandes esfuerzos para alcanzar procesos de contratación más equitativos.

Para ello es fundamental que gobiernos y organizaciones trabajen coordinadamente en los siguientes aspectos:

1. Prácticas de contratación más eficaces y reguladas. Este objetivo se desglosa en un conjunto de acciones concretas:
    - Garantizar que los controles médicos y sanitarios realizados a los migrantes no se usen con fines discriminatorios en el proceso de contratación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Aumentar la supervisión e inspección de las prácticas de contratación por parte de las autoridades gubernamentales.
- Desarrollar canales específicos de contratación para los sectores esenciales garantizando los derechos de igualdad de trato.
- Aumentar la transparencia del mercado laboral, la movilidad, y la adecuación de las cualificaciones a los puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de trabajadores migrantes en situación de desempleo en destino.

2. Proteger a los trabajadores de las prácticas de contratación abusivas y fraudulentas y defender sus derechos, para ello:
    - Las organizaciones de trabajadores deben continuar trabajando y defendiendo los derechos de los trabajadores migrantes.
    - Los gobiernos deben garantizar que todos los trabajadores migrantes, incluso los que se encuentran en situación irregular, tienen acceso a recursos legales que defiendan sus intereses antes situaciones abusivas.
    - Establecer una mayor coordinación entre las agencias reclutadoras en países de origen y destino para verificar que se cumple con lo acordado (descanso laboral, salario, equipos de protección individual, etc…).
    - Los gobiernos deben legislar para eximir a los trabajadores migrantes de abonar las deudas que pudieran haber incurrido durante su proceso de contratación.
3. Garantizar el acceso a información precisa y fiable y a los servicios esenciales mediante:
    - Es obligación de gobiernos, empleadores, organizaciones de trabajadores, empresas difundir información clara y precisa sobre las condiciones del mercado laboral y sus riesgos.
    - Mantener una línea de trabajo conjunta y coordinada entre los agentes de los países de origen y de destino en cuanto a la contratación de trabajadores migrantes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Premiar y dar visibilidad a los agentes que promueven la contratación equitativa.

4. Sentar las bases para permitir la contratación justa a medida que las economías se recuperan.
    - Revisar los acuerdos bilaterales entre países de origen y destino garantizando que se producen las condiciones necesarias para un retorno seguro en el caso de que fuese necesario.
    - Utilizar la tecnología para establecer sistemas de contratación electrónica.
    - Impartir formación y capacitación sobre prácticas de contratación equitativa y más justas.

1.3. POLÍTICAS GLOBALES EN FAVOR DE LA DIVERSIDAD

En septiembre del año 2000, la ONU promueve los Objetivos de Desarrollo del Milenio cuyo objetivo final es mejorar la vida de las personas y erradicar la pobreza. Sin embargo, una década después, esta organización reconoce el fracaso de estos, pues en áreas relacionadas con la ayuda oficial al desarrollo, acceso a los mercados, reducción de la deuda, acceso a nuevas tecnologías o medicamentos básicos no se han alcanzado los objetivos deseados.

1.3.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible. ODS

Por ello, en el año 2015, la Asamblea General de la ONU aprobó mediante la Resolución A/RES/70/1 la Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible. Con esta nueva resolución se pretende volver a relanzar los Objetivos del Milenio con un alcance más universal. Contiene 17 objetivos y 169 metas, por lo que se trata de un proyecto muy ambicioso y global. Todos son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gracias a la Agenda 2030 se pretende mejorar las personas, el planeta y conseguir mayor prosperidad. Su objetivo último es fortalecer la paz universal y mejorar la libertad. Uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el mundo y además es un requisito indispensable para el desarrollo sostenible es la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema. Al mismo tiempo, se pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. (UN, 2015).

Referente a la lucha contra la desigualdad de género, la Resolución es clara y determinante: "La consecución de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas contribuirá decisivamente al progreso respecto de todos los objetivos y metas. No es posible realizar todo el potencial humano y alcanzar el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades. Las mujeres y las niñas deben tener igual acceso a una educación de calidad, a los recursos económicos y a la participación política, así como las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones a todos los niveles" (UN, 2015)

A continuación, nos centraremos en los objetivos que directamente están involucrados en la lucha contra la desigualdad.

Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

Cada año, la ONU se preocupa por hacer un seguimiento de los objetivos mediante un sistema global de indicadores que aprobaron los países participantes. En el último informe publicado de 2021, la ONU alerta de las consecuencias del COVID-19 en la consecución de los objetivos en todos los territorios. En relación con el objetivo que estamos analizando, los expertos advierten de que la violencia contra las mujeres persiste en unos niveles escandalosamente elevados y que se han incrementado con motivo de la pandemia. Resultando que 1 de cada 3 mujeres (736 millones) han sufrido violencia física o sexual al menos una vez en su vida desde los 15 años.

La brecha de género sigue siendo elevada en cuanto a la participación de las mujeres en los órganos de representación. A pesar de suponer la mitad de la población terrestre, tan sólo están representadas en un 25,6% en los parlamentos nacionales, 36,3% en gobiernos locales y 28,2% en posiciones directivas.

Cuando los indicadores globales de matrimonio infantil estaban descendiendo paulatinamente en los últimos años, la aparición de la pandemia ha provocado que 10 millones de niñas en todo el mundo estén en riesgo de contraer matrimonio en la próxima década. En países en desarrollo, el cierre de escuelas, la interrupción de asistencia en los servicios de reproducción y la crisis económica son algunos de los detonantes para forzar a muchas niñas y sus familias a matrimonios tempranos. Finalmente, la pandemia se suma a la carga del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado y está expulsando a las mujeres de la fuerza laboral.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

8.6. De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

8.7. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

8.9. De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

En el informe de seguimiento de 2021, la ONU alerta de que la pandemia ha multiplicado por 4 los puestos de trabajo perdidos en comparación con los empleos desaparecidos durante la crisis financiera de 2007-2009.

Por otro lado, para la mayor parte de los países, la recuperación económica equivalente a niveles prepandémicos no llegará hasta 2025. En cambio, el turismo internacional, no se recuperará hasta 2024. Con relación a los jóvenes, los expertos anuncian que se incrementaran el porcentaje de jóvenes que ni estudian, ni trabajan, afectando especialmente a las mujeres (31,1%) frente a los hombres (14%).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Como conclusión, podemos afirmar que la crisis del COVID ha provocado una ralentización en la consecución de los objetivos, agravando la situación de las personas más vulnerables (niños, ancianos, migrantes, mujeres y refugiados) y por ello aumentando la desigualdad económica, social y de género. El subempleo y desempleo derivado de la crisis empuja a estos colectivos a una situación más vulnerable por culpa de la economía sumergida. En tanto en cuanto, se incrementa el número de familias que caen en la extrema pobreza, los niños corren el riesgo de ser atrapados en redes de explotación, tráfico o incluso matrimonio infantil. De hecho, es muy probable que todo lo avanzado en la lucha contra el trabajo infantil durante los últimos 20 años, se derrumbe por culpa del COVID.

1.3.2. Declaración de Beijing. Estrategia para Igualdad 2025-2030

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing (China) en septiembre de 1995, dio lugar a la Declaración y Plataforma de Beijing, principal documento de política mundial sobre igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas. Representantes de 189 gobiernos de todo el mundo adquirieron compromisos y consensos en la lucha contra la desigualdad de género. La Plataforma de Acción comprende 12 esferas de especial preocupación con respecto a la mujer: la pobreza; la educación y la capacitación; la salud; la violencia contra la mujer; los conflictos armados; la economía; el ejercicio del poder y la adopción de decisiones; los mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer; los derechos humanos; los medios de difusión; el medioambiente y; la niña.

Después de 25 años, continúa siendo la hoja de ruta vigente en la lucha por la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas. No obstante, cuando los estados miembros realizan un balance sobre el progreso de ésta, reconocen que están aún muy lejos de alcanzar los objetivos que se marcaron entonces, pues la progresión ha sido gradual, pero desigual e insuficiente. Si bien en algunas esferas se han conseguido avances significativos como, por ejemplo, mayores cuotas de representación para las

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

mujeres en la educación superior, más países implicados en las reformas y aprobación de leyes para la conciliación de la vida laboral y familiar (en 1974 sólo Suecia contemplaba licencias por paternidad, frente a los 94 países de 2015), aún quedan avances importantes con relación a la violencia contra la mujer, la pobreza y la discriminación han experimentado importantes retrocesos durante las últimas dos décadas. Como ejemplo, según el último informe de seguimiento realizado por ONU Mujeres en 2020, concluye que 32 millones de niñas en edad de asistir a la escuela de educación primaria aún no lo hacen, o el 75% de los escaños parlamentarios del mundo están ocupados por hombres. (UN, 2020).

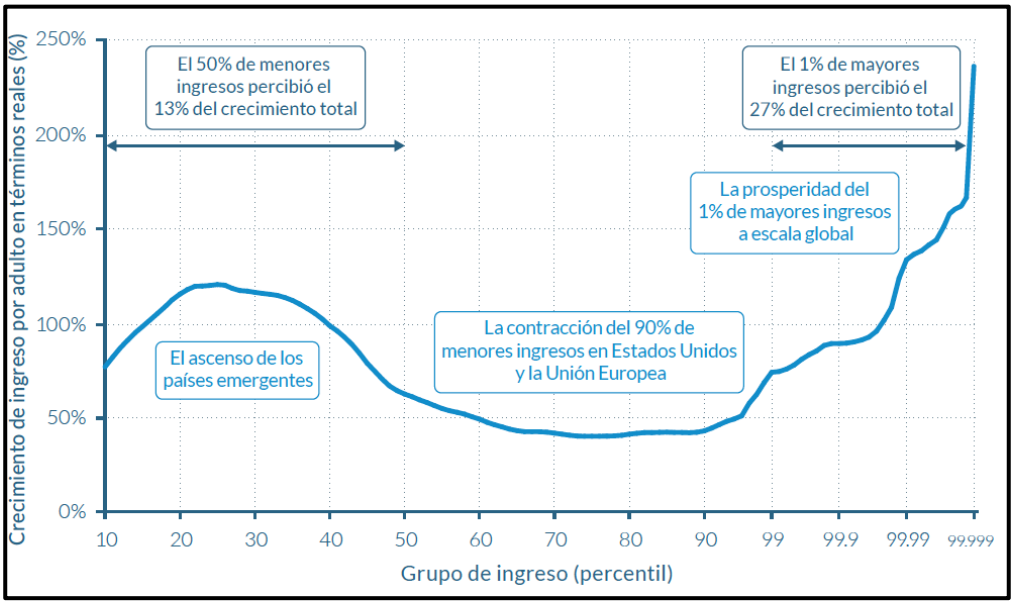
ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. ONU Mujeres apoya a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en la elaboración de estándares internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios que hagan posible el cumplimiento de dichas normas.

Puesto que el progreso de la humanidad depende en gran medida de una mayor igualdad de género, es importante destacar, que la ONU y los Estados miembros trabajan de manera conjunta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con la Declaración de Beijing, pues el objetivo es armonizar las acciones y trabajar de manera coordinada, con un enfoque integral para alcanzar los objetivos y retos marcados cuanto antes.

Un cuarto de siglo después de la firma de esta declaración, el mundo es más desigual e incierto que entonces, a pesar del fuerte crecimiento económico de China. Desde 1980 el 1% de la población mundial se apropió del doble de crecimiento de los ingresos globales que el 50% de las personas más pobres. Según se describe en la Gráfica 3, el número de personas que concentran el 1% de la riqueza global, duplicó su crecimiento con respecto al 50% de la población con menos ingresos durante el periodo 1980-2016. Con ello, se produce que la riqueza y el poder se concentra en manos de unos pocos privilegiados, mientras que la mayor parte de la población mundial vive en un entorno de inseguridad económica.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 1.3.: Curva de la desigualdad y crecimientos globales (1980-2016)



Fuente: Informe sobre Desigualdad 2018. UNESCO

Esta situación afecta seriamente a la desigualdad económica que incide directamente en la distribución de la riqueza. Por si esto no fuera suficiente, además, durante las últimas décadas, los países se han vuelto más ricos, mientras que los gobiernos se han vuelto más pobres. Por desgracia, esta situación tiene unas consecuencias dramáticas para los ciudadanos, pues limitan la capacidad y el presupuesto de los gobiernos en la lucha contra la desigualdad de riqueza entre las personas. Por ello, las mujeres, y especialmente aquellas que residen en países con bajos ingresos, se verán nuevamente afectadas por esta situación, pues se han incrementado las medidas de austeridad y recortes en los servicios públicos esenciales. Para 2023, más de 126 países han anunciado recortes en educación, protección social y atención médica, justo las esferas que más habían progresado desde la Declaración de Beijing. (Ortiz y Cummins 2019).

Es notorio que, en los últimos 25 años, se han desarrollado múltiples conflictos y crisis humanitarias, cada vez más complejas y duraderas, que vuelven a las mujeres y niñas más vulnerables que nunca, debido a su mayor exposición al abuso y la violencia. Peligra gravemente todos los avances que se ha producido en cuanto a los derechos fundamentales de las mujeres y que se aprobaron en 1979 en la Convención para la

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW por sus siglas en inglés). La CEDAW es el instrumento internacional de la ONU MUJERES vinculante más amplio y progresista sobre los derechos humanos de todas las mujeres y niñas. Tiene carácter de mandato internacional, y después de la Convención sobre los derechos del niño, es el segundo instrumento más ratificado por los países de Naciones Unidas.

Volviendo a la Declaración de Beijing y a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, hay seis temáticas que las relacionan y que deben ser abordadas integralmente:

- Una vida libre de violencia, estigmas y estereotipos.
- Sociedades pacíficas e inclusivas
- Desarrollo inclusivo, prosperidad compartida y trabajo decente
- Erradicación de la pobreza, protección y servicios sociales
- Conservación ambiental, acción contra el cambio climático y construcción de resiliencia
- Participación, rendición de cuentas e instituciones con perspectiva de género

Para ello, y con el fin de impulsar el avance de estas temáticas, se identifican 4 ejes sobre los que se debe trabajar en los próximos años para combatir la desigualdad de género y alcanzar los objetivos de la Agenda 2030.

1. Apoyar los movimientos y el liderazgo de las mujeres. Es importante que las mujeres y niñas sean escuchadas tanto en las decisiones individuales (familiares o laborales) como colectivas y que tengan representación en los organismos dónde se toman las decisiones.
2. Respaldar los compromisos con recursos. Los compromisos para la lucha en favor de la igualdad de género precisan recursos financieros, tanto del sector público, como del sector privado, así como una estrecha vigilancia sobre la evasión y fraude fiscal, además de reformas progresivas en los sistemas impositivos de cada país.
3. Utilizar la tecnología en favor de la igualdad de género. La tecnología puede ayudar al desarrollo de mujeres y niñas, en la generación de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

nuevas oportunidades de empleo o acceso a servicios públicos. Para ello, resulta imprescindible reducir la brecha digital entre hombres y mujeres, especialmente en países de ingresos bajos.

4. Hay que asegurar que no se deje a nadie atrás. Todas las mujeres deben estar representadas y especialmente aquellas que históricamente por motivos, de raza, etnia, religión o clase han sido marginadas. La utilización de datos es fundamental para conseguir la mayor representatividad posible.

1.3.3. Convenio de Estambul y Protocolo de Palermo

En la lucha contra la desigualdad es importante destacar la importancia de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (A/RES/55/25) y sus Protocolos, comúnmente reconocida como la Convención de Palermo (en ocasiones, se referencia por sus siglas en inglés UNTOC -United Nations Transnational Organized Crimen) por ser la ciudad en la que se suscribió en diciembre del año 2000. “El propósito de la presente Convención es promover la cooperación para prevenir y combatir más eficazmente la delincuencia organizada transnacional” (Art.1).

Para el objeto de esta investigación, nos interesa especialmente los Anexos II y III del Protocolo que complementan la Convención. Concretamente, el Anexo II “Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños” (A/AC.254/38) que, además de recoger todo lo anterior, también “protege y ayuda a las víctimas de dicha trata, respetando plenamente sus derechos”.

(Art. 2). En cambio, el Anexo III se centra en prevenir y combatir el tráfico ilícito de migrantes por tierra, mar y aire, protegiendo la cooperación entre Estados y los derechos de los migrantes. “Por tráfico ilícito de migrantes, se entenderá la facilitación de la entrada ilegal de una persona en un Estado del cual dicha persona no sea nacional o residente permanente con el fin de obtener directa o indirectamente un beneficio financiero u otro beneficio de orden material” (Art 2.a)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Han transcurrido dos décadas desde la Convención de Palermo y podemos afirmar que, gracias a esta resolución y sus protocolos, la respuesta de la comunidad internacional al crimen organizado ha experimentado unos resultados positivos en este periodo. Algunas de las buenas prácticas que se ha implementado en la lucha contra las mafias criminales han sido: equipos conjuntos de investigación entre Estados; vigilancia electrónica; protección de testigos, magistrados y oficiales o formación específica para los operadores.

A pesar de todo, no hay que bajar la guardia, y se hace necesario intensificar los esfuerzos, pues las actividades delictivas adquieren nuevas formas más graves relacionadas con el uso de internet o utilizando la pandemia con fines delictivos. Como ya hemos descrito con anterioridad, la crisis del COVID-19 ha perjudicado seriamente a los colectivos más vulnerables, mujeres, migrantes y niños.

1.3.4. Código de Conducta ECPAT- The Code.org

El código de conducta *End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes,* al amparo de ECPAT, está promovido por UNICEF, la OMT y FAPMI (Federación de Asociaciones para la Prevención del Maltrato Infantil) y su objetivo principal es la protección de los niños contra la explotación sexual en el turismo. También es conocido internacionalmente como *The code.org*.

Se trata de un instrumento de autorregulación y de responsabilidad social corporativa que refuerza la protección de los niños y adolescentes frente a la explotación sexual en los viajes y el turismo. El código contempla seis criterios esenciales en la protección de niñas, niños y adolescentes:

1. Establecer una política ética y procedimientos contra la explotación sexual de la infancia y la adolescencia (ESIA).
2. Capacitar al personal sobre los derechos de la infancia y adolescencia y la forma de informar sobre casos sospechosos.
3. Incluir una cláusula en los contratos a lo largo de la cadena de valor indicando rechazo común y tolerancia cero frente a la ESIA.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4. Proporcionar información a los turistas sobre los Derechos del Niño, la prevención de la explotación sexual de los niños, niñas y adolescentes y como notificar los casos sospechosos.
5. Apoyar, colaborar e involucrar a los distintos actores en la prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.
6. Informar anualmente sobre la implementación de estos criterios.

En resumen, el Código de Conducta promueve la práctica de un turismo responsable y sostenible por parte de las compañías del sector en todo el mundo. Es una herramienta reconocida internacionalmente y galardonada en materia de protección infantil específicamente diseñada para la industria del turismo. Las organizaciones adheridas a este código son reconocidas como marca responsable, proactivas en la protección de la infancia y la adolescencia.

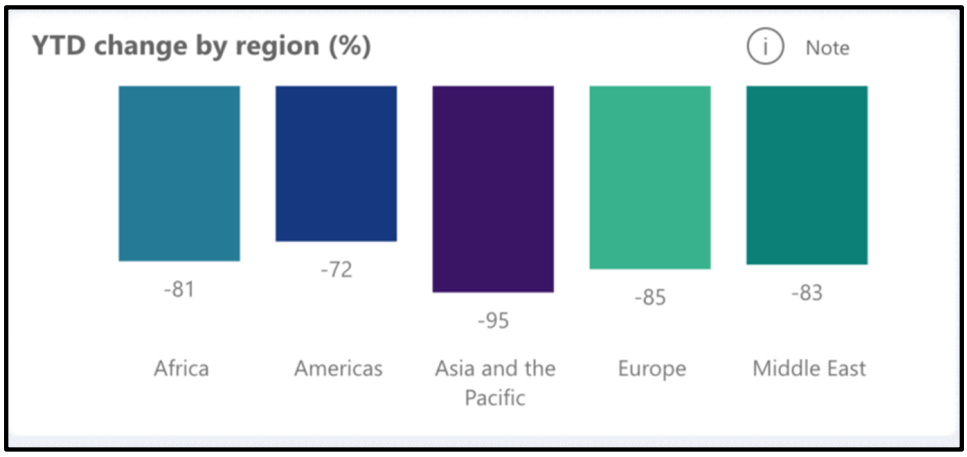
1.4. TURISMO Y EQUIDAD

El turismo es un concepto complejo, ya que es una actividad socioeconómica y multidisciplinar que implica diferentes sectores económicos. Desde el punto de visto académico, en el estudio del turismo participan diferentes disciplinas. La industria turística ha supuesto una fuente de ingresos importante y creciente para la economía global durante las últimas décadas.

Sin embargo, en 2020, con la llegada de la pandemia COVID-19, se produce la mayor crisis mundial en la historia del turismo. Los estados cierran fronteras y se produce un descenso de 460 millones de desplazamientos (supone 85% de la actividad turística internacional en Europa) en el transcurso de enero a mayo con respecto al mismo periodo del año 2019.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 1.4. Actividad turística internacional enero-mayo 2021



Fuente: UNWTO Tourim Dashboard. Julio 2021

La aparición de nuevas variantes de COVID-19, así como las restricciones a los viajes internacionales, unido al escaso porcentaje de población inmunizada mediante las vacunas, han provocado que la crisis turística se extienda durante 2021 y 2022 con idéntica intensidad.

Durante las últimas décadas, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de la economía que más ha crecido a nivel global. El turismo moderno se considera una herramienta clave para el progreso socioeconómico y desarrollo en todo el mundo, sin embargo, según el último informe de la UNWTO (Organización Mundial del Turismo) y UNCTAD (Naciones Unidas) para el 2022 se registraron unas pérdidas de 1,8 billones de dólares (2021).

Según este informe, la reducción de la actividad turística supone un aumento en el desempleo de mano de obra no cualificada entre el 5% y el 15% dependiendo de la importancia del turismo para la economía local.

El 30% de los gastos de los servicios turísticos corresponden a mano de obra tanto, en las economías desarrolladas como en las que están en vías de desarrollo, siendo las mujeres y los jóvenes los colectivos más empleados por la accesibilidad a este tipo de empleos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A continuación, definiremos los motivos y causas que están influyendo en que la desigualdad esté transformando una industria, cuyo fin siempre ha sido la cohesión social, la sostenibilidad de territorio y el equilibrio de la economía local.

1.4.1. Tipologías de Turismo

Ante la complejidad de una definición exacta del concepto de turismo, nos encontramos con diferentes autores que a lo largo de la historia han proporcionado distintas visiones sobre qué es turismo.

Darbellay habla en su obra sobre como a finales de la década de los años 40, los economistas suizos Huzinker y Krapf definían el turismo como: "la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente, ni a una actividad remunerada" (Darbellay y Stock 2012). Resulta curiosa la vinculación entre viajes, residencia permanente y actividad remunerada, con los que se define claramente el concepto de prestación de servicio a cambio de un valor estimado.

A principios de los años 80, Bukart y Medlik definen el turismo como: "los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos» (Bukart y Medlik, 1981). Resulta curioso como excluyen el turismo de negocio o el turismo de larga estancia como actividades turísticas. No es hasta 1994, cuando la OMT decide establecer la siguiente definición de turismo:

1. "El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros" (OMT, 1994).

Con posterioridad ha habido diferentes puntualizaciones sobre esta definición. De todas las definiciones anteriores, podemos extraer algunas conclusiones comunes como la existencia de un movimiento físico de personas, de carácter temporal, que incluye

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

tanto el viaje, como las actividades relacionadas con el mismo y que están orientadas a satisfacer las necesidades de los turistas.

Actualmente, la OMT define en su glosario el turismo como: "un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico" (OMT).

1.4.2. Turismo regulado

Para hablar de los distintos tipos de productos turísticos, es necesario conocer la importancia de la globalización, pues es la palanca que ha contribuido a un mayor crecimiento de la industria turística. Según Hjalager, la globalización se define como la integración de las economías, sociedades y civilizaciones, que trasciende a la simple internacionalización de relaciones entre estados. Es un proceso de restructuración transversal y que afecta a todas las facetas de la vida de las personas: desde el capital, la colaboración política o la generación de ideas. Por este motivo, el turismo se considera causa y efecto de los procesos de globalización (Hjalager, 2007)

Tanto la tecnología, como el cambio en las normativas han transformado la industria turística, no obstante, podemos distinguir 5 categorías:

(a) los alojamientos turísticos (hoteles, pensiones, campings, cruceros)

(b) los servicios de transporte (barcos, aviones, trenes)

(c) operaciones de alimentos y bebidas (restaurantes, bares, tabernas, catering)

(d) tiendas minoristas (regalos, souvenirs, tiendas de artesanías),

(e) las actividades (visitas culturales, negocios, festivales, eventos deportivos). Claramente, las cinco áreas están cambiando rápidamente a medida que la tecnología impacta en estos sectores (Kasavana y Brooks 2007). Estos cambios incluyen "Más alojamientos ecológicos y ecológicos; desarrollo de mega hoteles (instalaciones polivalentes con casino, tiendas, teatro, parque temático, etc.); más hoteles boutique;

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

hoteles inteligentes con tecnología avanzada que utilizan la huella digital virtual del huésped para realizar todas las operaciones (check-in, cobros, check-out, etc.); aumentar los salarios de los empleados para retener al personal existente y minimizar la rotación de empleados; más énfasis en Internet y la tecnología; las redes sociales físicas y virtuales de los huéspedes serán los mejores canales de distribución "(Kapiki 2012, Klasen 2002).

En 2017, con motivo de su 22 Asamblea General (A/RES/684 (XXII)) celebrada en Chengdu (China), la UNWTO adoptó como recomendaciones algunas definiciones de diversos tipos de turismo. El objetivo consiste en promover la homogeneidad de conceptos empleados en la cadena de valor del turismo desde una propuesta completa, práctica, realista y global.

A continuación, se recogen todas de las tipologías acordadas por esta organización internacional. Según esta clasificación, podemos describir las siguientes definiciones operativas de tipos de turismo:

- *Turismo cultural*: Es un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos/productos culturales, materiales e inmateriales de un destino turístico.
- *Ecoturismo:* Es un tipo de actividad turística basado en la naturaleza, en el que la motivación esencial del visitante es observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local.
- *Turismo rural*: Es un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante

  está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés.
- *Turismo de aventura:* es un tipo de turismo que normalmente tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos y tiende a asociarse con una actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

cercanía con la naturaleza. Esta experiencia puede implicar algún tipo de riesgo real o percibido y puede requerir un esfuerzo físico y/o mental significativo.

- *Turismo de salud:* cubre aquellos tipos de turismo que tienen como motivación primordial la contribución a la salud física, mental y/o espiritual gracias a actividades médicas y de bienestar que incrementan la capacidad de las personas para satisfacer sus propias necesidades y funcionar mejor como individuos en su entorno y en la sociedad
- *Turismo de bienestar:* es un tipo de actividad turística que aspira a mejorar y equilibrar los ámbitos principales de la vida humana, entre ellos el físico, el mental, el emocional, el ocupacional, el intelectual y el espiritual. La motivación primordial del turista de bienestar es participar en actividades preventivas, proactivas y de mejora del estilo de vida, como la gimnasia, la alimentación saludable, la relajación, el cuidado personal y los tratamientos curativos.
- *Turismo médico:* es un tipo de actividad turística que implica la utilización de recursos y servicios de curación médica (tanto invasivos como no invasivos) con base empírica. Puede incluir el diagnóstico, el tratamiento, la cura, la prevención y la rehabilitación.
- *Turismo de negocios*: Es un tipo de actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de negocio a un lugar situado fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, una actividad o un evento. Los componentes clave del turismo de negocios son las reuniones, los viajes de incentivos, los congresos y las ferias.
- El *turismo gastronómico* es un tipo de actividad turística que se caracteriza por el hecho de que la experiencia del visitante 45 cuando viaja está vinculada con la comida y con productos y actividades afines. Además de experiencias gastronómicas auténticas, tradicionales y/o innovadoras, el turismo gastronómico puede implicar también otras actividades afines tales como la visita a productores locales, la participación en festivales gastronómicos y la asistencia a clases de cocina.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

  - El *enoturismo,* como un subtipo del turismo gastronómico, se refiere al turismo cuya motivación es visitar viñedos y bodegas, realizar catas, consumir y/o comprar vino, a menudo en el lugar en que se produce o en sus cercanías.

- El *turismo costero, marítimo y de aguas interiores:* se refiere a actividades turísticas que tienen su base en tierra costera, como la natación, el surf, tomar el sol y otras actividades costeras de ocio, recreo y deporte que tienen lugar a orillas de un mar, un lago o un río. La proximidad a la costa es también una condición para los servicios e instalaciones que dan apoyo al turismo costero.
  - El *turismo marítimo* se refiere a actividades que tienen su base en el mar, como los cruceros, la navegación en yates o barcos y los deportes náuticos, e incluye sus respectivos servicios e infraestructuras en tierra.
  - El *turismo de aguas interiores* se refiere a actividades turísticas como los cruceros, la navegación en yates o barcos y los deportes náuticos que tienen lugar en entornos con influencia del agua, situados dentro de las fronteras terrestres, e incluyen lagos, ríos, pozas, arroyos, aguas subterráneas, manantiales, ríos subterráneos y otros entornos agrupados tradicionalmente como aguas interiores.
- El *turismo urbano o de ciudad* es un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la administración, las manufacturas, el comercio y los servicios

  y por constituir nodos de transporte. Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio

  y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre y los negocios.
- El *turismo de montaña* es un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio

  geográfico definido y delimitado como son las colinas o montañas, con características y atributos inherentes a un determinado paisaje, una topografía,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

un clima, una biodiversidad (flora y fauna) y una comunidad local. Engloba un amplio espectro de actividades de ocio y deporte al aire libre.

- *Turismo educativo*: cubre aquellos tipos de turismo que tienen como motivación primordial la participación y experiencia del turista en actividades de aprendizaje, mejora personal, crecimiento intelectual y adquisición de habilidades. El turismo educativo representa un amplio espectro de productos y servicios relacionados con los estudios académicos, las vacaciones para potenciar habilidades, los viajes escolares, el entrenamiento deportivo, los cursos de desarrollo de carrera profesional y los cursos de idiomas, entre otros.
- El *turismo deportivo* es un tipo de actividad turística que se refiere a la experiencia

  viajera del turista que o bien observa como espectador, o bien participa activamente, en un evento deportivo que implica por lo general actividades comerciales y no comerciales de naturaleza competitiva.
- *Turismo LGTB*: Según The International Gay and Lesbian Travel Association IGLTA, se refiere al desarrollo y comercialización de productos y servicios turísticos para personas lesbianas, gays, bisexuales o transgénero Algunos productos están diseñados específicamente para estos colectivos (alojamientos exclusivos, luna de miel o ceremonias de matrimonio para parejas del mismo sexo). En otros casos, se proveen de productos y servicios que, aunque no son exclusivos del colectivo LGTB sean respetuosos y empáticos con estos.

1.4.3. Otros Tipos de Turismo no regulados: Turismo sexual y Turismo sexual Infantil.

El turismo sexual es un tipo de turismo cuya finalidad consiste en mantener relaciones sexuales con personas de distinto sexo o mismo sexo, a cambio de dinero (Lagunas, 2010)

Los destinos más habituales para este tipo de turismo se encuentran en zonas asiáticas (Tailandia, Camboya, China) caribeñas (Cuba, República Dominicana, Brasil, Colombia, Costa Rica) o africanas (Marruecos).

UCC UNIVERSIDADE

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) después del tráfico de armas y de drogas, el tráfico de personas es el tercer crimen más común en la sociedad del siglo XXI. Según el estudio Estimaciones globales de la esclavitud moderna: Trabajo forzoso y matrimonio forzado, de los 24,9 millones de personas atrapadas en el trabajo forzoso, 4,8 millones de personas en explotación sexual forzada. (2017)

Las mujeres y las niñas se ven afectadas de manera desproporcionada por el trabajo forzoso, y representan el 99% de las víctimas en la industria del sexo comercial y el 58% en otros sectores.

Es en el siglo XX es cuando surge el sexoturismo, debido a la proliferación de enfermedades venéreas tanto en la población local como de aquella procedente de otros países, buscaron el refugio en los establecimientos turísticos para la práctica de actividades sexuales. Se incrementan los delitos como la pedofilia, la prostitución infantil y la trata de blancas. Desafortunadamente, aparecen redes criminales que explotan a los seres humanos como mercancía de atracción del turismo procedente principalmente de países desarrollados.

De acuerdo con Swain (1995): “Hay desigualdades en el desarrollo del turismo, y una de las vías para comprender la dinámica y promover el cambio hacia la igualdad es a través del estudio de las relaciones entre los extremos. También hay una gran diversidad en la experiencia turística, y una dimensión a reconocer es el género en los comportamientos, perspectivas, conocimientos y gustos, útil en la planificación turística desde las estrategias de marketing hasta los impactos ambientales” (247-266).

A finales de los años 90, y como consecuencia de la crisis mundial, el Banco Mundial promovió políticas activas en el Caribe para la consolidación de la industria turística como una alternativa económica. Países como Cuba, Perú, Colombia o Costa Rica fueron concebidos como “zonas de placer” relacionados con ocio y disfrute para los turistas europeos o del primer mundo. Estos destinos rápidamente se acogieron a este tipo de medidas, sin embargo, lejos de mejorar la igualdad de oportunidades en la población, pronto se convirtió en una fuente de desigualdad para la población local

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

debido a la explotación sexual de las mujeres locales. En el caso de Cuba, se acuñó el término de jineterismo para definir el intercambio de sexo por dinero entre población cubana y extranjera (Alcázar, 2010). Este movimiento combina género, raza, clase social, en términos desiguales entre población local y visitantes, y supone una oportunidad para las mujeres de participar en la economía familiar a través del turismo sexual. Con posterioridad, y a raíz del florecimiento de esta actividad, se han acuñado diversos términos para un nuevo grupo de jóvenes de ambos sexos como trabajadores sexuales. Así se denominan, "escorts", "temporary partners" "potential wives of foreiners" según describe Kempadoo, (1998) quien además asegura que estas manifestaciones se corresponden con una reivindicación de los más jóvenes contra el sistema político del país y una prueba sobre el fracaso de la revolución cubana.

Si bien el objetivo de esta investigación no contempla abordar la prostitución infantil, se considera relevante dedicar una parte de este análisis al turismo sexual infantil, pues supone una importante amenaza en la lucha contra la desigualdad en contra de los Derechos Humanos y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 establecidos por Naciones Unidas.

Aunque la mayor parte de las personas que practican turismo sexual buscan sexo con personas adultas, existe una minoría que desean mantener relaciones sexuales con menores de edad, a pesar de que existen leyes severas contra pedofilia y efebofilia. Camboya, Brasil, Tailandia, India o Panamá se han identificado como destinos diana para la prostitución infantil. La precariedad económica de las economías locales favorece la oferta y la demanda de relaciones sexuales entre visitantes y menores.

La ONU se opone al turismo sexual a través de la Office of the Special Adviser on Gender Issues and Advancement of Women (OSAGI), advirtiendo de las consecuencias sociales, sanitarias, económicas y culturales para los países de origen y destino, especialmente en situaciones de explotación de género, edad, raza, condición económica que fomentan las desigualdades entre los habitantes del destino.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Se observan una serie de características que son comunes a los destinos atractivos para el turismo sexual que se resumen en:

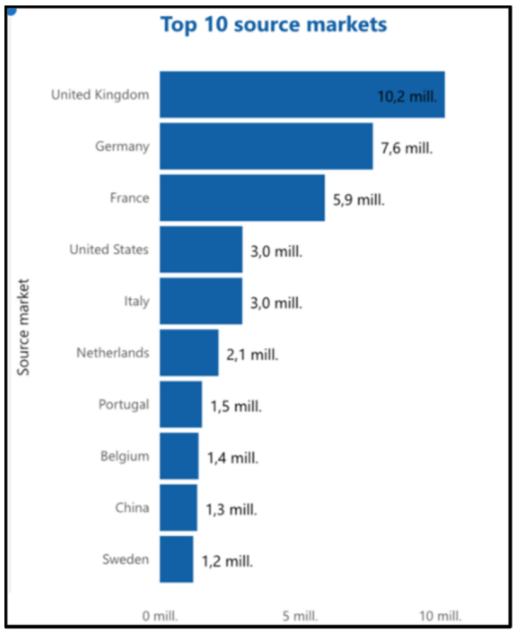
1. Relajación y tolerancia por parte de las autoridades a este tipo de actividades.
2. Temprana edad para consentimiento sexual.
3. Diferencias notables en poder adquisitivo y coste de la vida. Se viaja de un país desarrollado a países en vías de desarrollo.
4. Mayor privacidad
5. Búsqueda de experiencias exóticas en entornos diferentes

1.5. PERFIL DEL TURISTA

Turista o visitante que pernocta: Un visitante interno, receptor o emisor se clasifica como turista o visitante que pernocta si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día o excursionista en caso contrario (RIET-UNWTO 2008).

En el siguiente gráfico se observan los mercados de origen de los turistas que visitaron España durante el año 2018, siendo nuestros vecinos europeos los viajeros más numerosos.

Gráfico 1.5. Llegadas de turistas internacionales a España 2018



Fuente UNWTO. Tourism Dashboard. Julio 2021

1.5.1. ¿Cómo es el turista actual?

No cabe duda de que la globalización ha afectado de un modo notable a la manera en que compramos, consumimos, y nos relacionamos. Especialmente, en el mundo del turismo ha cambiado, no sólo el modo en el que se efectuaban los viajes hace unas décadas, sino la experiencia propia del viaje ha cambiado radicalmente en la actualidad.

En el estudio, *Perspectivas para el Nuevo Mundo de los Viajes* realizado por AMADEUS, la mayor empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria del turismo, se plantean y analizan el futuro de los viajes. Para ello tratan de responder a cuestiones tan importantes y estratégicas como: ¿Cómo será la experiencia de volar? ¿Realizaremos los viajes "sin contacto"? ¿Cómo se realizarán las reservas de los viajeros? ¿Demandarán los viajeros nuevos productos o servicios? La metodología se basa en un conjunto de estudios cualitativos y cuantitativos extraídos de investigaciones, entrevistas con responsables de Amadeus y 35 agentes de viajes en el cuarto trimestre de 2019, una encuesta online a más de 1.400 agencias de viajes entre diciembre de 2019 y enero de 2020. Se realizaron entrevistas y encuestas a agencias de viajes y viajeros en todos los continentes en seis idiomas: inglés, francés, español, alemán, ruso y portugués. Parte de este estudio se llevó a cabo antes de la aparición de COVID-19 y se enriqueció con investigaciones adicionales durante la crisis del COVID-19.

Principales conclusiones:

- El contacto humano juega un papel clave en la experiencia del cliente, pues el 42% de los agentes de viajes consideran que el factor humano es un factor clave de éxito.
- El futuro de los viajes se basará en la Inteligencia Artificial (IA). La tecnología, y la IA cambiaran la experiencia del turista, gracias a la compilación de datos que ayuden a proporcionar contenidos altamente personalizables.
- Lo que más valoran los viajeros son la comunicación cercana, la disponibilidad y facilidad de acceso por teléfono. Aunque cabría esperar que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el uso de teléfono como canal de comunicación, se reserva sólo para generaciones más mayores, el informe arroja que el 63% de la Generación Z y Millenials dicen que la atención telefónica no es muy importante para ellos, frente al 54% de la Generación X y Baby Boomers que, en cambio, sí la consideran muy relevante.

- El COVID-19 cambia el comportamiento de los viajes y los viajeros. Los turistas son cada vez más conscientes de los riesgos para su salud cuando viajan y por ello se informan más. Las búsquedas en Google relacionadas con viajes entre febrero y marzo de 2020 se dispararon un 800% con respecto al año anterior.

En resumen, podemos afirmar que, si bien no existe una clasificación clara y delimitada del perfil del nuevo turista, éste comprende una serie de características comunes y globales:

- Exige mayor valor por su dinero
- Turista híbrido y consumidor múltiple
- Investiga y define su propio viaje
- Busca mayor integración con la población local
- Conciencia medioambiental
- Quiere vivir experiencias únicas
- Estancias más cortas, pero con mayor gasto diario

Para concluir, podemos afirmar que los viajeros son más expertos, pues el acceso a internet y por ello a la información, ha definido un nuevo perfil de turista que se informa sobre el destino, actividades a realizar, ofertas, gastronomía que antes sólo eran propiedad del agente de viaje.

Los viajes son más interactivos, gracias a la posibilidad de disponer de internet en los dispositivos móviles invitan a diseñar (reservar hoteles, restaurantes,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

experiencias) sobre la marcha e interactuar y compartir experiencias desde el propio el destino son parte del viaje.

1.5.2. Motivaciones

Tal y como hemos descrito en el apartado anterior los turistas son más exigentes y con mayores expectativas creadas fundamentalmente porque están más informados, tienen más cultura y conocimiento y sobre todo, son más negociadores gracias al manejo de la información en un mundo hiperconectado y globalizado.

Por tanto, las motivaciones de los turistas también han cambiado en los últimos años. Si obviamos las necesidades básicas que describió el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en 1943 sobre necesidades fisiológicas, sociales, de afiliación, reconocimiento y autorrealización, la complejidad del ser humano hace muy difícil definir una única motivación a la hora de emprender un viaje. No obstante, podemos describir otras motivaciones como las intelectuales, que le llevan a pensar, explorar, aprender. Motivaciones de competencia dónde el turista alcanza nuevas fronteras y lo toma como un desafío.

1.5.3. Tipología de Clientes

Según el economista Fornell (2008) las empresas fracasan financieramente porque no son capaces de asignar los recursos destinados a mejorar la experiencia de sus clientes. El cliente satisfecho es el mejor activo de una empresa pues recomendará sus productos y eso repercutirá no sólo en mayores beneficios económicos sino en buena reputación para la organización.

En la industria turística, las relaciones con el cliente suponen uno de los pilares fundamentales del éxito de la experiencia, por lo que es muy frecuente que las empresas y Administraciones Públicas dediquen recursos a la formación en técnicas de atención al cliente.

Uno de los programas formativos que más éxito ha tenido a lo largo de las últimas dos décadas es el Programa Anfitriones, organizado por el Ministerio de

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España, a través de la Secretaría de Estado de Turismo. El objetivo del programa consiste en impulsar la cultura del detalle y la atención al cliente para mejorar la percepción de España como destino turístico de excelencia. En su edición número XVII además de abordar las temáticas habituales sobre atención a clientes, ha incorporado cuatro nuevos cursos online relacionados con la atención a clientes en tiempos de COVID.

A continuación, se detalla una tabla en la que aparecen la tipología de clientes extraída del Módulo Cultura del Detalle según el programa Anfitriones. El proyecto Anfitriones del Turismo está promovido por la Secretaría de Turismo que se enmarca en las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo 2030. Puesto que los trabajadores son los responsables últimos de la satisfacción de los turistas, el proyecto comprende una amplia oferta formativa de más de 40 cursos gratuitos en formato online que abarcan temas de actualidad como la sostenibilidad, las competencias digitales, la cultura del detalle, entre otros.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.5. Tipología de clientes

Denominación	Descripción	Contacto normal	Contacto difícil
Objetivo	Pocas palabras Va al grano Sabe qué quiere	Preguntas precisas y bien formuladas	Dejarle hablar Solución rápida Respuestas precisas
Afable	Habla mucho Trato agradable Sonríe	Preguntas adecuadas para centrar el tema	Evitar conversaciones extensas Mantener el control de la conversación Obtener información
Taciturno	Reservado Inseguro Habla en voz baja	Realizar muchas preguntas concretas y cerradas	Transmitir seguridad y paciencia Dar explicaciones Tomar decisiones en su lugar
Grosero	Grita y exige con malos modos	Hablar bajo y con normalidad Actitud en calma y amabilidad	Hacerle reflexionar Concretar su objetivo Ofrecerle ventajas alternativas
Pretencioso	Lo sabe todo Impone su criterio No acepta explicaciones	Dejarle hablar Colaborar para que crea que la solución es idea suya	Concretar su objetivo Ofrecerle ventajas alternativas Presionar para llegar a una solución
Indeciso	No sabe qué hacer Inseguro Confundido	Proporcionar información clara y escueta Ayudarle a descubrir sus objetivos	Transmitir seguridad Información concreta y precisa Ayudarle a tomar decisión

Fuente: Elaboración propia a partir documentación programa ANFITRIONES

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El objetivo de esta clasificación consiste en proporcionar herramientas de respuesta en los profesionales del turismo, especialmente orientado a las personas que están en contacto directo con los clientes. Se define como contacto difícil al cliente que, ante una situación de cierta complejidad, debemos dar respuesta de manera satisfactoria preservando los valores de la organización

El sector turístico es una puerta de entrada al mercado laboral para una parte de la población (jóvenes, inmigrantes, mayores de 45 años, mujeres, etc.) con baja cualificación profesional, por lo que es necesario recurrir a este tipo de herramientas de fácil comprensión e implementación. Se puede comprobar que se describen dos actitudes bien diferenciadas y fáciles de identificar para afrontar el desempeño en el puesto de trabajo con unas mínimas garantías de éxito.

Hasta aquí, se ha dibujado una panorámica sobre todas las variables que forman parte del turismo a nivel conceptual y global como son las tipologías de actividades, ya sean reguladas o no reguladas, así como los perfiles de los turistas, sus motivaciones, y clasificación. En este último bloque que cierra el capítulo primero, abordáremos el profesional que trabaja en la industria turística. La tercera variable fundamental y que tiene una importancia vital en la evolución de la prestación del servicio. En este bloque haremos una introducción sobre las competencias profesionales, su clasificación, el aprendizaje por competencias y su importancia en el desempeño en el puesto de trabajo, para finalizar con una aproximación de los perfiles profesionales de alta, media y baja cualificación que con mayor frecuencia encontramos en un establecimiento hotelero. Se justifica su inclusión en este apartado por ser el director de hotel, el profesional que dirige y lidera el equipo de trabajo formado por todos estos perfiles.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.6. SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Tradicionalmente el concepto de competencias estaba directamente relacionado con el "saber hacer" y por consiguiente el conjunto de conocimientos prácticos para desarrollar un puesto de trabajo con éxito.

Sin embargo, es en la década de los 70, cuando las investigaciones de David McClelland empezaron a demostrar cómo un conjunto de variables influía directamente en la eficacia del trabajo realizado (McClelland, 1973). Más tarde en la década de los años 80, el mundo anglosajón aborda el concepto de **competencia** como la herramienta necesaria para mejorar la formación en el puesto de trabajo. No obstante, este proyecto fracasó pues la realidad de los programas académicos estaba muy alejada de la realidad de las empresas, valorándose la adquisición de conocimientos por encima de su desempeño en el trabajo.

Por ello, a partir de los años 90 la OCDE junto con la UE, comienzan a promover investigaciones y estudios sobre *el aprendizaje basado en competencias* cuyos resultados son validados a nivel global. Son muchos los autores que desarrollan el concepto de competencias desde el punto de vista pedagógico, pero también laboral. Schön (1992), Mertens (1996, 1998), Delors (1996), Le Boterf (1994, 1995, 1998, 1999, 2002), Valverde (2001), Navío (2005), Tejada (2006), contribuyendo todos ellos a sentar las bases del aprendizaje por competencias en todos los niveles del sistema educativo, incluyendo la educación superior.

Este nuevo paradigma tiene un valor especialmente relevante en las formaciones profesionalizantes, como es el caso de la industria turística, pues el conocimiento toma valor en un escenario concreto, dando lugar a nuevos diseños curriculares, nuevas herramientas de evaluación, planificación, gestión y puesta en práctica dónde los contenidos específicos requeridos por los diferentes puestos de trabajo demandados por la industria turística se ven enriquecidos por contenidos transversales genéricos que enriquecen el concepto de competencia.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los programas formativos a la luz de esta teoría se caracterizan por incluir desde el inicio contenidos extraídos del análisis de los diferentes puestos de trabajo que confieren una metodología muy práctica basada en la enseñanza activa combinada el rigor académico de otros modelos de aprendizaje más tradicionales. En cualquier caso, el diseño curricular por competencias no viene a sustituir teorías anteriores y modelos avalados por la historia de la didáctica, sino que complementa la versión inicial basada en "habilidades" para dar un lugar a un modelo en el que interactúan conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales en un contexto de trabajo, generando un conocimiento completo y global.

1.6.1. ¿Qué son las competencias genéricas, específicas y transversales?

A lo largo de las últimas décadas, han surgido diferentes autores e instituciones que han tratado de definir y acotar el término de competencia sin demasiado éxito, resultando una tarea compleja de conceptualizar. De todas las propuestas, se pueden extraer elementos comunes que hacen referencia al propio trabajo, al desarrollo ergonómico y a las características psicológicas derivadas del desempeño profesional del individuo dando lugar a la dicotomía "lógica productiva" frente a "lógica formativa".

En lo que sí coinciden todas las aproximaciones es la definición de competencia como el "conocer" el "saber hacer" y el "saber estar" de un individuo movilizándolas dentro de un contexto profesional, o un área de trabajo que lo ubica con respecto al resto de profesionales en un determinado espacio socio económico, además de laboral. Le Boterf (2002) lo define "Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales, etc.) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etc.). Además de la heterogeneidad de los escenarios laborales y la diversidad de situaciones a las que se enfrenta un profesional competente, según Bunk (1994) la competencia está íntimamente vinculada a la autonomía personal y a la flexibilidad, la define como "un conjunto necesario de conocimientos, destrezas y actitudes para ejercer una profesión, resolver problemas de

forma autónoma y creativa, y estar capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo".

Gardner (1996) también aborda las competencias cuando formula su teoría de las inteligencias múltiples ratificando que: "(…) las competencias no son innatas, tampoco predeterminadas. No se nace predeterminado para desarrollar determinada competencia. Las personas con su inteligencia están en condiciones de elaborar construcciones a partir de las exigencias del entorno que les aporta multiplicidad de estímulos. Así pueden llegar a desarrollar capacidades específicas".

Como anunciábamos al inicio de este apartado, son muchas las definiciones de competencias, que de una u otra manera ponen énfasis en aspectos intrínsecos a este concepto como son los términos relacionados con los rasgos psicológicos, el entorno en el que se producen, las actitudes requeridas en la realización de tareas, así como otros muchos aspectos.

La globalización, la sociedad del conocimiento en la que estamos inmersos, así como las condiciones presentes en las que debe desempeñarse el profesional plantean a las universidades exigencias en la formación del profesional que comprendan lo siguiente:

- Incorporar el proceso de "aprender a aprender" como eje central del proceso de aprendizaje permanente de los estudiantes, quienes deben comprender que este proceso los acompañará a lo largo de toda su vida profesional. En el mundo anglosajón se conoce como *Lifelong Learning.*
- La formación de motivaciones, valores y recursos personales debe estar garantizada junto con el conocimiento y habilidades en el desempeño de una profesión, pues todas en su conjunto permitirán a los individuos desarrollarse con ética, eficiencia, autonomía, compromiso social en entornos complejos, cambiantes y heterogéneos.

A la ya comentada complejidad de las competencias profesionales dónde en el desempeño profesional se integran no sólo los componentes cognitivos (habilidades y conocimientos) y motivacionales (sentimientos, valores y actitudes) debemos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

añadir los diferentes tipos de competencias, es decir, genéricas o transversales y específicas.

En un mundo globalizado dónde el desempeño profesional es cada vez más exigente y la tecnología domina la transformación digital de las empresas y por tanto de los profesionales que forman parte de ella, es necesario además de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, las competencias genéricas o transversales como: la capacidad de investigar, de trabajar en equipo, de comunicarse adecuadamente, de gestionarse de manera autónoma, de resolver problemas, o de continuar aprendiendo son algunos ejemplos.

Algunos autores como Corominas (2001) concluyen en sus investigaciones que la preparación profesional requiere de conocimientos técnicos y especializados, que en el caso de esta investigación pueden ser: cocinar una receta determinada, realizar la limpieza de una habitación de un hotel, gestionar la base de datos de clientes, realizar pagos a proveedores o emitir una factura, dependiendo del puesto de trabajo que ocupe el profesional y nivel de responsabilidad. Las competencias específicas se denominan “saber hacer” o “saber profesional”. Sin embargo, no debemos olvidar que estás competencias están acompañadas de las conocidas como genéricas o transversales, comunes a muchas profesiones y que a modo de ejemplo pueden ser: la gestión de un equipo de personas, la capacidad de adaptación en un entorno incierto (COVID-19), la empatía, la flexibilidad, el compromiso ético con el entorno, entre otras muchas. Comúnmente se conocen como “saber ser” y “saber estar” y por tanto acompañaran al profesional a lo largo de su vida laboral.

Le Boterf (2001) y Bunk (1994) añaden al dominio de las competencias específicas, las competencias sociales, entendidas como las habilidades comunicativas y de interacción social directamente relacionadas con el “saber profesional”. Este último autor también incorpora a la clasificación las competencias metodológicas como la capacidad de transferir el “saber hacer” a distintos contextos profesionales, o las competencias participativas, en relación con la pertenencia a un grupo, la toma de decisiones o la asunción de responsabilidades.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A raíz del proceso de convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior, (EEES) que promueve la competitividad, la empleabilidad y la movilidad de los universitarios europeos, se hace más necesario que nunca una reforma curricular universitaria que centre la atención en las competencias profesionales. (Tuning, 2003). El proyecto Tuning tiene como objetivo establecer un planteamiento concreto que ayude a la implementación de Bolonia en todas las instituciones de educación superior. Su principal enfoque consiste en implementar una metodología para diseñar, desarrollar, poner en marcha y evaluar cada uno de los programas de estudio del EEES.

Este informe apunta que las competencias genéricas incluyen elementos de orden cognitivo y de orden motivacional que se expresan mediante:

- *Competencias instrumentales*, de procedimiento u orden metodológico, tales como la capacidad de análisis y síntesis, gestión de la información, organización, o planificación.
- *Competencias personales*, definidas como el compromiso, capacidad para trabajo en equipo, o de relacionarse con otras personas.
- *Competencias sistémicas* centradas en el aprendizaje autónomo, la creatividad, el liderazgo y la adaptación a nuevas situaciones.

Tras un riguroso estudio en el que participaron empresas privadas e instituciones educativas, Tuning (2004) recoge las siguientes 30 competencias como las más pertinentes de acuerdo con la clasificación anterior.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.6. Tipos de competencias según Tuning

Tipos de Competencia	Ejemplos
Instrumentales	Capacidad de análisis y síntesis Capacidad de organizar y planificar Conocimientos generales básicos Toma de decisiones Resolución de problemas Conocimiento de una segunda lengua Comunicación oral y escrita en la propia lengua Conocimientos básicos de la profesión Habilidades básicas en el manejo del ordenador Habilidades de gestión de la información
Interpersonales	Capacidad crítica y autocrítica Compromiso ético Habilidad para trabajar en contexto internacional Trabajo en equipo Apreciación de la diversidad y multiculturalidad Habilidades interpersonales Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinar Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas
Sistémicas	Motivación de logro Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica Habilidades de investigación Preocupación por la calidad Iniciativa y espíritu emprendedor Capacidad de aprender Diseño y gestión de proyectos Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones Habilidad para trabajar de forma autónoma Creatividad Liderazgo Conocimiento de culturas y costumbres de otros países

Fuente: Elaboración propia

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para González Maura et al (2008) las competencias genéricas pueden ubicarse en cuatro grupos: las relativas al aprendizaje, las relativas a las relaciones interpersonales y el trabajo grupal, las relativas a la autonomía y el desarrollo personal, y las relativas a los valores.

En resumen: "Los campos profesionales se transforman y se generan nuevos nichos de tareas y, paralelamente, anulan o disminuyen las posibilidades de otros trabajos. La mayor parte de los estudios recientes señala que una persona cambiará varias veces de empleo durante su etapa laboral activa. Por lo tanto, la versatilidad es, cada vez más, una característica fundamental para desarrollar en la formación profesional. Es decir que la flexibilidad mental, la capacidad para adaptarse a nuevos desafíos, el saber cómo resolver problemas y situaciones problemáticas, la preparación para la incertidumbre son las nuevas habilidades mentales que requerirán los profesionales del mañana y en las que debemos entrenarlos. Se hace necesario patrocinar una formación que permita realizar ajustes permanentes, demostrar equilibrio ante los cambios y capacidad de inserción ciudadana en contextos de vida democrático". (Tuning, 2004).

1.6.2. Aprendizaje por Competencias

Tissot (2004) en el diccionario sobre terminología sobre formación profesional, define el aprendizaje formal como aquel aprendizaje que tiene lugar en un contexto estructurado y organizado, ya sea una escuela, un centro de formación o el lugar de trabajo. Que se encuentra delimitado en términos de objetivos, contenidos y recursos y que requiere de intencionalidad por parte del alumno. En la mayoría de los casos, conlleva la obtención de una certificación.

No sería posible hablar de aprendizaje por competencias sin abordar el concepto de aprendizaje permanente o *lifelong learning.* El aprendizaje permanente incluye tanto el crecimiento personal como el profesional. En palabras de Toffler (2006) "los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer o escribir, sino los que no sean capaces de aprender, desaprender y reaprender".

USC DE COMPOSTELA

El concepto de aprendizaje permanente aparece a finales de los años 70 cuando la UNESCO, la OCDE y el Consejo de Europa detectaron la necesidad de profundizar en la educación a lo largo de la vida de las personas. A partir de la década de los 90, surgen numerosas investigaciones y estudios Behringer y Coles (2003), Tissot (2004) que refuerzan la importancia de la formación personal y de sus beneficios para los individuos y las organizaciones.

Son numerosos los beneficios que el *lifelong learning* aporta tanto a los individuos, como a las empresas. Desde el punto de vista del trabajador, la formación permanente proporciona:

- Una mayor capacitación y mejora del desempeño gracias a la mejora de sus habilidades creativas y disruptivas.
- Un aumento del compromiso con la empresa, como resultado del aumento de su satisfacción y motivación.
- Mejor posicionamiento y visibilidad de su perfil en el mercado laboral y crecimiento profesional.
- Una mayor facilidad para adaptarse a los cambios y comprender mejor el mundo que viene.

Para las empresas e instituciones, además de crear un ambiente laboral más dinámico, el fomento de una cultura basada en el aprendizaje permanente favorece:

- La captación y retención de profesionales, pues genera una imagen innovadora y cuidadosa en cuanto a la gestión de las personas.
- La competitividad de la organización, pues con profesionales mejor preparados, se afrontan con mayor éxito los cambios e incertidumbres del mercado.
- Incrementa la productividad, pues a mayor cualificación de los trabajadores, éstos se vuelven más eficientes, realizando tareas más rápidamente y mejor.

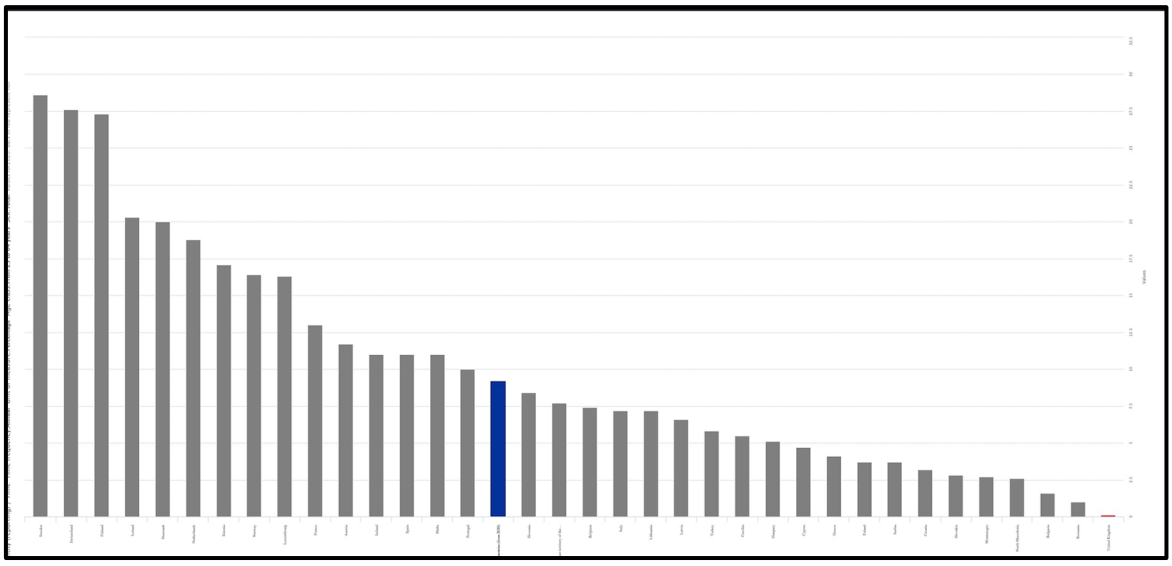
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Mayor especialización gracias a la personalización del aprendizaje de los trabajadores.

Según los datos de la UE, el indicador europeo de adultos de entre 25 y 64 años de ambos sexos que participaron en programas de formación permanente (formal o informal) en 2020 fue de 9,2. Entre los países que más participan de programas de formación permanente encontramos a Suecia (28,6), Suiza (27,6) y Finlandia (27,3). En el extremo contrario nos encontramos a Rumanía (1,0), Bulgaria (1,6) y Macedonia del norte (2,6). En la siguiente tabla se comprueba el indicador correspondiente de cada uno de los 27 países que forman la UE en estos momentos, así como otros países del entorno europeo.

Nos encontramos ante un ejemplo claro de cómo la formación permanente influye en la competitividad de las empresas y por tanto en el estado del bienestar y las economías de los diferentes países. Eurostat (2020) establece la renta per cápita media de los países de la UE en 29.968€, concretamente para Suecia (38.003€) y Filandia (34.426€). Para Bulgaria (16.139€), Rumanía (21.123€).

Gráfico 1.6. Participación de adultos (25-64 años) en programas de formación



Fuente: Eurostat 2020

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Puesto que la “sociedad del conocimiento” es una “sociedad de aprendizaje”, dónde la educación se entiende en un concepto más amplio, el aprendizaje de por vida, las personas requieren de competencias para actualizar el conocimiento, seleccionar la información más relevante en cada momento, comprender lo que aprenden para ser adaptado según el contexto a nuevas situaciones. Esta situación de cambio continuo requiere comprobar si los perfiles profesionales y académicos se adecuan a lo que demanda la sociedad. Por ello, las competencias suponen la herramienta adecuada para que empleadores, académicos y profesionales puedan compartir el mismo leguaje, y por tanto el mismo criterio.

Tanto si hablamos de perfiles académicos como de perfiles profesionales, las competencias suponen el eje vertebrador que guían la selección de conocimientos adecuados para unos fines concretos, se puede decir que las competencias son el filtro para elegir lo más apropiado dentro de un conjunto de posibilidades.

La adquisición de competencias desemboca en la consecución de unos objetivos de aprendizaje de un programa formativo concreto, permitiendo establecer indicadores medibles y variables en función de las nuevas necesidades que determine el mercado laboral. Por ello las competencias inciden directamente en el diseño curricular, en el proceso de aprendizaje a través de las actividades educativas, la evaluación de estas y el resultado obtenido.

1.6.3. De las Competencias al Desempeño en el Puesto de Trabajo.

Una vez definido el aprendizaje por competencias, debemos abordar el siguiente paso que consiste en la transición de las competencias al desempeño en el puesto de trabajo. Se entiende por *puesto de trabajo* como el elemento clave para el análisis del trabajo dentro de una organización más compleja, como suele ser la empresa. El puesto de trabajo es el punto de partida básico para el estudio del trabajo, sus características, elementos claves que lo hacen diferente de otros puestos. Básicamente, el estudio proporciona lo qué se hace, cómo se hace, para qué o porqué se hace, esto determinará

los objetivos, tareas y por tanto la formación necesaria para desempañarlo con éxito. Para Gaharriz (1993) consiste en "el conjunto de deberes concretos, responsabilidades características y condiciones diferentes de otros trabajos dentro de un contexto bajo una organización".

¿Cómo se trasladan las competencias que pertenecen al ámbito formativo al puesto de trabajo considerado como ámbito productivo? Para ello, debemos tener presente el diseño curricular por competencias y la unidad de competencia, concepto que el Instituto Nacional de Cualificaciones Español (INCUAL) utiliza como referente mínimo en la acreditación de la formación. Define la UC "como el conjunto de actividades profesionales, obtenidas de la división de la competencia general necesaria para obtener un título profesional, de tal forma que tenga valor y significado en el empleo y que su formación asociada (módulo profesional) cumpla las condiciones educativas establecidas". Ley 5/2002 de Cualificaciones y Formación profesional BOE nº 147,20 de junio de 2002. Se entiende así que las unidades de competencia "son un conjunto de actividades profesionales encaminado a la obtención de un título profesional". Las unidades de competencias se complementan con los módulos formativos, que proveen a los individuos de los contenidos necesarios para adquirir las competencias requeridas y poder desarrollar el trabajo de manera correcta. Los módulos formativos se caracterizan por lo siguiente:

- Son el vehículo formativo para las unidades de competencias
- Forman parte de la unidad de la oferta educativa
- Cumplen los requisitos para la obtención de una titulación o certificación oficial

1.6.4. El Perfil Profesional

El Perfil Profesional y los Contextos Laborales se constituyen en referentes esenciales para el diseño de una formación que tenga a las competencias en su eje

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

central. En la siguiente figura, presentamos la propuesta de Rial (1997) en relación con estos aspectos:

Figura 1.1. Perfil Profesional e Itinerario Formativo. Elaboración propia a partir de Rial (1997)

Fuente: Elaboración propia a partir de Rial (1997)

La definición de perfil profesional contiene todas las tareas, deberes y obligaciones, responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo. Por tanto, según Rial (2008) el perfil profesional conlleva un estudio de funciones, operaciones, condiciones de trabajo y tareas y otros aspectos que forman parte del puesto de trabajo. Lo que se conoce como **profesiografía.**

El perfil profesional describe el escenario del trabajo y a la actuación del individuo en ese escenario "el hombre y la mujer en un trabajo". La otra parte del perfil se refiere a esta aportación del individuo, definida por lo que se conoce como profesiograma: capacidades físico-intelectuales para realizar las tareas, la experiencia, la naturaleza, el grado de responsabilidad, las condiciones de remuneración y promoción, así como el medio ambiente social.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

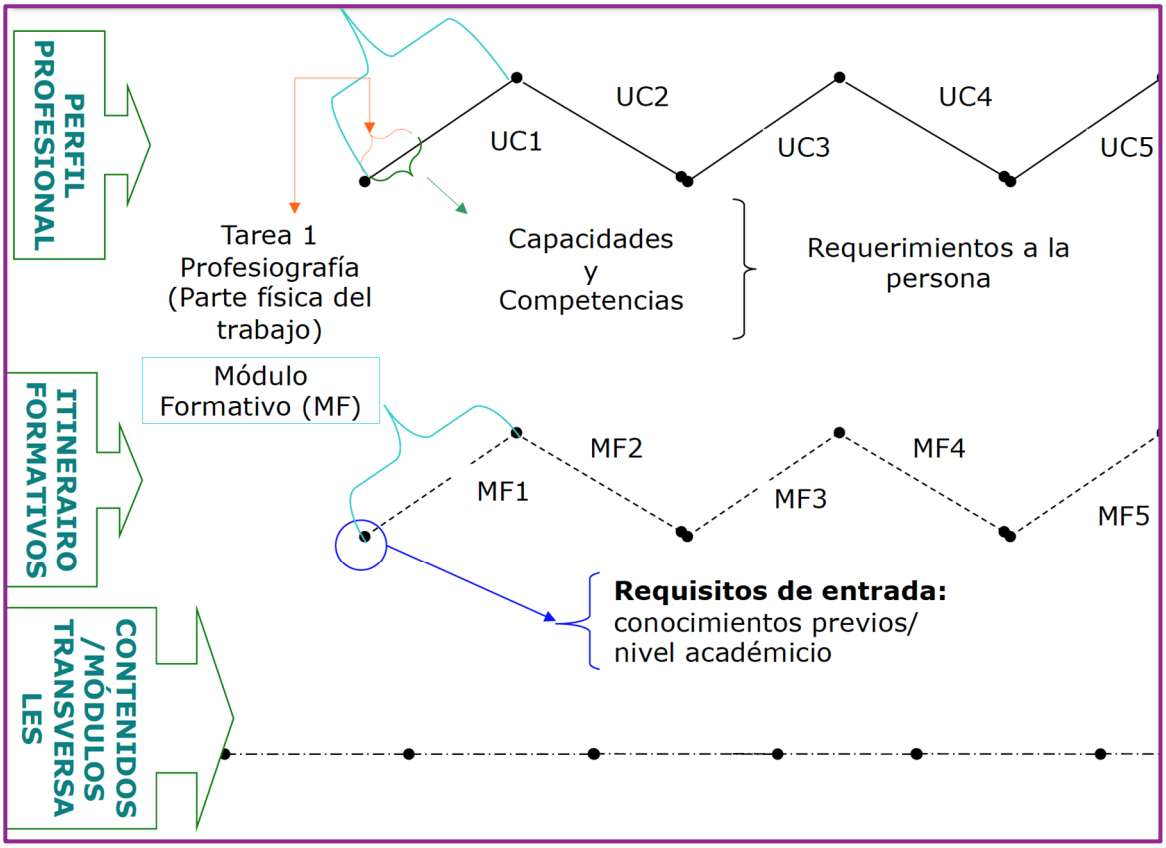
Por otro lado, definimos el **profesiograma** como las capacidades físico-intelectuales para realizar las tareas, la experiencia, la naturaleza, el grado de responsabilidad, las condiciones de remuneración y promoción, así como el medio ambiente social.

En consecuencia, la elaboración del perfil profesional proviene de la suma tanto de la profesiografía como el conjunto de tareas, funciones, operaciones y condiciones del trabajo, así como otros aspectos vinculados al puesto de trabajo, como del profesiograma, con las capacidades físico intelectuales necesarias, la experiencia, el grado de responsabilidad, las condiciones de remuneración y promoción, el medio ambiente fisiológico y social.

En el siguiente gráfico se puede comprobar claramente la relación entre el perfil profesional basado en unidades de competencias y módulos formativos. En él podemos distinguir claramente cómo el perfil profesional se descompone en tantas unidades de competencias como sean necesarias: UC1, UC2, UC3, UC4, UC5. Las unidades de competencias, a su vez, están formadas por las tareas, funciones y operaciones del puesto de trabajo (profesiografía). En paralelo transcurre el itinerario formativo, compuesto de tanto módulos (MF1, MF2, MF3, MF4, MF5) como unidades de competencia que componen el perfil. Finalmente, los contenidos transversales se desarrollan de manera sincrónica durante el itinerario formativo.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 1.2. Relación perfil profesional con módulos formativos



Fuente: Extraído a partir de Rial (2008)

Además, el modelo hace una distinción entre la adquisición de contenidos en el "escenario formativo" que tiene lugar en la escuela o centro formativo y el "escenario productivo" que tiene lugar en un escenario laboral, preferiblemente en las empresas relacionadas con la actividad profesional.

Una vez que el individuo se encuentra plenamente desarrollando su actividad laboral, y con el objetivo de calificar el nivel de su trabajo, así como detectar posibles necesidades de formación tiene lugar *la evaluación del desempeño*. Para Mondy y Noé (1997) "la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo". Mediante la evaluación del desempeño se persigue proporcionar a la persona evaluada sus fortalezas,

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

así como sus necesidades formativas para mejorar en su actividad profesional. La evaluación debe centrarse en el nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del profesional, así como los objetivos establecidos para un tiempo determinado. En un entorno de cultura empresarial de mejora continua y apuesta por el *lifelong learning* es fundamental proporcionar feedback al interesado sobre la evaluación y establecer nuevos retos y objetivos profesionales.

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen "como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.".

1.7. PERFILES PROFESIONALES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Una vez analizado los procesos formativos, así como las unidades de competencias, nos centraremos en algunos de los perfiles profesionales de la industria turística, concretamente los que se vinculan con la actividad en un hotel. El motivo de realizar esta selección está justificado porque son los puestos que dependen jerárquicamente del director de hotel, formando parte de equipo que debe liderar y gestionar. Para finalizar nos centraremos con más detalle en el perfil del director general de hotel, puesto que **el objetivo número cuatro de este trabajo consiste en el diseño y construcción del perfil profesional europeo para director de hotel con especial atención en los derechos de igualdad y diversidad de personas.**

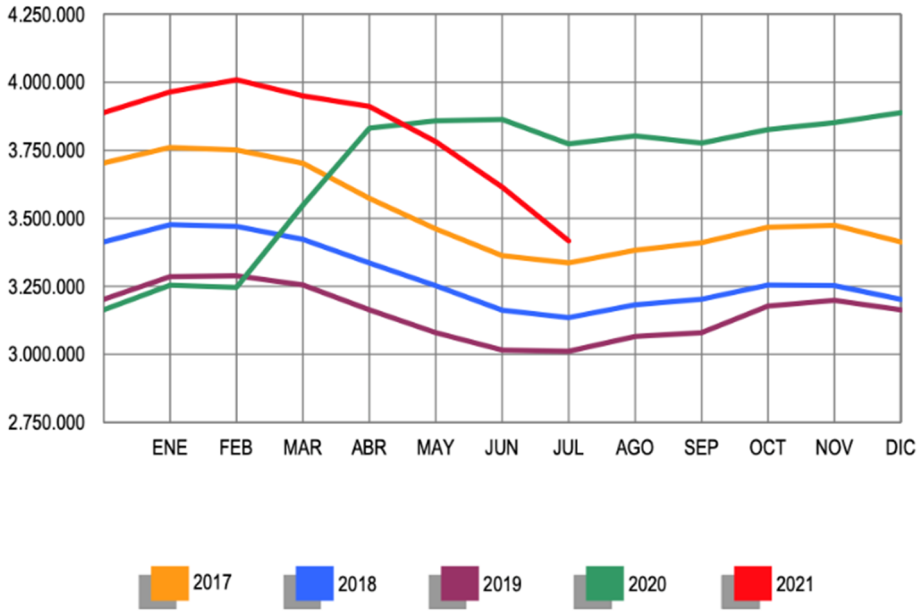
Comencemos por realizar un breve análisis de la industria turística española y el papel que juegan las personas como profesionales en esta industria en España.

EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro, formada por 33 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y terrestre, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas/GDS. Según describe EXCELTUR en su Informe anual valoración turística

USC UNIVERSIDADE

empresarial 2022 y perspectivas para 2023, la importancia del turismo sobre el producto interior bruto (PIB) y el empleo por comunidades autónomas, en España se sitúa en el 12,2% para el PIB y el 12,9% para el empleo. En los archipiélagos de Canarias y Baleares, estas cifras representan hasta el 40,4% y el 32% del empleo respectivamente. Esto significa que una parte muy importante de la fuerza laboral de nuestro país se dedica al sector turístico y por ello es necesario hacer un diagnóstico de la cualificación de estos profesionales.

Gráfico 1.7. Evolución del paro registrado en España 2017-2020



Fuente: SEPE julio 2021

No obstante, en el 2020 y 2021, debido a la crisis del COVID-19, en la que muchos establecimientos de hostelería se han visto afectados por los cierres de actividad, así como otras empresas han tenido que acogerse a Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), la Encuesta de Población Activa refleja un descenso del 16% de empleo turístico interanual. Por ramas de actividad turística, el número de ocupados disminuyó en todas, produciéndose una caída del 19,3% en hostelería, debido a la evolución negativa tanto de los servicios de comidas y bebidas (16,5% menos) como de

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

los de alojamiento (27,4% menos), en tanto que, en el transporte de viajeros, la contracción fue del 14,1% y, en agencias de viaje, del 17%.

Con el fin de facilitar la clasificación de los diferentes perfiles profesionales que pueden encontrarse en un establecimiento hotelero, procedemos a continuación a realizar una breve descripción de funciones y tareas sobre cada uno de los puestos, así como las unidades de competencias asociadas a cada uno de ellos. Es un análisis conciso y sintético que ayudará a entender la organización interna y dependencia jerárquica en un establecimiento hotelero. Hay que señalar que se trata de un modelo teórico que no siempre se corresponde con la realidad, pues dependerá del tamaño del establecimiento, la tipología del hotel, la ubicación de este y los servicios que ofrezca para que puedan encontrarse todos los perfiles que aquí se detallan.

Se han agrupado en perfiles con baja cualificación, mandos intermedios o media cualificación y perfiles directivos/alta cualificación profesional. En cada uno de ellos y atendiendo a la definición de los autores anteriormente citados, se define el nivel académico o requisito de entrada según cada caso, también se hace referencia al género (masculino o femenino) mayoritario en este tipo de perfiles.

Para el desarrollo y elaboración del siguiente apartado, hemos tenido muy presente el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, por ser el marco de referencia procedente del Ministerio de Educación y Formación profesional y en concreto la familia de Hostelería y Turismo.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.7.1. Perfiles base con baja Cualificación Profesional

A continuación, se enumeran algunas de las posiciones de los profesionales que ocupan puestos operativos en un hotel y que requieren de cualificación profesional mínima pues habitualmente han sido la vía de entrada para personas con escasa experiencia laboral o como primer empleo para jóvenes, mujeres e inmigrantes.

- Conserje: responsable de la vigilancia del acceso al hotel, y de la operativa en la distribución de equipajes. Se encarga de facilitar información y resolver dudas de los clientes.
- Camarera de pisos: su función principal consiste en la limpieza de habitaciones, baños y zonas comunes del hotel. Deben reponer los productos de cortesía en los baños, así como la ropa de cama y baño cuando sea necesario.
- Lavandera: responsable del lavado, higiene y clasificación de toda la ropa que se utiliza en el hotel (sábanas, toallas, manteles, servilletas, etc…) así como de los uniformes de trabajo de los empleados.
- Marmitones/Friegaplatos: se encuentran en el escalafón más bajo de la organización y su misión principal es la limpieza de la cocina y de los utensilios y menaje utilizados en la misma.

Sirvan los siguientes ejemplos de tres cualificaciones profesionales para perfiles bajos relacionados con las operaciones básicas de pisos en alojamientos, cocina y restaurante y bar correspondientes al nivel 1 dentro de la familia de Hostelería y Turismo según el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL). En equivalencia con el European Qualification Framework (EQF) se corresponde con el nivel 1, conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, dónde los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas que se aplican son limitadas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.7. Resumen cualificación profesional operaciones básicas de pisos en alojamientos

Cualificación profesional: operaciones básicas de pisos en alojamientos	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	1
Código	HOT222_1
Estado	BOE
Publicación	Orden PRA/1883/2016
Referencia Normativa	RD 1228/2006
Competencia general	
Realizar la limpieza y puesta a punto de habitaciones. Zonas nobles y áreas comunes, así como lavar, planchar y arreglar la ropa del establecimiento y de los usuarios de distintos tipos de alojamientos, consiguiendo la calidad y aplicando las normas de seguridad e higiene establecidas en el sector profesional correspondiente.	
Puestos de trabajo: Camareros de pisos (hostelería), lenceros-lavanderos-planchadores (hostelería), personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	
Unidades de competencia	
UC0706_1	Preparar y poner a punto habitaciones, zonas nobles y áreas comunes
UC0707_1	Realizar las actividades de lavado de ropa propias de establecimientos de alojamiento
UC0708_1	Realizar las actividades de planchado y arreglo de ropa, propias de establecimientos de alojamiento
Módulos formativos	
MF0706_1	Arreglo de habitaciones y zonas comunes en alojamientos (150 horas)
MF0707_1	Lavado de ropa en alojamientos (90 horas)
MF0708_1	Planchado y arreglo de ropa en alojamientos (90 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.8. Resumen cualificación profesional operaciones básicas de cocina

Cualificación profesional: operaciones básicas de cocina	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	1
Código	HOT091_1
Estado	BOE
Publicación	Orden PRA/1635/2015
Referencia Normativa	RD 295/2004
Competencia general	
Efectuar operaciones auxiliares de aprovisionamiento, preelaboración y conservación de géneros y productos culinarios, y presentar elaboraciones sencillas de cocina colaborando, a su nivel, en la confección de todo tipo de elaboraciones culinarias.	
Puestos de trabajo: Ayudantes de cocina, Preparadores de comida rápida (hamburgueserías, pizzerías, bocadillerías entre otros)	
Unidades de competencia	
UC0255_1	Ejecutar operaciones básicas de aprovisionamiento, preelaboración y conservación culinarios
UC0256_1	Asistir en la elaboración culinaria y realizar y presentar preparaciones sencillas
Módulos formativos	
MF0255_1	Aprovisionamiento, preelaboración y conservación culinarios (120 horas)
MF0256_1	Elaboración culinaria básica (120 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.9. Resumen cualificación profesional operaciones básicas de restaurante y bar

Cualificación profesional: operaciones básicas de restaurante y bar	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	1
Código	HOT092_1
Estado	BOE
Publicación	Orden PRE/1635/2015
Referencia Normativa	RD 295/2004
Competencia general	
Efectuar operaciones auxiliares de aprovisionamiento, preparar y presentar bebidas sencillas y comidas rápidas colaborando, a su nivel, en el servicio de alimentos y bebidas.	
Puestos de trabajo: Ayudantes de camareros, Ayudantes de bar, Empleados de sala en pequeños establecimientos.	
Unidades de competencia	
UC0257_1	Asistir en el servicio de alimentos y bebidas
UC0258_1	Ejecutar operaciones básicas de aprovisionamiento, y preparar y presentar bebidas sencillas y comidas rápidas
Módulos formativos	
MF0257_1	Servicio básico de erestarante-bar (120 horas)
MF0258_1	Aprovisionamiento, bebidas y comidas rápidas (120 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

Como se explica en el apartado anterior, Baum describe la preocupante situación que vive el sector con respecto a la segregación de género horizontal y vertical: “Las mujeres y los hombres se colocan en diferentes ocupaciones: las mujeres se emplean como camareras, limpiadoras, recepcionistas en agencias de viajes, guías turísticas, mientras que los hombres se emplean como camareros, directores, jardineros, trabajadores de mantenimiento y construcción. Como demostraremos, verticalmente, la típica "pirámide de género" es predominante: niveles inferiores y ocupaciones con pocas oportunidades de desarrollo profesional que están dominadas por mujeres y puestos directivos claves dominados por hombres”. (Baum, 2013). Es una realidad que las mujeres son un colectivo mayoritario entre los trabajadores del sector, sin embargo, ganan menos dinero.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Centrándonos en Europa, en general, la representación de las mujeres en los niveles menos cualificados es desproporcional y están mal remuneradas. En España, el empleo a nivel directivo en el sector turístico es ocupado por hombres con nivel de educación superior y una experiencia entre 10 y 20 años. A cambio, las mujeres ocupan puestos relacionados con la atención al cliente, la limpieza, la recepción, tareas administrativas y de producción. En Portugal, aunque las mujeres trabajan más horas al mes y están mejor formadas, perciben salarios inferiores a los hombres en relación con las actividades de agencias de viajes, operadores turísticos y establecimientos hoteleros. (Carvalho et al, 2014).

En Reino Unido, sólo el 25,4% de las mujeres tienen representación en los consejos de dirección de empresas de turismo, viajes y ocio.

1.7.2. Perfiles Mandos Intermedios/ Media Cualificación Profesional

Aquí se recogen todos aquellos perfiles profesionales que tienen responsabilidad sobre una unidad de negocio o un departamento de gestión del hotel. Suelen formar parte de comité de dirección y reportan directamente al director general.

De acuerdo con el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) para el aprendizaje permanente, los perfiles de media cualificación se corresponden con los niveles 5 y 6 pues requieren de amplios conocimientos especializados, fácticos y teóricos sobre un área de trabajo concreta. En cuanto a las destrezas, los mandos intermedios, dominan una gama completa de destrezas cognitivas y prácticas que les permiten encontrar soluciones a problemas específicos. Además, realizan labores de gestión y control del trabajo rutinario de otros, asumiendo responsabilidades en el rendimiento y evaluación de su equipo. Se consideran perfiles profesionales de gestión los siguientes:

- *Director financiero/ administración*: Es el responsable de las políticas de control interno y debe asesorar al director general en materia contable, financiera, económica y fiscal que afectan a la empresa.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- *Director de operaciones*: Su misión consiste en ayudar al director general en el buen funcionamiento de todas las unidades de negocio operativas de la empresa.
- *Director comercial / marketing:* Debe asesorar al director general sobre la estrategia de ventas, así como las acciones relacionadas con el posicionamiento del hotel en el mercado.
- *Director de comunicación:* Ayuda al director general en la campaña de comunicación, así como en la labor institucional que tiene desempeñar como máximo responsable del hotel.
- *Director de compras*: Tiene la responsabilidad de asegurar que el hotel cuenta con todos los productos necesarios para funcionar correctamente. Debe seleccionar y negociar con los proveedores. Para ello, se sirve del economato, que funciona a modo de almacén central que suministra a todos los departamentos del hotel.
- *Director de personas:* Es el responsable de colaborar con el director general en la planificación, organización, selección, formación de todas las personas que trabajan en el hotel.

A continuación, detallaremos los perfiles profesionales relacionados con la actividad operativa de un hotel.

- *Gobernanta*: Es la máxima responsable para mantener la limpieza, el orden y el buen estado del hotel. Además, debe controlar el servicio de lavandería del hotel, tanto si es propio, como si está externalizado. Trabaja estrechamente y en coordinación con el departamento de recepción.

Seguidamente, en la siguiente tabla se detalla el resumen de la cualificación profesional de este perfil.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.10. Resumen cualificación profesional gestión de pisos

Cualificación profesional: Gestión de pisos y limpieza de alojamientos	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	3
Código	HOT333_3
Estado	BOE
Publicación	Orden PR/1635/2015
Referencia Normativa	RD/1700/2007
Competencia general	
Gestionar las actividades propias del departamento de pisos que se realizan en habitaciones, áreas de servicio públicas y área de lavandería-lencería de los alojamientos, optimizando los recursos materiales y humanos de que se dispone, tanto propios como externos, para ofrecer la mejor calidad de servicio y atención al cliente en concordancia con los objetivos del establecimiento.	
Puestos de trabajo: Gobernantas, encargados de lencería y lavandería, mayordomos de hostelería, subgobernantas.	
Unidades de competencia	
UC1067_3	Definir y organizar los procesos del departamento de pisos y prestar atención al cliente
UC1068_3	Supervisar los procesos del departamento de pisos
UC0265_3	Gestionar departamentos del área de alojamiento
Módulos formativos	
MF1067_3	Organización y atención al cliente en pisos (120 horas)
MF1068_3	Control de procesos en pisos (180 horas)
MF0265_3	Gestión de departamentos del área de alojamiento (120 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

- *Director de Alojamiento/ Jefe de Recepción*: responsable del servicio de recepción, atención al cliente y conserjería. Asiste al director general para todos los asuntos relacionados con las estancias de los clientes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.11. Resumen cualificación profesional recepción

Cualificación profesional: Recepción	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	3
Código	HOT094_3
Estado	BOE
Publicación	RD 297/2021
Referencia Normativa	Orden PRE/1635/2015, RD 1700/2007, RD 295/2004, RD 930/2020
Competencia general	
Proporcionar servicios de bienvenida y despedida, atención al cliente y formalización de reservas realizando las actividades propias de la recepción, promocionando eficazmente la oferta de servicios y productos turísticos del entorno local, prestando asesoramiento, información y asistencia acerca de los servicios ofertados en el establecimiento de alojamiento y comunicarse en inglés, si procede, en función del entorno donde se desarrolle la actividad	
Puestos de trabajo: Jefes de recepción, recepcionistas, ayudantes de recepción, conserjes y gobernantes (hostelería).	
Unidades de competencia	
UC0263_3	Participar en el desarrollo de acciones comerciales y reservas
UC0264_3	Realizar las actividades propias de la recepción
UC0265_3	Gestionar departamentos del área de alojamiento
UC9998_2	Comunicarse en lengua inglesa con un nivel de usuario básico (A2) según el marco común europeo de referencia para las lenguas en el ámbito profesional
Módulos formativos	
MF0263_3	Acciones comerciales y reservas (180 horas)
MF0264_3	Recepción y atención al cliente (210 horas)
MF0265_3	Gestión de departamentos del área de alojamiento (120 horas)
MF9998_2	Comunicarse en lengua inglesa con un nivel de usuario básico (A2) según el marco común europeo de referencia para las lenguas en el ámbito profesional (120 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- *Jefe de Mantenimiento:* Gestiona y controla el mantenimiento de las instalaciones evitando el deterioro de maquinaria y equipos. Se responsabiliza del presupuesto necesario para el mantenimiento y nuevas inversiones del hotel.
- *Jefe de Cocina:* Su trabajo se basa en la planificación y organización del trabajo de la cocina, diseñando la oferta de la carta, organizando el trabajo de las distintas personas que forma parte de las partidas, (jefes de partida, cocineros, ayudantes, reposteros, etc…), controlando el inventario y gestionando las compras para que todo funcione correctamente.
- Jefe de Sala o Maître: Principal responsable del servicio realizado en la sala de los restaurantes del hotel. Planifica y organiza el trabajo de todos los profesionales de la sala (jefe de rango, ayudantes de comedor, sumiller, cocteleros, bar tender, etc…). Normalmente es la persona que recibe y despide a los clientes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.12. Resumen cualificación profesional dirección y producción en cocina

Cualificación profesional: Dirección y producción en cocina	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	3
Código	HOT332_3
Estado	BOE
Publicación	RD 100/2019
Referencia Normativa	Orden PRA/1883/2016, RD 1700/2007
Competencia general	
Administrar unidades de producción culinaria y diseñar ofertas gastronómicas en términos de menús, cartas o análogos dirigiendo los procesos de elaboración de los platos que componen la oferta gastronómica del establecimiento prestando asistencia técnica y operativa de modo que se garantice la higiene, la seguridad alimentaria y la protección medioambiental en las actividades de hostelería.	
Puestos de trabajo: Jefes de cocina, segundos jefes de cocina, jefes de catering y encargados de economato.	
Unidades de competencia	
UC2280_3	Diseñar ofertas gastronómicas en términos de menús, cartas o análogos
UC2281_3	Gestionar unidades de producción culinaria
UC2282_3	Dirigir los procesos de elaboración y presentación de los platos que componen la oferta gastronómica del establecimiento.
UC2283_3	Prevenir riesgos laborales y garantizar la higiene, la seguridad alimentaria y la protección medioambiental en las actividades de hostelería
UC1064_3	Gestionar procesos de aprovisionamiento en restauración
Módulos formativos	
MF2280_3	Diseño de ofertas gastronómicas (150 horas)
MF2281_3	Gestionar unidades de producción culinaria (180 horas)
MF2282_3	Dirección de procesos de elaboración y presentación de platos de cocina (240 horas)
MF2283_2	Prevenir riesgos laborales y garantizar la higiene, la seguridad alimentaria y la protección medioambiental en las actividades de hostelería (90 horas)
MF1064_3	Aprovisionamiento en restauración (90 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 1.13. Resumen cualificación profesional gestión de procesos en servicios de restauración

Cualificación profesional: gestión de procesos en servicios de restauración	
Familia Profesional	Hostelería y Turismo
Nivel	3
Código	HOT680_3
Estado	BOE
Publicación	RD 100/2019
Referencia Normativa	RD 930/2020
Competencia general	
Definir y supervisar todo tipo de servicios de alimentos y bebidas en restauración; atender y asesorar al cliente sobre la oferta gastronómica del establecimiento y la adecuación de bebidas a los platos elegidos con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad, de modo que se garantice la seguridad alimentaria y personal, la higiene y la protección medioambiental en las actividades de hostelería, utilizando la lengua inglesa, si procede, en función del entorno donde se desarrolle la actividad.	
Puestos de trabajo: Directores de establecimiento de restauración organizada, jefes de sala/maîtres, jefes de bar-cafetería, jefes de banquetes, segundos jefes de sala.	
Unidades de competencia	
UC1098_3	Definir y planificar procesos de servicio en restauración
UC1103_3	Supervisar y desarrollar procesos de servicio en restauración
UC1104_3	Gestionar y dirigir departamentos de servicio de restauración
UC2301_3	Asesorar sobre vinos y otras bebidas
UC2283_3	Prevenir riesgos laborales y garantizar la higiene, la seguridad alimentaria y la protección medioambiental en las actividades de hostelería
UC9998_3	Comunicarse en lengua inglesa con un nivel de usuario básico (A2) según el marco común europeo de referencia para las lenguas en el ámbito profesional
Módulos formativos	
MF1098_3	Diseño de procesos de servicio en restauración (150 horas)
MF1103_3	Supervisión y desarrollo de procesos de servicio en restauración (180 horas)
MF1104_3	Gestión y dirección de departamentos de servicio de restauración (120 horas)
MF2301_3	Vinos y otras bebidas (150 horas)
MF2283_3	Prevenir riesgos laborales y garantizar la higiene, la seguridad alimentaria y la protección medioambiental en las actividades de hostelería (90 horas)
MF9998_2	Comunicarse en lengua inglesa con un nivel de usuario básico (A2) según el marco común europeo de referencia para las lenguas en el ámbito profesional (120 horas)

Elaboración propia a partir de INCUAL (Instituto Nacional de las Cualificaciones)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para acceder a este tipo de puestos, se requiere una capacitación profesional especializada en lo que la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de España (LOGSE) en 1990, denominó ciclos de formación de grado medio o grado superior en formación profesional en la familia Turismo y Hostelería. Para el curso 2022-2023, el Ministerio de Educación y Formación Profesional ofrece, entre otros, los siguientes títulos como grado medio: Técnico en Cocina y Gastronomía, Técnico en servicios de Restauración, Técnico en Comercialización de Productos Alimentarios. Con respecto a los grados superiores la oferta comprende los siguientes títulos: Técnico Superior en Dirección de Servicios de Restauración, Técnico Superior en Dirección de Cocina, Técnico Superior en Gestión de alojamientos turísticos.

Si bien en España, la Formación Profesional se inició a principios del siglo XX, no es hasta mediados de los años 50, con la Ley de Formación de profesional Industrial (1955), cuando se introduce un discurso más tecnocrático relacionado con la revolución industrial que experimenta España y que define tres niveles de capacitación: preaprendizaje industrial, aprendizaje industrial y maestría. (Merino, 2005). Sin embargo, la experiencia demuestra que es frecuente encontrar profesionales que, debido al esplendor del sector turístico en la década de los años 60 y 70 en nuestro país, se incorporaron al mercado laboral sin estudios previos como aprendices y que poco a poco fueron desarrollando una carrera profesional en base al reconocimiento de la experiencia profesional.

Con relación a la igualdad de oportunidades, si bien la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en su informe Perspectivas internacionales sobre las mujeres empleadas en la hostelería, la restauración y el turismo, manifiesta que: “Uno de los desafíos clave del sector es garantizar condiciones de trabajo decente, reducir la incertidumbre y apoyar los movimientos hacia una mayor igualdad de género en las oportunidades, remuneración y condiciones laborales disponibles para las mujeres”. (Baum, 2013).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

1.7.3. Perfiles Directivos/Alta Cualificación Profesional en Alojamientos

Como ya se ha indicado anteriormente, la definición del perfil directivo de hotel será definitivo y dará lugar al producto principal del objetivo número cuatro de este trabajo.

En relación con el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), el director de hotel se corresponde con un nivel 7, pues requiere de conocimientos altamente especializados, y de conciencia crítica en relación a su especialidad y su relación con otras disciplinas. Es muy valorada las destrezas especializadas para la resolución de problemas, con vistas al desarrollo de nuevos productos y procedimientos transversales a toda la organización. Debe ser capaz de gestionar y transformar situaciones imprevisibles y complejas que requieran de nuevos pensamientos estratégicos en el hotel. Su responsabilidad y liderazgo en el desarrollo de conocimientos y visión estratégica son indispensables en su día a día.

Como ya se ha comentado anteriormente, el sector turístico consume una importante mano de obra. La extensión de posiciones hace imposible que se aborden en este estudio, no obstante, nos centraremos en aquellos puestos de trabajo relacionados con los alojamientos hoteleros por ser el más relacionado directamente con el objeto de este estudio, aunque tal como ya citamos en el apartado 7.1 nuestro objetivo principal consiste en el diseño y construcción del perfil profesional europeo para director de hotel con especial atención en los derechos de igualdad y diversidad de personas.

El director de hotel o director general, es máximo responsable de un establecimiento hotelero, quien reportará al director de operaciones, a la propiedad, inversores o socios, si se trata de un hotel independiente. Sus responsabilidades están enfocadas a conseguir la rentabilidad económica de la empresa, diseñar la estrategia del negocio y velar porque se cumplan con los objetivos establecidos, asegurando los recursos necesarios para ello.

Del director general dependen los responsables de cada uno de los departamentos, tanto operativos como de gestión. Para acceder a este tipo de puestos, se requiere una titulación universitaria superior en áreas relacionadas con la empresa, economía,

USC UNIVERSIDADE

derecho o turismo, entre otros. Se valora muy positivamente formación en posgrado o máster relacionados hotelería, así como conocer y desenvolverse con soltura en al menos 2 idiomas.

Sus responsabilidades se agrupan en cuatro ámbitos fundamentales, no excluyentes de otras funciones:

1. **Actividad comercial:**
   - 1.1. Definir la estrategia comercial y de marketing del hotel.
   - 1.2. Detectar las oportunidades de negocio teniendo en cuenta el criterio de rentabilidad.
   - 1.3. Conocer y aprovechar todos los canales tradicionales y online.
   - 1.4. Impulsar al equipo comercial para conseguir el incremento en ventas en todos los productos ofrecidos por el hotel, potenciando la proactividad en la consecución de negocio.
   - 1.5. Conocer los precios y posicionamiento de la competencia y explorar el mercado continuamente.
   - 1.6. Tomar decisiones estratégicas de Yield Management u optimización de ingresos.

2. **Gestión financiera:**

   2.1. Velar por la rentabilidad del establecimiento prestando atención a los ratios financieros y de gestión.

   2.2. Elaborar el presupuesto anual y realizar el seguimiento continuo del mismo.

   2.3. Supervisar los gastos en todos los departamentos del Hotel asegurando la correcta gestión de stocks.

   2.4. Estar atento y realizar seguimiento a la gestión de Cobros del establecimiento.

   2.5. Representar en el ámbito legal y económico al establecimiento.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3. Experiencia cliente:

3.1. Asegurar la satisfacción del cliente, anticipándose a sus necesidades y atendiendo a sus quejas y darle una solución.

3.2. Velar por la fidelización del cliente, preguntándose de manera constante qué necesita el cliente.

3.3. Asegurar la adecuada atención y respuesta a quejas, reclamaciones y sugerencias respecto al producto y servicio.

4. Gestión de personas

4.1. Asegurar la selección y formación de todo su equipo.

4.2. Desarrollar a todas las personas que forman parte de su equipo, siendo el líder ejemplar.

4.3. Fomentar la toma decisiones con sus equipos. Detectar el potencial y darles autonomía.

4.4. Dar feedback a sus equipos sobre los aspectos en los que tienen que mejorar.

4.5. Gestionar y planificar la plantilla adecuándola al presupuesto y previsión de necesidades.

4.6. Gestionar las relaciones laborales y sistema de vigilancia de la seguridad y salud laboral.

4.7. Implantar y hacer seguimiento de los sistemas de calidad y mejora continua.

4.8. Definir, transmitir y compartir con el equipo los objetivos de calidad y planes de acción para conseguirlos.

En relación con la igualdad de oportunidades, se trata de una posición que generalmente está ocupada por hombres (Guerrier, 1986). Los motivos que llevan la falta de éxito de las mujeres en la gestión al frente de los hoteles se puede explicar por los retos que los candidatos deben superar para alcanzar el puesto objetivo (largo periodo de aprendizaje, progresión a través de contactos informales y elevada movilidad geográfica) hacen que sea una carrera de obstáculos para muchas mujeres. “Se

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

argumenta que si las mujeres no aspiran a convertirse en gerentes de hoteles es una respuesta a la forma en que se define este trabajo y la falta de oportunidades que perciben". (Conde-Ruiz, Marra, 2016)

1.8. CONCLUSIONES

En términos económicos, es fundamental que los países aprovechen todo el talento posible para conseguir mejores cuotas de bienestar social. Ya hemos comentado anteriormente la postura de Naciones Unidas en la Agenda 2030 "No es posible realizar todo el potencial humano y alcanzar el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades".

En esta tarea es necesaria la colaboración de una parte muy importante de la sociedad: mujeres, niños, refugiados y migrantes. En este sentido queda mucho por hacer en relación con el papel que representan éstos en el mundo laboral, no sólo como fuerza laboral, sino como partícipes en los organismos dónde se toman las decisiones, gobiernos locales y nacionales, representantes sindicales, empresariales, organismos europeos e internacionales.

Resulta evidente, en relación con el progreso de las mujeres que se ha avanzado considerablemente en las últimas décadas, las elevadas tasas de egresadas universitarias es un claro ejemplo, pero aún debemos redoblar esfuerzos si queremos cumplir los ambiciosos objetivos que los países se han marcado en la Agenda 2030 con respecto a la igualdad. Hoy más que nunca se hace necesario e imprescindible políticas activas y eficientes sobre el equilibrio laboral y familiar, la protección de las mujeres y migrantes en la violencia de género o la reducción de la brecha salarial en el mundo actual.

La sociedad del futuro plantea considerables riesgos e incertidumbres para los que aún la humanidad no está preparada, pues los conflictos y las crisis humanitarias provocan cada año desigualdades más severas y mayor inestabilidad. En este

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

escenario, coincide que los colectivos más vulnerables siempre son los mismos: mujeres, niños y migrantes.

Por ello, es urgente que se actúe de manera coordinada desde ámbitos tanto públicos como privados, con recursos financieros y económicos, que ayuden a combatir la desigualdad, poniendo la tecnología al servicio de los colectivos más desfavorecidos como herramienta de desarrollo y oportunidades laborales o como fuente de información, a través de la inteligencia artificial o el *big data*. En la medida en la que las mujeres sean escuchadas, independientemente de su raza, etnia, religión, nacionalidad, orientación sexual o posición y puedan participar de los organismos dónde se toman las decisiones, estaremos más cerca de una sociedad más representativa e igualitaria.

Es incuestionable que la industria turística representa una parte importante para todas las economías del mundo, pues tiene un factor multiplicador e integrador en el territorio local que contribuye al desarrollo económico y la reducción de las desigualdades sociales. Independientemente de las cuestiones políticas, sociales o económicas que rigen el mundo en cada momento, la industria turística no va a desaparecer, sino todo lo contrario, tiende a crecer como consecuencia de la globalización y la digitalización.

El año 2020, y la crisis provocada por COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en la economía mundial, pero especialmente en la economía turística. Las restricciones reguladas por los gobiernos y autoridades sanitarias sobre los horarios de actividades, los cierres temporales de fronteras, la inmunización de la población, a través del proceso de vacunación, y las distintas variantes del virus con diferentes oleadas, han provocado una crisis histórica en el sector turístico que ha obligado a todos los agentes turísticos (gobiernos, empresarios, intermediarios, mercados, etc…) a diseñar un nuevo modelo de viajes dónde la seguridad y cercanía con el cliente forman parte del nuevo paradigma.

En este nuevo escenario surge un nuevo perfil de turista más digital e informado, con mayor poder adquisitivo y educación, que se preocupa más por lo que ocurre a

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

su alrededor, que quiere interactuar con la población local y con mayor conciencia social y medioambiental.

Por ello, cuestiones relacionadas con la ética y los valores comienzan a tener especial relevancia en este contexto, siendo la igualdad de género y el cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible una de las principales preocupaciones de los gobiernos y organismos internacionales como Naciones Unidas, Organización Mundial del Turismo, Organización Internacional del Trabajo.

Distintos estudios corroboran que, si bien la mayor parte de la fuerza laboral en la industria turística mundial está compuesta por mujeres, existe una discriminación vertical que les impide alcanzar los puestos directivos en las organizaciones. Las mujeres perciben salarios inferiores a los hombres y peores condiciones laborales. Al mismo tiempo sufren una discriminación horizontal por las que las mujeres continúan desempañando tareas de menos cualificación y asociadas al rol femenino como las relacionadas con las labores de limpieza, atención al cliente, tareas administrativas.

Algunos autores apuntan que las principales barreras que impiden el desarrollo profesional de las mujeres como directivos tienen que ver con el largo periodo de aprendizaje, la dificultad de las mujeres para acceder a una red de contactos profesionales informal y la movilidad geográfica que requieren este tipo de puestos. Otros apuntan al rol que la mujer desempeña en el cuidado de la familia y la crianza de los hijos que suponen un freno a la carrera profesional femenina.

Hemos citado algunos ejemplos donde la igualdad de género trasciende más allá de la brecha salarial o la igualdad de oportunidades, convirtiéndose en una actividad ilegal dónde el turismo representa una tapadera para llevar a cabo actividades ilícitas relacionadas con el tráfico de personas, el turismo sexual o incluso abuso infantil.

De todo lo anterior, se concluye que, a pesar de los avances de los últimos años, se mantienen estructuras de poder jerárquicas y diferenciadas por razón de género. Por ello la igualdad de género en el ámbito laboral y especialmente en el turístico debe abordarse como una prioridad en la sociedad del siglo XXI donde gobiernos, organizaciones internacionales, empresarios y asociaciones sindicales establezcan

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

las reglas del juego para que las mujeres puedan desarrollarse y promocionar a puestos de responsabilidad. Las instituciones como las universidades o los centros de investigación deberían asumir de manera más clara cuestiones relacionadas con la igualdad de género en sus programas educativos.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

CAPITULO 2: SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

2.1. INTRODUCCIÓN

Tras un análisis detallado en el capítulo anterior sobre igualdad y trabajo, políticas en favor de la diversidad, para profundizar posteriormente en la situación del sector turístico, desde el punto de vista laboral, entendiendo a los turistas, así como a los profesionales y las competencias que demandan cada uno de los perfiles de esta industria, es el momento de reflexionar sobre la educación superior. La razón principal, por la cual nos centramos en la etapa universitaria en esta parte de la investigación, está muy relacionada con el diseño y desarrollo de los objetivos de este trabajo. Nuestro objetivo principal se centra en el análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera en tres instituciones europeas. Del resultado de esta investigación, se diseñará una propuesta educativa orientada a garantizar los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo en el entorno laboral hotelero.

Para ello es imprescindible el análisis de la universidad en el siglo XXI, sus propósitos, los estilos y modelos de aprendizajes, así como el nuevo paradigma hacia el que evolucionan las universidades europeas. Desde: "Se entenderá por universidad *stricto sensu* la institución en que se enseña al estudiante medio a ser un hombre culto y un buen profesional" (Ortega y Gasset, 1930), la universidad ha evolucionado de un modo significativo. En la era de internet, noticias falsas, contenidos digitales, postmodernidad, consumismo, los jóvenes se muestran abocados a ser víctimas irremediables de su tiranía y capacidad de influencia. Por ello, se hace más patente que nunca el propósito de la universidad para convertir a estudiantes en personas capaces de pensar (Deresiewicz, 2019).

A través de la literatura y diferentes autores, analizaremos los perfiles de los estudiantes universitarios, desde el punto de vista de sus valores y emociones en relación con la ética, la igualdad y género y cómo el cerebro responde ante desterminados estímulos desafiantes como por ejemplo: las conductas violentas, abuso de sustancias, delincuencia, desórdenes alimenticios, etc…

Para terminar, analizaremos desde un punto de vista global, las instituciones universitarias, entendidas como entes globales que van más allá de enseñar e investigar, dónde la sociedad demanda una rendición de cuentas y los mismos valores hacia los que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

evolucionan empresas, ciudadanos, gobiernos y países. En este proceso de transformación, tiene un papel muy relevante la innovación universitaria y por extensión la innovación educativa. En un contexto complejo, inestable, cambiante e incierto, dónde aparecen nuevos agentes como la automatización, la robotización, la nanotecnología, la inteligencia artificial, entre otros, el proceso de aprendizaje no puede permanecer aislado e inerte. Por ello, se requiere de un cambio profundo en la cultura universitaria en la que, el modelo de enseñanza aprendizaje será muy diferente al que conocemos ahora.

El trinomio sociedad, equidad y universidad está más presente que nunca en la concepción de modelo de educación superior que demandan los ciudadanos europeos. La presidenta de la Fundación Conocimiento y Desarrollo, Ana Botín, realiza el siguiente análisis con motivo del vigésimo aniversario de la creación de la Fundación:

> "Nuestras universidades tendrán que ayudarnos a pensar el futuro, a concebir nuevas formas de organización económica y social, a desarrollar nuevos conocimientos y herramientas para que nuestro planeta sea un espacio de vida sostenible; también a que nuestros jóvenes tengan mayor empleabilidad, para que todos nos podamos reciclar y readaptar en ese entorno cambiante, y para que nuestro tejido productivo cuente con mejores capacidades para seguir generando crecimiento, empleo y bienestar." (Fundación CyD, 2021)

2.2. ¿PARA QUÉ SIRVE LA UNIVERSIDAD?

La educación ha proporcionado respuestas en función de las sucesivas revoluciones económicas que el mundo ha experimentado en los últimos años. Lamo de Espinosa relata cómo el impulso a la educación primaria surge como una respuesta a los problemas planteados por la revolución agrícola, del mismo modo que la educación secundaria fue de gran ayuda tras la revolución industrial. Actualmente, se entiende que las universidades deben proveer de mano de obra cualificada en modo masivo, tal y como exigen los mercados globalizados. De este modo, se produce un cambio de un modelo "sistema universitario centralizado y público", a un modelo universitario "de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

mercado" en la que los poderes públicos actúan como reguladores en lugar de ejecutores. En resumen, en la mayor parte de los casos, la universidad es el origen de abundante mano de obra cualificada. (Lamo de Espinosa, 2001).

Otros autores, como Manzano, hablan de tres modelos universitarios que van desde el modelo "universidad de masas", pasando por "universidad a la carta" para terminar en lo que el autor define como "universidad difusa". En el primer caso, como ya se ha explicado, prima que las universidades actúen como centro de producción de egresados en serie, como sucede en la industria. La "universidad a la carta" se fundamenta en procesos basados en la rapidez de los resultados, la agilidad en la gestión, y comportamientos centrados en las demandas. Por todo ello, una fuerte competitividad se instala entre las propias universidades por la especialización en programas e investigaciones, dando origen a la "universidad a la carta".

Con respecto a la "universidad difusa" se denomina aquella que se desenvuelve en un terreno global compartido por varias instituciones de educación superior, con un control común, dónde es difícil distinguir un modelo de gestión coherente con iniciativas pertinentes en favor de los requisitos propios de la ciencia y el conocimiento. (Manzano, 2012).

La universidad es algo más que todo eso, la universidad sirve para seguir siendo plenamente humanos. "Lo primero para lo que sirve la universidad es para enseñarnos a pensar" (Deresiewicz 2019). Entendiéndolo en el sentido más amplio, no sólo de ser capaz de resolver complejos problemas planteados por distintas disciplinas, como resolver una ecuación, analizar un texto o diseñar un proyecto, sino ser capaz de desarrollar el hábito de dudar y tener la capacidad de poner nuevas ideas en práctica. Para crear nuestro propio criterio, como ciudadanos, debemos aprender a no dar las cosas por sentadas y alcanzar nuestras propias conclusiones.

2.2.1. Propósito

Tradicionalmente, se dice que la función principal de la universidad es la de transmitir conocimiento, sin embargo, se debe tener en cuenta que el conocimiento es el resultado

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de un conjunto de datos que producen información que a su vez se transforma en sabiduría. Por este motivo el conocimiento no puede ser transferido, sino sólo puede creado o recreado por cada individuo que accede a él. Por ello, la universidad proporciona los medios para que el conocimiento sea alcanzable para sus miembros, ya sean estudiantes, profesores o investigadores. (Canals, 2003).

La educación superior atraviesa por momentos convulsos dónde los recortes presupuestarios, la escasez de recursos, la educación a distancia, los cursos abiertos online masivos, la elevada tasa de desempleo para los recién graduados, suponen un horizonte oscuro para el futuro de muchos jóvenes.

En este sentido debemos transmitir a las generaciones venideras, que los trabajos importan, que la seguridad financiera es necesaria, que un trabajo es algo más que una nómina y que los países no sólo se miden por su riqueza material. Cuando en los medios de comunicación se mencionan a "Las diez mejores carreras" se refieren a las que cuentan con mayor empleabilidad y mayores ingresos. Por ello cualquier persona que afirme que el único propósito de la universidad es la adquisición de habilidades para conseguir recursos económicos, está tratando de equiparar a las personas con un recurso productivo, un consumidor en el mercado o un contribuyente más del PIB estatal. En estos procesos es frecuente desaprender para volver a aprender.

En la Grecia de Platón, se denominaba *doxa*, a toda opinión o conocimiento que no brindaba una certeza absoluta, es decir, se entiende como un saber aparente que no constituye un verdadero conocimiento de la realidad. El principal propósito de la universidad consiste en reconocer la verdadera *doxa,* cuestionarla y pensar por nosotros mismos. En los momentos en los que la sociedad vive inmersa en el mundo de las noticias falsas, con trivialidades que asoman diariamente a las redes sociales, los mensajes publicitarios, el adoctrinamiento político, los axiomas de la clase media, la universidad es "la preciosa oportunidad que tienen los jóvenes de pensar y reflexionar antes de que la vida los engulla" (Delbanco, 2012). Según este autor, la universidad es la oportunidad para salir del mundo durante unos años, pues permite a las personas contemplar las cosas a distancia sin la ortodoxia del entorno familiar, ni las exigencias

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de la carrera profesional. La universidad supone un intervalo de libertad antes de iniciar la edad adulta, una especie de paréntesis espiritual antes de que todo comience.

Debemos dejar claro que la universidad no es la única oportunidad para aprender a pensar, pero es la mejor oportunidad que tiene un joven que se enfrenta a la edad adulta. Por tanto, "el propósito de la universidad es permitirnos vivir más alerta, más responsablemente, más libres: de una forma más completa" (Deresiewicz, 2019).

La universidad ayuda a los individuos a profundizar en la tarea del autodescubrimiento, proporcionando las herramientas necesarias para ello. En el corazón se alojan los sentimientos y la inteligencia se educa para reflejar los sentimientos. Es incuestionable que todos los individuos están dotados desde su nacimiento de una mente y un corazón, pero sólo estableciendo una relación entre mente, corazón, y experiencia mediante un acto de introspección y autoexamen, los individuos se convierten en seres únicos desarrollando un verdadero "yo".

Es misión de la universidad, empujar a los universitarios a que inicien ese camino de descubrimiento del propio yo en la búsqueda de sus propias respuestas y por sus propios caminos. "La verdadera educación liberal, pone las cosas en entredicho y exige a los estudiantes que las pongan en entredicho" (Deresiewicz, 2019). Las creencias que tratan de determinar nuestros valores y nuestra identidad son las más poderosas y valiosas, pues determinan quienes somos. Para este autor, la universidad es el lugar en el que empezar a determinarlas y descubrir qué deseamos exactamente. El lugar dónde suceden nuevos ideales y deseos y plantearse en qué consiste nuestra vida y cómo nos gustaría vivirla. El fin último de la universidad es ser capaz de desarrollar en los estudiantes la capacidad de reflexión, es decir, la capacidad para cambiar.

Andrew Hacker y Claudia Dreifus, en su ensayo sobre la educación superior, manifiestan que el propósito de acudir a la universidad tiene que ver con convertirse en una persona más interesante. Para estos autores, el concepto de interesante lejos de estar asociado a un ser brillante o impresionante, con altas capacidades o desempeños múltiples, (tener un triple grado o crear en una ONG o tocar varios instrumentos, hablar varios idiomas, etc…) está relacionado con poseer una vida interior más rica. Lo que hace a una persona interesante es leer, tener criterio propio y entablar largas conversaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

"El propósito de la universidad consiste en convertir a adolescentes en adultos" (Hacker et Dreifus, 2011). James B. Conant, científico y presidente de la Universidad de Harvard entre 1933 y 1953, decía que la mayoría de lo que aprendemos durante la universidad, lamentablemente desaparecía de la memoria, quedando únicamente la esencia del ser humano. (Conant, 1959)

2.2.2. Estilos y modelos de aprendizaje

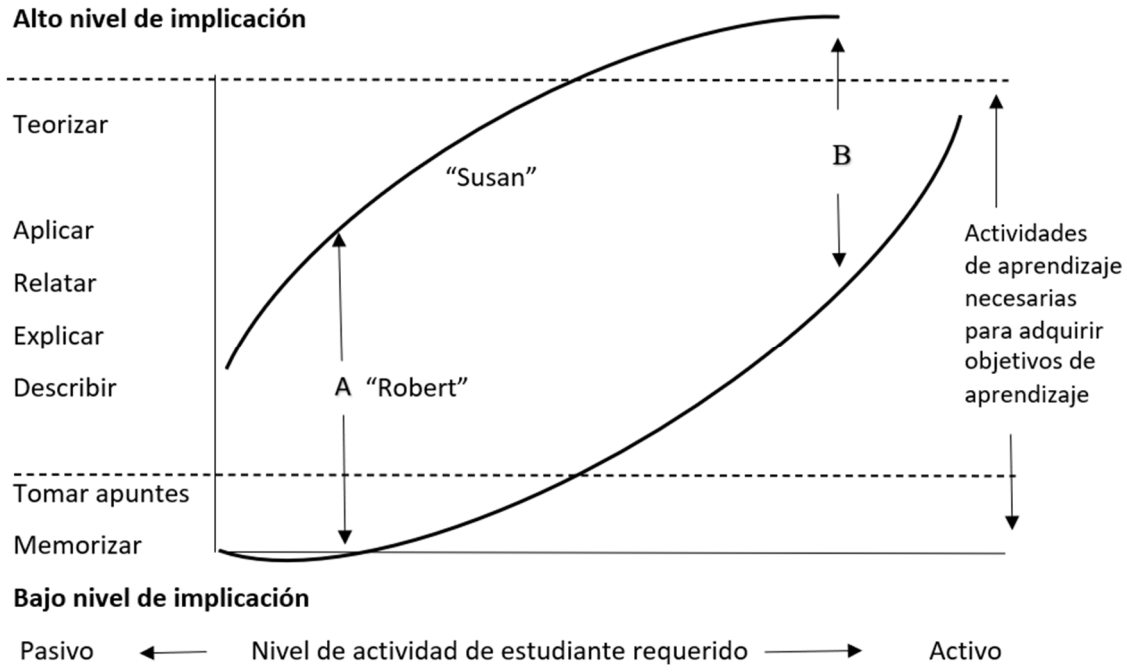
Biggs y Tang (2011) advierten que la diversidad que atañe a toda la comunidad universitaria en el siglo XXI, tiene serias implicaciones pedagógicas, en los modelos de aprendizaje, que van más allá de la integración social y cultural o el aprendizaje en un segundo idioma. En su opinión, tiene que ver con mejorar profundamente el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para ello, nos proponen el caso de "Robert and Susan problem", dos modelos que conviven en las aulas de cualquier universidad en la actualidad. Susan, representa el modelo de aprendizaje profundo, con un elevado desempeño académico, gran motivación y dispuesta al aprendizaje cualquiera que sea. En cambio, Robert, está en la universidad únicamente para conseguir un trabajo, no tiene un elevado desempeño académico, ni interés por aprender. Se esfuerza lo mínimo para conseguir avanzar y finalizar su titulación. El reto al que se enfrentan sus profesores es que ambos deben conseguir los mismos objetivos de aprendizaje a pesar de demostrar una orientación y motivación totalmente opuestas.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar las diferencias entre ambos modelos, si bien tienden a disminuir cuando se aplican modelos de aprendizaje adecuados.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

FIGURA 2.0. Orientación del estudiante, metodología de aprendizaje y nivel de compromiso



Fuente: Adaptado y traducido de Biggs y Tang (2011)

En el punto definido como "A" se refiere a la acción pasiva del aprendizaje, dónde existe la mayor la diferencia en la motivación entre "Susan y Robert". Mientras que ella utiliza una aproximación profunda del aprendizaje, Robert pone en práctica una actitud de aprendizaje superficial lo que significa que su nivel cognitivo está por debajo del requerido.

Si nos centramos en el punto "B", se refiere a la acción activa del aprendizaje, aquí la distancia entre ambos es más reducida porque si bien Susan ha utilizado modelos de aprendizaje de manera espontánea, Robert debe emplearse a fondo para hacerse preguntas, especular, generar hipótesis situándose en un nivel cognitivo más elevado. Por ello, estos autores definen el éxito de aprendizaje como "La buena enseñanza consiste en conseguir que la mayoría de los alumnos utilicen el nivel de procesos cognitivos necesarios para lograr los resultados previstos que los alumnos más académicos utilizan de forma espontánea."

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la literatura reciente existen numerosas investigaciones cuyo objetivo principal ha sido la búsqueda de características comunes que definan los contextos de aprendizajes. Como resultado de estas investigaciones, las siguientes siete características deberían estar presentes en el diseño de cualquier actividad de enseñanza/aprendizaje.

Calidad docente

Sin calidad docente no existe el aprendizaje de calidad, por ello es muy importante el desarrollo competencial del profesorado, así como la práctica reflexiva. Si bien todas las metodologías de aprendizaje son necesarias y útiles, ninguna es tan importante como el modo en el que el profesor interactúa con el alumnado. La otra variable que influye directamente en la calidad docente es el modo en el que se estructura y organiza el currículo, cuyos contenidos deben ser abordados de forma diferente y espaciados suficientemente en el tiempo.

Aprendizaje reflexivo

Es el resultado mediante el cual el alumnado toma el control de su propio aprendizaje, dando lugar a un aprendizaje de calidad. En palabras de Hattie (2009) sucede: "cuando los profesores ven el aprendizaje a través de los ojos de sus alumnos y los alumnos se ven a sí mismos como sus propios profesores". Existen diferentes metodologías encaminadas al aprendizaje reflexivo como el aprendizaje entre pares, o enseñar al alumnado a utilizar estrategias de aprendizaje metacognitivo. En definitiva, la esencia del aprendizaje a lo largo de la vida reside en el aprendizaje reflexivo.

Construir una base de conocimientos interconectados

Esta base debe comprender la construcción del conocimiento, hacer uso del conocimiento previo del individuo y ser capaz de enfatizar y conectar las relaciones entre temas. Esto dará lugar a que el individuo posea una base poderosa en conocimientos, compleja en estructura y sin errores gracias a la interconexión de conocimientos.

Motivación adecuada

Cuando el alumnado percibe que las tareas a desarrollar son adecuadas y alcanzables, pero con cierto nivel de dificultad es cuando se produce la motivación

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

adecuada. Pues la motivación está intrínsecamente unida a la concentración, compromiso y perseverancia en el aprendizaje. En este sentido es fundamental delimitar los objetivos, así como los criterios para conseguirlos, de este modo el alumnado consigue mayor responsabilidad e implicación en su proceso de aprendizaje.

Aprendizaje social

Tiene lugar cuando el aprendizaje se extiende más allá del marco profesor-alumno. El aprendizaje se produce en un entorno global más informal y abierto, dónde los estudiantes aprenden de sus compañeros, a través de discusiones grupales o tutorías entre ellos. En general, los estudiantes disfrutan más con este tipo de aprendizajes pues les permite ser conscientes de qué aprenden y cómo lo hacen con respecto a sus compañeros.

Actividad relevante del alumno

El conocimiento es la suma de la actividad del alumno junto con la interacción que esta conlleva. La actividad tiene dos funciones principales. Por un lado, el hecho de realizarla genera alerta y eficiencia por sí misma, mientras que, por otro, y más específicamente enfocada a los objetivos de aprendizaje es una manera muy atractiva de aprender, pues proporciona un acceso múltiple a lo que se ha aprendido.

Retroalimentación formativa

Es uno de los factores claves en el aprendizaje de calidad. En ocasiones el aprendizaje se clasifica como éxito o fracaso, dependiendo cómo los estudiantes reciben la retroalimentación formativa a cerca de su desempeño. Para que la retroalimentación sea efectiva, el alumnado debe conocer cuáles son los objetivos alcanzables, la información necesaria, cuáles son sus errores y cualquier otro dato acerca de la correcta comprensión de la tarea a evaluar. No sólo el profesorado proporciona retroalimentación, sino que los propios compañeros o el alumno en sí pueden ser excelentes fuentes de retroalimentación.

Una vez analizadas las diferentes técnicas y características que forman parte de un aprendizaje de calidad y de gran valor, y considerando que el objetivo de esta investigación se centra en la propuesta de un modelo formativo que reduzca las

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

desigualdades en el entorno laboral, partiendo de un currículo formativo contrastado en término de equidad, consideramos analizar el siguiente enfoque de diseño curricular.

El diseño universal para el aprendizaje (UDL en inglés o DUA en español) consiste en un enfoque del diseño curricular que ayuda a los profesores a personalizar el proceso de enseñanza aprendizaje de todos los alumnos, independientemente de su capacidad, edad, sexo, discapacidad o antecedentes culturales o lingüísticos.

La base y los principios generales del UDL se basan en las investigaciones cognitivas del aprendizaje y la neurociencia llevadas a cabo por Lev Vygotsky (2007) y Benjamín Bloom (1971) para entender las diferencias individuales y las pedagogías necesarias para abordarlas.

El UDL facilita un plan para diseñar estrategias, materiales, evaluaciones y herramientas para llegar a todos los estudiantes, incluidos los que tienen necesidades diversas. Este método es compatible con otros enfoques de la enseñanza y el aprendizaje basados en la investigación, como, por ejemplo:

- Aprendizaje cooperativo (Trabajo grupal)
- Aprendizaje basado en proyectos
- Evaluación según rendimiento
- Educación diferenciada
- Teoría de las inteligencias múltiples
- Enseñanza multisensorial
- Aprendizaje centrado en el alumno

En definitiva, el UDL trata de responder a las preguntas básicas del aprendizaje de un modo flexible. Por un lado, tenemos el “qué” del aprendizaje, para presentar o acceder a la información, conceptos o ideas, por otro lado, tenemos el “cómo” relacionados con la planificación y ejecución de las tareas de aprendizaje, para finalizar en “por qué” del aprendizaje referido al compromiso del individuo.

Los beneficios para los alumnos se agrupan fundamentalmente en:

1. Énfasis en un currículo flexible
2. Variedad de prácticas de instrucción, actividades y materiales de aprendizaje.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Desde la perspectiva del formador son innumerables las ventajas y estrategias que proporciona el UDL según Rose & Meyer (2002).

- Proporcionar oportunidades flexibles de evaluación. Permite a los estudiantes ser evaluados de múltiples maneras, como presentación oral o visual, no sólo la evaluación escrita tradicional.
- Utilizando variedad de materiales. La tecnología permite incorporar recursos digitales como videos, podcasts, materiales reales o libros electrónicos.
- Proporcionar apoyos cognitivos. La incorporación de materiales que no sean exclusivamente didácticos, como imágenes, vídeos ayudan a la presentación de nuevos conceptos.
- Ofrecer una selección de contextos de aprendizaje, que proporcione oportunidades para el trabajo individual, en grupo, por parejas, aprendizaje en remoto, entre iguales o trabajo de campo.

Una vez completado el análisis global del propósito de la universidad, así como los modelo9s y estilos de aprendizajes, nos proponemos apuntar algunas ideas sobre el futuro de la universidad de acuerdo con las directrices europeas y estatales que impulsan a las universidades a crear modelos de colaboración más globales en cuanto a gobernanza, gestión de recursos y orientación hacia la sociedad.

2.2.3. Nuevo paradigma: Las universidades europeas.

El curso 2020-2021 significó un cambio muy importante en el sistema universitario en todo el mundo, debido fundamentalmente al impacto de la pandemia provocada por la COVID-19. Descontando los conflictos bélicos, si miramos hacia atrás en las últimas décadas, no encontraremos ningún detonante que haya tenido un impacto tan significativo equivalente a lo que ha sucedido en la educación superior a partir de marzo del año 2020.

En estos momentos, resulta prematuro adivinar cuáles serán las consecuencias definitivas que afectarán al modelo universitario, sin embargo, estamos en condiciones

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de realizar un breve análisis sobre lo sucedido que ayudarán a dibujar un escenario predictivo.

La Comisión Europea afirma en un informe realizado sobre el impacto de la COVID-19 en la educación superior y publicado en 2021, que la pandemia ha afectado fundamentalmente a tres dimensiones en el corto plazo: la dimensión de la enseñanza aprendizaje, la movilidad internacional de los universitarios y la dimensión social de la enseñanza superior.

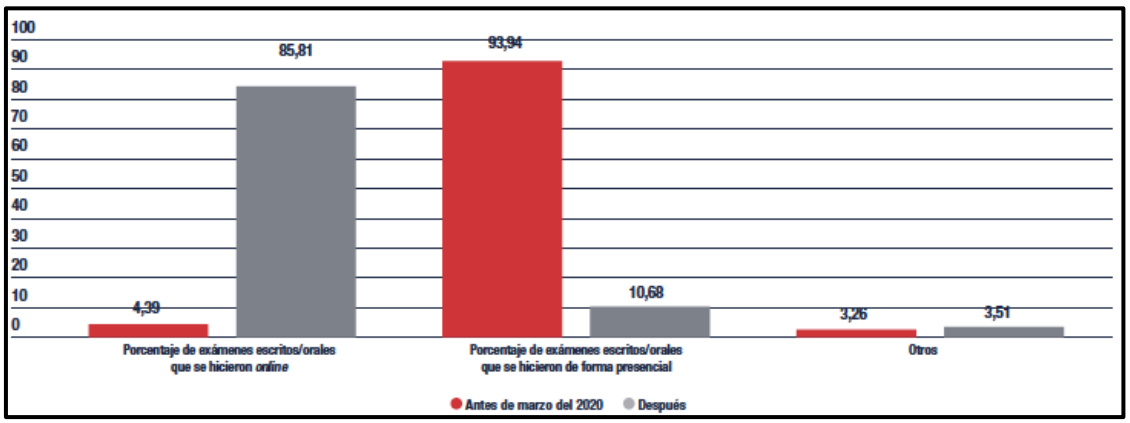
Con respecto a la dimensión de la enseñanza aprendizaje, la Comisión destaca cómo la mayor parte de las instituciones han conseguido transformar con éxito una formación de carácter presencial a otra prácticamente online, de un día para otro. Debemos destacar que esta adaptación a la metodología online provocada por la crisis sanitaria, nada tiene que ver con un proceso estratégico de cambio del modelo universitario hacia un modelo online o mixto, que requiere de estabilidad en el tiempo.

U-Multirank es la organización que engloba el mayor número de instituciones de educación superior a nivel internacional. Se originó en una conferencia de la Comisión Europea durante la presidencia francesa en 2008. Desde 2017 está financiado por la Fundación Bertelsmann, el Programa Erasmus + de la Unión Europea y el Grupo Santander. Alrededor del 60% de las universidades informaron que disponían de metodologías de aprendizaje online en su planificación estratégica antes de COVID-19, pero solo unas pocas parecían estar preparadas para un cambio rápido a programas completos online.

En España, el informe de Fundación CYD de 2020, señala como antes de la pandemia, el porcentaje de universidades presenciales que impartían programas totalmente online era del 5%, mientras que después del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, este porcentaje se elevó hasta el 83%. Del mismo, modo, antes de la declaración del estado de alarma, sólo 4% de las instituciones universitarias realizaban evaluaciones completamente online, mientras que esta modalidad de evaluación pasó al 86% en apenas unas semanas después, porcentajes muy similares a las universidades internacionales.

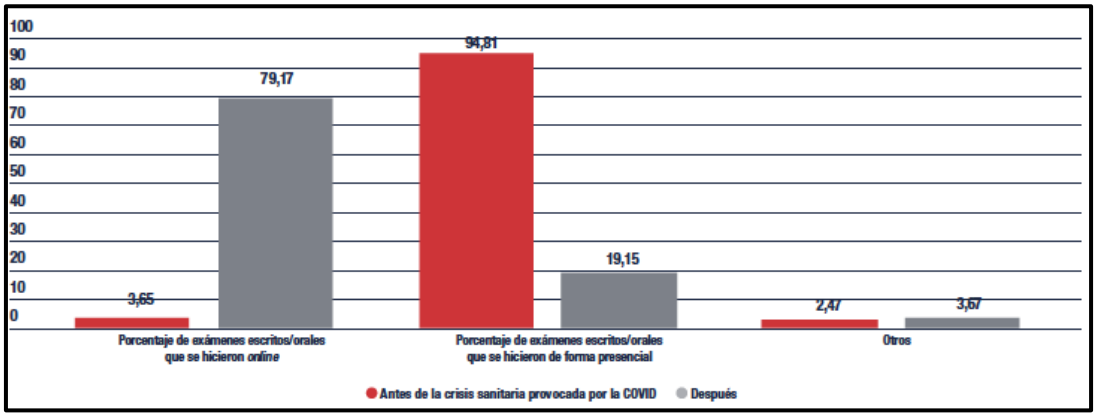
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 2.0. Cambios en el modelo de evaluación universidades españolas a partir de marzo 2020.



Fuente: Fundación CYD Informe 2020

Gráfico 2.1. Cambios en el modelo de evaluación universidades internacionales a partir de marzo 2020.



Fuente: Fundación CYD Informe 2020

La elevada flexibilidad que han demostrado las universidades y que sin duda es un aspecto muy positivo, fruto de la capacitación y las infraestructuras desarrolladas por las universidades en los años previos a la pandemia (Gaebel, 2021), también tienen sus aspectos negativos y dificultades que han sufrido los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje. Algunos de los más importantes son:

USC
UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

- Dificultades en el acceso a internet para determinados colectivos.
- Suspensión de actividades académicas prácticas.
- Pérdida de interacción social.
- Percepción de una mayor carga de trabajo.
- Menor rendimiento académico a partir del cambio a metodología online.

Con respecto a la segunda dimensión, relacionada con el impacto social de las enseñanzas universitarias, tenemos que reconocer que es dónde se han sucedido las mayores desigualdades, motivadas fundamentalmente por diversos factores. Por un lado, la imposibilidad de acceder a los equipos y tecnología necesarios e imprescindibles para acceder a la formación online. En segundo lugar, familias y empresas se han visto afectadas por situaciones de ERTE (Expedientes de Regulación Temporal de Empleo) que han empeorado el acceso a condiciones de financiación personales, aumentando la desigualdad social en el acceso o continuidad de los programas universitarios.

Finalmente, la tercera dimensión con mayor impacto de la COVID-19, es la desaparición de la movilidad internacional de los estudiantes universitarios en la mayoría de los países, motivado fundamentalmente por el cierre de fronteras.

Ante esta situación postpandemia, la universidad se enfrenta a nuevos retos en los que se debe reflexionar sobre cómo integrar el modelo online no sólo en el plano pedagógico, sino en toda la universidad como institución. En este sentido, la universidad debe adquirir un compromiso claro y decidido hacia la digitalización. Eso requiere no sólo que la comunidad universitaria esté preparada para convertir la docencia a un proceso digitalizado, sino que las universidades puedan transformarse en organizaciones tecnológicas, que no es otra cosa, que instituciones, pensadas, diseñadas y organizadas en la era digital. (Martín 2021).

Todo proyecto universitario para que se considere digital debe contener los siguientes aspectos:

- Definición de una estrategia digital por parte de toda la institución.
- Liderazgo en la transformación digital de todos los responsables máximos de la institución.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Financiación adecuada.

Hasta ahora ha sido necesario que las universidades ofrezcan una respuesta rápida en la gestión de la crisis, pero lo que está en juego ahora es que las universidades españolas y europeas deben afrontar una gestión proactiva y estratégica que sitúe el foco en la digitalización como respuesta a los desafíos actuales. “Las instituciones que lo consigan, sobrevivirán, las que no lo hagan, estarán condenadas a la irrelevancia” (de San Benito, 2021).

En este contexto, surge la iniciativa de la Comisión Europea denominada “Universidades Europeas”. Tras dos décadas de la Declaración de Bolonia, Europa reconoce que, si bien se ha avanzado en la convergencia de un sistema europeo único, aún quedan retos por superar y objetivos que no se han podido alcanzar en estos años. Las ratios de movilidad de estudiantes están aún lejos de los objetivos fijados en su momento, los sistemas de reconocimiento de créditos siguen siendo un obstáculo importante para las universidades a la hora de diseñar programas conjuntos.

En consecuencia, la Comisión Europea puso en marcha a finales del 2018 la iniciativa Universidades Europeas, con el objetivo de desarrollar una cooperación estructural y estratégica entre instituciones transnacionales, no sólo vinculadas al nivel educativo, sino también a la investigación, el desarrollo y la innovación.

Uno de los fines principales de esta alianza consiste la creación de equipos interdisciplinares y transnacionales que proporcionen soluciones a los grandes problemas a los que se enfrenta Europa en las próximas décadas. Para conseguirlo, desde las instituciones europeas se fomenta la creación un campus europeo interuniversitario dónde profesores, investigadores y estudiantes puedan investigar, impartir docencia y estudiar de manera conjunta, creando redes compartidas de conocimiento y experiencias. En las convocatorias de 2019 y 2020, un total de 41 universidades europeas, además de otras procedentes de países como Reino Unido, Noruega, Serbia, Turquía e Islandia se han sumado a esta iniciativa.

Durante estos casi tres años de vida del proyecto, se han conseguido algunos avances que indican que se está avanzando en la dirección correcta. Así, por ejemplo, en el ámbito de la educación, se están acreditando programas conjuntos fundamentalmente

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de primer ciclo: grados, pero también de segundo y tercer ciclo como son los másteres y doctorados.

En relación con la investigación y el desarrollo se han puesto en marcha iniciativas para compartir infraestructuras de investigación y otros recursos que fomentan la cooperación entre el ámbito científico y el mundo empresarial, mediante la participación de los ciudadanos, la sociedad civil y las Administraciones en proyectos de innovación e investigación abierta.

El mayor obstáculo se presenta en materia de gobernanza y organización, dónde no se acaban de definir los modelos de trabajo (sistema de toma de decisiones, órganos de gobierno, etc…) y por lo que probablemente la Comisión deba constituir una entidad legal de ámbito europeo que supervise y ampare los objetivos previstos en la iniciativa Universidades Europeas.

A continuación, enumeramos algunos de los complejos retos y dificultades que debe afrontar el proyecto en el corto plazo.

- Necesidad de flexibilizar y simplificar las regulaciones nacionales para proponer, acreditar y verificar diplomas de grado.
- Las dificultades para garantizar el aseguramiento de la calidad de la Universidad Europea que constituya un marco común para todas las instituciones participantes.
- El establecimiento de un reconocimiento automático de las cualificaciones adquiridas y los periodos de estudio en el extranjero.
- Garantizar itinerarios flexibles de aprendizaje con reconocimiento de credenciales por parte de los organismos reguladores nacionales.
- Resolver los obstáculos de dificultan la movilidad internacional.
- Asegurar el buen funcionamiento entre países de los campus virtuales, y de todos los servicios ofrecidos a los estudiantes universitarios.
- Proporcionar un sistema de financiación que resuelva las desigualdades financieras de las universidades, así como su nivel de autonomía y toma de decisiones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Como conclusión, podemos asegurar que para que esta iniciativa tenga éxito, las universidades deben adaptarse a nuevos procedimientos en un marco novedoso que, sin duda, va a suponer una evaluación por resultados y objetivos. Para hacer frente a estos retos, es necesario que las universidades, especialmente las públicas, estén dotadas de una mayor autonomía y financiación, y un sistema de incentivos orientados a la actividad universitaria.

En los últimos años, se han publicado numerosos estudios que concluyen que, a idénticos recursos en términos de gestión académica, patrimonial, de recursos humanos y presupuestaria, las universidades que disfrutan de una mayor autonomía obtienen mejores resultados en la actividad investigadora. Por lo que, es indiscutible que investigación y gobernanza se refuerzan mutuamente. (Aghion, 2007).

2.2.4. Sociedad, equidad y universidad

"La sociedad cambia. Lo hace con giros intencionales, con inercias conscientes, pero también con movimientos imprevistos, con efectos inesperados (…). El conocimiento completo es imposible. Pero la intención de lograr una sociedad mejor es innegociable e irrenunciable. Y es una intención asentada necesariamente en el conocimiento. Luego, siendo conscientes de que jamás llegaremos a una sabiduría plena, el reto de mejorar la sociedad promoviendo transformaciones trascendentes debe ser un tractor continuo" (Manzano, 2012).

Petrella (1997) hace una férrea defensa del bien común como lo mejor que tiene una sociedad, criticando con dureza el devenir de las instituciones universitarias centradas en las ideas de posesión y competición.

Durante los últimos 60 años, las universidades han basado su sistema de reclutamiento en la meritocracia, lo cual ha sido válido para un mundo posbélico, sin embrago ahora estamos ante un escenario bien distinto que nos espera en los próximos años, con una economía muy diferente. Los años que sucedieron a la primera y segunda guerra mundial, estaban orientados a compañías burocráticas repletas de expertos en ciencias y ciencias sociales cuyo objetivo era trabajar en compañías multinacionales para

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

contribuir al ascenso social de la clase media. Por ello, la idea de realizar una prueba de acceso para clasificar a todos los aspirantes a la universidad y ocupar su hueco en la maquinaria social establecida tenía mucho sentido. Sin embargo, en el siglo XXI, nos enfrentamos a un mundo políticamente inestable, volátil, repleto de amenazas y oportunidades impredecibles con una economía fluida, por ello, necesitamos egresados de otro tipo.

Precisamos repensar cómo concebir el mérito, para que las universidades formen a mejores líderes de los que conocemos hoy. La sociedad y las universidades deben trabajar conjuntamente para preguntarse qué tipo de competencias y cualidades necesitan promover en las generaciones futuras y cómo seleccionar a los candidatos. Necesitamos jóvenes fuertes, con independencia de espíritu, curiosos y creativos, con autoconfianza y dispuestos a cometer errores y asumir riesgos.

Esto significa que el sistema debe cambiar desde la meritocracia hacia la democracia (Deresiewicz, 2019). Si queremos crear una sociedad decente, más justa, lúcida y próspera, los jóvenes deben aprender por el amor de aprender para que se conviertan en profesionales que amen su trabajo.

La universidad juega un papel protagonista en la lucha contra la desigualdad y la equidad que va más allá de ofrecer una educación superior gratuita y de primer nivel. Por tanto, para que los jóvenes puedan tener las mismas oportunidades de acceder al sistema universitario, es necesario promover un marco igualitario antes de que llegue ese momento. En este sentido resulta imprescindible eliminar las desigualdades en las etapas previas de primaria y secundaria. La clave consiste en evitar que la desigualdad sea hereditaria, sin que esto signifique que todos los jóvenes deban tener lo mismo, sino que tengan lo suficiente. Esto significa una revisión de los sistemas públicos de ayudas y becas a las familias con ingresos más bajos.

La movilidad social es una asignatura pendiente en la sociedad del presente y del futuro, “nos vanagloriamos de nuestras posturas progresistas en cuanto a la raza, el género y la sexualidad, pero permanecemos ciegos a la división social que más importa, que vigilamos celosamente, por ser la base de nuestro confort, del respecto por nosotros mismos, y de nuestra virtud misma: la clase” (Ahrar y Flanagan, 2021).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Centrándonos en la meritocracia, aunque tradicionalmente se ha mantenido que la movilidad social es un movimiento de valor cero, es decir, por cada persona que asciende socialmente, hay otra que desciende, investigaciones recientes demuestran que los individuos nacidos en familias con un nivel adquisitivo alto y habilidades cognitivas bajas emplean más recursos e incentivos para evitar la movilidad descendiente y mantener el estatus y clase social de sus progenitores (Gil Hernández, 2020).

Mediante este estudio, el autor pone en duda la teoría de la meritocracia que premia sobre todo el talento y el esfuerzo para ascender socialmente. Para ello, demuestra empíricamente que los hijos de las familias de clase alta rara vez descienden en el "ascensor social" pues los progenitores cuentan con recursos económicos suficientes para mantenerles dentro del sistema educativo hasta que logran un título.

2.3. ESTUDIANTES

Al igual que ocurría en el capítulo primero cuando analizábamos la importancia de los actores que intervienen en la industria turística analizando por separado el sector y su clasificación, los turistas y sus tipologías, y finalmente los profesionales, abordamos desde este mismo enfoque la educación superior. Resulta relevante para este estudio, el análisis de la universidad desde la globalidad, como hemos explicado en los apartados anteriores, pero también se requiere de fundamentos y reflexiones sobre los estudiantes. Conocer cómo piensan, cómo funciona sus estructuras mentales, el papel que desarrollan los padres en su proceso madurativo, así como sus inquietudes y valores generacionales nos ayudaran a entender mejor qué esperan de la universidad y qué pueden aportan como ciudadanos a la sociedad del futuro.

2.3.1. Perfiles psicológicos

Antes de profundizar en los perfiles que definen a los universitarios, es importante hacer una reflexión sobre la motivación en el aprendizaje y qué mueve al ser humano desde su más temprana edad a querer aprender. Los investigadores, psicólogos y

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

sociólogos americanos Jutta and Heinz Heckhausen establecen el siguiente marco conceptual cuando se trata de definir la motivación y el comportamiento en los estudiantes: "Las variables de motivación tienen un gran impacto en el comportamiento de aprendizaje de los estudiantes y el rendimiento de los estudiantes. Esta influencia no se limita a las preguntas que los estudiantes seleccionan cuánto esfuerzo ponen en su realización, y la rapidez con la que empiezan a trabajar en ellas. La motivación también afecta al propio proceso de aprendizaje. Podemos verlo, por ejemplo, en la regulación de nuestros esfuerzos o en la regulación de las estrategias utilizadas al trabajar en las tareas, así como en los casos en los que los alumnos abandonan (prematuramente) el aprendizaje. Los dos determinantes próximos más importantes de la conducta de aprendizaje son la expectativa (de éxito futuro) y el valor (de una tarea). A su vez, están influenciados por las creencias de los estudiantes sobre su auto concepto, la autoestima y sus objetivos, junto con sus experiencias pasadas con situaciones relacionadas con el logro, así como sus atribuciones causales y reacciones afectivas" (Heckhausen, 2018).

Si como afirman estos autores tanto las expectativas de futuro, como el valor de la tarea por sí mismo condicionan la conducta del aprendizaje, debemos profundizar en estas ideas para conocer qué piensas los estudiantes universitarios y entender mejor su comportamiento.

Comencemos por entender cómo se desarrolla la identidad personal y cómo influye la adolescencia en el desarrollo personal. Existen diferentes teorías sobre la génesis de la identidad, si bien todas coinciden en la adolescencia como etapa clave. Kaplan afirma que es en la adolescencia cuando se empieza a diseñar el propio relato personal que constituye el pilar fundamental en el discurso fundamentado de la identidad personal (Kaplan, 1984). Con anterioridad Erik Erikson, discípulo de Freud, establece lo que se conoce como la **teoría del desarrollo de la personalidad,** o también conocida como **teoría psicosocial** en la que centra sus investigaciones en la juventud y la identidad definida como un sentido de futuro anticipado. A través de la teoría psicosocial, este autor analiza el desarrollo de la personalidad a través de ocho complejas etapas vinculadas al desarrollo del individuo como ser vivo en crecimiento. Estas etapas pueden

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

sintetizarse del siguiente modo: etapa de lactancia, infancia temprana, niñez, escolar, adolescente, juventud, madurez y vejez (Erikson, 1972)

En la siguiente tabla se observa cada una de las crisis que están asociadas a cada una de las etapas del desarrollo humano, así como las fuerzas básicas que definen el comportamiento de los individuos y que determinan su identidad y patologías en cada momento.

Tabla 2.0: Los 8 estadios psicosociales según Erikson

Estadios	Crisis	Relaciones/vinculaciones	Fuerza básica	Patología
Lactancia	Confianza/ Desconfianza	Madre y lactante / naturaleza	Esperanza	Retraimiento
Infancia temprana	Autonomía/ Vergüenza	Padres /orden y ley	Voluntad	Inhibición
Niñez	Iniciativa/ Culpa	Familia /ideales y fantasía	Finalidad	Compulsión
Escolar	Éxito/ Fracaso	Escuela y familia/normas	Competencia	
Adolescente	Identidad/ Confusión	Grupos y pares/ ideología	Fidelidad	Repudio
Juventud	Intimidad/ Aislamiento	Amistad/ competición	Amor	Exclusividad
Madurez	Creatividad/ Estancamiento	Generacionales/ Culturales y tradición	Lealtad	Rechazo
Vejez	Integridad/ Desesperación	Intergeneracionales/ morales y filosóficas	Sabiduría	Desdén

Fuente: Elaboración propia a partir de teoría psicosocial de Erik Erikson

En este sentido, el profesor Palacios, compara la adolescencia con una encrucijada entre la transición de la etapa infantil y la madurez de la vida adulta. Para alcanzar la identidad plena es necesario la confluencia de diferentes elementos: por un lado, la definición y

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

autodefinición de la persona ante otras personas, ante los valores y ante el medio social y por otro la diferenciación personal inconfundible que se manifiesta a través de la autenticidad del sujeto. Por consiguiente, la identidad se trata de un fenómeno psicosocial de integración complicada. La complejidad se sustenta en cómo el adolescente se observa a sí mismo, se compara con sus semejantes, y con patrones que considera de valor para sí mismos y que dan lugar a una toma de consciencia afectiva extrema, tanto positivamente como negativamente, pero nunca neutral. La adolescencia comprende un periodo de aplazamiento o "demora" hacia la etapa adulta (Palacios, 1990).

El motivo por el que esta investigación profundiza en el comportamiento de la etapa adolescente tiene que ver con el retraso madurativo que sufren los jóvenes universitarios del siglo XXI. Según investigaciones recientes llevadas a cabo por Timothy Wilson, los padres se han convertido en una fuente continua de toma de decisiones desde el nacimiento de sus bebes, hasta la etapa adulta, sin diferenciación. "Lo más importante que hacen los padres es reorientar la visión que tienen sus hijos de sí mismos y del mundo. Ayudar a los niños a desarrollar un sentido de autonomía y propósito es un elemento clave de una narrativa adulta saludable" y añade con preocupación que "varios estudios han demostrado que el estilo de control intrusivo de los padres está asociado a una baja autonomía y a un bajo bienestar general de los jóvenes". (Wilson, 2011).

¿Por qué los padres ejercen un control intrusivo hasta la edad adulta en sus hijos? La opinión de los investigadores a este respecto es clara. Algunos expertos opinan que esta sobreprotección se justifica en el miedo. "Quizá el hombre sea una de las criaturas más temibles, ya que al miedo básico a los depredadores y a los congéneres hostiles se suman los miedos existenciales de base intelectual" (Eibl-Eibesfeldt, 1990). Otros en cambio, se basan en la competitividad de una sociedad cada vez más desigual. "Siempre estamos evaluando las situaciones y planeando cómo maximizar nuestras ganancias y minimizar nuestras pérdidas. Sobrevivir no es sólo algo que hacemos en presencia de una bestia salvaje. Las situaciones sociales suelen ser encuentros de supervivencia" (Wilson, 2011). La obsesión de algunos progenitores por controlar a sus

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

descendientes hasta no conocer límites es un proceso inconsciente que ejecuta el cerebro humano, para ello encadena una serie de rutinas sin que la consciencia intervenga en ello. El psicólogo social J Bargh ha realizado diferentes estudios que demuestran que las emociones, las actitudes, las metas y las intenciones pueden ser activadas de manera inconsciente llegando a influir notablemente en la forma de pensar y actuar de las personas en situaciones sociales. (Bargh, 1990).

Finalmente, otros autores como el Premio Nobel Daniel Kahneman junto al psicólogo Tversky justifican este proteccionismo generacional entre padres e hijos basados en la **teoría prospectiva** o **teoría de las perspectivas.** En inglés Prospect Theory fue formulada en 1979 por Kahneman y Tversky y se fundamenta en cómo los individuos toman decisiones partiendo de la evidencia empírica valoran pérdidas y ganancias en función del riesgo. "las personas utilizan su comprensión implícita del funcionamiento del mundo, a menudo basándose en suposiciones educadas más que en principios formales de lógica, para resolver los problemas a los que se enfrentan en su vida diaria". (Kahneman, 1982)

No obstante, resulta significativo que cuando la tecnología aparece, los padres se ven desplazados del proceso de control de sus hijos por culpa de la brecha generacional y digital que sufren. Algunos autores destacan que, lejos de renunciar al control parental del uso de la red, un establecimiento más eficiente de límites y normas con respecto al uso de internet por parte de los padres proporcionaría a los mismos una valiosa fuente de información sobre sus propios hijos. (Rial, Gómez, Braña, Varela 2014)

En consecuencia, los factores que determinan la causa por la que los padres ejercen un proceso de tutoría permanente con sus hijos adultos son diferentes, pero en cualquier caso las consecuencias son comunes, pues nos encontramos con universitarios cada vez más inseguros, emocionalmente dependientes, con miedo al fracaso y aversión al riesgo.

Lamentablemente del sistema universitario actual, en su mayoría surgen jóvenes competentes con gran inteligencia que a sus veintidós años no saben qué hacer con sus vidas, desconocen su propósito y tampoco saben dónde buscarlo. Frente a la generación de sus padres, son un grupo de seres humanos entrenados para seguir un sendero

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

determinado pero incapaces de contar con el coraje, la libertad o la imaginación necesaria para encontrar su propio camino. (Deresiewicz, 2019).

Algunos autores contemporáneos destacan que muy probablemente nos encontramos ante la juventud menos idealista, menos rebelde que lejos de cambiar el mundo, se esfuerzan por surfear sobre las olas. Mantienen que, la razón por la cual la juventud actual es cínica y descreída subyace en la ideología del "exitismo", que proclama que el éxito de las personas se mide en función de sus bienes materiales. (Cerdá, 2019).

2.3.2. Igualdad, Jóvenes y Digitalización.

En pleno siglo XXI, nadie cuestiona que la digitalización es una de las palancas esenciales en la consecución de una sociedad más igualitaria. Es evidente que internet ha permitido unos cambios profundos en el modo en que las personas, se relacionan, trabajan, viven, compran, juegan o viajan. La brecha digital es un factor determinante añadido en la igualdad de género, y que al igual que la brecha salarial, mantiene una relación directa con las diferentes generaciones. Según el Instituto para la Economía Digital (ICEMD) en los entornos digitales, se pueden distinguir 6 generaciones diferentes:

- La generación silenciosa, (nacidos entre 1925-1945).
- Baby Bommers (nacidos entre 1946-1964)
- Generación Z (nacidos entre 1965- 1979)
- Millennials (nacidos entre 1980-2000)
- Generación Y (nacidos entre 2000-2010)
- Generación Alpha (nacidos a partir del año 2011)

Cada una de estas generaciones, tienen comportamientos y relaciones con la tecnología de manera muy diferente, desde la generación silenciosa que utiliza la tecnología para estar en contacto con sus familiares, y seres queridos, hasta la generación Alpha, que interactúa con pantallas y contenidos antes de aprender a hablar. Desde la Unión Europea, el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE), que es un organismo autónomo establecido para fortalecer la igualdad de género en toda

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Europa, ha realizado numerosos estudios que relacionan la digitalización con la desigualdad. El último de ellos titulado *Igualdad de género y juventud: oportunidades y riesgos de la digitalización* se realizó en el año 2019, y muestra las siguientes conclusiones:

- A pesar de que tanto hombres y mujeres jóvenes demuestran las mismas habilidades digitales, los hombres jóvenes confían más en ellas que las mujeres.
- La menor percepción de las niñas de su propia capacidad para utilizar tecnologías digitales hace que sea menos probable que se involucren en trabajos digitales en el futuro.
- Las plataformas digitales operan como espacios de empoderamiento y formación de identidad, pero también como sitios de vigilancia y autocontrol, especialmente en las normas de género vinculadas a la apariencia física. (Baer, 2016; Carstensen, 2013; Consalvo & Paasonen, 2002). Las niñas están expuestas a duras críticas por tener un perfil abierto, tener demasiados amigos o publicar demasiada información, lo que sugiere que la discriminación preexistente en la participación pública de las mujeres continúa controlando y restringiendo la capacidad de las niñas para participar plenamente en internet.
- "Mito de la belleza" La experiencia de niñas y mujeres jóvenes ilustra cómo el mito de la belleza se refuerza en internet. El mito de la belleza ha sido descrito como una forma de controlar el cuerpo y la mente de las mujeres mediante la imposición de estándares inalcanzables de belleza sobre ellas. (Wolf, 2013).
- Acoso en la red. Los datos muestran que las mujeres jóvenes tienen más probabilidades de sufrir algún tipo de acoso en internet que los hombres. Dato: 13% de las jóvenes entre 15-54 años, frente al 6% de los jóvenes en esa misma franja de edad. (EIGE, 2019).
- Los hombres jóvenes tienden a participar más en el seguimiento de los debates políticos e incluso se muestran más activos que las mujeres.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

2.3.3. Valores y emociones (igualdad, género y ética).

Freud afirmaba que lo contrario al amor no es el odio, sino la indiferencia. (Freud, 1921). Con posterioridad, el Nobel de la Paz, Elie Wiesel afirmaba que "las biologías del amor fuerte y del odio fuerte son similares en muchos aspectos" (Wiesel, 1982). Sabemos que nuestro cerebro produce diferentes respuestas a los estímulos que recibimos, dependiendo de las hormonas, las experiencias previas, la genética o el entorno cultural. La neurobiología nos proporciona las respuestas necesarias para que entendamos qué sucede en el cerebro de una persona justo antes de un determinado comportamiento antisocial, dónde los neurotransmisores, los circuitos neuronales y las regiones cerebrales tienen un papel fundamental en nuestro comportamiento en milésimas de segundo.

Durante los últimos años, neurólogos como Robert Sapolsky han investigado como la biología influye en el comportamiento positivo o negativo de los humanos. Confirma, que si bien no existen "secciones" en el cerebro que justifiquen determinados comportamientos como la nostalgia, el amor, el miedo, la desesperanza, la conexión entre las estructuras límbicas (hipocampo, amígdala, fondo de saco, tálamo y las circunvoluciones) que intervienen en este proceso cognitivo son extremadamente complejas.

"La amígdala es la región cerebral con mayor influencia en sentimientos como el miedo y la ansiedad" Por otro lado, el hipotálamo es el responsable de regular las partes emocionales del cerebro humano, mientras que la corteza frontal es la responsable de la memoria de trabajo, la organización estratégica del conocimiento, la gratificación y la planificación a largo plazo. Mientras tanto, la corteza prefrontal es fundamental en el pensamiento categórico, en organizar pequeños trozos de información y clasificar según etiquetas. Según el autor, en la corteza frontal podemos distinguir a su vez, dos subregiones: la ínsula y la circunvolución cingulada. La primera es responsable del área gustativa y también de los errores morales, mientras que la segunda es la responsable de la empatía. Sin embargo, la neurociencia no ha demostrado hasta el momento que una persona con una corteza prefrontal mayor sea la causante de que tenga una mayor

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

sociabilidad, ni viceversa. Lo que sí ha demostrado la ciencia es que la mayor parte de nuestros comportamientos acertados o desafortunados tienen una relación directa con las subregiones del córtex prefrontal ventromedial y córtex prefrontal dorsolateral. Por todo ello es fácil concluir que la corteza prefrontal es la responsable de alertarnos sobre comportamientos imprudentes del tipo: "No hagas eso, porque lo lamentarás". (Sapolsky, 2018).

En cambio, los sentimientos y comportamientos positivos como la recompensa, la felicidad, el placer, entre otros, están relacionados directamente con los neurotransmisores de la dopamina.

Es importante destacar el papel de las hormonas en el comportamiento humano, pues las hormonas no actúan al margen del contexto de los individuos, sino dentro del propio entorno. De un modo muy simple, podemos afirmar que la oxitocina resalta la competencia social de hombres y mujeres de forma afirmativa y caritativa pues produce efectos calmantes directamente en la amígdala, mientras que la testosterona incrementa los niveles de agresividad en los hombres al mismo tiempo que reduce su actividad en la corteza prefrontal. De cualquier modo, las conductas agresivas masculinas no se deben fundamentalmente al incremento de los niveles de testosterona, sino a las conductas sociales. Diversos estudios han demostrado que la testosterona hace que los hombres se vuelvan egocéntricos, narcisistas, impulsivos y arriesgados. (Kim, 2010).

Varios estudios llevados a cabo a principios de la década pasada concluyen que los adolescentes demuestran que, si bien tiene una actividad social muy superior a la de los adultos o los niños, también presentan una mayor complejidad social. Esta sobreexposición social conlleva una parte negativa relacionada con la presión de los iguales o el contagio emocional y que en algunos casos desemboca en conductas anormales como: aumento de conductas violentas, abuso de sustancias, delincuencia, sexo inseguro, malos hábitos saludables. La razón biológica que subyace detrás de este tipo de conductas, están relacionadas directamente con el retraso madurativo de la corteza prefrontal. Por ello, podemos afirmar que la parte del cerebro que mejor define nuestro comportamiento no es fruto de la genética, sino de los avatares de la vida,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

puesto que la corteza prefrontal es la última parte del cerebro que madura es la más influenciada por la experiencia (Sapolsky, 2018).

Reforzando este mismo argumento, otros autores como Kuhn afirman: "El pensamiento es el proceso que nos permite elegir con conocimiento de causa entre afirmaciones contradictorias. Comprender esto lleva a una persona a valorar el pensamiento y a estar dispuesta a invertir el esfuerzo que conlleva" (Kuhn, 2005).

Con ello, este autor confirma que, al llegar a la edad adulta, muchos adolescentes habrán reintegrado la dimensión objetiva del conocimiento y habrán logrado comprender que algunas opiniones tienen de hecho más fundamento que otras, en la medida en que estén mejor respaldadas por argumentos y pruebas. Por ello, los adolescentes que no son capaces de alcanzar este nivel del conocimiento absoluto bien directamente o con la combinación de la experiencia personal, nunca podrán alcanzar la investigación intelectual.

2.4. INSTITUCIONES

Abordamos el penúltimo bloque de este capítulo con una aproximación a las instituciones universitarias, siempre desde la perspectiva sobre la que se construye este estudio, que se centra en la equidad desde valores como cooperación, cultura colaborativa, compromiso social y con la comunidad científica. Además, consideramos de interés para esta investigación, abordar algunos asuntos que preocupan a toda la comunidad educativa como la postmodernidad, la crítica social y universitaria y el consumismo que conduce irremediablemente a una sociedad más desigual dónde las oportunidades son diferentes para los individuos dependiendo de factores sociales, económicos y culturales.

2.4.1. Fines de la universidad comprometida

La función de la Universidad no puede reducirse a una institución que enseña e investiga de espaldas a la redición de cuentas y valores de la sociedad del futuro. "Es

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

indispensable entrar en el terreno de la formación en valores y de una actitud ética ampliada que baña toda la actividad universitaria" (Manzano-Arrondo, 2012).

En general, las universidades hacen hincapié en que enseñan a los estudiantes a pensar, sin embargo, a menudo nos encontramos con programas cuyos contenidos se basan en un conjunto de contenidos teóricos y especializados que, si bien proporcionan conocimientos en el ámbito científico y académico, se encuentran muy alejados de la formación integral de la persona.

Actualmente, se puede comprobar que los estudiantes que empiezan sus estudios universitarios no están mejor preparados y maduros que cuando estudiaban en la etapa de secundaria. Al entrar en la vida adulta, necesitan afrontar cuestiones trascendentes para su vida como son el propósito, el sentido y el papel que desempeña la educación en sus vidas.

La evolución de la Universidad durante las últimas décadas ha experimentado un camino distinto al desarrollo de la sociedad en relación con el compromiso y valores universales. Por ello en 2005, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), publicó el informe Hacia las Sociedades del Conocimiento, dónde entre otras cuestiones, destacaba los siguientes objetivos:

- La sociedad está cambiando continuamente en todas sus dimensiones, por ello las instituciones de enseñanza superior deben evolucionar en sus estructuras internas y su relación con la sociedad con gran dinamismo.
- En la gestión del conocimiento científico debe estar presente la ética. La Universidad debe combinar su carácter innovador y científico con el social.
- La construcción del conocimiento precisa no sólo de acumulación de información, sino de condiciones idóneas y medios para que las personas puedan reflexionar sobre la información en cada momento.
- Las instituciones dedicadas al conocimiento deben fundamentarse sobre la práctica de los derechos universales y las libertades fundamentales.

El apoyo de la comunidad internacional al compromiso social de la Universidad quedó refrendado en el tratado internacional que firmaron más de 182 países y en el que participaron más de cuatro mil representantes de consejos de investigación, gobiernos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

y universidades en 1998 en Paris en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. "la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas" (UNESCO, 2005). Si nos centramos en la misión de la Universidad, el tratado es mucho más concreto afirmando lo siguiente: "Ha de prestarse especial atención a las funciones de la educación superior al servicio de la sociedad, y más concretamente a las actividades encaminadas a eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medioambiente y las enfermedades y a las actividades encaminadas al fomento de la paz, mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario" (UNESCO, 1998)

Casi veinticinco años después, puede decirse que el compromiso no se ha cumplido y que lamentablemente el tratado no ha sido acogido como se esperaba. Algunos autores afirman que parte del fracaso de esta iniciativa, tiene que ver con la convivencia del Espacio Europeo de Educación Superior, también conocido como Plan Bolonia en la comunidad universitaria y que arranca en 1999. Stensaker et al. afirman que, a diferencia de la Declaración de la UNESCO, el Plan Bolonia fue acogido por los gobiernos y políticos con éxito. El motivo radica en que la misión clara de Bolonia se basaba principalmente, en establecer un conjunto de estrategias que consiguieran la hegemonía del conocimiento europeo frente a los poderes económicos globales (Stensaker, 2008). Es importante destacar que el objetivo se centra en que Europa tome las riendas del panorama económico internacional frente a la hegemonía de Estados Unidos y la amenaza de los competidores emergentes. Por ello, la reforma de las universidades forma parte de la estrategia europea (García, 2008).

En cambio, la iniciativa de la UNESCO está liderada por académicos y pensadores globales, cuyos objetivos finales son defendidos en cualquier sociedad: el bienestar, la paz, la justicia, la defensa de los derechos humanos universales, etc…La dificultad para encontrar mecanismos de consenso entre ambas iniciativas, así como los discursos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

encontrados y la respuesta estudiantil hacen que ambos procesos no puedan converger en un movimiento único y global.

Una vez definido el marco internacional y europeo, debemos reflexionar sobre qué esperamos de una Universidad comprometida y qué podemos hacer desde las propias instituciones. ¿Qué conocimiento se construye? ¿Cuáles son los procesos educativos y metodologías que debemos poner en funcionamiento? ¿Qué consecuencias tiene en el contexto social cada acción de la Universidad? Para ello, la sociedad debe apostar por una transformación de cada una de las instituciones superiores en entes cuyos objetivos sea la mejora del bien común gracias a la transformación del conocimiento. Por ello las tres actividades principales de la educación superior: docencia, investigación y labor institucional, deben ser reemplazadas por educación, creación de conocimiento y transformación social. Estas tres facetas constituyen los componentes naturales del futuro de la Universidad, en las que profesorado, alumnado y comunidad aprenden, construyen el conocimiento y transforman la realidad que les rodea al mismo tiempo. La co-creación del conocimiento debe ser entendida como una labor interdisciplinar dónde participen no sólo la academia, sino también los políticos, los movimientos religiosos, los sindicatos y las asociaciones civiles u otros representantes sociales. La mezcla de personas lejos de desvirtuar la identidad universitaria, contribuyen a crear un entorno favorable para el aprendizaje, cuando comparten una misma sensibilidad para el bien común. “En comparación con el pensamiento aislado, las personas progresan más y lo hacen más rápidamente si piensan colectivamente, incluso cuando ninguno de ellos tiene inicialmente el enfoque correcto”. (Schwarz, et al. 2000).

2.4.2. Cultura colaborativa

En un mundo global, las empresas públicas o privadas, los gobiernos y también las universidades y centros de investigación, tienen la responsabilidad y obligación de comprometerse con las comunidades que les rodea y apoyarlas. Este soporte puede hacerse de diferentes modos, pero teniendo en cuenta que uno de los principales

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

valores que tiene la universidad es el de generar conocimiento, quizás la investigación aplicada sea el más adecuado.

Entonces, ¿cómo pueden las universidades configurar los proyectos de investigación para garantizar que las comunidades locales se beneficien de ellos? Una de las formas es invitando a la comunidad a participar en proyectos de investigación que traten de abordar problemas o retos clave a los que se enfrentan los habitantes y grupos locales. En muchas ocasiones, se establecen ciertas barreras como: recursos limitados, competencias de la institución, tamaño de la localidad que condicionan el desarrollo de un proyecto de investigación, sin embargo, el conocimiento profundo de los problemas de la comunidad local, así como los retos a los que se enfrentan deben ser el denominador común de cualquier investigación de este tipo.

La investigadora Helen Szoor-McElhinney de la Universidad de Edimburgo, analiza en su reciente investigación en ciencias de la salud, cómo los académicos deben ajustar sus investigaciones a las necesidades de la comunidad, fomentando la participación de equipos de investigación multidisciplinares, estudiantes y población residente.

Define los seis principios fundamentales que debe contemplar una investigación para que sea de valor en la comunidad local.

- Utilizar los recursos existentes: en ocasiones, se abordan proyectos de investigación desde un enfoque autónomo, es decir, desde principio hasta el final, cuando en muchas ocasiones se puede partir de investigaciones previas que cuentan con recursos y directrices útiles que han sido analizadas previamente en otros proyectos de investigación similares.
- Aclarar el enfoque de la investigación: para que el proyecto responda eficazmente a las necesidades de la comunidad, es importante tener claro qué se investiga y cómo se investiga y abrir la investigación a todos los grupos que forman la comunidad, incluso los más desfavorecidos. Al establecer el objetivo general de la participación comunitaria y comprender los métodos de investigación necesarios para lograr ese objetivo, estará en mejor posición para

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

que los participantes colaboren trabajando como un equipo de investigación cohesionado, fuerte y motivado.

- Aprovechar las redes existentes: es una fórmula eficiente cuando se comienza un proyecto de investigación entre la universidad y la comunidad. Compartir redes de investigación existentes que mantienen conexiones con grupos específicos, no sólo reduce la carga de trabajo inicial en cuanto a la búsqueda de socios, sino que facilita el éxito del proyecto en cuanto a que comparten intereses comunes y objetivos a largo plazo.
- Pensar a largo plazo: El desarrollo de colaboraciones en proyectos de investigación entre la comunidad y la universidad lleva tiempo. Es necesario pensar y planificar a largo plazo si se quiere cosechar los numerosos beneficios que ofrecen estas colaboraciones. Las relaciones de investigación deben fomentarse y respetarse, lo que significa que todos los participantes deben comprometer su tiempo y energía para garantizar que las relaciones sigan siendo beneficiosas y productivas. Desarrollar cualquier proyecto de investigación con impacto en la comunidad local puede llevar varios años, pero a cambio proporciona experiencias de aprendizaje potentes y a largo plazo para los socios comunitarios y los estudiantes. El tiempo que se necesita para responder a las preguntas planteadas por la comunidad y la duración de los programas universitarios hacen que los estudiantes entren y salgan de los equipos. Esto puede suponer un reto a la hora de establecer relaciones entre los socios comunitarios y los estudiantes. Con el fin de evitar perder el control y el objetivo de la investigación, es fundamental contar con un equipo estable de personal académico que garantice la estabilidad del proyecto y no se vea afectado por la rotación de estudiantes y/o socios.
- Incentivar la interdisciplinariedad: ya que proporciona flexibilidad y más soluciones y opciones de investigación gracias a la variedad de conocimientos disciplinarios. El entorno de aprendizaje se enriquece cuando diversas disciplinas participan conjuntamente en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados. Es posible facilitar un cambio local significativo reuniendo equipos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

de investigadores y estudiantes de nivel mixto de toda la universidad para trabajar en asociaciones de investigación universidad-comunidad.

- Integrar la investigación comunitaria en los planes de estudio: las principales motivaciones por las que los estudiantes participan en este tipo de proyectos son varias, pero destacan el aprendizaje rico basado en experiencias, la formación en habilidades, influir en el entorno y la comunidad en la que estudian y viven. Fruto de estos proyectos se ha constatado que los estudiantes experimentan una mayor confianza en la realización de sus investigaciones, en el compromiso con otros profesionales, así como en su trabajo en otras disciplinas. Por todo lo anterior, y con el objetivo de poder ampliar esta práctica a un mayor número de estudiantes participantes y maximizar sus resultados, se hace imprescindible, que estas oportunidades se incluyan en el plan de estudios con el consiguiente apoyo financiero y de personal.

2.4.3. Crítica social y política universitaria

Debemos comprender que entendemos crítica social toda aquella actividad relacionada con percepciones filosóficas, religiosas, morales o sociales. “En los momentos de cambios hay dos propuestas diferentes. La primera consiste en cuando las normas empiezan a derrumbarse, la gente se desata, en el sentido de que se siente libre para revelar lo que cree y prefiere manifestar sus experiencias y hablar y actuar como quiera. La segunda es que la revisión de las normas puede construir preferencias y valores. Las nuevas normas y leyes que las afianzan o fortalecen pueden dar lugar a creencias, preferencias y valores que no existían antes. Las personas son el cambio” (Sunstein, 2019).

Lo políticamente correcto significa que la gente no puede decir lo que realmente piensa, se le obliga a meterse en una especie de armario. Eso es lo que suele ocurrir en muchos campus universitarios.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

2.4.4. Postmodernidad, consumismo y desigualdad

Peters (2022) asegura que el término postmodernismo se refiere tanto a las indicaciones y comentarios para los sucesores del modernismo, como para criticar al modernismo y a sus instituciones. Esta ambigüedad se traduce en dos interpretaciones, por un lado, en el símbolo del fin de la Iglesia y la Cristiandad, lo que el autor reconoce como la "muerte de Dios" pero también el inicio de la hegemonía de oriente frente al declive de occidente en el orden económico mundial. El postmodernismo se fundamenta sobre un relato que manifiesta que los viejos principios ya no son válidos y que estamos obligados a aprender a vivir, actuar y pensar fuera del paradigma tradicional de los principios más tradicionales. En este sentido, el postmodernismo representa una forma de pensar antagónica a la tradicional certeza ontológica y epistemológica. Asegura que estamos ante "una nueva oportunidad filosófica, la promesa de un auténtico paradigma postoccidental", si bien reconoce que aún queda lejos de aglutinar a una filosofía global intercultural integrada por fundamentos occidentales, meridionales y orientales. (Peters, 2022).

En la literatura existen diversos autores que afirman que el postmodernismo pertenece al pasado, así Brian McHale (2015) habla del apogeo del postmodernismo en la época de los años 70 y 80 para reorientarse a partir de la década de los 90 y desaparecer en el inicio del nuevo milenio a algo nuevo que aún está por definir, en una era dominada por el juego, la hibridación y la fragmentación del yo como individuo.

Otros autores manifestaron estas mismas ideas sobre las complejidades del postmodernismo y su relación con otras disciplinas como la sociología (Owen, 1997), la educación, (Blake, Smeyers, Smith y Standish, 1998; Smith y Wexler, 1995), la filosofía (Crowther, 2003), la literatura (Huber 2014), pintura, arte y política (Harris, 2007) o incluso el feminismo (Zalewki, 2000).

No obstante, y a la luz de todos los movimientos ideológicos y filosóficos aparecidos recientemente, como la posverdad o las noticias falsas (Peters et al, 2018) podemos asegurar que el postmodernismo ha dejado de tener interés para dar paso a una nueva era que aún está por definir. Hay una realidad que se está imponiendo y es

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el fenómeno de la "viralidad" en relación con las redes sociales cuyo paradigma del éxito de mide en base a "visitas" más que en contenidos de valor. De hecho, después del posmodernismo se han realizado varios intentos de denominar esta corriente actual con varias posibilidades: pospostmodernismo, realismo crítico, posmilenialismo, nuevo materialismo, posthumanismo, posdigitalismo, digimodernismo, metamodernismo, performatismo, transpostmodernismo, han sido algunas de las propuestas, sin que ninguna de ellas haya sido aceptada por la comunidad global.

En cambio, en lo que sí hay consenso entre los pensadores y filósofos de la educación a nivel mundial es que el retorno al modernismo, al humanismo, a la "objetividad" es imposible en estos momentos.

Con motivo del 50º aniversario de la revista Filosofía y Teoría de la Educación (EPAT, en inglés) se realizó una investigación en la que se animó a que educadores y filósofos de todo el mundo, reflexionasen sobre qué viene después del postmodernismo y cómo afectará a la teoría de la educación en el futuro.

Los resultados en torno a la educación surgen del pensamiento más allá del posmodernismo como capitalización del yo. Defienden que los gobiernos, ante el crecimiento del capital intelectual, social y humano, deben tomar las riendas en el desarrollo de la infraestructura de aprendizaje, la promoción de acceso al conocimiento en la educación, así como los incentivos. Finalmente, los participantes reconocen que lo posmoderno entra en tensión con el pensamiento contemporáneo en torno a la educación, ya sea la pedagogía, el currículo o el liderazgo.

Antes de concluir sobre el postmodernismo, es necesario realizar una breve reflexión sobre lo que se conoce como "postverdad" y noticias falsas. La creación de opinión y disidencia nunca ha sido tan rápida como en la actualidad. Basta con subir mensajes a las redes sociales para que enseguida sean amplificados, retocados y difundidos por grupos de presión, medios de comunicación y la opinión pública. En este sentido Peters (2018) afirma que la sociedad de la "postverdad", tiene un impacto directo sobre el individuo y su interacción con los valores sociales, por ello considera imprescindible que las universidades modifiquen sus programas educativos en los que se incluyan nuevas competencias contemporáneas como el análisis objetivo, la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

clasificación de la fuente y su contenido, y aprender a afrontar con criterio propio las opiniones vertidas en los medios de comunicación social.

El consumismo se considera una característica destacada de la sociedad postmoderna actual y en especial de las culturas occidentales Si bien es un término conocido globalmente no existe una definición consensuada genérica, sino que su uso cambia dependiendo del contexto en el que se emplee. Portin se atreve a formular una posible definición sobre consumismo como: "El consumismo es una actitud moral que trivializa el bien y permite la indiferencia hacia el sufrimiento" (Portin, 2020)

Con motivo de esta investigación abordaremos el consumismo como una actitud moral de la sociedad del siglo XXI y cómo las personas con frecuencia son entendidas como medios o vehículos para conseguir un fin.

"La cultura del bienestar, que nos lleva a pensar en nosotros mismos, nos hace insensibles al grito de los otros, nos hace vivir en pompas de jabón, que son bonitas, pero no son nada, son la ilusión de lo fútil, de lo provisional, que lleva a la indiferencia hacia los otros, o mejor, lleva a la globalización de la indiferencia. En este mundo de la globalización hemos caído en la globalización de la indiferencia. ¡Nos hemos acostumbrado al sufrimiento del otro, no tiene que ver con nosotros, no nos importa, no nos concierne!" (Papa Francisco, 2013).

Estas palabras fueron pronunciadas por el Santo Padre Francisco en su homilía con motivo de su visita a Lampedusa en julio de 2013. En ella destaca cómo el consumismo es también una expresión de una actitud fundamental que permite trivializar el sufrimiento y que permite al individuo "aprovecharse del otro, tratar a los demás como meros objetos". Es decir, el consumismo es una forma de deficiencia moral. Este punto es enfatizado aún más por Francisco cuando argumenta que el consumista tiende a evitar la confrontación con el sufrimiento, ya que dicha confrontación le plantearía exigencias morales en su vida.

El consumismo es un problema en sí mismo porque deteriora el carácter individual, anula nuestro sentido de la obligación hacía los demás y compromete a las generaciones futuras y el planeta. Numerosas investigaciones llevadas a cabo por teólogos, sociólogos, economistas han tratado de averiguar sin éxito qué impulsa el

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

consumismo o qué se puede hacer para detenerlo. Rittenhouse (2013) demuestra que el consumismo funciona como una religión desde el mismo momento que da sentido a la vida del individuo. El ser humano precisa seguridad en su vida cotidiana, por lo que el consumismo se erige como una prioridad frente a cualquier otro tipo de creencia. Resulta una manera de ocultar el problema de la existencia humana que debería ser respondido desde la teología cristiana y por la fe.

Cornel West es un filósofo y profesor norteamericano especializado en denunciar la lucha contra la comunidad afroamericana en su país. Este autor sostiene que la sociedad norteamericana ha priorizado por encima de todo los intereses de las multinacionales del país.

Critica públicamente a los políticos estadounidenses y a la sociedad en general, por permitir mayores beneficios de las grandes empresas con programas adaptados política, económica y socialmente según sus necesidades, en lugar de desarrollar programas sociales destinados a reducir la pobreza y la desigualdad social. Esta priorización ha convertido el consumismo en un rasgo esencial de la cultura estadounidense, convirtiéndola en una cultura de consumo que "promueve la adicción a la estimulación. Una cultura obsesionada con la estimulación corporal. Una cultura obsesionada con el consumo como única forma de preservar cierta vitalidad de un yo" (West, 1993)

"Este consumo cultural, este hedonismo y consumismo, este narcisismo y privatismo, preocupados sólo por el proyecto privado de cada uno, ha moldeado a fondo a nuestros jóvenes" (West, 2011). Para este autor el consumismo se resume en una forma de "asesinar" el alma adormeciendo los sentidos, embotando la mente y confinando la vida a un presente eterno.

En esta misma línea, otros autores destacan que el consumismo es un sucedáneo de la religión al argumentar que pone en tela de juicio la búsqueda de lo último, ya que no ofrece ningún objetivo más allá del consumo inmediato de bienes. (Cavanaugh, 2018). Para este autor una de las características principales del consumismo es el desapego del individuo. Los consumidores deben mostrarse continuamente insatisfechos con sus adquisiciones para que la maquinaria del consumo siga moviéndose. No es la adquisición

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

del objeto deseado lo que atrapa al consumidor, sino la acción de consumir, por ello la sucesión de sentimientos satisfactorios e insatisfactorios atrapa al individuo en una espiral sin fin.

2.5. INNOVACIÓN EDUCATIVA

Antes de finalizar este capítulo es importante dedicar un apartado para hablar de la innovación educativa y de los planteamientos que debe cuestionarse cualquier institución educativa de ámbito superior ante los retos y desafíos que están por llegar.
El Profesor de León (2005) describe lo siguiente:

> "Una escuela innovadora aspira a la mejora progresiva de la enseñanza y, para ello, asume la responsabilidad de detectar, estudiar y afrontar con fundamento los problemas pedagógicos que se pueden manifestar en su contexto. Y reacciona ante la inercia conservadora del dejar las cosas como están y desviar sistemáticamente las responsabilidades hacia los agentes exteriores (administración educativa, familia, propios alumnos, etc.). Una escuela, pues, que reivindica ante esos otros agentes los cambios e iniciativas que cree necesarios, pero sin que ello conlleve hacer dejación de sus propios derechos y deberes ante los problemas de la enseñanza".

En esta obra, profundiza en la relación entre innovación educativa y motivación tanto del profesorado como del alumnado, que se convierten en un binomio clave en la escuela innovadora. En este contexto es clave la resistencia que manifiesta una parte del profesorado al cambio, así como la motivación del alumnado y el clima afectivo del aula. Una de las principales variables que influyen positivamente en un buen ambiente en el aula, tiene mucho que ver con el grado de autonomía y el compromiso que adquiere el alumnado durante el desarrollo de la sesión. Para reforzar esta idea de compromiso tanto del profesorado, como del alumnado, este autor propone el modelo "contrato de trabajo", dónde a través de un documento se exponen los compromisos personales que el alumnado y profesorado asumen ante sí mismos y ante los demás.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En este sentido, el papel del profesorado sufrirá cambios significativos y como ya se ha explicado con anterioridad, los profesores asumen su rol como mentores y expertos en el desarrollo cognitivo y socioemocional.

El profesorado enseñará a los estudiantes cómo organizar y clasificar el conocimiento, entendido como la calidad de los datos que están accesibles en las redes. También, enseñará al alumnado cómo trabajar en equipo y técnicas de trabajo colaborativo. En estos momentos, numerosas investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro están demostrando que las actividades de colaboración promueven mejores resultados en el aprendizaje, porque la interacción colaborativa involucra a más partes del cerebro. Las plataformas de aprendizaje colaborativo crean nuevas oportunidades para los estudiantes, tanto dentro como fuera del aula (Lucero, 2003)

Por otro lado, las plataformas de aprendizaje de colaboración ayudan al profesorado a mejorar su trabajo, personalizar el aprendizaje del grupo y adaptar el contenido educativo de una manera rápida y económica. Si bien como apuntan los autores Belda y Herrera (2023) es conveniente una formación previa de los estudiantes y del profesorado implicados en procesos relacionados con el manejo de entornos colaborativos, tales como la creación de perfiles en plataformas web, compartir contenidos o la interacción entre usuarios.

Partiendo de la premisa de que las estrategias de enseñanzas, así como el clima del aula, tienen gran incidencia en el nivel de motivación de los alumnos, describiremos a continuación una serie iniciativas innovadoras alternativas para el aula extraídas del informe Innovation Series. Educación (ICEMD, 2021).

- Place-based learning. Aprendizaje basado en el lugar y la comunidad.
- Experience-based learning, experiential learning, learning from experience: Aprendizaje basado en experiencias
- Peer to peer learning: Aprendizaje colaborativo mutuo entre estudiantes del mismo nivel.
- Project based learning: Aprendizaje colaborativo centrado en tareas cuyo objetivo final es la entrega de un producto.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Challenge-based learning: Aprendizaje basado en desafíos.
- Competency-based learning: Aprendizaje centrado en el alumno y basado en los resultados. Los estudiantes deben dominar los contenidos y destrezas como prerrequisitos antes de progresar hacia trabajos más avanzados.
- E-learning: Aprendizaje a través de internet o conectados a la red.
- Metodología del caso: Mediante la utilización de un caso real, se espera que el estudiante tome decisiones difíciles sobre situaciones que tuvieron lugar en el pasado.
- Aprendizaje flexible: Principio de práctica en educación formal, que está relacionado con mayor flexibilidad en los requisitos, tiempos, lugar de estudio, evaluación, certificación.
- Play-based learning: Aprender jugando
- Nature-based learning: Incluye el aprendizaje sobre la naturaleza, pero es extensivo a la participación de cualquier habilidad o tema en su entorno natural.
- Aprendizaje basado en fenómenos: los estudiantes estudian un tema desde un enfoque holístico, basado en la indagación y resolución de problemas. No hay objetivo de aprendizaje preestablecido, ni se parte de ninguna materia.
- Game-based learning: Aprendizaje a través del videojuego
- Learning by making: Aprendizaje basado en el diseño y construcción de los propios experimientos. Parte del movimiento hazlo tú mismo.
- Learning by doing: Aprender haciendo mediante tareas activas, prácticas e imaginativas.
- Micro learning: Aprendizaje de competencias basado en la fragmentación de contenidos.
- Aprendizaje-servicio: Combina aprendizajes académicos con el servicio comunitario en un mismo proyecto.
- Mobile-learning: Estrategia educativa que utiliza los dispositivos móviles (tabletas, teléfonos) para acceder a contenidos de internet.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Research based learning: Aprendizaje basado en la investigación donde el alumnado debe buscar activamente los recursos, materiales y textos para resolver retos o cuestiones relevantes e interesantes.
- Aprendizaje inmersivo: Estrategia que utiliza metodologías realistas y atractivas para enfrentar a los alumnos a escenarios realistas.
- Constructive struggling: Tiene lugar cuando el profesor formula preguntas orientas a que los alumnos descubran por su cuenta lo que necesitan saber para resolver un problema.
- Flipped classroom-aula invertida: El alumnado debe preparar y estudiar fuera del aula, para que una vez en el aula, realicen actividades más participativas (ideas, debates, tareas en grupo, etc.) con la ayuda del profesor que actúa de guía. El alumnado es el protagonista de la sesión.
- Aprendizaje basado en problemas: Utiliza cuestiones complejas del mundo real, animando a los alumnos a desarrollar habilidades para resolución de problemas.
- Blended learning: Aprendizaje híbrido que integra la tecnología y los medios digitales con las actividades tradicionales en el aula. Proporciona a los estudiantes más flexibilidad para personalizar sus experiencias de aprendizaje.
- Learning by teaching: Aprendizaje mediante la enseñanza, que permite al alumnado comprender los contenidos que posteriormente tendrán que enseñar a sus compañeros.

En un entorno volátil, complejo, inestable y muy cambiante, es imposible predecir los conocimientos que deben desarrollar los estudiantes en su futuro profesional, puesto que tampoco conocemos cuáles serán los trabajos más demandados en la próxima década. Si a todo esto le sumamos la aparición de los procesos de automatización, la robotización, la nanotecnología, el aprendizaje las máquinas, y la inteligencia artificial, entre otros, es evidente que la naturaleza del trabajo realizado por los seres humanos cambiará drásticamente en los próximos años.

En este escenario, es incuestionable que determinadas competencias no pueden ser aprendidas fácilmente por los algoritmos o los robots, pero tampoco podemos mantener la tecnología y la digitalización al margen del proceso de aprendizaje. Por todo

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

lo anterior, el éxito del cambio en el pensamiento de cómo educamos a los universitarios del mañana, requiere una doble perspectiva: por un lado es imprescindible el aprendizaje de estas habilidades y competencias inherentes al ser humano (capacidad de análisis, creatividad, pensamiento crítico, etc…) que ayudados por la tecnología sienten las bases de una preparación sólida para el futuro profesional de los jóvenes, y por otro lado requiere de un cambio cultural y de mentalidad importante en la comunidad universitaria, porque el futuro de la educación será muy diferente del que conocemos actualmente.

En 2016, el Foro Económico Mundial advertía de cuáles serían las diez habilidades más importantes para afrontar la 4ª revolución industrial por orden de importancia: resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, colaboración, inteligencia emocional, toma de decisión, orientación de servicio, negociación y flexibilidad.

2.6. CONCLUSIONES

Entender la universidad y hacia dónde se dirige resulta esencial para cualquier sociedad del conocimiento que quiere avanzar. La universidad siempre ha sido un vehículo de progreso que ha permitido a los países avanzar en el conocimiento científico y académico. El trinomio sociedad, equidad y universidad está más presente que nunca en la concepción de modelo de educación superior que demandan los ciudadanos europeos. La educación superior atraviesa por momentos convulsos dónde los recortes presupuestarios, la escasez de recursos, la educación a distancia, los cursos abiertos online masivos, la elevada tasa de desempleo para los recién graduados, suponen un horizonte oscuro para el futuro de muchos jóvenes.

Desde la comunidad universitaria, se empiezan a escuchar voces que hablan sobre un cambio radical en el modelo educativo, advierte muy seriamente de que tiene que evolucionar si se quiere seguir manteniendo los fines y el propósito para el que las universidades fueron creadas. La diversidad que atañe a toda la comunidad universitaria en el siglo XXI tiene serias implicaciones pedagógicas, en los modelos de aprendizaje,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

que van más allá de la integración social y cultural o el aprendizaje en un segundo idioma. En la opinión de estos autores, tiene que ver con mejorar profundamente el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Se tiende hacia modelos de aprendizaje más abiertos y flexibles, dónde el profesorado y el alumnado, sostienen roles diferentes de los que habían desarrollado tradicionalmente. En el caso de los primeros, se espera que estén más enfocados hacía la guía y acompañamiento para el desarrollo cognitivo y con mayor autonomía y compromiso por parte de los segundos. El profesorado ayudará a los estudiantes a organizar el conocimiento, clasificar la información y la calidad de los datos que están accesibles gracias a la tecnología. Resulta clave entrenar a los jóvenes en cómo hacer frente a la era de las noticias falsas que ha dado lugar a la "postverdad". Las universidades deben contribuir con sus programas educativos a desarrollar nuevas competencias contemporáneas, como el análisis objetivo, la clasificación de la fuente y desarrollar espíritu crítico. A cambio, el alumnado debe entrenarse en actividades de colaboración y trabajo en equipo, pues numerosas investigaciones neurológicas confirman que las actividades de colaboración promueven mejores resultados de aprendizajes

La incorporación de la tecnología, y en especial la inteligencia artificial, al aula se convierte en un aliado perfecto mediante el cual el profesorado puede personalizar el aprendizaje del grupo, adaptar contenidos educativos de un modo económico y rápido.

Pero si la metodología y la tecnología son importantes en el desarrollo futuro de las universidades, no debemos olvidarnos de los estudiantes. Investigadores, psicólogos y sociólogos afirman que las expectativas de futuro, el valor de la tarea en sí mismo, condicionan la conducta del aprendizaje, por ello es importante que desde las universidades se preocupen por conocer cómo piensan los universitarios y entender mejor su comportamiento. Neurólogos y psicólogos llevan tiempo investigando sobre cómo funciona el cerebro de los adolescentes, cada vez con procesos madurativos más tardíos. Los resultados son preocupantes pues concluyen que, si bien los adolescentes tienen una actividad social muy superior a la de sus progenitores, también presentan una mayor complejidad social. La sobreexposición social facilitada por las redes sociales

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

conlleva una parte negativa relacionada con la presión de iguales o el contacto emocional que desemboca en conductas anómalas como conductas violentas, abuso de sustancias, delincuencia, malos hábitos saludables o conductas sexuales delictivas.

Esto desencadena otro factor importante en la falta de madurez de los estudiantes universitarios que se manifiesta a través del control parental obsesivo. Los motivos por los que los padres controlan a sus hijos hasta la edad adulta tienen varias causas: miedo o sobreprotección generacional, competitividad social, o proyección de frustraciones propias pasadas. En cualquier caso, independientemente de las causas, las consecuencias son comunes, pues nos encontramos con universitarios cada vez más inseguros, emocionalmente dependientes con miedo al fracaso y aversión al riesgo.

Por ello, ahora más que nunca las tres actividades principales de la educación superior: docencia, investigación y labor institucional, deben ser remplazadas por educación, creación de conocimiento y transformación social.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

PARTE II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

CAPITULO 3: EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

3.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA, EL CORPUS DEL ESTUDIO Y EL PERIODO ANALIZADO

Como ya se ha comentado en otros apartados anteriores, el turismo es un sector complejo que a su vez implica diferentes sectores económicos que suponen una fuente importante de ingresos para la economía global y que ha crecido de manera exponencial durante las últimas décadas. El turismo en el siglo XXI se considera una herramienta clave para el progreso económico y social cuyo fin siempre ha sido la cohesión social, sostenibilidad y equilibrio territorial.

La industria turística, en general, y los hoteles y restaurantes en particular, consumen una importante mano de obra que, en ocasiones, no está lo suficientemente cualificada y que provoca situaciones de desigualdad laboral, fundamentalmente, relacionadas con prácticas de contratación abusivas, fraudulentas o poco reguladas, con acceso limitado a la información precisa sobre derechos y obligaciones del empleador y trabajador. Por ello, esta tesis pretender ayudar a cómo desde las instituciones educativas se puede entrenar a las personas en la lucha contra la desigualdad laboral. Proveer de herramientas y mecanismos necesarios en la capacitación de las personas sobre prácticas de contratación equitativa y justas.

La Asamblea General de la ONU, a través de la Agenda 2030 está trabajando para mejorar la vida de las personas, conseguir mayor prosperidad y preservar el planeta. Para ello es fundamental la erradicación de la pobreza.

Es necesaria una investigación que siente las bases sobre las competencias necesarias para que, desde la profesión de director de hotel, los profesionales puedan actuar desde el ámbito de su responsabilidad en entornos laborales más justos y equitativos, y que desde su posición puedan seguir trabajando para que el turismo siga siendo una industria clave de cohesión social y desarrollo económico en el entorno local.

Esta tesis abarca un estudio que combina las estructuras académicas, profesionales y el marco regulatorio para con ello, establecer un análisis del día a día, detectar las oportunidades y amenazas para desarrollar una propuesta formativa lógica, realista y adaptada al triple desafío de alcanzar el equilibrio en las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Gracias a este análisis, se consigue una propuesta

formativa cuyas bases promueven las tareas, responsabilidades y competencias del director del hotel centradas en la diversidad y la equidad.

En cuanto al corpus del estudio, y con el propósito de que la investigación sea exitosa, y se pueda completar, el estudio pretende abordar el marco europeo, pues desde la entrada en vigor del Espacio Europeo de Educación Superior, es la unidad de referencia natural para cualquier investigación relativa a la educación superior. Es por ello, que a este estudio, además de analizar un caso español, se incorporan dos casos de éxitos internacionales, ubicados en Países Bajos y Reino Unido. No obstante, para simplificar el trabajo de análisis y comprensión de la regulación laboral turística, se ha decidido aportar exclusivamente datos del estado español. España es el país de referencia dentro de la UE en materia turística, siendo una de las principales fuentes de ingresos para las cuentas públicas y destino para profesionales que desean trabajar y desarrollar su carrera profesional en este país. Es también una fuente directa de acceso a la información para la investigación. Su larga y dilatada tradición como destino turístico, le ha valido ser sede del máximo organismo referente internacional en el ámbito turístico. La Organización Mundial del Turismo (OMT) integrada por 159 estados miembros y más de 500 asociados, que representan al sector privado, asociaciones turísticas, autoridades locales e instituciones de enseñanzas, tiene su sede en Madrid.

La investigación se sitúa en el presente con el propósito de ayudar a mejorar el futuro, siendo conscientes de que cualquier cambio en metodologías y marco didáctico de cualquier institución educativa lleva un tiempo, pues atiende a espacios temporales amplios, fruto de los tiempos que marcan las entidades acreditadoras y de calidad docente para la verificación y validación de programas desde el ámbito de la educación superior. Es por ello, que esta investigación se hace más necesaria, ante un entorno laboral cambiante y que evoluciona especialmente ante cuestiones relacionadas con la equidad como la brecha de género, salarial o digital, y que precisa del análisis de sus características esenciales y factores de cambio que vivimos para afrontar los retos futuros.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3.2. OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es el análisis comparativo del programa universitario de dirección hotelera y construcción de un modelo formativo europeo orientado a combatir las desigualdades en este entorno laboral. Para eso, analizaremos cómo se organiza el sistema universitario en cada uno de los países dónde se ubican estas instituciones: Países Bajos, Reino Unido y España, cómo se acreditan y validan los grados universitarios en dirección hotelera, el marco didáctico y metodologías que sustentan cada uno de estos programas, prestando especial atención a aquellas competencias destinadas a favorecer la equidad y la diversidad.

A continuación, se detallan los objetivos precisos.

Objetivo 1:

Determinar las problemáticas relacionadas con la equidad que son relevantes para el ámbito laboral de la hostelería, tanto en su gestión de personal, como en su objeto de empresa de servicio turístico.

Objetivo 2:

Determinar si los directivos de hostelería están preparados para afrontar los problemas formulados en el objetivo 1 partiendo del análisis de tres programas formativos europeos.

Objetivo 3:

Diseñar una propuesta formativa que garantice los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo y prevención en la trata de personas.

Objetivo 4:

Diseñar y construir un perfil profesional europeo para director de hotel con especial atención en los derechos de igualdad y diversidad de personas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A lo largo de la segunda parte de este estudio, se propone responder a las siguientes preguntas.

a) ¿Existen evidencias en el entorno laboral que provocan desigualdades entre los profesionales de la hostelería?
b) ¿Proporciona Europa una política consensuada entre todos los países miembros orientada a la lucha contra la desigualdad laboral?
c) ¿Contribuye la escasa capacitación profesional de los trabajadores de hostelería al abuso laboral por parte de los empleadores?
d) ¿Es cierto que el perfil de director de hotel está confuso, es impreciso y genera dispersión de conceptos, falta de consenso y reconocimiento profesional?
e) ¿Existe una oportunidad de mejora del perfil profesional del director de hotel?
f) ¿Son diferentes los grados en dirección hotelera dependiendo de la institución que los acredita?
g) La dirección hotelera ¿Es una disciplina de reconocimiento reciente en el ámbito de la educación superior?
h) ¿Se necesita diseñar un modelo formativo transversal destinado a la prevención de la explotación laboral?

3.3. METODOLOGÍA

Una vez que se han definido los objetivos y las preguntas a las que pretende dar respuesta esta investigación, se explica la metodología que se ha aplicado, su fundamentación y cómo consideramos que es la más adecuada para resolver el problema presentado.

La profesión de director de hotel, como tal, no es un tema que haya generado mucho interés en el mundo académico y por ello carecemos de teorías que sirvan como punto de partida para esta investigación. Por consiguiente, se considera oportuno y relevante

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el uso de un estudio exploratorio, donde la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos nos ayuda a obtener resultados más concretos. Esta metodología permite beneficios de ambos sistemas superando las debilidades que cada uno de ellos presenta, mostrando una complementariedad adecuada al objeto de este estudio.

Los tres principios básicos para este estudio son: en primer lugar, describir la realidad que nos encontramos, explorar los acontecimientos que ocurren en esta realidad y ofrecer una explicación que ayude a la comprensión de esta realidad.

Para apoyar esta elección metodológica general, se han tenido muy presente los estudios de autores como: Briones (1996); Yepes (2003); Giroux y Trembay (2004). Con respecto a la investigación específica en educación; Gadner (1996); Delors (1996); Le Botterf (2001); Rial (1997, 2004, 2008); Tunning (2007); de León (2005); Deresiewicz (2019); Manzano Arrondo (2021); Belda y Herrera (2023). En relación con la metodología híbrida Nistal (2008); Melero (2011, 2012); Pereira (2011); Para finalizar, Cabero Almenara (2014); Reguant-Álvarez (2016); Yin (1994); Yacuzzi (2005); Cebreiro López (2004), Carazo (2006) en relación con técnicas cualitativas y cuantitativas y su relación.

A continuación, se detalla de manera gráfica el modo en el que se desarrolla esta investigación, desde un paradigma interpretativo a través de un método mixto, en la que se pueden diferenciar dos etapas, por un lado, la fase aproximativa basada en un diseño de investigación de estudio de caso múltiple analizando cada objeto de estudio en su contexto, considerándolo destacable para construir, ilustrar o comprobar una teoría o una parte que pueda ser transferida a otros casos similares. La investigación se centra en el ámbito de los estudios universitarios de dirección hotelera, a partir de tres casos: Manchester Metropolitan University en Reino Unido, The Hague Hoteschool en Países Bajos y el Centro Superior de Hostelería de Galicia en España.

En la segunda etapa, la investigación se ha centrado en el método Delphi modificado con dos rondas de aplicación sucesivas a partir de la utilización sistemática del juicio del experto.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

FIGURA 3.0. ESQUEMA DISEÑO INVESTIGACIÓN

Fase aproximativa: Metodología: Estudio de caso de tres programas de dirección hotelera de tres universidades europeas.

Producto N1: Diseño provisional de propuesta formativa para Delphi

Delphi (1ª ronda)

Instrumento: Cuestionario en línea. Respuestas Cuantitativas + Cualitativas

Expertos: Profesionales + académicos

Delphi (2ª ronda)

Instrumento: Nuevo cuestionario en línea

Expertos Profesionales + académicos Respuestas cualitativas

Producto N2: Propuesta de programa y matriz curricular

Producto N3: Perfil profesional europeo para director de hotel con especial atención a los derechos de igualdad y diversidad.

Como conclusión, podemos afirmar que el fin último es poder triangular resultados cualitativos con sistemas cuantitativos que nos permitan conseguir resultados más fiables y válidos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3.3.1. Estudio de caso

Los autores más expertos en el dominio de esta metodología son también los más citados como Yin (1989), Stake (2005), Grandon Gill´s (2011) quienes sustentan las bases teóricas y prácticas del método.

En general, los casos de investigación engloban una perspectiva integradora, de acuerdo con la definición de Yin (1994):

> "una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (…) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales, y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos"

Si nos centramos en el contexto español, López-Barajas Zayas (1996), Angulo y Vázquez (2003) o Coller (2005) se han adentrado en los fundamentos teóricos y metodológicos del estudio de caso. Cebreiro López y Fernández Morante (2004) señalan la conveniencia del estudio de caso en los fenómenos educativos en base a tres características:

1. Preocupación constante por la perspectiva de los participantes acerca de los hechos, es decir, cómo construyen su realidad social.
2. Foco en las observaciones a largo plazo fruto de informes descriptivos, en lugar de categorías preestablecidas.
3. Énfasis en describir la conducta observada, dentro del entorno y contexto.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Resulta evidente que cuando hablamos de estudios de caso, nos enfrentamos a una riqueza de fuentes, técnicas de recogida de información que no encontramos en otros métodos, así lo manifiestan Cebreiro López y Fernández Morante (2004): "mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cuantitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de video, documentos" .

Algunos autores como Yacuzzi defienden que el método del caso está estrechamente vinculado con la teoría que generalmente encierra un mecanismo causal que responde a preguntas del tipo "¿Por qué?" o "¿Cómo?". Frente a otro tipo de metodologías estadísticas o cuantitativas, el caso permite estudiar temas contemporáneos, en un ámbito de aplicación bien definido sobre los cuales el investigador no tiene control, resultando ser uno de los métodos de investigación más utilizados (Yacuzzi, 2005). Del mismo modo, Cebreiro López y Fernández Morante (2004) afirman que resulta pertinente desarrollar un estudio de caso " cuando el objeto que se quiere indagar está difuso, es complejo, escurridizo o controvertido" En la literatura, no existe una concepción definida y clara con pautas metodológicas determinadas que acoten el estudio de caso, más bien se define como un concepto amplio que abarca numerosas concepciones sobre la investigación cuyo denominador común es la indagación en torno a un ejemplo. (Stake 2005) afirma que "existen muchísimas formas de hacer estudios de caso". Sin embargo, y a pesar de no disponer de un esquema delimitado, el estudio de caso está íntimamente relacionado con la teoría (Yacuzzi, 2005) quien reconoce que los estudios de caso son válidos en cuanto nos permiten el estudio de la causalidad y responden a una teoría. "Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando hasta que el caso concluye".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Una vez descritas las diferentes aportaciones de cada uno de los autores sobre esta metodología unida a la propia experiencia investigadora, estamos en condiciones para definir algunas de las características básicas de los estudios de casos, que facilitan enormes posibilidades a la investigación en el campo educativo:

- Permiten investigar sobre hechos o procesos sutiles, que en caso de utilizar otros métodos pasarían totalmente desapercibidos. (Stake, 1995, Walker 1983, Arnak y otros 1994).
- Se considera un método muy adecuado para investigadores individuales y a pequeña escala.
- Aporta información valiosa en realidades educativas complejas, especialmente en la comprensión de procesos internos, dilemas y contradicciones.
- Permiten utilizar una gran variedad de técnicas en la recogida y análisis de datos. Integran la complejidad. Los estudios de caso proporcionan diversas fuentes de datos e información cuyo análisis debe realizarse de modo global e interrelacionado. (Cebreiro López y Fernández Morante 2004)
- Aportan un minucioso análisis y descripción respecto al tema de estudio, con un elevado nivel de profundidad.
- Ayudan a desentrañar significados complejos y desconocidos, así como a dirigir la toma de decisiones en relación con problemáticas educativas.
- Requiere de validez mediante triangulación de la información recogida para evitar el sesgo del investigador. (Arnak y otros, 1994; Stake 1995).

3.3.2. El método DELPHI

El método Delphi es un método de recogida de información que permite obtener la opinión, a través de cuestionarios reiterados, de un grupo de expertos respetando su autonomía y criterio. Es una técnica de carácter cualitativo, que se utiliza cuando es necesaria la recolección de opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos. A partir de diferentes rondas, los expertos responden a cuestionarios en

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

profundidad en cada ronda. Cuyos resultados son analizados y devueltos al colectivo con el objetivo de alcanzar una opinión que representa al grupo. Somerville (2008) lo describe como un proceso iterativo de dos o tres rondas de preguntas, basadas en los resultados de la consulta anterior y cuyo objetivo es la exploración sobre un tema hasta llegar al consenso con las aportaciones repetidas de todo el grupo.

Delphi es una técnica muy versátil y flexible que se hace especialmente necesaria en situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva (Somerville, 2008)

Esta técnica tiene cuatro características principales:

- Iteración: Los participantes tienen la oportunidad de manifestar su opinión en varias ocasiones con la ventaja de que pueden reflexionar sobre sus propias respuestas o las opiniones emitidas por otros expertos entre cada una de las rondas.
- Anonimato: Las opiniones se basan exclusivamente en las ideas contenidas en la consulta, siendo completamente anónimas, pues no puede identificarse lo que dice cada uno de los participantes. La mayor ventaja es que impide el sesgo que pueda proporcionar algún líder del grupo.
- Feedback controlado: El investigador debe recoger todas las respuestas generando una nueva consulta que recoja todas las opiniones de los expertos y que se ajuste a los objetivos del estudio. Se destacan opiniones significativas, acuerdos o posturas divergentes, así como otras informaciones de interés para la investigación.
- Respuesta estadística del grupo: la información se procesa siguiendo distintos métodos estadísticos para precisar frecuencias y medidas de tendencia central o valores de dispersión que contribuyan a la mejora de la propuesta en cada una de las rondas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El método Delphi no está diseñado para producir resultados estadísticamente representativos, pues normalmente el número de participantes es reducido, entre 6 y 30. Por tanto, es la técnica que mejor se adapta para investigaciones que requieran la exploración de elementos que combinen evidencia científica y valores sociales. (Weber et al 1991).

Cabero e Infante (2014) señala que: "el método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las respuestas de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos del análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es, por tanto, de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, y los de educación y comunicación en particular."

Siguiendo al profesor Astigarraga (2003) el método Delphi nos ofrece las siguientes ventajas a tener en cuenta:

- Se trata de una metodología de prospectiva que simplifica la toma de decisiones y la consulta colectiva.
- Es un procedimiento flexible y rápido.
- Combinado con el uso de la tecnología, a través de herramientas en red, constituye un ahorro de tiempo, además de fomentar la participación de los expertos y aumentar dinamismo al estudio.
- Proporciona un elevado índice de consenso en el desarrollo de los cuestionarios sucesivos.
- Suministra información rica y abundante acerca de acontecimientos, tendencias futuras del problema estudiado.
- Permite utilizarse indistintamente tanto en el campo de la tecnología, la economía, la gestión o las ciencias sociales.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La literatura ofrece un amplio uso y tipologías de Delphi. Para desarrollar una clasificación en función de la finalidad y utilidad de los resultados, seguiremos a Landeta (1999), que ofrece una visión muy amplia, pero al mismo tiempo combinada de sus usos.

- Delphi clásico, entendido como instrumento de previsión/estimación consensuada. Representa el modelo original y más conocido y su finalidad consiste en predecir hechos futuros, estimar tendencias sobre asuntos genéricos como tecnología, economía, educación entre otros.
- Ayuda a comprender el análisis de realidades complejas. El conocimiento de distintas opiniones expertas sobre una realidad concreta ayuda a ofrecer escenarios, tendencias, que puedan servir de punto de partida para una actuación.
- Instrumento de aprendizaje, para conectar con el pensamiento colectivo del grupo.
- Mejora la toma de decisión y creación de la realidad. Cuando las personas que participan como expertos en un panel, también toman decisiones, los resultados del método Delphi, pueden contribuir a impactar sobre la realidad.
- Permite comunicar y mejorar la participación de los expertos de un colectivo particular.
- Generador de confianza, pues gracias a la participación en un Delphi, los expertos mejoran su resistencia al cambio, formando parte de procesos participativos y decisorios.

Siguiendo a Álvarez-Reguant y Torrado-Fonseca (2016), el método Delphi, al igual que cualquier técnica, se organiza en cuatro fases:

- Fase 1 de definición: Comprende el problema de investigación, el objetivo de la consulta, las fuentes de información, así como las diferentes dimensiones que debe explorarse durante la investigación. Las autoras destacan la importancia de seleccionar la mejor fuente posible para obtener información mediante expertos o informantes claves con el

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

suficiente nivel de experticia en conocimientos y experiencias que aseguren el éxito del estudio.

- Fase 2 de conformación del grupo de informantes: En esta etapa es importante determinar el perfil de los participantes, elaborar el protocolo del grupo de expertos, garantizando que disponen de tiempo, interés y compromiso para su elaboración. El tamaño suele oscilar entre 6 y 30, aunque siempre debe primar la calidad sobre la cantidad. Este es un elemento clave que condiciona el éxito del método.
- Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta: Es un proceso iterativo en el que, a partir de un cuestionario inicial, se analiza la información, se elabora la segunda ronda de retroalimentación y posterior consulta. Se debería repetir tantas veces como sea necesario hasta llegar al consenso que responda al objetivo de la investigación. El resultado será el punto de partida para las opiniones posteriores.
- Fase 4 de resultados: Tras la última ronda, se procede a redactar el informe de devolución final. Durante esta fase el investigador será el responsable de calcular el nivel de consenso, disenso, así como el nivel de relevancia.

En lo que respecta al nivel de expertos, las citadas autoras, destacan la importancia de distinguir entre dos tipos de expertos. Por un lado, se encuentran los *expertos afectados*, que se definen como aquellos informantes claves durante los procesos de diagnóstico o implicados directamente en el estudio con independencia de su posición jerárquica y que son conocedores de la situación en estudio. Por otro lado, contamos con los *especialistas* que destacan por su trayectoria académica, experiencia profesional destacada o méritos especiales sobre el tema de estudio. La finalidad del estudio y su objetivo determinarán la invitación a uno u otro tipo de expertos. Analizar la idoneidad y el interés respecto a la composición del grupo de expertos ayuda a que todos los colectivos estén representados suficientemente.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Álvarez-Reguant y Torrado-Fonseca (2016) apuntan a que las preguntas pueden ser tanto abiertas como cerradas, pero conforme avanza el proceso en las sucesivas rondas, aumentan las preguntas cerradas y de escalabilidad para describir el nivel de acuerdo/dispersión entre los participantes, precisando la media consensuada sobre cada una de las propuestas.

En resumen, el método Delphi parte de una información previa para llegar a conclusiones fiables sobre un tema de interés, valorar su evolución según el contexto y predecir acontecimientos o comportamientos futuros. Para lograrlo cuenta con la opinión de un grupo de expertos a través de consultas reiteradas mediante el uso de cuestionarios. Se considera una técnica de carácter cualitativo o subjetivo cuya finalidad es el pronóstico. Su utilización es especialmente relevante cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o se requiere recoger opiniones consensuadas y representativas de un grupo.

3.4. APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO Y MÉTODO DELPHI

Con esta investigación, pretendemos analizar las competencias necesarias en el perfil profesional de director de hotel en relación con la equidad en el entorno laboral y cómo se está abordando desde el ámbito educativo mediante el análisis de tres programas de grado en dirección hotelera de tres instituciones europeas.

Para ello, en lo que hemos denominado fase de aproximación y partiendo de cada una de las tres titulaciones universitarias y mediante el estudio de caso múltiple, justificaremos cada uno de los casos propuestos, analizaremos el contexto, el diseño de cada uno de los programas, cómo se validan los grados universitarios en cada institución en relación con la normativa de cada país, el marco metodológico y didáctico, así como la propuesta curricular en base a las competencias definidas y cómo abordan la diversidad.

La propuesta surgida en la fase de aproximación pretender ser innovadora y dar respuesta al problema plateado en esta investigación, por ello necesitamos recurrir a los expertos cualificados en esta área de conocimiento

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Del análisis, hallazgos, conclusiones y patrones comunes de este estudio de caso, generamos el primer producto de esta investigación, basado en la teoría del realismo que pretende responder a las preguntas de "por qué" y "cómo" se produce el proceso de enseñanza -aprendizaje para un perfil como es el de director de hotel.
Posteriormente, y a raíz de este primer producto, la investigación se adentra en la fase cuantitativa, para descubrir categorías, dimensiones e interrelaciones y para ello, propone la realización de dos rondas de jueces expertos siguiendo el método Delphi modificado.

Para llevar a cabo la fase aproximativa, se ha procedido a realizar un análisis documental de cada uno de los casos que participan en este estudio. Es importante destacar que el objetivo de esta parte de la investigación está centrado fundamentalmente en obtener una guía para la generación de una propuesta didáctica, pertinente, diversa y equitativa.

Una vez finalizada esta fase, se ha procedido a realizar una primera ronda Delphi partiendo de un cuestionario de 50 preguntas, sobre las cuales los jueces expertos se pronuncian sobre la pertinencia de cada una de las competencias sobre las que se les piden que valoren. Para ello, se solicita que cada experto puntúe cada una de las competencias del perfil resultante en doble escala según su importancia para el ejercicio *profesional real,* es decir, el comportamiento observado en el puesto de trabajo y su *desempeño ideal*, entendido el comportamiento requerido para el puesto en el futuro.
Se utiliza como escala 1 "nada importante", 2 "poco importante", 3 "bastante importante", 4 "muy importante".

También se incluyen una serie de preguntas abiertas orientadas conocer la opinión de los jueces sobre el tema central de esta investigación y a enriquecer la diversidad de las opiniones del grupo.

Posteriormente, se procede a realizar una segunda vuelta, en la que los ítems objeto de tratamiento proceden de las preguntas de la primera ronda, así como del resultado estadístico de la primera vuelta, sobre el grado de acuerdo, pertinencia, homogeneidad y divergencia de las respuestas. En esta segunda ronda, se insiste en la importancia tanto de competencias específicas como transversales, destacando un

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

conjunto de indicadores claves en relación con el compromiso ético y profesionalidad, la diversidad, la resiliencia, compromiso profesional y con la comunidad a la que pertenece, respeto y tolerancia, entre otros.

Resulta interesante para esta investigación conocer la opinión de los expertos sobre si estas competencias se abordarían desde la formación, su importancia en el ejercicio de la profesión en los próximos años, y los cambios más probables que consideran que están por llegar.

3.4.1. Diseño y aplicación del estudio de caso

Se procedió a la selección de tres casos atendiendo a su nivel de representatividad dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, seleccionando a las tres instituciones más representativas de los sistemas de educación superior del Reino Unido, Países Bajos y España.

La elección del sistema británico a través del Bachelor in International Hospitality Business Management de la Manchester Metropolitan University obedece a que, como explicaremos más adelante, la estrategia de esta universidad se basa en dos pilares fundamentales, que son: una experiencia educativa excelente y una estrategia de investigación con alto impacto en la sociedad. Su reconocimiento como primera universidad acreditada por el gobierno británico como institución equitativa con un código propio de gobernanza basado en igualdad y diversidad son méritos más que suficientes para participar en este estudio.

El sistema universitario holandés, a través del Bachelor of Business Administration in Hospitality Management, impartido por The Hague Hotel School, está presente en este estudio porque desde el año 2014, esta institución está considerada como una de las mejores universidades públicas de hostelería de todo el mundo, según el ranking QS World University Ranking. Además de otros reconocimientos y premios internacionales de entidades independientes como la acreditación Centro Internacional de Excelencia en Educación Turística y Hotelera, (THE ICE); Consorcio Europeo de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Acreditación (ECA); Keuzegids HBO 2022; o la Agencia Acreditadora para Países Bajos y Flanes (NVAO) que le otorga la máxima puntuación en su última validación en 2022.

La incorporación del tercer caso, con el Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG), como centro adscrito a la USC, se justifica por ser una institución pionera en España con el diseño de Diploma Superior en Dirección y Gestión Hotelera, convertido recientemente en *Grado en gestión de empresas hostelera*. Desde su creación en el año 1995, se ha convertido en la institución más relevante para los programas en dirección hotelera, no sólo por su tamaño, sino por la cantidad de empresas (más de 190 establecimientos) con los que mantienen acuerdos de colaboración a nivel internacional. Ha sido finalista y ganadora en cinco ediciones del Premio Hyatt Student Prize, una competición internacional entre universidades de todo el mundo, que identifica y reconoce a los mejores estudiantes de hotelería.

3.4.2. Fase de aproximación.

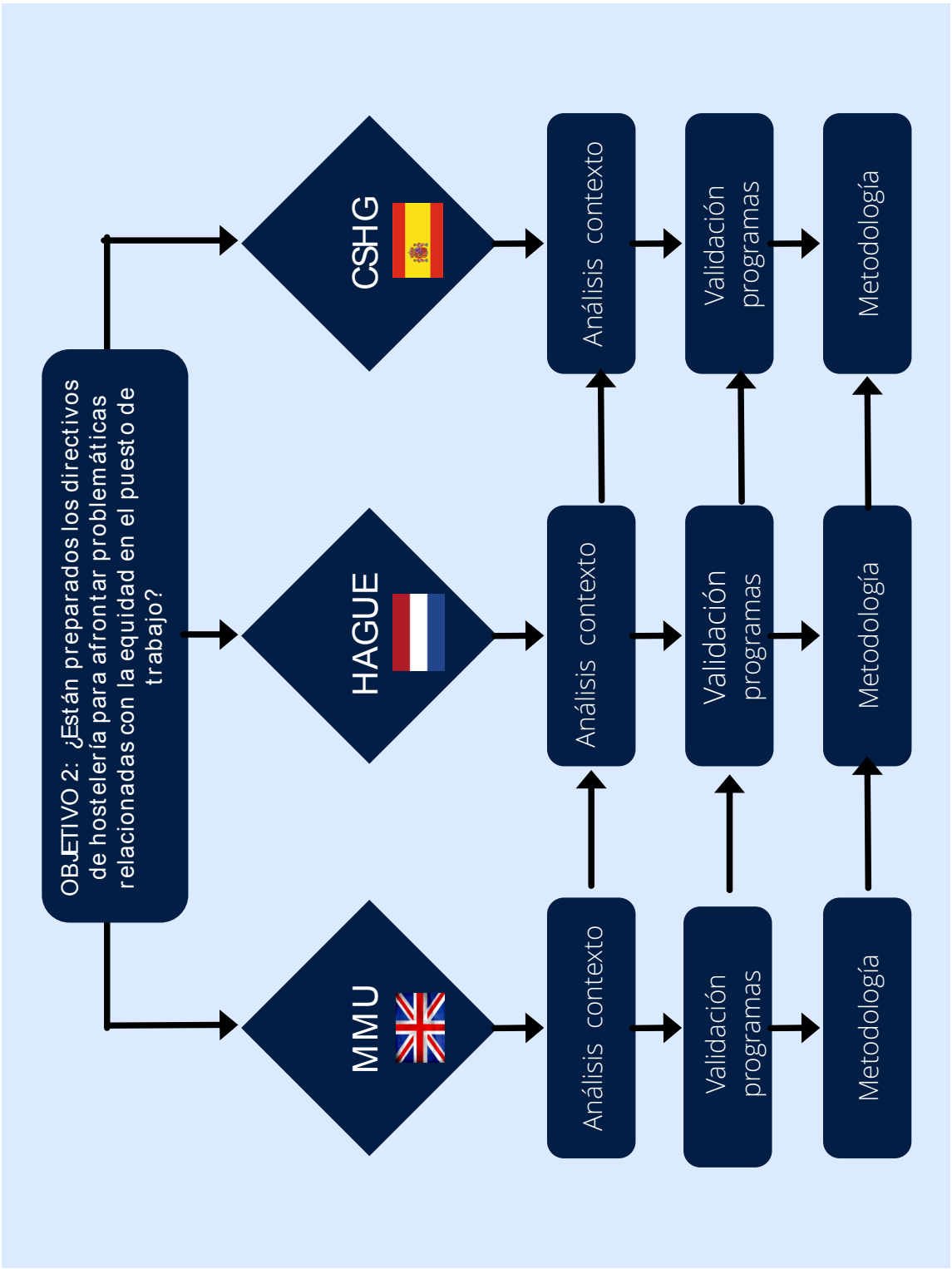
Siguiendo los consejos prácticos de autores como Yin (1994) se propone como objetivo principal, la generación de una teoría común que nos permita explicar los fenómenos comunes en cada uno de los casos de estudio.

Fase diseño:

Se partió desde un doble objetivo. Por un lado, situar el foco en el *objetivo 2* de esta investigación, que trata de resolver si los directivos de hostelería están preparados para abordar las problemáticas relacionadas con la equidad/igualdad en el ámbito laboral. También se abordó el *objetivo 3* Diseñar una propuesta formativa que garantice los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo y prevención en la trata de personas.

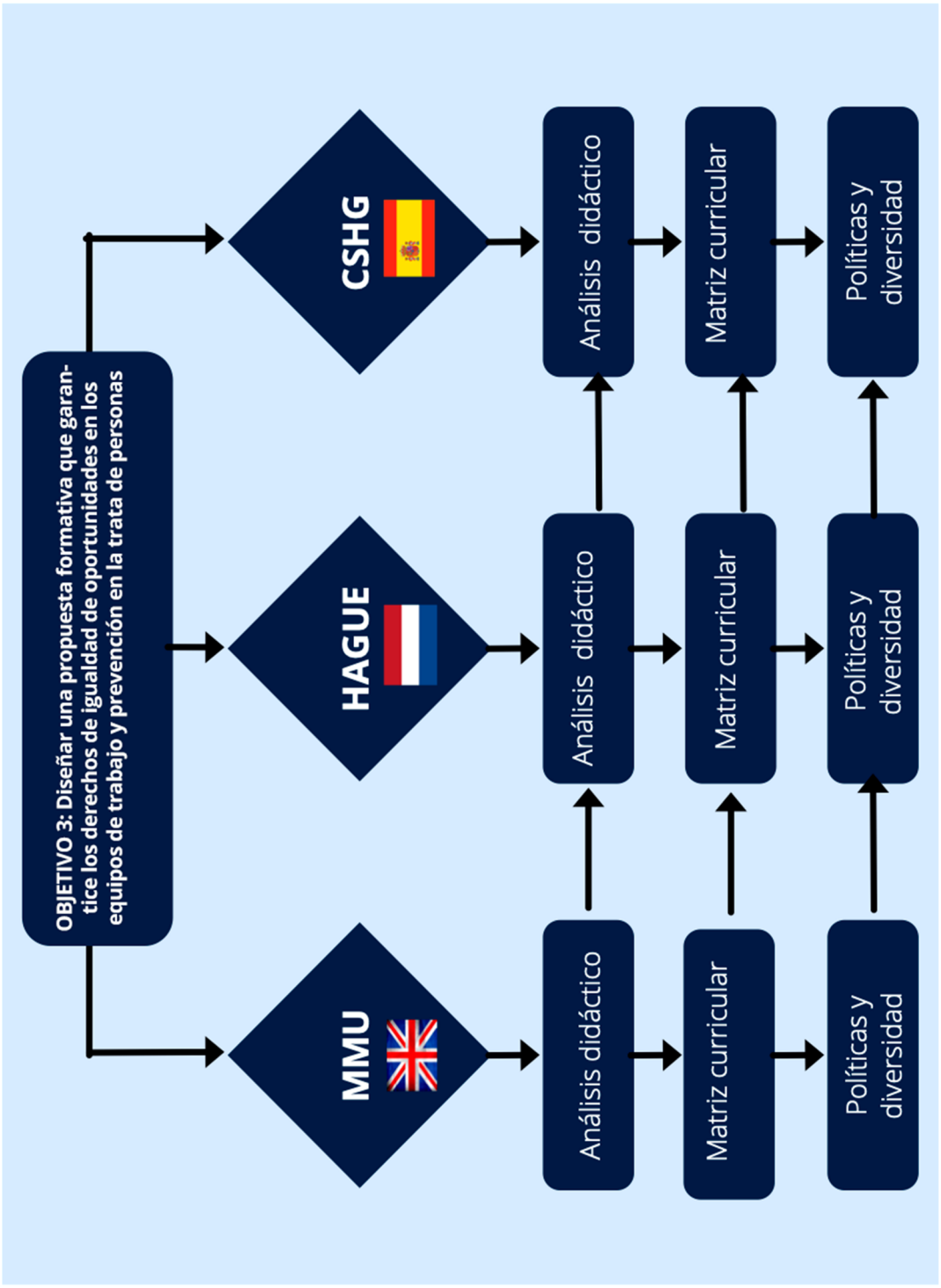
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 3.1. Metodología de trabajo de las tres instituciones para objetivo



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 3.2. Metodología de trabajo de las tres instituciones para objetivo



Fase realización:

Cada uno de los casos, fue proporcionando al equipo de investigación diferentes fuentes que consistían básicamente en documentación relacionada con los programas académicos, así fueron analizados, las memorias de validación de cada institución, la guía académica del estudiante, el modelo didáctico y marco metodológico, las instituciones y comités que avalan las acreditaciones de cada una de las universidades participantes. Además de facilitar documentación sobre cómo se organiza la educación superior, organismos y entidades acreditadoras, aspectos regulatorios de cada uno de los países anfitriones de cada institución.

Los hallazgos del análisis de los diferentes casos, confirmaba que los grados universitarios en dirección hotelera dentro del Espacio Europeo de Educación Superior son diferentes dependiendo de la institución que los acredita.

Lo mismo sucede con el perfil de director de hotel, cuya definición es confusa imprecisa y genera dispersión de conceptos. En este estudio, se consideró que la unidad para recoger evidencias y datos sería cada una de las competencias, específicas y transversales que componen los programas por ser la unidad de medida universal en didáctica como se ha descrito en el capítulo 2 de este trabajo.

A continuación, se describen cada uno de los criterios y proposiciones de cada uno de los casos.

3.4.2.1. Caso The Hague Hotel School (HTH)

A) Contexto: ¿Cómo se organiza el sistema universitario holandés?

El sistema universitario holandés se caracteriza porque posee dos tipos de universidades para cursar estudios de grado o postgrado. Por un lado, nos encontramos las universidades de investigación y por otro las universidades de ciencias aplicadas. Las primeras tienen un fundamento teórico y su actividad principal se centra en la investigación científica y

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

la generación de conocimiento académico. En cambio, las segundas basan el aprendizaje en la combinación del conocimiento y la práctica profesional. El objetivo es que sus egresados desarrollen un conjunto de habilidades profesionales que les ayude en su futuro laboral.

A finales de los años 90, en Países Bajos se crearon los *University Collegue* como una prolongación de las universidades de investigación. Su propósito es crear un aprendizaje más inclusivo, internacional e integral que combina el estudio de grados relacionados con las Artes, Ciencias, Humanidades y Ciencias Sociales junto con otras habilidades basadas en la convivencia y en la construcción de una comunidad internacional, social e integradora.

Las principales diferencias entre los dos tipos de universidades son las siguientes:

Enfoque: Mientas que las universidades de investigación centran su enfoque en el plano teórico, es decir en la búsqueda del origen de cuestiones fundamentales, las universidades de ciencias aplicadas se centran en la búsqueda de soluciones a problemas prácticos.

Prácticas: Las universidades de investigación ofrecen prácticas opcionales durante el curso académico, mientras que, en las universidades de ciencias aplicadas, las prácticas son obligatorias para obtener el título.

Créditos ECT: Los grados de las universidades de investigación suponen un total de 180 créditos ECTS, mientras que los grados de las universidades de ciencias aplicadas cuentan con 240 ECTS.

Duración: Los programas universitarios de las universidades de investigación tienen una duración de 3 cursos académicos, mientras que los programas de universidades de ciencias aplicadas tienen una duración de 4 cursos académicos.

Acceso a estudios de postgrado. Como consecuencia de la actividad científica e investigadora, los estudiantes que obtengan un grado en una universidad de investigación pueden acceder directamente a estudios de 2º ciclo (máster y postgrados). Para aquellos egresados de universidades de ciencias aplicadas, deben realizar un curso previo para reforzar las áreas de investigación antes de acceder a estudios de 2º ciclo.

Atención y tipología de estudiantes: los estudiantes de universidades de investigación suelen ser más autónomos y maduros por lo que requieren menos horas de contacto con el

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

profesorado y generalmente suelen agruparse en grupos más numerosos. En el caso de los estudiantes de universidades de ciencias aplicadas, suelen reclamar un contacto más frecuente con los docentes, así como una estructura más detallada de agenda de trabajo y trabajar en grupos más reducidos con una atención más personalizada.

B) Sobre cómo se validan los grados universitarios en Países Bajos

Corresponde a la Agencia Acreditadora para Países Bajos y Flandes (NVAO), las tareas de inspección en la educación superior, que comprende no sólo la calidad de la estructura y la organización de la institución, sino también el sistema de acreditación establecido por las leyes holandesas, que adopta diferentes versiones: revisiones externas por otros profesionales educativos, autoevaluación y evaluación de estudiantes. En los programas de doctorado, la evaluación la realiza un comité de expertos universitarios.

Actualmente se regula mediante la normativa que entró en vigor el 01 de febrero de 2018 con la aprobación de la Ley de Acreditación personalizada de los Países Bajos que se fundamenta en el Marco de Evaluación del Sistema de Acreditación de la Educación Superior de los Países Bajos 2018.

A partir de este momento, cuando los programas ya estaban acreditados previamente, se considera que su acreditación es por un periodo indefinido, no obstante, la NVAO determina periódicamente y de acuerdo con informes de evaluación, si la acreditación puede mantenerse o no. El resultado de las auditorias se clasifica en 3 categorías: positiva, condicionalmente positiva y negativa.

C) Acreditación de programas universitarios en Países Bajos:

Las instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura de los Países Bajos pueden optar a la acreditación inicial de sus programas. En el caso de instituciones privadas, el primer paso debe consistir en solicitar el reconocimiento de la institución educativa previamente al Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura.

El proceso de acreditación de un programa universitario holandés tiene los siguientes pasos:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Etapa 1: Presentación de la solicitud

Corresponde a la NVAO la acreditación inicial de un nuevo programa. Para ello la institución que solicita la acreditación del programa, debe remitir un expediente que proporcione al comité examinador información clara y precisa sobre los resultados de aprendizaje previstos para todo el programa, el proyecto educativo y de evaluación, el entorno de aprendizaje, la evaluación, así como los recursos necesarios para llevar a cabo el programa.

En el caso del primer año de la titulación que se corresponde con los primeros 60 ECTS, debe facilitarse la información completa sobre el contenido del programa y la evaluación del aprendizaje (como mínimo, en forma de borrador). El programa debe proporcionar información sobre los métodos que pretende emplear para evaluar el logro de los resultados de aprendizaje previstos al final del plan de estudios. Al solicitar la acreditación inicial, las instituciones deben enumerar todas las especialidades, modalidades de estudio, ubicaciones y requisitos reglamentarios asociados al programa en cuestión.

Etapa 2. Registro y nombramiento del coordinador del proceso.

Una vez registrada la solicitud, se emite una factura por importe que varía entre 19.500€ y 22.250€ (incluye distinción de calidad). La NVAO nombra a un coordinador con el objetivo de que supervise todo el proceso y sirva de enlace entre la institución solicitante, los miembros de la comisión de evaluación y la NVAO.

Etapa 3: Constitución del panel de expertos y planificación de visita

Una vez cumplidos todos los requisitos formales, el coordinador procede a la convocatoria del panel de expertos de acuerdo con los requisitos de la NVAO. Lo normal es que el panel esté formado por cuatro miembros independientes, de los cuales uno de ellos es un estudiante, además cuentan con el apoyo de un secretario para todas las gestiones y trámites.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tan pronto reciban la aprobación de la NVAO, los miembros del panel recibirán la convocatoria para realizar la visita, así como toda la documentación e información del expediente.

Etapa 4: Visita

Durante la visita de evaluación, el panel entrevista a varias partes interesadas del programa. Al final de la visita, el panel formula una conclusión provisional (positiva, condicionalmente positiva o negativa).

Etapa 5: Informe consultivo

Una vez efectuada la visita a la institución solicitante, se redacta un informe consultivo que recoge los resultados, consideraciones y conclusiones del panel. Después de su validación por todos los miembros del panel, el coordinador comparte con la institución el borrador del informe para su validación o corrección si fuese necesario. Tras la validación final del informe, el coordinador lo remitirá a la NVAO.

Etapa 6: Decisión final

El informe consultivo del panel constituye la base sobre la que la NVAO toma la decisión de la institución, que previamente es informada con un turno de alegaciones por si quisiera responder. Tras este último trámite, la NVAO hace público el informe final de evaluación en su página web.

Etapa 7: Consideraciones finales

En el caso de un resultado positivo, la institución presenta el nuevo programa a la agencia gubernamental de ejecución del sector educativo (DUO) para que el programa sea inscrito en el Registro Central de Programas de Educación Superior (CROHO). Tras una conclusión condicionalmente positiva respecto a la evaluación, el programa debe volver a ser revisado por grupo de expertos que evalúe las condiciones en el plazo estipulado. Si la evaluación de las condiciones resulta positiva, la NVAO concederá la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

acreditación inicial. Si la reevaluación muestra que el programa no cumple las condiciones, la NVAO decidirá denegar la acreditación inicial del nuevo programa.
Según en Marco Europeo para la Acreditación de Programas EQF, los nuevos programas reciben la acreditación por primera vez por un periodo de seis años.

D) ¿Por qué Hotelschool The Hague?

El caso de Hotelschool The Hague pertenece al grupo de universidades de ciencias aplicadas por su carácter eminentemente práctico de los programas que imparte fundamentalmente de gestión hotelera. Esta institución fue fundada en 1929 lo que hace que sea una de las instituciones más antiguas en los estudios de hotelería del mundo. Su objetivo estaba centrado en construir un lugar dónde los profesionales de la hostelería pudieran adquirir nuevos conocimientos, compartir experiencias y desarrollar nuevas habilidades. Desde entonces esta institución se ha identificado como una de las mejores escuelas para estudiar hostelería en el mundo. Hotelschool La Haya ha sido votada como la mejor escuela pública de hostelería de los Países Bajos desde 2014 y se encuentra entre las mejores escuelas de gestión de hostelería de todo el mundo según el QS World University Ranking Prueba de ello son los numerables reconocimientos que posee no sólo del mundo académico sino también de la industria hostelera.
Acreditación de la Agencia Acreditadora para Países Bajos y Flandes. NVAO. (Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders). Esta organización vela por el cumplimiento de la calidad educativa de los programas impartidos por the Hotelschool The Hague. La última auditoría realizada al programa Bachelor of Business Administration in Hotel Management la comisión evaluadora emite el siguiente informe:

> "Al sopesar todo lo anterior, el panel está bastante impresionado por la calidad de lo que ha visto. Según los miembros del jurado, lo que cuenta son sobre todo los logros. Y estos son bastante convincentes: en la Escuela de Hostelería de La

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> Haya el jurado ha visto (i) una clara gama integrada de cualificaciones que dirigen los estándares apropiados para todo el programa; (ii) un plan de estudios bien diseñado y desafiante que ofrece amplias oportunidades para que los estudiantes individuales saquen lo mejor de sí mismos; (iii) profesores profesionales, motivados e inspiradores; (iv) un entorno de enseñanza y aprendizaje realista y estimulante marcado por suficientes simulaciones de prácticas y distintas instalaciones; y (v) un sistema de evaluación adecuado que da buenos resultados. Teniendo en cuenta que las normas de evaluación de la NVAO prescriben que la conclusión sobre un programa sólo puede ser "buena" si al menos las normas 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 y 16 se consideran "buenas", y considerando que éste es el caso, el panel califica el programa general de Hotelschool La Haya como "bueno". Por lo tanto, el jurado recomienda a la NVAO que conceda la acreditación al Grado en Administración de Empresas en Gestión Hotelera de la Escuela de Hostelería de La Haya"

Acreditación Centro Internacional de Excelencia en Educación Turística y Hotelera (THE-ICE). Se trata de una agencia internacional independiente de acreditación que engloba a diversas instituciones líderes en turismo, hostelería, eventos y artes culinarias.

"Los auditores de THE-ICE han recomendado que Hotelschool The Hague reciba la acreditación favorable en base a los siguientes criterios (i) excelentes instalaciones, especialmente las del campus de Ámsterdam, (ii) trabajo de alta calidad de los estudiantes, (iii) personal comprometido e implicado, (iv) un sólido programa de grado que combina competencias operativas y de gestión, (vi) programa de máster innovador que fomenta el diseño y el liderazgo creativo en el sector de la hostelería, (vii) excelente alcance y conexión con la industria, fuerte compromiso de los antiguos alumnos, (viii) estudiantes y profesores internacionales" (The Hotelschool the Hague)

Consorcio Europeo de Acreditación (ECA). La ECA es una organización profesional que se esfuerza por lograr un progreso continuo en el ámbito de la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

acreditación y la garantía de calidad externa, facilita el reconocimiento mutuo de las cualificaciones, promueve la internacionalización de la educación superior y crea transparencia en la garantía de calidad en beneficio de los estudiantes, las instituciones de educación superior y la sociedad.

> "El panel de auditoría del Consorcio Europeo de Acreditación (ECA) describe el programa de grado de la Hotelschool de La Haya como de carácter intrínsecamente internacional que promueve el aprendizaje intercultural. El plan de estudios y el personal proporcionan un excelente entorno de aprendizaje". (The Hotelschool The Hague).

Keuzegids HBO 2022: El Keuzegids es una guía de consumo independiente que evalúa los índices de satisfacción de los estudiantes de las distintas universidades de ciencias aplicadas de los Países Bajos. La investigación llevada a cabo por el Keuzegids HBO 2022 se basa enteramente en los resultados de la última Encuesta Nacional de Estudiantes (NSS).

> "Hotelschool La Haya resulta ser la mejor escuela pública de hostelería de los Países Bajos. Con el campus de Ámsterdam recibiendo la puntuación de 83/100, y el campus de La Haya 80/100" (The Hotelschool The Hague)

E) Marco didáctico y metodología The Hotelschool The Hague.

The Hotelschool The Hague aborda sus programas educativos como una combinación única de sesiones de teoría, práctica e investigación unidas a un conjunto de habilidades que se resumen en 3 apartados:

(IQ) Conocimientos básicos y profundos sobre hostelería y capacidad de pensamiento crítico.

(EQ) Habilidades personales e interculturales muy desarrolladas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

(AQ) Coeficiente de Adversidad. Resiliencia entendida como la forma en que una persona responde a la vida en situaciones de adversidad.

Los alumnos de Hotelschool The Hague marcan la diferencia en las habilidades personales interculturales y el coeficiente de adversidad, pues en la industria hostelera son competencias cruciales. En cualquier caso, la combinación de las tres proporciona a los estudiantes un entorno de aprendizaje real significativo y de apoyo al estudiante fundamentado en la integración de la teoría, la práctica y la investigación.

De acuerdo con Dee Fink (2013) HotelSchool The Hague se centra en el aprendizaje significativo, esto implica un enfoque centrado en el alumno, que no se centra sólo en el contenido, sino que tiene en cuenta las necesidades de aprendizaje individuales de los alumnos y se adapta a su proceso de aprendizaje. Requiere un papel activo del alumno en su propio proceso de aprendizaje, mientras que el profesor actúa como facilitador de este.

El modelo de Fink representa una visión moderna del aprendizaje que combina el aprendizaje cognitivo con las habilidades afectivas y sociales que encaja a la perfección con el modelo educativo de HTH

El modelo define seis categorías diferentes de aprendizaje: (i) conocimientos fundamentales, (ii) aplicación, (iii) integración, (iv) dimensión humana, (v) atención y (vi) aprender a aprender.

El sistema nacional holandés de cualificaciones profesionales establece las competencias necesarias para el perfil profesional de director de hotel, sin embargo, cuando Hotelschool The Hague ha diseñado el grado en dirección de empresas y gestión hotelera considera insuficiente este referente por lo que decide incorporar una serie de competencias que completan el programa. Para ello establece nueve categorías básicas profesionales (CDP) y dos categorías de excelencia profesional (CEP). Se considera una categoría profesional básica a una unidad significativa de tareas educativas y actividades de aprendizaje. Las categorías de excelencia profesional son un conjunto de habilidades que apoyan las categorías básicas y que amplían su alcance.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 3.0. Competencias básicas profesionales y excelencia profesional

CDP1	Comprender los entresijos de la creación y la prestación de servicios de hostelería
CDP2	Iniciar y crear nuevos productos y servicios de hostelería de forma independiente, innondoadora y rentable.
CDP3	Desarrollar una estrategia, basada en la comprensión de cómo afrontar los cambios en el entorno empresarial de la hostelería, incluido el desarrollo estratégico de redes y relaciones comerciales
CDP4	Analizar las cuestiones relativas a la política de la empresa de hostelería, traducirlas en objetivos internos y elaborar planes concretos para su aplicación a nivel departamental o de función empresarial
CDP5	Analizar los resultados financieros, el entorno interno de la industria hostelera, la información y los procesos para reforzar la coherencia y la interacción
CDP6	Diseñar, controlar y mejorar los procesos empresariales de la organización y la hostelería
CDP7	Tratar con los poderes y la influencia de las partes interesadas externas. propietarios, bancos, reguladores, distribuidores, clientes, sociedad, etc..
CDP8	Optimizar los recursos humanos en función de la estrategia de la organización
CDP9	Desarrollar, aplicar y evaluar los procesos de cambio
CEP10	Poner en práctica y aplicar las habilidades sociales, comunicativas y lingüísticas
CEP11	Poner en práctica y aplicar el autocontrol y las habilidades interpersonales

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de la institución

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cada una de las categorías se agrupan en 4 áreas de responsabilidad en un entorno de gestión hostelera

CDP 1- 4: Gestión de operaciones para garantizar el valor y la satisfacción del cliente.

CDP 5-7: Garantiza la rentabilidad y crecimiento de la empresa

CDP 8-9: Mantienen el rendimiento de los empleados

CEP 10-11: Gestionar a los demás y a uno mismo

A medida que el alumno progresa en el programa supera los tres niveles que se han establecido para este programa:

Nivel 1

El alumno realiza un producto profesional con las siguientes características:

- Bajo supervisión
- En una situación sencilla
- Con un número limitado de variables
- Con datos suministrados
- Utilizando un enfoque estándar
- Utilizar conocimientos y habilidades básicas
- En un contexto

Nivel 2

El alumno realiza un producto profesional a partir de un análisis:

- Bajo supervisión indirecta
- En una situación más compleja
- Con más variables
- Utilizando un enfoque estándar, con la posibilidad de una solución creativa
- Utiliza conocimientos amplios
- Trabajo orientado a resultados y toma de decisiones
- Varios contextos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Nivel 3

El estudiante realiza un producto profesional, sobre un análisis, una evaluación y emite un asesoramiento:

- De forma autónoma
- En situaciones complejas
- Con múltiples variables
- Utilizando nuevos procedimientos o desarrollando un nuevo enfoque
- Adquiere nuevos conocimientos y habilidades de forma autónoma
- Proporciona soluciones a varios niveles
- Visión múltiple sobre los problemas

Las categorías profesionales y niveles se traducen en contenidos curriculares que, junto con las habilidades, actitudes y demás elementos componen el plan de estudios del programa objeto de esta investigación. El conjunto de conocimientos está organizado en función de las diferentes categorías y niveles lo que permite controlar la coherencia vertical y horizontal del contenido del plan de estudios.

Finalmente, hay que añadir que el concepto didáctico de Hotelschool The Hague se basa en tres pilares:

1. Vías de aprendizaje
2. Asignaciones inspiradoras
3. Aprendizaje autodirigido

El primer pilar, vías de aprendizaje, está formado por diferentes tipos de cursos o bloques en los que los estudiantes se enfrentan a habilidades prácticas, conocimientos conceptuales, enfoques interdisciplinarios y desarrollo profesional y personal que se agrupan en cinco itinerarios de aprendizaje que garantizan la diversidad del programa y su amplio enfoque. Definimos los itinerarios:

1. Itinerario de prácticas: La institución lo define como “Aprender haciendo en la vida real”. Los estudiantes aplican sus conocimientos, habilidades y actitudes en

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

situaciones prácticas y reales tanto a nivel operativo como a nivel de gestión. Para ello cuentan con un hotel en el propio campus, dónde realizan al menos un 40% de los ECTS del programa.

2. Vía integradora: "Experimentar situaciones complejas de la vida real en una simulación". La combinación de conocimientos integrados de múltiples disciplinas como marketing, finanzas, ventas, gestión de personas, ética, gestión de operaciones, habilidades de liderazgo, estrategia es una de las principales señas de identidad del programa.
3. Vía conceptual: "acercarse a los problemas de la vida real utilizando teorías y modelos". Comprende los contenidos esenciales abordando un sólido marco teórico para poder tomar decisiones en el futuro.
4. Itinerario de habilidades: Comprende la formación de habilidades comunicativas, lingüísticas, sociales. Habilidades en el dominio de otro idioma, o como presentar en público o dar y recibir feedback, trabajar en grupo o dirigir un equipo son algunos ejemplos.
5. Itinerario de desarrollo personal. Ayuda al estudiante a dirigir el proceso de aprendizaje durante su etapa universitaria, pero también contribuye a planificar la carrera profesional.

El plan de estudios ofrece una visión integral y alineada gracias a los cinco itinerarios de aprendizaje pues demuestran una importante diversidad didáctica. Los itinerarios se pueden agrupar en dos categorías: por un lado, los estudiantes aprenden de manera individual o colectiva de forma más o menos autónoma, cómo realizar una tarea profesional completa. Nos referimos al itinerario integrador y al itinerario de prácticas. En cambio, en el itinerario conceptual y el itinerario por competencias, los estudiantes aprenden partes o aspectos puntuales de la tarea profesional.

El modelo lo ilustra claramente con estos dos ejemplos: Cursos integrados de deberes profesionales (CIP) y Cursos esenciales (EsCs).

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los CIP se basan en proyectos que comprenden la ejecución de un deber profesional complejo de la vida real, en un entorno concreto y un contexto organizativo. El desarrollo y la aplicación de un modelo de trabajo realista, pertinente conduce al estudiante al aprendizaje de un conjunto de habilidades cognitivas necesarias como, por ejemplo: conocimiento, evaluación, aplicación y comprensión.

La Hotelschool The Hague espera que el estudiante muestre un alto grado de independencia en la realización de esta tarea. El papel del profesor es asesorar y orientar en cuestiones específicas, tanto si se realiza de manera individual, como en grupo. Su papel se encuadra como gestor de proyecto y entrenador del proceso. Por ello, cuando un estudiante encuentra dificultades en su proyecto, el profesor le guiará mediante explicaciones, remitiendo a fuentes y preguntas críticas.

En cambio, para los cursos esenciales (EsCs) se basan en tareas en las que el deber profesional constituye el contexto en el que los estudiantes realizan las tareas conceptuales y obtienen conocimientos y habilidades que, de otro modo, son difíciles de desarrollar de manera autónoma.

En ellos se profundiza en la teoría y conceptos teóricos que sustentan los diferentes modelos de trabajo para mejorar el razonamiento profesional del alumno y la madurez necesaria para ejecutar tareas en la vida real. La diferencia con un CIP es que el alumno no realiza la tarea profesional, sino que piensa cómo lo haría y cómo lo ejecutaría. En este caso, el profesor ofrece una orientación más intensa y mediante la explicación de modelos teóricos y ejemplos, demuestra a los estudiantes cómo se puede utilizar el razonamiento individual para resolver problemas profesionales. El núcleo de estos cursos se basa en el uso de modelos de trabajo y su justificación teórica.

Volviendo al segundo pilar del modelo didáctico de HTH, asignaciones inspiradoras, los estudiantes se enfrentan al reto de aplicar la teoría a situaciones inspiradoras y realistas de la vida cotidiana. HTH considera que los estudiantes necesitan una experiencia práctica real para tener éxito, por ello todos los estudiantes realizan al menos dos prácticas externas, además de los diversos cursos de formación práctica. Para ello, cuentan con 3 fases:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Fase 1: Los estudiantes adquieren experiencia básica y práctica en hostelería, trabajando durante 10 semanas en las instalaciones de la escuela: restaurantes, hotel y cocinas.
- Fase 2: Los estudiantes realizan una formación de 20 semanas en un hotel europeo mientras realizan un programa de gestión y liderazgo para seguir profundizando en el conocimiento y habilidades de la hostelería.
- Fase 3: Determinante para planificar el futuro que la institución denomina Launching your career (LYC). Con la ayuda de tutores, los estudiantes redactan su plan de carrera profesional que combine la investigación, así como unas prácticas internacionales en el mundo de la hostelería. Aquí se preguntan si desean convertirse en directores de hotel, crear su propio negocio o seguir una carrera académica con la ayuda de un máster.

Finalmente, el tercer pilar de este modelo didáctico tiene su foco en el aprendizaje autodirigido basado en el principio de aprendizaje significativo de Dee Fink (2013) que ya se ha tratado en apartados anteriores y cuya principal seña de identidad se sustenta en seis categorías de aprendizaje: conocimiento fundamental, aplicación, integración, preocupación, aprender a aprender y dimensión humana. Fink ahonda en la importancia del dominio cognitivo de los conocimientos fundamentales, la aplicación e integración con las habilidades afectivas y sociales y la actitud. Por tanto, se espera que los estudiantes muestren una actitud proactiva, formulen sus propias preguntas de aprendizaje y no esperan a que los profesores les proporcionen información. Al igual que en el mundo laboral real, los estudiantes deben aprender a utilizar su tiempo y sus posibilidades de forma eficiente y productiva.

El aprendizaje autodirigido enseña a los estudiantes a la gestión por proyectos, la autodisciplina, la auto reflexión y el trabajo en grupo, aptitudes para la vida que los estudiantes se llevan consigo y que le ayudará a prepararse para el éxito del aprendizaje actual y futuro.

El adoptar una metodología centrada en el estudiante tiene implicaciones tanto para el estudiante como para el profesor. A continuación, se resumen las funciones principales de cada uno según el modelo aula centrada en el alumno de Gehman et al (2018).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Estudiantes:

- Producen trabajos que demuestran un aprendizaje auténtico.
- Toman decisiones sobre qué y cómo van a aprender
- Trabajan en colaboración con otros alumnos
- Supervisan su propio aprendizaje para desarrollar estrategias de aprendizaje
- Son partícipes activos en su propio proceso de aprendizaje
- Construyen nuevos conocimientos y habilidades aprovechando los conocimientos y habilidades actuales.
- Entienden las expectativas y s eles anima a utilizar medidas de autoevaluación

Profesores:

- Fomentan y facilitan la toma de decisiones compartidas con los alumnos
- Reconocen y adaptan las diferentes formas de aprendizaje
- Escuchan y respetan el punto de vista de cada alumno
- Ayudan a los alumnos a resolver las dificultades formulando preguntas abiertas para llegar a conclusiones propias y satisfactorias
- Proporcionan una estructura sin ser excesivamente directivo

Elaboración del plan de estudios. La escuela holandesa ofrece un programa en gestión hotelera compatible con un grado en Administración de empresas de gestión hotelera. El programa tiene una duración de 4 años dividido en 3 fases y con una duración total de 240 ECTS, equivalente a 60 ECTS por cada año. Cada año académico consta de cuatro bloques de 10 semanas cada uno. El 40% del programa implica una práctica profesional (prácticas en campus, prácticas en empresas, aprendizajes en puntos de venta y un trabajo fin de grado). El 60% restante tiene lugar en un entorno académico (conferencias, talleres, proyectos, formación y entrenamiento).

La fase 1 se centra en el rendimiento de la hostelería. Se aprende a “hacer bien lo existente” y tiene una duración de un año académico completo. La fase 2 se centra en la aplicación táctica de estos conocimientos “mejora lo existente”, con una duración de año y

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

medio académico y finalmente la fase 3 los estudiantes aplican su aprendizaje y experiencia de forma estratégica “buscando nuevas combinaciones”.

Tabla 3.1. Distribución plan de estudios Bachelor in Hospitality Management

<table>
<tr><td></td><td>Bloque 1
10 semanas</td><td>Bloque 2
10 semanas</td><td>Bloque 3
10 semanas</td><td>Bloque 4
10 semanas</td></tr>
<tr><td>Año 1</td><td colspan="4">Fase 1: “hacer bien lo existente”</td></tr>
<tr><td>Año 2</td><td colspan="4" rowspan="2">Fase 2: “mejora lo existente”</td></tr>
<tr><td>Año 3</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">Fase 3: “buscando nuevas combinaciones”</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Gestión de operaciones en Hostelería (“hacer bien lo existente”)

Los estudiantes se centran en la exploración de todos los aspectos de la industria hostelera. Se familiarizan con las gestiones empresariales en general y de la hostelería en particular. Las situaciones de aprendizaje son el resultado de la práctica de operaciones diarias de un negocio de hostelería y se centran en:

1. Inicio de la gestión hostelera
2. Estructura y gestión de un negocio de hostelería

Fase 2: Gestión táctica de la hostelería (“Mejorar lo existente”).

Los estudiantes se enfrentan a retos más complejos y tácticos a los que se enfrentan habitualmente un responsable de un equipo o un pequeño empresario cuando gestiona o dirige su propia empresa de hotelería. Las actividades en esta fase se centran en.

1. Tratar los asuntos más complejos y tácticos de la hostelería.
2. Mejorar el producto, el servicio y la organización de la hostelería existente.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fase 3: Gestión estratégica de la hostelería (“Búsqueda de nuevas combinaciones”).

En esta fase se introduce a los estudiantes en aspectos más avanzados y estratégicos del desarrollo de nuevos negocios, tanto a nivel de pequeña empresa como de gran empresa multinacional. Se les reta a resolver retos y problemas empresariales avanzados y estratégicos

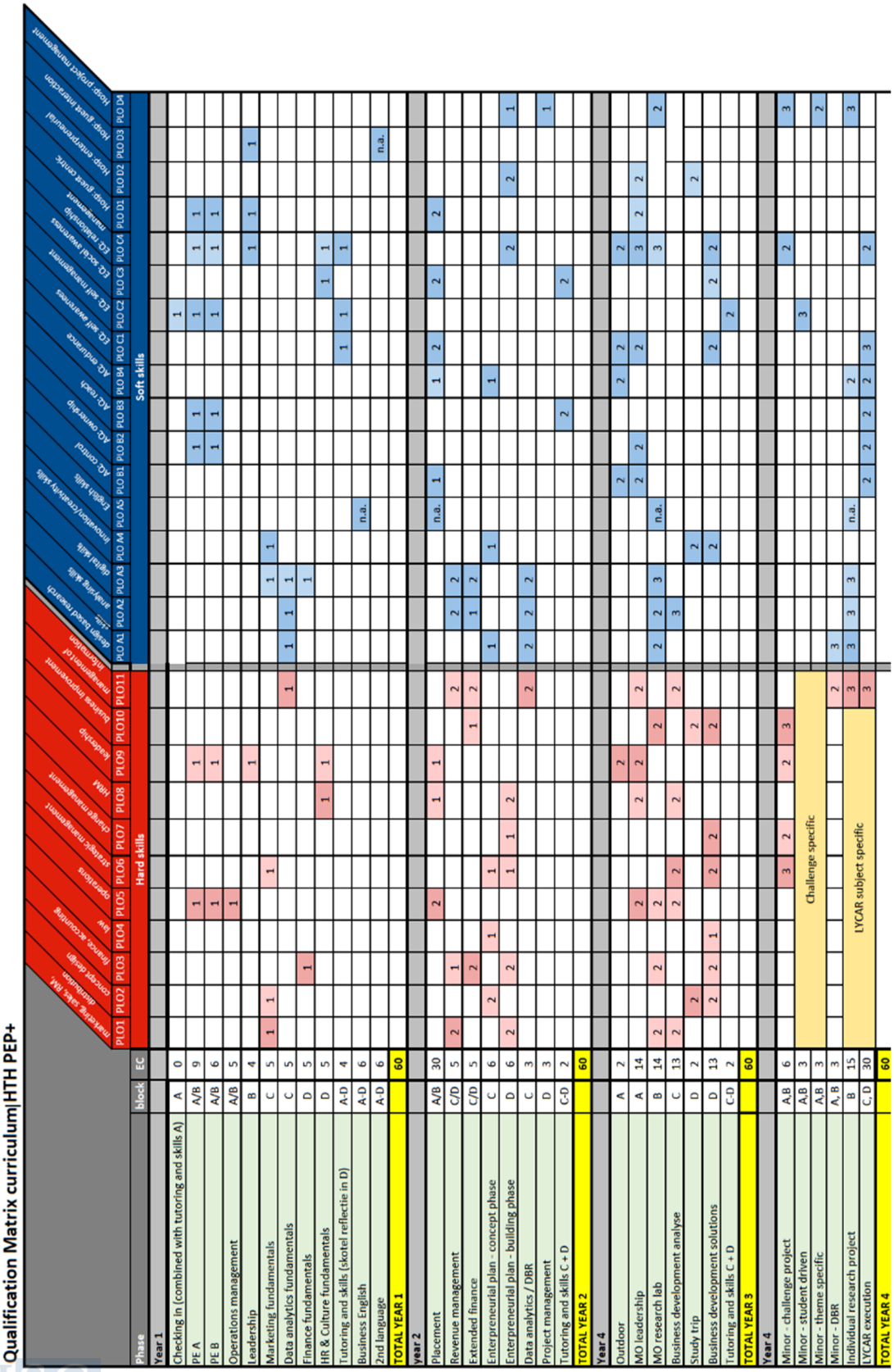
Las actividades de esta fase se centran en:

1. Desarrollo de estrategias y modelos de negocio para empresas hosteleras.
2. Como afrontar los complejos retos del sector hostelero en el futuro

A continuación, se presenta la matriz curricular de este programa:

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 3.2. Matriz curricular Bachelor in Hospitality Management



Fuente: The Hotel Hague School

3.4.2.2. Caso Manchester Metropolitan University (MMU)

A) Contexto: Cómo se organiza el sistema universitario británico.

La educación superior en Reino Unido se organiza de un modo diferente al resto de países europeos (Neave et al 2001) Las principales características de las universidades británicas pueden resumirse del siguiente modo según este autor:

- Desde la perspectiva legal, las universidades británicas actúan como corporaciones independientes.
- Cada universidad es responsable del contenido de sus programas. La duración y estructura de los estudios orientados a obtener el diploma, así como establecer los requisitos de acceso. Dependiendo de la universidad de origen pueden encontrarse grados de 3 años (180 ECTS) en Inglaterra, Gales o Irlanda del Norte o de 4 años (240 ECTS) para Escocia
- Gozan de un elevado grado de autonomía institucional, con derecho a otorgar títulos propios, nombrar o destituir al personal.
- Marco regulatorio y territorial: se agrupan en el siguiente marco de referencia: Inglaterra, Gales, Escocia o Irlanda del norte.

A partir del 2001, se crea la Agencia para el Aseguramiento de la calidad (Quality Assurance Agency -QAA-) que establece un marco regulatorio con la finalidad de aunar criterios y permitir la comprensión y equivalencias con el sistema europeo de educación superior. (Ayesta, 2005).

Actualmente, existen 162 instituciones de carácter superior en el Reino Unido que deben cumplir con los estándares que marca el gobierno con relación a la calidad de la formación recibida, el apoyo a los estudiantes y los recursos disponibles.

La calidad de la enseñanza se evalúa regularmente por el gobierno británico a través del Marco de Excelencia Docente (TEF) con calificaciones de oro, plata y bronce. La categoría oro demuestra que la experiencia del estudiante y su aprendizaje son sobresalientes, para la categoría plata la experiencia y el aprendizaje de los alumnos son

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

muy elevados con algunas características sobresalientes y finalmente las instituciones bronce agrupan aquellas universidades cuya experiencia del alumno y resultados de aprendizaje son muy elevados.

Lo más interesante de este sistema y lo que lo hace único, es que el panel de participantes está compuesto tanto por profesores y académicos como por estudiantes con conocimientos en procesos de aprendizaje quienes llevan a cabo las evaluaciones y decisiones sobre las calificaciones finales. Para la evaluación, se tienen en cuenta no sólo las evidencias del nivel de los trabajos presentados por los estudiantes, como la evidencia de los profesores, así como un sistema numérico de indicadores basados en datos estadísticos nacional.

Una vez superados los 18 años, los estudiantes pueden acceder a diferentes instituciones para recibir formación superior:

- Universidades
- Colleges
- Otras instituciones especializadas: como escuelas de artes, danza, drama, o centros agrícolas

Aunque el mundo anglosajón no distingue especialmente la diferencia entre "college" y universidad cuando se refiere a la educación superior. En general, los primeros son de ámbito más específicos y relacionados con alguna especialización (college of art, college of law, college of drama), mientras que la universidad queda reservada para estudios más amplios que comprenden no sólo títulos universitarios, sino también postgrados y doctorado.

El sistema británico de educación superior establece cuatro tipos de certificaciones: diplomas (diplomas), grados (bachelor degree), títulos de fundación (foundation degree) título de posgrado (post-graduate degree).

Los diplomas, aunque se consideran formación de educación superior, se orientan hacia la empleabilidad. Se fundamentan en el “aprender haciendo” y son muy valorados por los empleadores y las organizaciones profesionales. Tienen una duración entre uno y dos años dependiendo de la dedicación del estudiante

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los títulos de fundación (Foundation degrees) son programas de educación superior con una duración de dos años y que se imparten en las universidades con una mezcla de contenidos académicos, pero también dirigidos hacia la orientación profesional. Pueden servir de acceso hacia la universidad.

Un grado se define como aquellos estudios académicos que conducen a la obtención del título de graduado en cualquiera de las siguientes categorías:

- BA (Bachelor of Arts, Grado en Humanidades)
- BSc (Bachelor of Science, Grado en ciencias)
- LLB (Bachelor of Law, Grado en derecho)
- BEd (Bachelor of Education; Grado en educación)
- BEng (Bachelor of Engineering; Grado en ingeniería)
- BM (Bachelor in medicine; Grado en medicina)

El sistema de educación superior británico incluye un concepto único que lo denominan "sandwich course" que se traduce por curso sándwich y que equivale a interrumpir los estudios universitarios para realizar un año de prácticas profesionales o un año en el extranjero apartado de los estudios universitarios, pero que las autoridades educativas británicas validan y valoran como parte del proceso de aprendizaje.

Algunos estudios de grado como medicina o arquitectura tienen una duración mayor. El sistema también permite estudiar con dedicación exclusiva o a tiempo parcial a través del aprendizaje flexible.

El sistema de acceso a la educación superior británica es singular y para la mayor parte de los programas de grado, requieren al menos dos A levels, referidos a certificaciones de máxima calificación otorgadas por la educación secundaria en materias troncales como matemáticas, inglés, física, química, literatura, historia, etc.

Todas las solicitudes se realizan a través del sistema de acceso universitario (University and Colleges Admisions Service-UCAS) quien recibe por cada solicitante hasta 5 preferencias de estudios en diferentes universidades, dependiendo de la puntuación obtenida por cada candidato en sus calificaciones de acceso.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

B) Sobre cómo se validan los grados universitarios en Reino Unido.

La agencia para la validación de la calidad (Quality Assurance Agency-QAA) es una organización sin ánimo de lucro e independiente que vela por los intereses de los estudiantes de la educación superior en Reino Unido. Las universidades y los organismos regulatorios confían en QAA para mantener y resaltar la calidad del sistema universitario británico. Su misión es trabajar con gobiernos, agencias e instituciones por el bien del sistema de educación superior británico y su reputación internacional.

En Inglaterra la QAA tiene una doble finalidad; por un lado, es el organismo auditor para la calidad que trabaja para el regulador, la Oficina del Estudiante (Office for Student -OfS), mientras que, por otro lado, ejerce una función de órgano asesor para instituciones con actividades de mejora de la calidad, sin llegar a participar u orientar sobre cómo cumplir los requisitos del regulador.

En cambio, en Escocia, Gales e Irlanda del Norte, la misión de la QAA consiste proporcionar toda la ayuda necesaria a todo tipo de instituciones de educación superior en materia regulatoria.

En 2018, la QAA junto con el Comité permanente del Reino Unido para la evaluación de la calidad y el sector de la educación superior, elaboraron un código (en adelante el Código) cuya función principal es defender la calidad de la educación superior británica, no sólo en Reino Unido, sino también internacionalmente. El código vela por los intereses públicos y también de los estudiantes mediante un conjunto de principios que incluyen el énfasis en el papel de los proveedores para garantizar la calidad de la experiencia que ofrecen a los estudiantes, apoyo a la participación de los estudiantes, garantía de que se utilizan referencias externas para asegurar la integridad de las becas y la calidad de la oferta educativa. El Código se basa en tres elementos que de manera global suministran un referente para una garantía de calidad completa.

1. Expectativas de las normas y de calidad. Expresan de forma clara y directa los resultados que las instituciones académicas deben alcanzar y mantener en la gestión de su oferta. A modo de ejemplo destacamos algunos criterios tanto normativos como de calidad: el nivel académico de los programas cumple con

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

los requisitos del marco nacional de cualificaciones correspondientes. El valor de las cualificaciones otorgadas a los estudiantes en el momento de la cualificación y a lo largo del tiempo se ajusta a las normas reconocidas por el sector. Desde la admisión hasta la finalización, todos los estudiantes reciben el apoyo que necesitan para tener éxito y beneficiarse de la educación superior. Los cursos están bien diseñados, proporcionan una experiencia académica de alta calidad para todos los estudiantes y permiten evaluar de forma fiable el rendimiento de los estudiantes.

2. Prácticas que representan formas efectivas de trabajo y que proporcionan resultados positivos a los estudiantes. Pueden ser de tipo básico o comunes, entendiendo por básicas las que forman parte del sistema de garantía de estándares de calidad y comunes aquellas que atienden a un contexto específico normativo o a las necesidades de los estudiantes sin llegar a ser requisitos reglamentarios. Algunos ejemplos de criterios de prácticas básicas: el proveedor utiliza procesos de evaluación y clasificación externos que son fiables, justos y transparentes. la institución educativa tiene un sistema de admisión fiable, justo e inclusivo. La institución involucra activamente a los estudiantes, individual y colectivamente en la calidad de su experiencia educativa. Como criterios de prácticas comunes e Código refiere entre otros: la institución revisa periódicamente sus prácticas básicas en relación con las normas y utiliza los resultados para impulsar la mejora y el perfeccionamiento. El enfoque de la institución para gestionar la calidad tiene en cuenta la experiencia externa.
3. Asesoramiento y orientación tanto a las instituciones consolidadas como a las de reciente creación a desarrollar y mantener prácticas eficaces de garantía de calidad.

   Todos los títulos válidos en el Reino Unido son otorgados por una universidad u otro organismo legalmente reconocido para ello. Las condiciones precisas para la concesión de títulos universitarios dependen del lugar dónde se encuentre la institución solicitante.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El estatus de todas las universidades y organismos que otorgan títulos está reconocido por la legislación británica mediante la Ley de Educación Superior y Complementaria de 1992. Con posterioridad en 2017, la Ley de Educación Superior e Investigación designa a la Oficina de Estudiantes (OfS) como órgano competente para modificar o revocar las facultades de concesión de título en Inglaterra previo acuerdo del parlamento británico. A diferencia de otros modelos europeos, el modelo británico desarrolla distintos tipos de competencias según la institución para la concesión de títulos. Es decir, no todas las universidades ofrecen titulaciones de primer ciclo, segundo ciclo o tercer ciclo. Son las autoridades gubernamentales las que habilitan mediante una orden del Consejo Privado de la Oficina del Estudiante a la institución en la concesión de títulos. De este modo existen centros de enseñanza que sólo tienen competencias para la concesión de títulos de fundación (FDAP), o el equivalente al nivel 5 de acuerdo con el marco de cualificaciones del Espacio Europeo de Educación Superior, otras que tienen competencias de adjudicación de títulos (TDAP) hasta el nivel 6 y finalmente aquellas que tienen competencias en la concesión de títulos de investigación (RDAP) equivalentes a los niveles 7 y 8 del marco europeo.

Tabla 3.3. Títulos del Reino Unido y competencias para su concesión

<table>
<tr><th rowspan="2">Tipo de título</th><th colspan="2">Nivel en las calificaciones del Reino Unido
Marcos1</th><th rowspan="2">Nivel en el marco europeo de cualificaciones2</th><th rowspan="2">Poderes necesarios</th></tr>
<tr><th>Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte</th><th>Escocia</th></tr>
<tr><td>Título de doctorado (o doctorado)</td><td>Nivel 8</td><td>Nivel 12</td><td>Tercer ciclo</td><td rowspan="2">Competencias para la concesión de títulos de investigación (RDAP)</td></tr>
<tr><td>Máster de investigación3</td><td rowspan="2">Nivel 7</td><td rowspan="2">Nivel 11</td><td rowspan="2">Segundo ciclo</td></tr>
<tr><td>Máster impartido4</td><td rowspan="3">Poderes de adjudicación de títulos docentes (TDAP)</td></tr>
<tr><td>Licenciatura con honores</td><td rowspan="2">Nivel 6</td><td>Nivel 10</td><td rowspan="2">Primer ciclo</td></tr>
<tr><td>Licenciatura ordinaria</td><td>Nivel 9</td></tr>
<tr><td>Título de fundación</td><td>Nivel 5</td><td></td><td>Ciclo corto</td><td>Competencias para la concesión de títulos de base (FDAP)</td></tr>
</table>

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fuente: El derecho a conceder títulos en el Reino Unido. (traducción propia)

Esta orden establece el tipo de poderes de concesión de títulos, el alcance de la autorización y el periodo de efecto. Generalmente se concede una autorización completa de forma indefinida, limitada en el tiempo o renovable en función de los criterios gubernamentales bajo los cuales se solicitaron y el estatus de la institución financiada con fondos públicos. Es el Consejo privado o la Oficina del Estudiante quien puede otorgar la variación, ampliación y/o renovación de las facultades en la concesión de títulos siempre que se cumplan los criterios y condiciones especificados por la autoridad competente.

Las instituciones del Reino Unido que soliciten un título universitario deben ser ya titulares de una autorización completa TDAP, además en Escocia e Irlanda del Norte también deben ser titulares de RDAP. Los solicitantes deben haber obtenido un resultado satisfactorio en su última revisión por parte de la Agencia Aseguradora de la Calidad (QAA) y cumplir con los criterios de las orientaciones gubernamentales en cuando al tamaño de la oferta con respecto a la demanda.

Los requisitos varían en función de la localización, así una universidad ubicada en Escocia o Irlanda del Norte que quiera validar un grado universitario debe tener al menos 4.000 estudiantes matriculados a tiempo completo, de los cuales al menos 3.000 deben estar matriculados en grado en cinco áreas temáticas, al menos 60 matrículas en títulos de investigación en curso y 30 doctorandos. En Inglaterra, las instituciones deben demostrar que el número de estudiantes a tiempo completo supera el 55% del número total de estudiantes y que al menos el 50% están en curso de nivel 6 o superior.

C) Acreditación de programas universitarios en Reino Unido

Para que un estudiante del Reino Unido pueda recibir su título universitario de graduado, máster o doctor, la universidad de origen debe contar con la autorización de poderes para conceder estos títulos, (Degree Awarding Powers -DAPs) y como ya se ha señalado en otros apartados, es la Oficina del Estudiante el órgano responsable de conceder estas autorizaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para que una institución británica pueda ser valorada como proveedor autorizado de expedición de títulos debe informar sobre las siguientes evidencias.

- Demostrar una firme vigilancia de los más exigentes estándares académicos.
- Elevado enfoque sobre el aseguramiento de la calidad académica.
- Capacidad para contribuir al prestigio del sistema de educación superior británico.

El proceso tiene dos fases diferenciadas, dependiendo del tiempo en que la institución lleve impartiendo una titulación. Si el periodo de impartición es menor o igual a tres años el proceso es más largo que para instituciones con más experiencia en la expedición de títulos. El motivo radica en que una institución con menos de tres años de experiencia no cuenta con el suficiente recorrido histórico para obtener una autorización definitiva y por ello, se le encomienda solicitar una autorización provisional, que posteriormente se convertirá, en definitiva.

El proceso arranca con una solicitud y evaluación inicial, en la que la Oficina del Estudiante hace una evaluación de riesgos de la institución, valora su sostenibilidad, la viabilidad financiera, su gestión y modelo de gobernanza para asegurar que ha entendido y planificado todos los recursos necesarios para asegurar los estándares académicos.

Posteriormente se realiza una visita a las instalaciones con reuniones con el equipo directivo, claustro, estudiantes y representantes de los trabajadores.

Los criterios seguidos por la Oficina del Estudiante son públicos y están diseñados para evaluar tanto aspectos genéricos como otros más específicos del programa, que deben ser debidamente justificados por la entidad solicitante. A continuación, se señalan algunos ejemplos:

Criterio 1: Gobernanza académica.

Deben existir estructuras académicas sólidas de gobernanza y gestión con integridad en todos los aspectos, de modo que pueda haber plena confianza en la institución. Debe haber sistemas adecuados para garantizar que, si la organización decide trabajar con otras organizaciones, estos acuerdos no pongan en peligro los estándares académicos o la calidad de los programas. Dichos acuerdos siguen siendo la responsabilidad última de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

la organización con poderes de concesión de títulos, que debe garantizar que su supervisión es eficaz para toda su oferta.

Tratar de involucrar a los estudiantes como colaboradores es una parte importante del modelo de gobernanza y de la gestión de los estándares académicos y de calidad, al igual que lo es la supervisión efectiva de la información que la organización ofrece sobre su oferta para todas las partes interesadas, especialmente los estudiantes potenciales, actuales y egresados.

Criterio 2: Evaluación de la calidad y estándar académico.

La fiabilidad del nivel académico de las titulaciones depende en gran medida de los marcos y reglamentos académicos que rigen su concesión. Es de esperar que éstos abarquen una amplia variedad de temas que van desde la aprobación de los planes de titulación, el uso o no de los créditos, hasta la realización de las evaluaciones de los estudiantes y los recursos contra las decisiones académicas. Las organizaciones que otorgan títulos están obligadas a disponer de un amplio conjunto de reglamentos que cubran estas cuestiones. Estos marcos y reglamentos académicos son aprobados por la autoridad académica superior de la organización.

Se espera que las organizaciones que ofrecen títulos de educación superior consideren cuidadosamente los propósitos y objetivos de los programas que ofrecen. También se espera que diseñen sus planes de estudio, las actividades de aprendizaje y enseñanza y los recursos asociados, así como la evaluación y la retroalimentación, de manera que los estudiantes tengan la mejor oportunidad de alcanzar sus propósitos y objetivos y los umbrales de calidad académica para la cualificación que se busca.

Criterio 3: Sobre claustro y personal de gestión y apoyo.

La capacidad y la competencia del personal que enseña y que facilita y evalúa el aprendizaje son fundamentales para el valor de la educación ofrecida a los estudiantes. Las organizaciones que conceden sus propios títulos tienen la responsabilidad crucial de garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollarse como alumnos independientes y de demostrar hasta qué punto han alcanzado los resultados de aprendizaje previstos para el crédito o la cualificación que solicitan. Las oportunidades se maximizan mediante una enseñanza eficaz y el acceso del aprendizaje

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

por parte del personal con experiencia académica, profesional y vocacional en línea con la oferta curricular de la organización.

Criterio 4: Permitir el logro y desarrollo de los estudiantes

La infraestructura de enseñanza y aprendizaje -todas las instalaciones, los recursos digitales y las actividades de apoyo que se ofrecen para maximizar las posibilidades de que los estudiantes desarrollen su potencial y obtengan la cualificación que buscan- es un medio para alcanzar un fin. Se espera que las organizaciones que otorgan sus propios títulos dispongan de mecanismos diseñados para apoyar y desarrollar a los estudiantes. Entre ellos se encuentran los servicios de apoyo especializados, como el asesoramiento, la atención a la diversidad y la orientación profesional, y abarcan tanto la prestación genérica de servicios a una cohorte de estudiantes como el apoyo específico a estudiantes individuales.

Criterio 5. Evaluación del resultado

Una organización con competencias para la concesión de títulos toma medidas eficaces para evaluar su propio rendimiento, responder a los puntos débiles identificados y desarrollar aún más sus puntos fuertes.

Criterio 6: Claustro

La supervisión de los estudiantes de investigación de la organización y la enseñanza que se imparte en el nivel de doctorado están respaldadas por personal académico con altos niveles de conocimiento, comprensión y experiencia en la investigación actual y conocimientos avanzados en sus temas de estudio.

Criterio 7: Orientación nacional

La organización cumple con las orientaciones nacionales pertinentes y relativas a la concesión de títulos.

Como resultado de esta visita de evaluación, la Oficina del Estudiante puede sugerir cambios a la entidad solicitante que debe incluir en su plan para asegurar que contempla un sistema de seguimiento y evaluación fiable y seguro.

Tan pronto esta solicitud es evaluada favorablemente por el órgano regulador, la universidad recibe una autorización provisional de 3 años de duración para impartir

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el nuevo título. Durante este periodo la institución es tutelada y evaluada por la Oficina del Estudiante como parte del proceso de verificación del título. Se realizan evaluaciones periódicas para confirmar que se mantienen los estándares académicos fijados en el plan desarrollado en la solicitud.

Una vez transcurrido este periodo de tres años, la Oficina del Estudiante , a través del comité de expertos, vuelve a evaluar esta solicitud de verificación de título para lo cual puede emitir un informe desfavorable y por tanto retirar la autorización provisional para la impartición del título, un informe condicionado para que en el plazo de 12 meses se proceda a subsanar las deficiencias detectadas o un informe favorable en cuyo caso se concede la autorización indefinida, es decir, sin límite temporal, para impartir el título.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

D) ¿Por qué Manchester Metropolitan University?

Manchester Metropolitan University empieza en 1824 como Manchester Mechanics Institute, una institución de carácter formativo eminentemente práctico cuyo propósito era la formación de obreros cualificados para trabajar en las fábricas locales. En aquellos momentos la ciudad fue el epicentro de la revolución industrial en el Reino Unido, fruto de su esplendor económico y social empieza a desplegar una estrategia centrada en el conocimiento de la industria, la ciencia y las artes a lo largo de todo el siglo XIX y XX con la creación de diferentes facultades relacionadas con el diseño (año 1838), la educación (año 1878), el comercio (1889), arte y humanidades (año 1911) y así sucesivamente hasta la creación de la Escuela de Arte Digital en 2021.

La estrategia de Manchester Metropolitan University se basa en dos pilares fundamentales: una experiencia educativa excelente y una estrategia de investigación con alto impacto en la sociedad.

Aunque más adelante se desarrolla un apartado completo sobre la metodología y el modelo didáctico de esta institución, hay que destacar que esta universidad posee la acreditación oro, máximo galardón, otorgada por la Agencia Aseguradora de la Calidad (AQA en inglés) en base a las encuestas de opinión de los estudiantes. Además, ha sido reconocida por el gobierno británico como la primera universidad en ser acreditada como institución equitativa, con un código propio de gobernanza basado en igualdad y diversidad que analizaremos con detalle en el siguiente apartado.

Con respecto a la estrategia investigadora, la Manchester Metropolitan University está reconocida entre una de las cinco universidades del Reino Unido que más colaboraciones realiza en transferencia de conocimiento. La institución responsable de asegurar la calidad de la investigación en Reino Unido, The Research Excellence Framework (REF), que se preocupa por medir la calidad de las investigaciones publicadas, el alcance de las mismas, así como su sostenibilidad publica cada año el ranking de universidades británicas. De acuerdo con su informe de 2021, Manchester Metropolitan University consigue situar al 30% de su producción investigadora entre las publicaciones líderes a nivel mundial. Entre las disciplinas más reconocidas por su capacidad

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

investigadora está la facultad de Educación, dónde el 100% de sus publicaciones están clasificadas como excelentes a nivel internacional. En 2014, la universidad contaba con 339 investigadores mientras que en 2021, el colectivo de investigadores se establece en 745 personas.

Pionera en la lucha contra la desigualdad y la esclavitud moderna. Manchester Metropolitan University es de las primeras universidades británicas que como institución educativa tiene establecida una política de igualdad y diversidad desde el año 2010 cuando se publicó la Ley de Igualdad. Esta política va más allá de los principios legales legislativos garantizando un entorno positivo en el que toda la comunidad educativa (estudiantes, personal, profesorado y visitantes) sean tratados con dignidad y respeto. De este modo la universidad promueve la equidad y la inclusión como eje transversal de toda la actividad académica e investigadora. Se promueve y valora la diversidad, así como las buenas relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria. Los estudiantes, independientemente de sus orígenes tienen las mismas oportunidades para alcanzar su potencial y por ello, la universidad se muestra proactiva en todas las cuestiones relacionadas con la igualdad, la diversidad y la inclusión. Para ello, la universidad adopta un enfoque de tolerancia cero frente a la discriminación, la victimización, el acoso o cualquier otra conducta prohibida de cualquier tipo. Se sirve de los códigos de prácticas y directrices emitidas por la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos, la Oficina Gubernamental de Igualdad, la Oficina de Estudiantes. Esta política se aplica a todos los empleados, futuros empleados, estudiantes, así como cualquier persona o empresa relacionada con la universidad.

La estrategia de Igualdad y Diversidad de la universidad junto con el plan de acción asociado establecen las actividades que la universidad lleva a cabo para cumplir y superar las obligaciones estatutarias. La comunidad universitaria se compromete a eliminar la discriminación, el acoso, la victimización y cualquier otro tipo de conducta prohibida por las leyes. Asimismo, Manchester Metropolitan University promueve la igualdad de oportunidades entre todos sus miembros independientemente de su origen,

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

condicional social o creencias culturales. Finalmente, la universidad fomenta las buenas relaciones entre colectivos diversos.

En marzo 2021, Manchester Metropolitan University estableció cuatro objetivos estratégicos con respecto a la igualdad para el periodo 2021-2025. Los objetivos se resumen en los siguientes:

1. Liderazgo, cultura y gobernanza basados en la igualdad
2. Experiencia de estudiante inclusiva
3. Ciclo de vida del empleado integrador
4. Celebración de la diversidad

Desde el Consejo Estratégico de Igualdad, Diversidad e Inclusión se generan informes anuales sobre los avances en la estrategia de igualdad de oportunidades de las distintas facultades y centros de investigación. La universidad, ya sea a través de los Foros de Igualdad del personal o de los estudiantes, diseña y organiza diferentes iniciativas en torno al apoyo entre iguales y la comunidad. Un ejemplo de ello, puede ser la campaña "Sé amable" liderada por el Foro del personal con discapacidad para recibir a la comunidad universitaria en septiembre.

Otro ejemplo es la iniciativa Athena SWAN Charter, que reconoce la cultura inclusiva y la eliminación de barreras de género con la que Manchester Metropolitan University ha sido galardonada en 2012 y 2017. Desde este momento las actividades de la universidad con respecto a la igualdad y la inclusión son supervisadas por la organización mensualmente para asegurarse que la estrategia del Igualdad, Diversidad e Inclusión sigue vigente y activa a pesar del paso del tiempo.

En relación con la experiencia inclusiva del estudiante, Manchester Metropolitan University recibió el premio Times Higher Education al mejor programa de becas de primera generación de Reino Unido. Este programa está destinado a jóvenes cuyos padres no tienen experiencias en la educación superior, el objetivo está fijado en alcanzar 1.000 alumnos becados para 2025. A finales de 2021, la cifra de alumnos becados era de 427, por lo que es muy probable que se supere el objetivo previsto.

También se ponen en marcha actividades como las comunidades de aprendizaje inclusivo donde empleados y estudiantes trabajan juntos para reducir las brechas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

culturales, especialmente con estudiantes negros, asiáticos y de otras minorías étnicas. A través de campañas en Instagram o podcast los estudiantes comparten sus experiencias universitarias.

Vinculados a la experiencia integradora del empleado, la universidad propone distintas acciones encaminadas a la reducción de la desigualdad entre este colectivo. El programa de liderazgo "Aurora" es un ejemplo de promoción de la diversidad de los equipos de trabajo, tanto para candidatas femeninas como para candidatos procedentes de entornos étnicamente diversos. Mediante este programa se financian 35 plazas para candidatos que quieran promocionar en la universidad.

En el curso 2020-2021, con el objetivo de contrarrestar la pandemia, la universidad promovió un fondo de 100.000 libras para investigadores con características de vulnerabilidad que se habían visto afectados por la pandemia. Además, en el proceso de solicitud, se han incluido criterios relacionados con la igualdad y la diversidad.
Manchester Metropolitan University ofrece formación a todo el personal en material de igualdad, diversidad e inclusión, haciendo hincapié en el tratamiento del acoso y la mala conducta sexual.

La universidad fomenta los foros de igualdad de empleados, cuyo objetivo principal es actuar como vehículo para que los empleados puedas trasladar los asuntos relacionados con igualdad y diversidad. A través de los foros de empleados, éstos ofrecen experiencias y perspectivas que son tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones y proporcionar soluciones efectivas en el entorno universitario. La Universidad cuenta con cinco foros sobre discapacidad, género, lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, aliados+ (LGBTA+) raza, padres trabajadores y cuidadores.

Manchester Metropolitan University contribuye en la lucha contra la desigualdad a través de su Declaración sobre la esclavitud moderna y el tráfico de personas. A mediados del año 2022, Manchester Metropolitan University realiza esta declaración de conformidad con la sección 54 (1) de la Ley de Esclavitud Moderna de 2015 que define a la esclavitud moderna como un delito y una violación de los derechos humanos fundamentales, en cualquiera de las formas que pudiera adoptar: trabajo forzoso, esclavitud, servidumbre, trata de seres humanos o privación de la libertad de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

una persona por parte de otra con el fin de explotarla y lucrarse personal o comercialmente.

En 2022, la universidad cuenta con 39.000 estudiantes, 400 empleados y 4.600 proveedores, que están sometidos a la política de lucha contra la desigualdad que aplica la institución. La universidad reconoce un elevado riesgo de que la esclavitud moderna aumente a medida que la cadena de suministro se extienda. Para ello, establece una estrategia de procesos de adquisición e identificación de normas y principios que son exigidos a todos los proveedores y que deben garantizar la salud y seguridad, la sostenibilidad, un salario digno para todas las personas que participan en la cadena de suministro. Se definen 4 niveles de riesgo: operaciones y mano de obra propia, proveedores de nivel 1 (directos), proveedores de nivel 2 (indirectos) y las asociaciones internacionales.

Para el nivel de operaciones y mano de obra propia, la universidad tiene definido un proceso de selección sólido, fiable y justo. Sin embargo, reconoce un riesgo elevado de explotación en los puestos en prácticas. Para ello, la universidad establece un proceso en el que todos los trabajadores en prácticas son tratados en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores de la universidad y reciben una remuneración de acuerdo con la Fundación Salario Digno.

Siguiendo esta misma directriz, la universidad cuenta con un elevado número de proveedores directos que proporcionan un gran número de productos y servicios de diferentes categorías, a los que se les exigen que identifiquen, eliminen o reduzcan los riesgos relacionados con la esclavitud moderna, ya sean a través de los trabajos, bienes o servicios. Las áreas más sensibles suelen estar relacionadas con personal temporal de agencias externas, servicios (limpieza, mantenimiento, recogida de residuos, alojamiento) construcción o equipamiento y tecnología.

En relación con los proveedores de nivel 2 o indirectos Manchester Metropolitan University, acuerda animar a los proveedores en la vigilancia y el mapeo de sus cadenas de suministros, así como, en la identificación de los riesgos y la implementación de medidas adecuadas según el nivel de riesgo detectado en relación a cualquier medida que pueda interpretarse como prácticas indebida o abusiva de esclavitud moderna.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Desde la universidad se anima a que se informe al responsable del contrato de cualquier evidencia identificada en la cadena de suministro.

La universidad colabora con prestigiosas universidades y centros de investigación de todo el mundo, por lo que tiene que garantizar que su política de igualdad y lucha contra la esclavitud moderna también se mantiene vigente en los acuerdos internacionales. En este sentido la formación y la sensibilización son las principales herramientas que la Manchester Metropolitan University utiliza en la lucha contra la trata de personas. Mediante un módulo de formación en línea que ayuda a los alumnos a prevenir e identificar los riesgos de esclavitud moderna en la cadena de suministros, la universidad consigue sensibilizar a la comunidad universitaria. La semana contra la esclavitud es otra iniciativa promovida por empleados y estudiantes que utilizan las redes sociales y los canales de comunicación interna para sensibilizar sobre la trata de personas.

Anualmente el máximo órgano de gobierno de la universidad establece un plan de actuación con medidas concretas enfocadas a la lucha contra el tráfico de personas y la esclavitud moderna que son medidas y evaluadas a lo largo del curso académico, publicando los resultados e hitos conseguidos por toda la organización.

E) Marco didáctico y metodología.

El grado universitario International Hospitality Business Management de Manchester Metropolitan University comprende un amplio espectro de disciplinas de gestión y de operaciones que son imprescindibles en la industria turística y hotelera actual. A través de este grado, los estudiantes trabajaran en distintas unidades que les facilitaran el acceso a diversas carreras profesionales del sector turístico.

Cada unidad didáctica combina contenidos académicos, de investigación, enfoque internacional y buenas prácticas profesionales unidas a las prácticas de empleo contribuyen a que los estudiantes tengan una visión muy realista del sector. En el diseño del programa han participado diversos proveedores y colaboradores de la industria

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

turística y hotelera proporcionando retos y desafíos que han sido incorporados al plan de estudios.

La titulación International Hospitality Business Management se centrará en el contexto global de la hostelería en un sentido empresarial, financiero, operativo y de investigación para apoyar la demanda laboral y el crecimiento de la materia. El grado desarrollará la comprensión teórica de la hotelería global y el entorno empresarial del turismo, al tiempo que mejora las habilidades operativas y conocimientos necesarios para trabajar con éxito y gestionar en una amplia gama de sectores y entornos.

Las características principales del modelo didáctico de este programa son numerosas, pero cabe destacar las siguientes:

- Construcción de un itinerario formativo personalizado gracias a las unidades específicas elegibles.
- Incluye la posibilidad de realizar un curso completo como prácticas profesionales en Reino Unido o en cualquier otro destino internacional.
- Participar en competiciones universitarias o de la industria turística.
- Enriquecer el CV con experiencias profesionales más allá del grado.
- Mayor énfasis en desarrollar las competencias de los estudiantes hacia su empleabilidad.
- Basado en un curriculum centrado en el alumno.
- Oportunidad de obtener varias certificaciones profesionales a través de cursos de corta duración.
- Acceso a realizar investigaciones aplicadas en colaboración con empresas internacionales.
- Tener acceso y trabajar de la mano de profesionales que ocupan puestos de responsabilidad del mundo empresarial hotelero.
- Formar parte de un intercambio internacional con otros estudiantes como parte de proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Dominio de un segundo idioma a través de una experiencia de inmersión lingüística en otro país para realizar prácticas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Las áreas de conocimiento transversales en este programa son: internacional, gestión empresarial, finanzas, análisis de datos, investigación y operaciones. La titulación se ha desarrollado para integrar los aspectos claves en todas las unidades y niveles y crear cierta elección que permita a los estudiantes centrarse y especializarse en áreas de interés y oportunidades en el lugar de trabajo más generalista. Los aspectos empresariales globales son necesarios dentro del campo de la hostelería para enlazar con las finanzas, los aspectos legales, la seguridad, la ética y la sostenibilidad para apreciar y analizar la compleja naturaleza del entorno empresarial internacional de la hostelería y el turismo. Estos aspectos se desarrollarán en las habilidades clave de análisis operativo, financiero y estadístico necesarias para desarrollar la conciencia comercial dentro de la estructura global de la hostelería y el turismo. También hay un conjunto clave de habilidades necesarias en el análisis de datos y habilidades de investigación para hacer frente a la naturaleza cada vez mayor de los datos empresariales y la información.

El objetivo de esta titulación es proporcionar a los estudiantes una experiencia de aprendizaje apasionante y absorbente mediante la combinación de teoría académica, conocimientos actuales del sector y experiencia práctica en gestión. La colaboración con profesionales del sector de la hostelería es el núcleo del curso, la universidad proporciona una serie de certificados profesionales de la industria para demostrar su desarrollo y perfil profesional. El curso también ofrece a los estudiantes la oportunidad de experimentar la cultura diversa de la hospitalidad y el turismo mediante la realización de un año de prácticas profesionales o bien en Reino Unido o en cualquier otro destino internacional, así como participar en el programa de intercambio de estudios internacionales.

Los estudiantes también se benefician de diferentes actividades relacionadas con el sector de la hostelería, el turismo y los eventos, a través de experiencias en el lugar de trabajo con visitas de la industria, clases magistrales, conferencias de invitados, observación del trabajo, oportunidades de networking.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El fomento del programa de tutorías de profesionales y las competiciones interuniversitarias internacionales son otros de los puntos fuertes de este programa.

El programa ha sido diseñado con los estudiantes y la industria hostelera para incorporar una serie de unidades que se vinculan a proyectos de investigación basados en la práctica y la obtención de experiencia en la industria, además de la empleabilidad y las opciones de estudio internacionales previstas. Los aspectos prácticos/operativos del programa se desarrollan en relación con las habilidades y conocimientos basados en el trabajo real. Los aspectos clave de este desarrollo se especializan en los vínculos con la estrategia educativa de Manchester Metropolitan University, tales como: liderazgo académico eficaz, coherencia en los estándares y logros, voz de los estudiantes, enseñanza basada en la investigación y la práctica, aprendizaje y apoyo en el lugar de trabajo. El equipo del departamento/programa también es miembro de una serie de organismos profesionales, el Instituto de Hostelería (IoH), el Consejo de Educación en Gestión de Hostelería (CHME), la Asociación Hotelera de Manchester (MHA), la junta directiva del norte de Hospitality Action, el Instituto Británico de Hostelería (BIIAB) y la junta directiva del noroeste de Springboard UK, que garantizan que el plan de estudios esté actualizado y se ajuste a las expectativas del sector.

Finalmente, la metodología de Manchester Metropolitan University contempla la estrategia basada en la investigación como intercambio de conocimiento, denominada RKE (Research Knowledge Exchange) por sus siglas en inglés. El programa contiene algunas unidades didácticas desarrolladas sólo parcialmente con el objetivo de fomentar la investigación aplicada por parte de los estudiantes. En el diseño de este programa se han incluido asociaciones profesionales claves como Manchester Hotel Association, Hospitality Action que platean retos a los estudiantes siguiendo la estrategia de la investigación aplicada como intercambio de conocimiento.

El grado en Hospitality Business Management puede tener diferentes itinerarios en función de la experiencia del alumnado. La duración mínima del programa son 300 créditos que se distribuyen a lo largo de tres periodos académicos. El programa puede ser ampliado con un cuarto año académico, mediante la realización de prácticas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

profesionales o un curso en otra universidad fuera del Reino Unido, o ambas opciones son compatibles, completando el programa en cinco años académicos.

De acuerdo con el sistema universitario británico, el nivel 4, corresponde con el primer año de la titulación y se compone de 120 créditos que no siempre se corresponden con el sistema europeo de transferencia de créditos. Estos créditos se dividen en ocho bloques de 15 créditos cada uno, en el que se desarrollan unidades relacionadas con el sector turístico, las operaciones en los departamentos de alimentos y bebidas, así como alojamiento. El uso de nuevas tecnologías, la introducción y gestión del dato, así como los fundamentos de las finanzas y el marketing componen las unidades transversales y generalistas de la titulación.

Desde el nivel 5, con 105 créditos, se espera que el alumnado sea capaz de tomar decisiones y conocer los principios y estrategias que deben gestionar como profesionales, así como los pilares básicos necesarios en la creación de una empresa. Emprendimiento, estrategias de ventas y marketing, optimización de ingresos, gestión de equipos, sostenibilidad y ética empresarial, e internacionalización componen los siete bloques de conocimientos de 15 créditos cada uno.

El programa finaliza en el nivel 6 que comprende 75 créditos, de los cuales, 30 están dedicados al trabajo fin de grado que se completa con 3 módulos de 15 créditos centrados en liderazgo, estrategia internacional y la gestión multicultural.

Suponiendo que los estudiantes deseen realizar un periodo no lectivo enfocado exclusivamente en la realización de prácticas profesionales, la universidad recomienda que este periodo se lleve a cabo después del nivel 5 y antes de comenzar el 6. Del mismo modo, si el alumnado se inclina por ampliar su titulación con una experiencia internacional ya sea laboral o académica, debe realizarse antes de iniciar el último año del programa. El programa reconoce estos 120 créditos como opcionales denominándolo año sándwich.

A continuación, se describen las competencias adquiridas por un estudiante cuando realiza este programa y los resultados de aprendizaje esperados. Se agrupan en dos grandes bloques que hemos numerado con el objetivo de asociarlos a cada una de las unidades didácticas del programa que se detallan en los cuadros 2, 3, 4 y 5.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Bloque 1: Competencias relacionadas con el conocimiento y pensamiento crítico

23.1. Adquisición de las características de hotelería y el turismo, así como del origen, fundamento de su gestión y liderazgo.

23.2. Comprensión de los conceptos culturales del sector turístico y hostelero, así como de sus dimensiones interculturales.

23.3. Entender las teorías y reglas de las principales áreas de gestión hostelera: gestión de operaciones, finanzas y contabilidad, recursos humanos y organización de personas, marketing de servicios, marketing digital y comportamiento del consumidor, sistemas de información, tecnología y gestión estratégica.

23.4. Conocer el entorno empresarial y el impacto de la industria hostelera en el sector turístico, con una perspectiva profunda de sus implicaciones y su contribución a la economía británica y mundial.

23.5. Entender al consumidor y su diversidad tanto en el entorno local como internacional teniendo en cuenta los colaboradores implicados y sus necesidades.

Bloque 2: Competencias basadas en habilidades y atributos

23.6. Ser capaz de llevar a cabo un trabajo de investigación independiente que valore y evalúe de forma crítica pruebas en el contexto de metodologías de investigación y fuentes de datos apropiadas para sintetizar, interpretar, analizar y evaluar datos aplicando el pensamiento crítico a problemas prácticos y teóricos.

23.7. Ser comunicadores eficaces utilizando diversos medios de comunicación y demostrar que comprenden la tecnología y los medios de comunicación y cómo éstos influyen y modifican los productos, las operaciones, los procesos y los comportamientos de la hostelería y el turismo.

23.8. Demostrar que se es consciente de los aspectos morales, éticos, de responsabilidad social corporativa, de sostenibilidad y seguridad, y de los riesgos adecuados al nivel de estudios y al contexto de la disciplina.

23.9 Demostrar conciencia profesional y comercial/corporativa y ser capaz de evaluar el entorno empresarial, incluyendo la revisión y el análisis de los factores legislativos, políticos, tecnológicos, sociales y económicos relevantes, que afectan a la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

oferta y la demanda de productos y servicios y su impacto en el sector de la hostelería y el turismo.

23.10. Demostrar responsabilidad por su propio aprendizaje y desarrollo personal y profesional continuo a través de la autoevaluación y la reflexión sobre la práctica en contextos académicos y profesionales en el sector de la hostelería y el turismo internacional.

23.11. Demostrar las habilidades numéricas necesarias para gestionar presupuestos y analizar datos cuantitativos, incluidos los de big data dentro del sector de la hostelería y el turismo.

23.12. Trabajar eficazmente de forma independiente y con otros, como miembro de un equipo y como líder, para planificar, diseñar, dirigir, gestionar y ejecutar de forma creativa actividades prácticas utilizando técnicas y procedimientos adecuados, demostrando al mismo tiempo un alto nivel de competencias pertinentes y reconociendo y respetando los valores de igualdad y diversidad.

23.13. Ser capaz de aplicar habilidades y conocimientos técnicos e interpersonales para proponer y evaluar soluciones prácticas y teóricas a problemas complejos en las principales áreas operativas de la hostelería y demostrar iniciativa, creatividad, motivación y autogestión, tal y como se requiere para la práctica profesional en la industria turística internacional.

Tabla 3.4. Estructura del programa según nivel 4

Estatus	Unidad	N de créditos	Competencias finales
Obligatoria	Entorno empresarial	15	23.4; 23.8; 23.9
Obligatoria	Operaciones alimentos y bebidas	30	23.9; 23.8; 23.10; 23.12; 23.13
Obligatoria	Finanzas para directivos	15	23.3; 23.11
Obligatoria	Hotelería internacional	15	23.1; 23.2; 23.5; 23.6;

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Obligatoria	Marketing turístico	15	23.4, 23.7; 23.9
Obligatoria	Inteligencia de negocio	15	
Optativas			
Optativa	Tecnología e innovación	15	23.4; 23.7
Optativa	Idioma	15	23.2; 23.5

Fuente: elaboración propia

El sistema regulatorio británico contempla que, si este nivel no es superado satisfactoriamente por el alumnado, la institución otorgará al estudiante el Certificado Internacional en Gestión Hotelera. (Cert HE).

Tabla 3.5. Estructura del programa según nivel 5

Estatus	Unidad	N de créditos	Competencias finales
Obligatoria	Emprendimiento hotelero	15	23.3; 23.5; 23.8; 23.9; 23.10; 23.12
Obligatoria	Gestión ingresos	15	23.3; 23.11
Obligatoria	Marketing hotelero y ventas	15	23.3; 23.4, 23.9; 23.11
Obligatoria	Hotelería contemporánea	15	23.1; 23.2; 23.3; 23.5; 23.9
Obligatoria	Sostenibilidad	15	23.1, 23.5; 23.6; 23.7; 23.8
Obligatoria	Proyecto internacional hotelero	15	23.2; 23.3; 23.5; 23.6; 23.8; 23.13

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Obligatoria	Gestión de personas	15	23.1; 23.2; 23.13;
Optativas			
Optativa	Digitalización	15	23.3; 23.4; 23.9; 23.11

Fuente: elaboración propia

Como en el caso anterior, el sistema británico contempla que, si este nivel no es superado satisfactoriamente por el alumnado, la institución otorgará al estudiante el Diploma Internacional en Gestión Hotelera. (DipHE).

Tabla 3.6. Estructura del programa año sandwich

Estatus	Unidad	N de créditos	Competencias finales
Opcional	Prácticas profesionales	120	23.1; 23.2; 23.5; 23.12; 23.13;
Opcional	Curso académico internacional	120	23.2

Fuente: elaboración propia

La universidad reconoce estos créditos como optativos y estarían fuera del cómputo total de 300 créditos del título. Sin embargo, en la emisión del título, la universidad de Manchester reconoce esta experiencia a través de una mención especial en función de la experiencia profesional o del curso académico internacional.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 3.7. Estructura del programa según nivel 6

Estatus	Unidad	N de créditos	Competencias finales
Obligatoria	TFG	30	23.1; 23.3; 23.4; 23.6; 23.8; 23.9; 23.12; 23.13
Obligatoria	Gestión multicultural	15	23.2; 23.5, 23.8; 23.9, 23.12
Obligatoria	Estrategia internacional	15	23.3; 23.3, 23.5; 23.8, 23.9; 23.12
Obligatoria	Liderazgo	15	23.1; 23.3; 23.5; 23.9; 23.10
Optativas			
Optativa	Táctica y operaciones hoteleras	15	23.3; 23.4; 23.7; 23.9; 23.11
Optativa	Teoría y práctica empresarial y social	15	23.4; 23.5; 23.6; 23.9; 23.12
Optativa	Análisis hotelero	15	23.3; 23.4; 23.7; 23.9; 23.11
Optativa	Experiencia emprendedora	15	23.3; 23.5; 23.8, 23.9; 23.10; 23.12
Optativa	Idioma	15	23.2; 23.5

Fuente: elaboración propia

Finalizado el programa por completo, los egresados contarán con la titulación de Grado en Gestión Hotelera Internacional, o bien este mismo grado con mención especial experiencia profesional o estudios internacionales dependiendo de la opción elegida para el año sándwich.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3.4.2.3. Caso Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG)

A) Contexto universitario español. ¿Cómo se organiza el sistema universitario?

La ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España se regula en el RD 1393/2007 de 29 de octubre, de acuerdo con el marco de armonización universitario europeo. Las universidades imparten títulos de Grado (primer ciclo), Máster (segundo ciclo) y Doctorado (tercer ciclo) en sintonía con las líneas generales emanadas del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Las ramas de conocimiento se clasifican en: artes y humanidades, ciencias, ciencias de la salud, ciencias sociales y jurídicas, ingeniería y arquitectura.

El título de grado tiene una duración de 240 créditos ECTS, distribuidos en cuatro cursos académicos. Los créditos ECTS (European Credit Transfer System) son la medida que utilizan todas las universidades del Espacio Europeo de Educación Superior y garantizan la convergencia de los diferentes sistemas europeos. Los créditos ECTS se basan en el trabajo personal del alumnado: horas lectivas, horas de trabajo autónomo, realización de trabajos y prácticas. Habitualmente se estructura con asignaturas de formación básica o troncales, (mínimo 60 créditos) asignaturas obligatorias, asignaturas optativas, prácticas externas (máximo 60 créditos) y trabajo fin de grado -TFG (entre 6 y 30 créditos). Los estudiantes pueden reconocer hasta un máximo de 6 créditos por actividades culturales. Cada curso académico el alumnado puede matricularse de un mínimo de 9 créditos y un máximo de 90 créditos.

Los títulos de máster tienen como finalidad la especialización del estudiante en su formación académica, profesional o investigadora. Tienen una duración de entre 60 y 120 créditos, para uno o dos años académicos.

Los estudios de doctorado (tercer ciclo) están orientados a profundizar en la formación del estudiante en técnicas de investigación avanzadas y culmina con la defensa de un trabajo de investigación original, la tesis doctoral. La duración oscila entre

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

los tres y cinco años, dependiendo de si el estudiante está dedicado a tiempo completo o a tiempo parcial.

Según datos del Ministerio de Universidades del gobierno español, en el curso 2018-2019 el sistema universitario está formado por 83 universidades, de las cuales, 50 son de titularidad pública y 33 de titularidad privada. Además, se identifican a 1.055 centros universitarios entre escuelas y facultades, 525 institutos de investigación y 50 escuelas de doctorado.

B) Validación y acreditación de programas

Los planes de estudios que conducen a la obtención de un título oficial de grado son elaborados por las universidades, que deben ser verificados por el Consejo de Universidades de la comunidad autónoma competente. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) es el organismo competente en el diseño de los protocolos de verificación y acreditación dispuestos en el RD 1393/2007 de enseñanzas universitarias.

Como norma general, los títulos oficiales deben someterse a un procedimiento de evaluación cada seis años desde la fecha de su acreditación e inscripción en el registro de universidades, centros y títulos (RUCT).

La ANECA o la agencia autonómica competente, evaluará los planes de estudio de acuerdo con los protocolos de verificación y emitirá un informe de evaluación por cada titulación con carácter preceptivo y determinante. La evaluación es realizada por una comisión compuesta por expertos independientes académicos y profesionales. En esta evaluación, la ANECA incluirá recomendaciones sobre el modo de mejorar el plan de estudios que devolverá al Consejo de Universidades para su estudio. Corresponde al Consejo de Universidades dictar resolución de verificación positiva o negativa según corresponda y comunicar al ministerio, a la comunidad autónoma interesada y a la universidad solicitante.

Tras la autorización por la comunidad autónoma el ministerio elevará al gobierno la inscripción del título en el RUCT y posterior publicación en el Boletín Oficial del Estado.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

C) ¿Por qué el Centro Superior de Hostelería de Galicia?

En septiembre de 1995, el Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG) se vincula a la Universidad de Santiago de Compostela (USC) mediante un convenio, considerándose un centro referente en la formación de profesionales del sector de la hostelería. En los años anteriores, Le École Hôtelière de Laussane (EHL Hospitality Business School) había asesorado al gobierno gallego en la puesta en marcha y funcionamiento de este centro universitario de estudios superiores.

Su constitución, se debió entre otras cosas, a la ausencia de formación superior en el sector hotelero, sin planes de estudios reconocidos en un sector intensivo en mano de obra, que requería de directivos cualificados y con las competencias específicas para este tipo de empresas.

El Convenio recoge que "los estudios que se imparten en el Centro Superior de Hostelería de Galicia constituyen un elemento importante en el proceso de formación de profesionales del sector de la hostelería, cubriendo unas deficiencias en el sistema formativo y educacional, no contemplándose en la actualidad, los estudios de hostelería en el sistema de estudios conducentes a la obtención de un título oficial homologado" (Convenio USC-CSHG, 1994).

Además, hay que destacar que Galicia considera al turismo una palanca clave dentro de su estrategia global, para generar empleo, crecimiento económico e instrumento vertebrador del territorio. Por ello, en las últimas dos décadas, desde el gobierno gallego se ha apostado por una profesionalización del sector, ya sea a través de ayudas que posibiliten la renovación de infraestructuras o con políticas enfocadas a la capacitación y formación de los profesionales, como se refleja en la Ley 14/2008 de 03 de diciembre y 7/2011 de 27 de octubre, de Turismo de Galicia.

Desde su creación, más de 2.500 egresados han cursado sus estudios en el CSHG, siendo la institución más relevante para los programas de dirección hotelera en España, no sólo por su tamaño, sino por la cantidad de empresas (más de 190 establecimientos de todo el mundo) con las que mantienen diversos acuerdos de colaboración.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El CSHG ha sido reconocido por empresas internacionales, como lo demuestran las cinco ediciones en las que ha conseguido el reconocimiento de sus estudiantes en el Hyatt Student Prize, una competición internacional cuyo propósito consiste en identificar a líderes futuros entre las mejores escuelas de hostelería internacionales. El Centro Superior de Hostelería de Galicia, se ha convertido en la única institución española que ha sido invitada a participar en estos prestigiosos premios, además de ser la institución con más reconocimientos, cinco en total, en una década.

D) Marco didáctico y metodologías

El plan de estudios del Diploma Superior en Gestión Hotelera supone un total de 304 créditos ECTS, de los cuales 71,5 corresponden a formación básica, 135,5 a materias obligatorias, 6 a optativas, 82 a prácticas externas y 9 al trabajo fin de titulación. Las asignaturas se imparten a lo largo de cuatro cursos académicos, teniendo carácter anual o cuatrimestral dependiendo de la naturaleza de estas. El primer y segundo curso comprenden 77 créditos ECTS cada uno, el tercer curso 66,5 y finalmente el último año 83,5 créditos ECTS.

Las asignaturas se agrupan en diez módulos de conocimientos, además del trabajo fin de titulación que supone un módulo por sí mismo.

1. Dirección y gestión de restauración.
2. Prácticas operativas del departamento de alimentos y bebidas
3. Dirección y gestión hotelera
4. Idiomas (1ª y 2ª lengua extranjera)
5. Gestión y dirección de recursos humanos-desarrollo profesional
6. Dirección de marketing, comercialización y calidad
7. Técnicas informáticas, de la información y la comunicación
8. Economía, organización de empresa, entorno empresarial y métodos cuantitativos
9. Contabilidad, auditoría y control de gestión
10. Practicum en empresas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Trabajo Fin de Titulación (TFT).

La estructura académica del plan de estudios mantiene una visión holística y transversal, pues por un lado se compilan los conocimientos "saber" y competencias profesionales propias de una formación de carácter universitario "saber hacer" y actitudes y valores "saber ser" de manera horizontal, con una concepción vertical de titulación "saber para mejorar" que persigue una visión más interdisciplinar y transversal.

El CSHG ha trabajado en profundidad cómo el conjunto de competencias ya sean genéricas / transversales o específicas, se trasladan al plan de estudios con el propósito de que los estudiantes consigan sus objetivos de aprendizaje. A continuación, se enumeran todas las competencias que se desarrollan en los distintos módulos que componen el plan de estudios.

Competencias específicas

A1: Comprender los principios del turismo

A2: Analizar la dimensión económica del turismo

A3: Comprender el carácter dinámico y evolutivo del turismo

A4: Conocer las principales estructuras político-administrativas turísticas

A5: Convertir un problema empírico en un objeto de investigación

A6: Tener una marcada orientación al cliente

A7: Reconocer los principales agentes turísticos

A8: Analizar, sintetizar y resumir la información económico-patrimonial de las organizaciones hosteleras

A9: Gestionar los recursos financieros

A10: Definir objetivos, estrategias y políticas de comercialización

A11: Dirigir y gestionar los distintos tipos de organizaciones hoteleras

A12: Manejar técnicas de comunicación

A13: Comprender el marco legal y fiscal que regula las actividades hoteleras

A14: Trabajar en inglés como lengua extranjera

A15: Comunicarse de forma oral y/o escrita en una segunda lengua extranjera

A16: Conocer y aplicar el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento

A17: Conocer y aplicar el procedimiento operativo del ámbito de restauración

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A18: Analizar y utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones

A19: Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones hoteleras

A20: Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito global

A21: Trabajar en entornos socioculturales diferentes

A22: Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones hoteleras.

Competencias instrumentales:

B1: capacidad de análisis y síntesis

B2: Capacidad de organización y planificación

B3: Comunicación oral y escrita en el ámbito empresarial

B4: Conocimientos de lenguas extranjeras relativos al ámbito de estudio

B5: Conocimientos de informática y TIC relativos al ámbito de estudio

B6: Capacidad de gestión de la información

B7: Resolución de problemas

B8: Toma de decisiones

B9: Desarrollo de estrategias de aprendizajes

Competencias interpersonales:

B10: Trabajo en equipo

B11: Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar

B12: Trabajo en un contexto internacional

B13: Habilidades en las relaciones interpersonales y resolución de conflictos

B14: Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad

B15: Razonamiento crítico (capacidad de crítica y autocrítica)

B16: Compromiso ético

Competencias sistémicas

B17: Aprendizaje autónomo

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

B18: Adaptación a nuevas situaciones

B19: Creatividad

B20: Liderazgo

B21: Conocimiento de otras culturas y costumbres

B22: iniciativa y espíritu emprendedor

B23: Motivación por la calidad

B24: Sensibilidad hacia temas medioambientales

B25: Diseño y gestión de proyectos

B26: orientación al logro

B27: Habilidades de investigación

B28: Capacidad para poner en práctica los conocimientos

Actitudes y valores

C1: Vocación de servicio

C2. Espíritu de colaboración

C3: Orden, higiene y disciplina

C4: Imagen personal

C5: Puntualidad

C6: Responsabilidad personal y profesional

C7: Respeto y tolerancia

C8: Curiosidad intelectual

C9: Autoconfianza y seguridad

En cuanto a las metodologías de enseñanza-aprendizaje y las distintas tipologías de actividades formativas, el CSHG ofrece un amplio abanico de posibilidades combinando actividades presenciales, no presenciales, así como actividades mixtas. Las actividades que se llevan a cabo normalmente en un curso académico tienen relación con clases magistrales participativa que combinan las sesiones expositivas con la participación del alumnado, seminarios o talleres de trabajo, estudios de casos o simulaciones, clases prácticas operativas en grupos reducidos, prácticas individuales en

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

un entorno profesional, actividades de evaluación basadas en la evaluación continua del alumnado, presentaciones orales, proyectos grupales o individuales, actividades complementarias como conferencias, visitas a empresas, etc. además de tutorías individuales o en grupo o estudio autónomo.

La evaluación del alumnado se basa en los criterios propios de un proceso de evaluación continua que valora el esfuerzo, dedicación y progreso en el aprendizaje. Los instrumentos de evaluación se definen en las guías docentes de cada asignatura y se agrupan en exámenes parciales, entrega de trabajos, realización de casos prácticos, presentaciones orales, proyectos, portafolios, participación en el aula, etc. El Reglamento Interno del CSHG establece las casuísticas de penalización sobre la evaluación continua en aquellos estudiantes que superen el porcentaje de faltas de asistencia de cada una de las asignaturas.

3.5. CONCLUSIONES Y COMPARATIVA SOBRE CADA UNO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Finalizados los análisis pormenorizados de cada uno de los modelos, con sus contextos y características particulares, así como sus oportunidades de mejora, se considera relevante realizar un análisis comparado sobre cada caso en relación con los otros dos modelos y lo que puede ser susceptible de mejora, que ayuden en la construcción de un modelo europeo orientado a reducir la desigualdad en el ámbito laboral desde los programas formativos.

El análisis comparativo de los tres estudios supone una gran complejidad y profundidad por el elevado número de criterios y variables que intervienen, que por el objeto de este estudio sería inabarcable, por ello, nos centraremos en aquellos indicadores y características claves que se consideran de interés para esta investigación.

Tanto el modelo británico como el holandés adoptan una metodología centrada en el estudiante, dónde el profesor actúa como mentor o guía, y su papel fundamental consiste en asesorar u orientar al alumnado tanto en proyectos individuales como grupales con explicaciones, preguntas críticas o remitiendo al alumnado a fuentes de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

información contrastadas y fiables. En el caso del programa español, el aprendizaje es dirigido, por lo que, si bien la metodología está centrada también en el estudiante, se echa en falta algunas actividades más flexibles y abiertas que estimulen la creatividad, el pensamiento crítico y la autorreflexión por parte del alumnado.

Profundizando en el modelo de enseñanza-aprendizaje, en relación con el modelo holandés, resulta muy interesante cómo el marco didáctico está dirigido a trabajar un conjunto de habilidades, más allá de las transversales, específicas, personales o interculturales orientadas al coeficiente de adversidad (AQ en inglés), entendido como la forma en que una persona responde a la vida real en situaciones de adversidad. Este modelo identifica cuatro habilidades claves que componen este coeficiente y que se agrupan en control, propiedad, alcance, objetivo y resistencia. En la matriz del curriculum del programa objeto de este estudio, (fig XX) estas habilidades se presentan de modo transversal e incremental y asociadas a contenidos dirigidos al desempeño profesional como prácticas profesionales, proyecto conceptual de emprendimiento, gestión de proyectos, experiencias fuera del aula o trabajo fin de titulación. La institución considera que los egresados se tendrán que enfrentar a situaciones imprevistas en su desempeño laboral que desconocen, por ello desde el entorno educativo les ayudan a desarrollar un conjunto de habilidades que les permitan abordar estas situaciones imprevistas en el entorno profesional futuro.

Con respecto a la orientación profesional, el modelo holandés contempla una característica singular dónde recae el mayor peso a la finalización del programa con el módulo dedicado a lanza tu carrera profesional de 30 créditos ECTS. Esta es otra característica diferencial de este programa que lo hace único frente al resto. Cuando en el modelo británico o español, los programas finalizan con el trabajo fin de grado, en el caso del Hotelschool The Hague, además del trabajo individual de investigación, los estudiantes, con la ayuda de los tutores, redactan su plan de carrera profesional, que combina la investigación con la práctica profesional internacional permitiéndoles decidir si finalmente quieren dedicar su carrera profesional a dirigir un hotel, crear su propio negocio u orientar su carrera profesional hacia el mundo académico cursando un máster.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En este sentido y aunque no sea exactamente lo mismo, con la finalidad de ayudar al estudiante en su proceso de transformación personal y madurez, el modelo británico ofrece una posibilidad a todos los estudiantes, de poder interrumpir voluntariamente su etapa de aprendizaje para realizar un año completo de experiencia profesional mediante prácticas reconocidas por la universidad o una estancia en una universidad fuera del Reino Unido. Se conoce como año sándwich y durante un año académico completo, una vez superado los dos primeros cursos del programa, los estudiantes pueden aparcar sus estudios para orientarse únicamente en la adquisición de competencias específicas en el puesto de trabajo o tener una experiencia académica internacional. Esta experiencia no supone una convalidación alguna sobre el resto de créditos del programa que deberán superar por completo a su vuelta a la Manchester Metropolitan University. Sin embargo, este esfuerzo adicional, se ve reflejado con una mención especial a su título de graduado como experiencia profesional o internacional, según corresponda.

Centrándonos concretamente en el objeto de esta investigación en la lucha contra la desigualdad en el entorno profesional, resulta muy interesante cómo el modelo británico recurre al aprendizaje dentro de la propia comunidad educativa cuando se refiere a competencias relacionadas con el aprendizaje inclusivo. La creación de actividades en las que participan empleados de la Manchester Metropolitan University junto con estudiantes con el objetivo de reducir la desigualdad y la brecha cultural son frecuentes en esta institución. Se sirven de la tecnología y las herramientas digitales (Instagram, podcast, etc…) para generar contenidos y experiencias universitarias inclusivas.

Con el objetivo de evitar la explotación laboral especialmente en los puestos de trabajo en prácticas, Manchester Metropolitan University establece un proceso de reclutamiento en el que los empleados en prácticas son tratados en las mismas condiciones que el resto de los trabajadores de la universidad y perciben un salario justo de acuerdo con la Fundación Salario Digno y en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Para completar esta estrategia de lucha contra la explotación laboral y la desigualdad en el ámbito laboral, y con el objetivo de sensibilizar a toda la comunidad

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

educativa, esta universidad oferta un programa de formación en línea que ayuda al alumnado a identificar y prevenir los riesgos de esclavitud moderna en la cadena de suministros. La semana contra la esclavitud o el plan de acción contra el tráfico de personas y la esclavitud moderna son algunas de las herramientas que el programa ofrece a todos los estudiantes.

Hasta este momento y fruto de esta investigación, no se han recogido evidencias de que ninguno de los otros dos programas educativos contemple módulos formativos orientados a la experiencia laboral inclusiva o a la prevención de comportamientos abusivos en el puesto de trabajo. En estos casos, esta investigación tratará de profundizar y conocer cómo desde el entorno profesional, los trabajadores adquieren estas competencias una vez han finalizado sus estudios universitarios.

3.6. DISEÑO PROVISIONAL PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Concluido el análisis, hallazgos y patrones de los tres programas de dirección hotelera en las tres instituciones elegidas mediante el estudio de caso, procedemos a construir el primer producto de esta investigación, tal y como se describe en el diseño global de estudio. Como se ha explicado con anterioridad y ante la imposibilidad de abarcar todas las dimensiones posibles, nos centraremos en el modelo didáctico y metodológico resultante, concentrado fundamentalmente en las unidades de competencias.

Se propone el uso de un programa de análisis cualitativo por ordenador como instrumento para el análisis cualitativo de datos.

Siguiendo al profesor Valles (2002), el uso de programas informáticos en el análisis cualitativo es capital cuando tratamos con la estrategia metodológica más representativa por excelencia como es el estudio de caso, teniendo en cuenta la cantidad de información que puede llegar a gestionar el investigador: documentos, entrevistas, estadísticas, material de observación y participación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

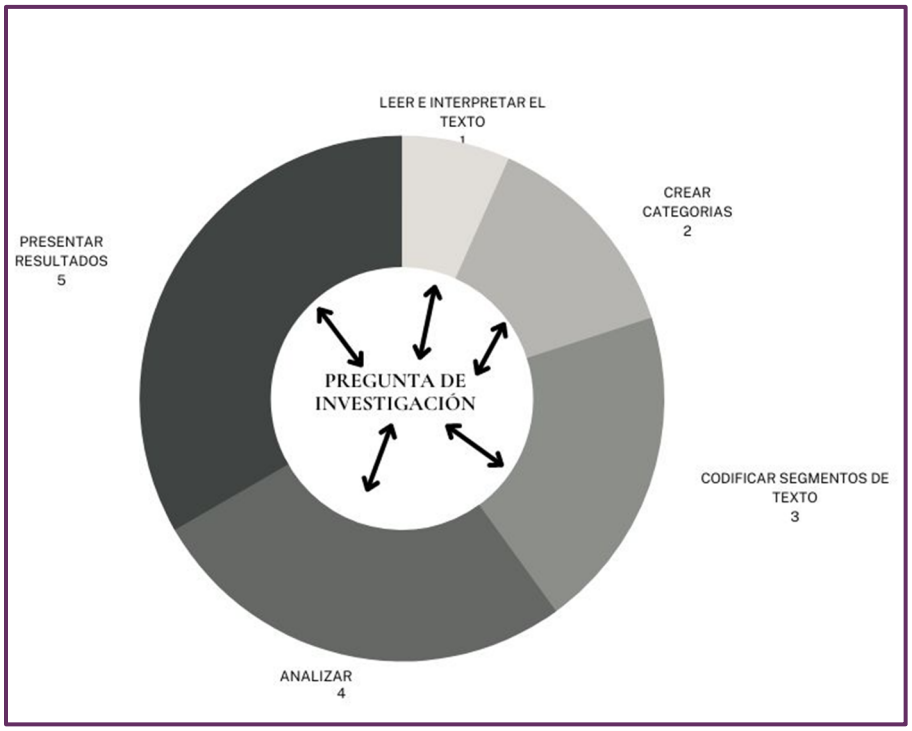
Este autor señala que las ventajas que ofrece el análisis cualitativo asistido por ordenador son múltiples.

- *Ahorro de tiempo y bazas asociadas*: el uso de programas asistidos por ordenador en la investigación social no sólo permite un ahorro de tiempo, sino también diseños longitudinales y triangulados más complejos y profundos que requieren mayor tiempo de ejecución y mayores recursos económicos.
- *Exploración y codificación intuitivas y sistemáticas*. La posibilidad de marcar, codificar y recodificar fragmentos ya sean escritos, visuales o sonoros, es uno de los mayores beneficios. Además del ahorro tiempo, contribuye a análisis más sistemáticos y completos en la formulación y comprobación de hipótesis.
- *Inclusividad e hipertextualidad.* Inclusividad significa que estos programas permiten codificar documentos "off line", es decir, no digitalizados necesarios en el análisis. Por otro lado, la hipertextualidad permite la reconstrucción de la experiencia vivida por las poblaciones objeto de estudio en ciencias sociales.
- *Intersubjetividad: falseabilidad y otras ventajas desafíos.* El investigador que se apoya en el uso de software para el análisis de datos favorece la explicación de las operaciones analíticas subyacentes y a identificar la trazabilidad de su autoría (falseabilidad) mientras dota de credibilidad los hallazgos.
- *Modelización y visualización analíticas.* Los programas de análisis cualitativos ofrecen la capacidad de trazar mapas o redes conceptuales que facilitan la generación de modelos teóricos, identificando las categorías centrales.

En el siguiente gráfico, se muestra el diagrama de trabajo que utiliza en el procesamiento de datos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.0. Flujo de diagrama de trabajo



En primer lugar, se procede a seleccionar todas las unidades de competencias que comprenden cada uno de los programas objeto de este estudio a partir de los documentos digitalizados facilitados por las propias instituciones que participan en la investigación. También se procedió a incorporar documentos informales como correos electrónicos en formato de documento de texto que habían sido proporcionados por el equipo pedagógico de cada institución con el fin de completar la documentación formal.

El objetivo de la fase exploratoria consiste en la identificación de unidades de competencias claves para el perfil del director de hotel que describen cada uno de los programas. Por este motivo se realiza una categorización de todas las competencias transversales y específicas que aparecen en el texto, creando en total de 100 códigos, que se corresponden con 28 unidades de competencias procedentes del programa The Hotelschool the Hague, 13 del programa de Manchester Metropolitan University y finalmente 59 del programa del Centro Superior de Hostelería de Galicia. Los códigos fueron asignados de manera aleatoria independientemente de si se trataba de una unidad de competencia específica o transversal, con denominación UC01 hasta UC100.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Una vez finalizada la fase de codificación de datos y la clasificación de la importancia de cada uno de ellos, en función de la definición teórica del perfil de director de hotel recogido en el marco teórico, se procedió a la fase de análisis de datos.

Para la fase de análisis y con la ayuda de la herramienta búsqueda de textos identificamos cuántas veces se empleaba cada uno de los códigos en los tres documentos base de este estudio. El programa nos permite utilizar un sistema de clasificación por colores para identificar los segmentos codificados. Para este estudio se decidió utilizar un código de tres colores: rojo para competencias específicas, verdes para transversales y azules para aquellas relacionadas conceptualmente con diversidad, equidad e inclusión.

Tabla 3.8. Codificación de competencias específicas transversales y equidad

	Hague Hotelschool	Manchester U	CSH Galicia
Nº Código rojo	11	5	21
Nº Código verde	15	7	32
Nº Código azul	2	1	6
Total	28	13	59

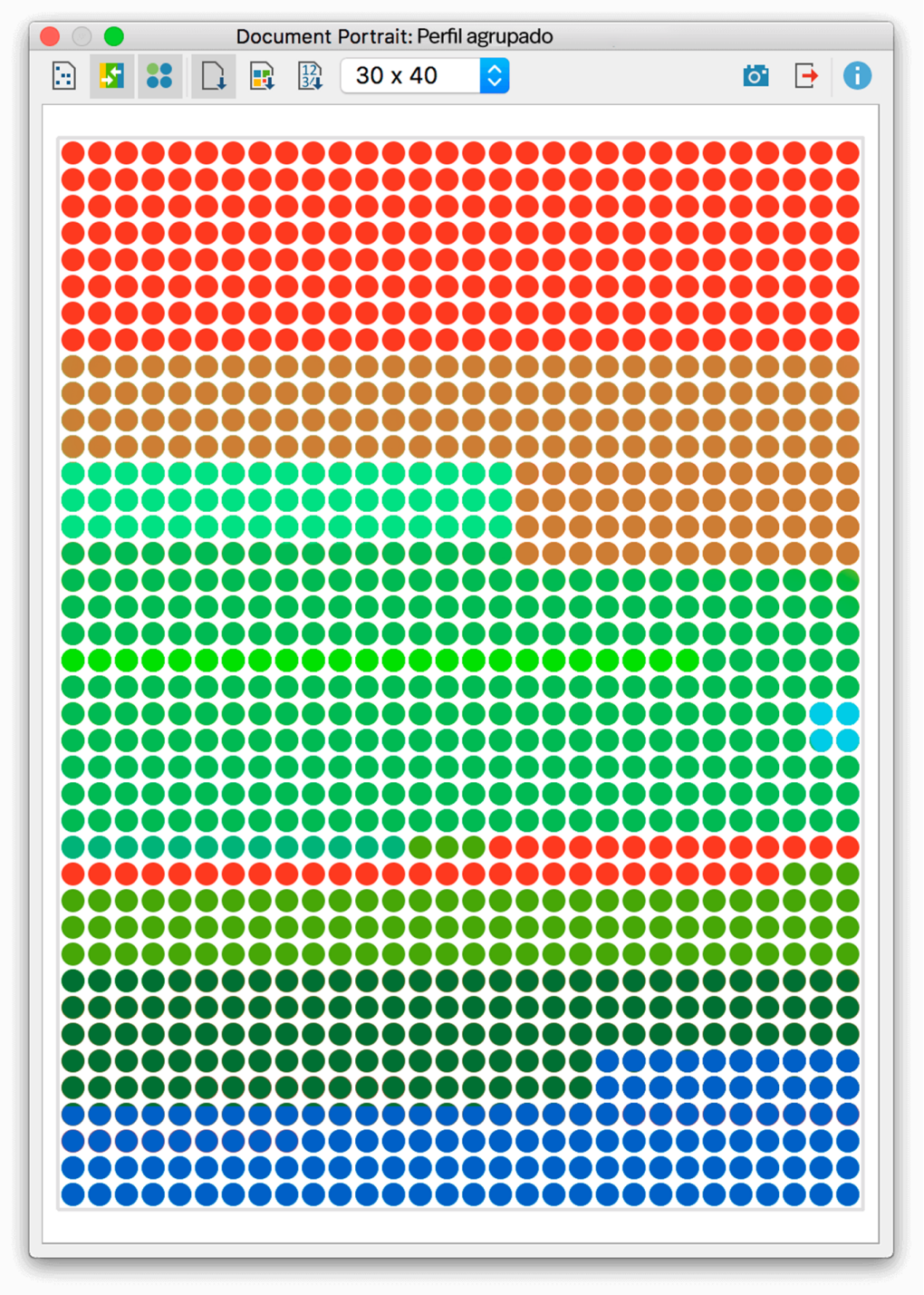
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el software nos permitió a través de un panel de visualización de datos agrupados conocer cuáles eran los códigos que eran citados un mayor número de veces. La frecuencia de cada uno de los códigos de acuerdo con la clasificación por colores nos permitió alcanzar el diseño de propuesta formativa para validar por el panel de expertos.

Conviene destacar que la aparición de colores diferentes a los tres colores básicos definidos con anterioridad se debe a que el programa permite la mezcla de colores cuando se producen solapamientos de códigos en el texto a analizar.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.1. Visualización de códigos agrupados según frecuencia de unidades de competencia



Fuente: Exportación de MAXQDA2022

El modelo resultante provisional se compone de 45 unidades de competencias, distribuidas en 18 competencias específicas y 27 transversales. Como resultado del

escaso número de unidades de competencias azules relacionadas con diversidad, equidad e inclusión, se decide incorporar al cuestionario que validará el diseño de propuesta formativa en la primera ronda Delphi un total de cinco preguntas abiertas en las que los expertos aportaran su experiencia sobre equidad, diversidad e inclusión en el desempeño real en el puesto de trabajo.

Finalmente, la propuesta formativa en cuanto a unidades de competencias se estructura del siguiente modo. El primer lugar ubicamos las competencias específicas por bloques que se determinan por la frecuencia y también por la temática y tipología agrupadas en “conocimientos” abordando las unidades competenciales más genéricas, del nivel macroeconómico o de cumplimiento legal, comprendidas entre los valores 1 y 4. Seguidamente, se describen las unidades de competencias relacionadas con las operaciones o también conocidas por “saber hacer” desde la 5 hasta la 11 y finalmente incorporamos las competencias que tienen que ver con el “saber” desde la 12 a la 17.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

COMPETENCIAS ESPECIFICAS									
Valores de 1 a 4. **1 Nada importante, 2 Poco importante, 3 Bastante importante y 4 Muy importante**		**REAL** **Ejercicio actual de la profesión**				**IDEAL** **Demanda futura de la profesión**			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Análisis de la dimensión económica del turismo y su impacto en la economía del país.								
2	Comprensión del carácter dinámico y evolutivo del turismo, así como de sus dimensiones interculturales.								
3	Conocimiento del entorno empresarial local con redes de contactos profesionales.								
4	Compresión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras								
5	Creación de nuevos productos y servicios de hotelería								
6	Orientación elevada hacia el cliente								
7	Análisis de los resultados financieros								
8	Diseño, control y mejora de los procesos de gestión.								
9	Conocimiento de los procesos operativos del ámbito de alojamiento								
10	Conocimiento de los procesos operativos del ámbito de la restauración								
11	Gestión de las personas que trabajan en las empresas hoteleras								
12	Conocimiento a partir del análisis de datos								
13	Uso y dominio de forma oral y escrita en inglés								
14	Conocimientos para comunicarse con fluidez (oral y escrito) de una segunda lengua extranjera								
15	Definición de objetivos, estrategias y políticas de comercialización								
16	Identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras								
17	Uso y dominio de herramientas digitales en el entorno profesional								

En la segunda parte de la propuesta, se incluyen todas las unidades de competencias que tienen que ver con" saber estar", en las que destacamos las que tiene que ver con la adquisición de habilidades relacionadas con la diversidad, inclusión y equidad como por ejemplo: 20, 21, 24, 28, 30, 32, 33, 35, 39 y 42.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

COMPETENCIAS TRANSVERSALES									
Valores de 1 a 4. **1 Nada importante, 2 Poco importante, 3 Bastante importante y 4 Muy importante**		**REAL** **Ejercicio actual de la profesión**				**IDEAL** **Demanda futura de la profesión**			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
18	Capacidad para trabajar en equipo								
19	Coordinación, dirección y liderazgo de equipos de trabajo interdisciplinares								
20	Capacidad para comprender e interpretar otros modos de vivir (culturas, religiones, sexualidad, etc.)								
21	Reconocimiento a la multiculturalidad								
22	Capacidad de influencia en los equipos de trabajo								
23	Creatividad								
24	Habilidad en relaciones interpersonales y resolución de problemas								
25	Adaptación al trabajo en un contexto internacional								
26	Resiliencia								
27	Curiosidad intelectual								
28	Respeto y tolerancia								
29	Autoconocimiento								
30	Espíritu de colaboración								
31	Responsabilidad personal y profesional								
32	Compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece								
33	Preservación del medio ambiente y la sostenibilidad								
34	Capacidad de negociación								
35	Compromiso ético								
36	Razonamiento crítico (capacidad de crítica y autocrítica)								
37	Capacidad de análisis y síntesis								
38	Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor								
39	Preocupación y concienciación por el bienestar social								
40	Aprendizaje autónomo								
41	Habilidades de investigación								
42	Capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos								
43	Comunicación oral y escrita acorde con el puesto que desempeña								
44	Cuidado de la imagen personal								

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El objetivo de este apartado final es conseguir más información y comentarios de valor por parte del grupo de expertos que nos ayude en la comprensión del concepto de equidad en el entorno laboral en la actualidad. Las valoraciones de los expertos serán codificadas en función de la frecuencia y el nivel de consenso de estas para someter a su juicio en la segunda ronda del Delphi.

PREGUNTAS FINALES	
45	Describa los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel de tipo interno (entre trabajadores)
46	Describa los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel de tipo mixto (entre trabajadores y/o clientes, proveedores, stakeholders).
47	Describa los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel de tipo externo (autoridades, Administraciones Públicas)
48	En su opinión y en general ¿Cuáles son las situaciones de abuso laboral más frecuentes que se producen en un hotel o en un restaurante?
49	De acuerdo con su experiencia, mencione las soluciones o propuestas que podrían contribuir a eliminar estas prácticas abusivas
50	Enumere cinco habilidades claves que deberían incluir los planes de estudio para los directores de hotel del futuro en torno a diversidad, integración e igualdad.

3.6.1. Selección de expertos y validación del instrumento

Finalizada la fase de aproximación del estudio, retomamos la segunda parte centrada en las dos rondas de Delphi en relación con el plan de investigación diseñado para esta tesis.

Se procedió a seleccionar a 11 profesionales como jueces expertos del ámbito de la hostelería y dirección hotelera, tanto del entorno académico como del ámbito profesional, atendiendo a las funciones que desempeñan, con amplia experiencia en investigación. Los criterios de selección elegidos se han basado en el coeficiente de experticia de Cabero y Barroso (2013), siendo de 0.92 para el grupo como se demuestra en la siguiente tabla XX.

El coeficiente Ka o también conocido como Coeficiente de argumentación es atribuido por el equipo de investigación, mientras que el Coeficiente de conocimiento (Kc) es designado por el experto mediante autoevaluación. Del resultado de ambos, obtenemos el Coeficiente de competencia de los jueces. Además, el equipo de

UCC UNIVERSIDADE DE CANTABRIA

investigación ha considerado los siguientes criterios que ha sido clasificados en distintos niveles (alto, medio, y bajo) para la selección de expertos:

Criterio 1: Experiencia profesional y/o académica
Criterio 2: En el caso de los profesionales del turismo, experiencia docente en educación superior como actividad secundaria.
Criterio 3: Experiencia internacional relacionada con el problema.
Criterio 4: Publicaciones relacionadas con el objeto de este estudio.
Criterio 5: Intuición

Tabla 3.9. Resultado coeficiente de competencia de los expertos

EXPERTO	CALIFICACIÓN EQUIPO COORDINADOR	Ka	AUTOCALIFICACIÓN	Kc	K	VALIDACIÓN
1	9	0.9	9	0.9	0.9	ALTO
2	10	1	9	0.9	0.95	ALTO
3	10	1	10	1	1	ALTO
4	8	0.8	8	0.8	0.8	ALTO
5	9	0.9	9	0.9	0.9	ALTO
6	9	0.9	9	0.9	0.9	ALTO
7	8	0.8	10	1	0.9	ALTO
8	10	1	10	1	1	ALTO
9	10	1	10	1	1	ALTO
10	9	0.9	9	0.9	0.9	ALTO
11	9	0.9	9	0.9	0.9	ALTO
TOTAL					0.92	

Es incuestionable, la complejidad en la determinación de la competencia profesional, pues requiere procesos de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. Con relación a la variedad y la necesidad de recurrir a recopilar información de carácter cuantitativo y cualitativo en este estudio, se ha considerado el uso del cuestionario como instrumento principal. Nos centramos en el principio de la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

multivariedad y la triangulación instrumental, con la que integramos y conjugamos diferentes modos de recoger evidencias de la competencia profesional (Tejada y Ruiz, 2016).

La primera ronda del Delphi parte del cuestionario o producto inicial surgido del estudio de caso de los tres grados en dirección hotelera, por lo que se centra fundamentalmente en la evaluación de las competencias académicas resultante de cada uno de los planes de estudio y documentación facilitada en cuanto al perfil académico de las instituciones participantes.

El cuestionario de la primera ronda se compone de 50 ítems, de los cuales 45 ítems se corresponden con las competencias transversales (27) y específicas (18) resultantes del producto inicial, además de 5 ítems abiertos para indagar sobre la tipología de conflictos resultantes en un hotel, las acciones que los provocan, así como las competencias y habilidades necesarias para superar situaciones abusivas en el entorno laboral. Cada uno de los jueces participantes debe valorar el grado de competencias que posee en una doble escala: *real* (ejercicio o comportamiento observado) e *ideal* (comportamiento requerido para el puesto de trabajo). Se ha considerado adecuada la escala de valoración desde 1 “nada importante” hasta 4 “muy importante”. Además, hay una primera parte dedicada a la recogida de información profesional, relacionada con la experiencia en el puesto, el lugar de residencia, los estudios completados o el sexo.

En la segunda ronda, el cuestionario se compone de 24 ítems, fruto de los resultados de la primera ronda. En este caso, y como aconseja la metodología Delphi, se ha procedido a categorizar y organizar conceptualmente todas las respuestas de la ronda previa, poniendo especial interés en aquellas que presentan un mayor nivel de discrepancia. Además, se ha procedido a categorizar todas las respuestas abiertas, solicitando a los jueces que valoren el grado de importancia en el desempeño profesional de acuerdo con la escala facilitada siendo 1 “nada importante” el valor mínimo y 4 “muy importante” el valor máximo.

Con el fin de dotar a este instrumento de rigurosidad y credibilidad científica, se ha compartido en primer lugar con un grupo de tres jueces expertos con experiencia en

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el ámbito de la metodología y la formación universitaria en el ámbito del turismo. Se les ha solicitado que evalúen cada uno de los ítems que componen el cuestionario con criterios de importancia, pertinencia y univocidad.

Los jueces expertos que han validado este instrumento son:

Tabla 3.10. Perfil académico del panel

Juez	Resumen perfil académico
1	Doctor con +30 años de experiencia académica e investigadora en el ámbito turístico. Actualmente director de Investigación Centre Hotelschool The Hague.
2	Profesor contratado doctor con 25 años de experiencia académica e investigadora. Turismo y Dirección Hotelera. Universidad Ramón Llull.
3	Profesor del área de Recursos Humanos con 28 años de experiencia en Centro Superior de Hostelería de Galicia. Centro adscrito a la USC.

Del mismo modo, se ha verificado la consistencia interna de los cuestionarios tanto en primera ronda como en segunda ronda mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach. (0.90 y 0.87 respectivamente).

3.7. CONCLUSIONES PRIMERA RONDA

Antes de comenzar con los resultados estadísticos, es importante resaltar que, siguiendo a Rodríguez-Gallego (2014) el equipo de coordinación de esta investigación acordó una serie de criterios con el propósito de interpretar los resultados de forma objetiva, que son los siguientes:

- *Unanimidad*: Entendida cuando todos los participantes asignan la misma puntuación a una pregunta.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- *Consenso*: Cuando los expertos otorgan puntuaciones similares, pero no alcanzar la unanimidad.
- *Discrepancia*: Referida a cuando las 2/3 partes de los participantes no comparten la misma opinión en las respuestas.

El aspecto principal que determina nuestra primera aproximación al describir los resultados obtenidos en la primera vuelta se centrará en el grado de discrepancia o consenso en cada una de las competencias tanto en la dimensión real como ideal. Es importante destacar que las opiniones divergentes enriquecen la información que recogemos y por lo tanto es muy valiosa para la segunda ronda, donde claramente el grado de consenso es mayor para cada uno de los ítems.

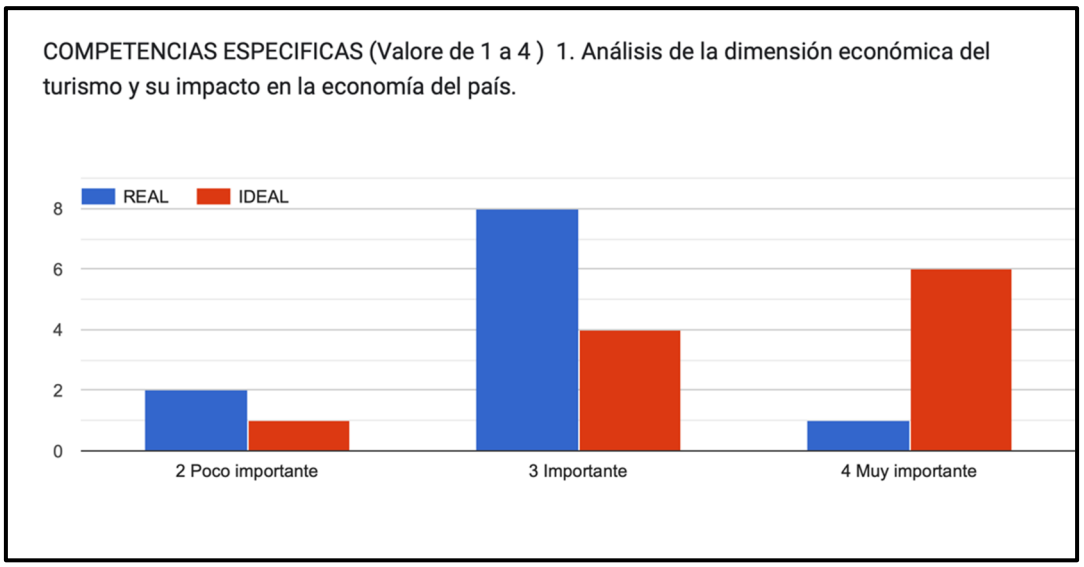
A continuación, vamos a describir la media, moda y desviación típica de valoración sobre la importancia de cada una de las competencias del cuestionario en una valoración desde 1 a 4, donde:"1" es nada importante, "2" es poco importante, "3" es importante, "4" es muy importante. Estas técnicas nos permiten conocer el posicionamiento de cada ítem con respecto al conjunto de las respuestas obtenidas por parte del resto de expertos.

Procedemos a realizar la comparativa de la respuesta desde el punto de vista *real* que se observa actualmente e *ideal* que se corresponde con el que más se acerca al adecuado para cada una de las competencias. Para realizar el análisis estadístico, se describen las competencias en grupos de dos con el objetivo de optimizar y simplificar el proceso de análisis.

Comenzamos por el análisis de las competencias específicas Análisis de la dimensión económica del turismo y su impacto en la economía del país (1) y Comprensión del carácter dinámico y evolutivo del turismo, así como de sus dimensiones interculturales. (2)

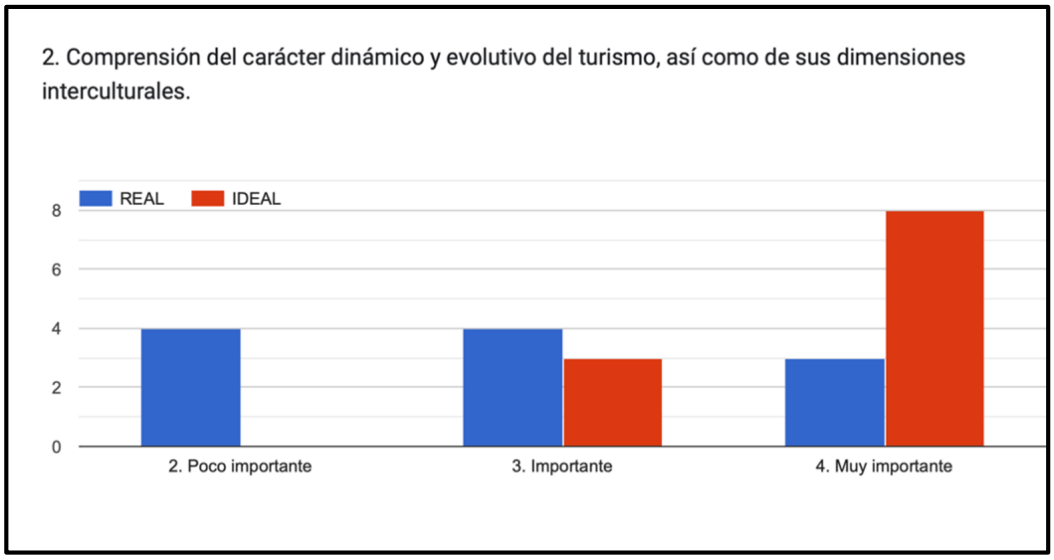
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.2. Distribución de puntuaciones para la pregunta 1



Existe un alto grado de consenso entre los expertos con respecto a la importancia del turismo en la economía del país. Especialmente en el desempeño actual

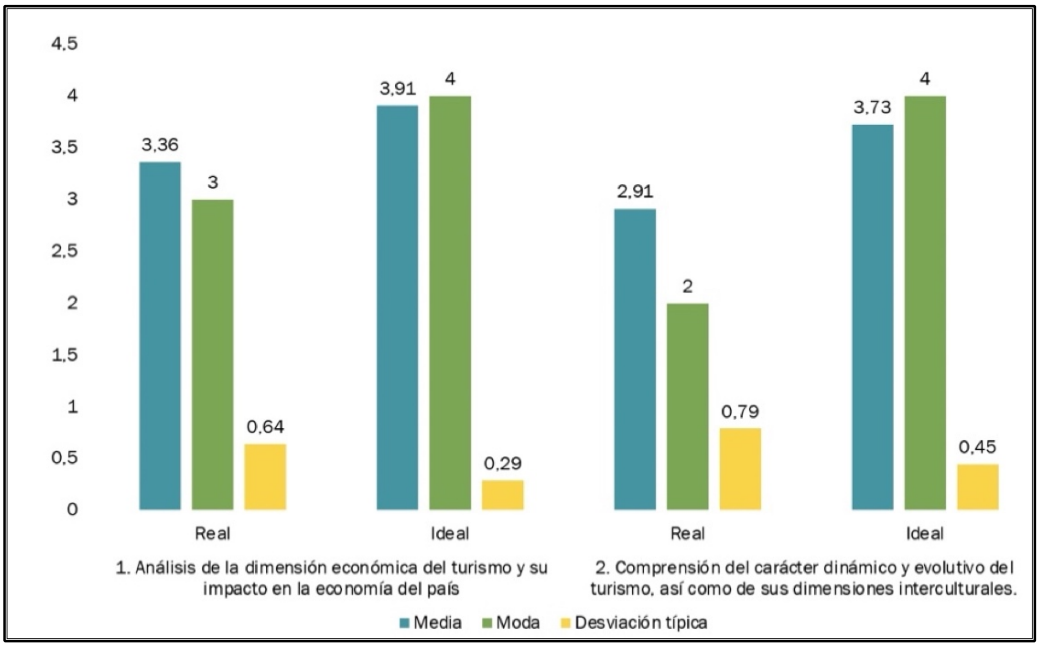
Gráfico 3.3. Distribución de puntuaciones para la pregunta 2



Igualmente, existe un elevado grado de unanimidad entre los participantes cuando se les pregunta sobre el carácter dinámico del turismo, un 72,27% responden que es muy importante especialmente en el desempeño ideal.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.4. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 1 y 2

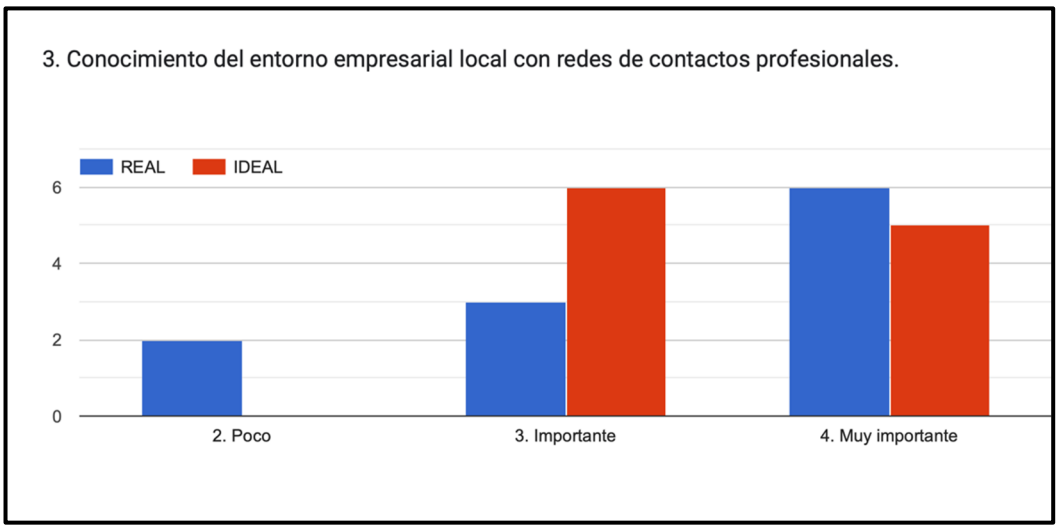


En la dimensión de economía del turismo y su impacto en la economía, la media es de 3,36 y la moda es de 3 en cuanto a lo real, existiendo una diferencia de 0,54. En cuanto a la comprensión del carácter dinámico y evolutivo, la media es más baja, y la diferencia con lo real es mucho más alta.

En relación con las siguientes competencias: Conocimiento del entorno empresarial local con redes de contactos profesionales. (3) y Comprensión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras (4), observamos lo siguiente:

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

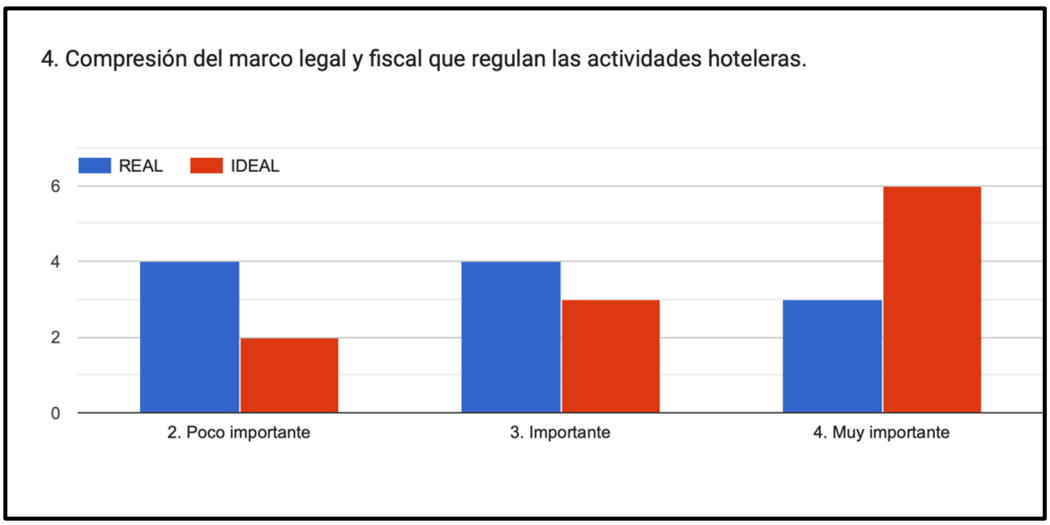
Gráfico 3.5. Distribución de puntuaciones pregunta 3



A la pregunta sobre la importancia de conocimiento del entorno empresarial y redes profesionales, más de la mitad de los expertos (54,54%) consideran que es importante y el resto (45,45%) que es muy importante. La mayor discrepancia se produce en el desempeño real con opiniones mayoritaria de muy importante, aunque también un 18,1% lo considera poco importante

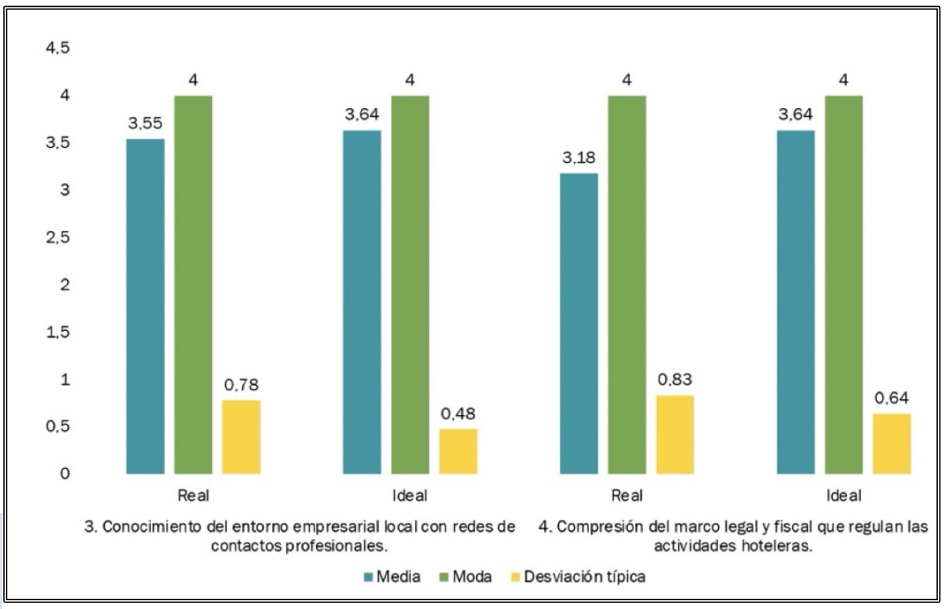
USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.6. Distribución de puntuaciones pregunta 4



Como se puede apreciar en la gráfica existe discrepancia entre los expertos en la valoración de la comprensión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras. No obstante, la mayoría de las puntuaciones se sitúan entre los rangos poco importante e importante con el 36% cada uno frente al 27,27% para muy importante en el desempeño real. En relación con el desempeño ideal, la mayoría de los participantes consideran importante o muy importante (81,81%), la comprensión del marco legal y fiscal que regula las actividades hoteleras.

Gráfico 3.7. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 3 y 4



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En cuanto al conocimiento del entorno empresarial local, destaca que la media estaría cerca de muy importante, que es el valor de la moda, y se acerca a los valores ideales. En la comprensión del marco legal, la diferencia de la media es mayor. Será uno de los ítems en los que profundizaremos en la segunda vuelta por ser un valor que si bien no presenta una discrepancia importante ha generado interés por parte de los expertos.

Preguntados sobre la creación de nuevos productos y servicios en hostelería (5) y la orientación elevada hacia el cliente (6) obtenemos las siguientes respuestas:

Gráfico 3.8. Distribución de puntuaciones pregunta 5

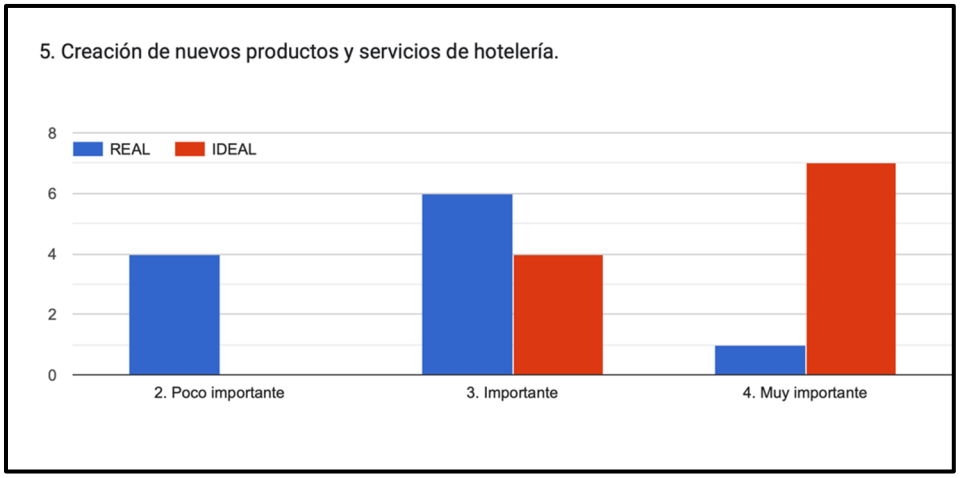
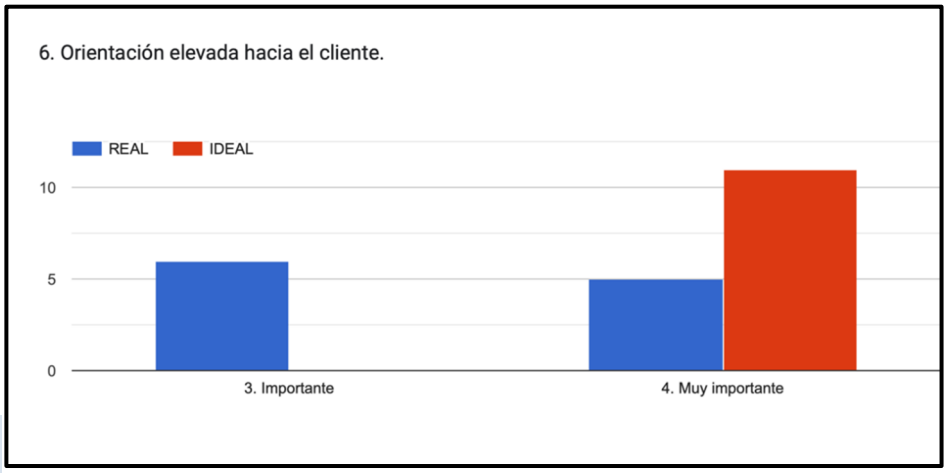


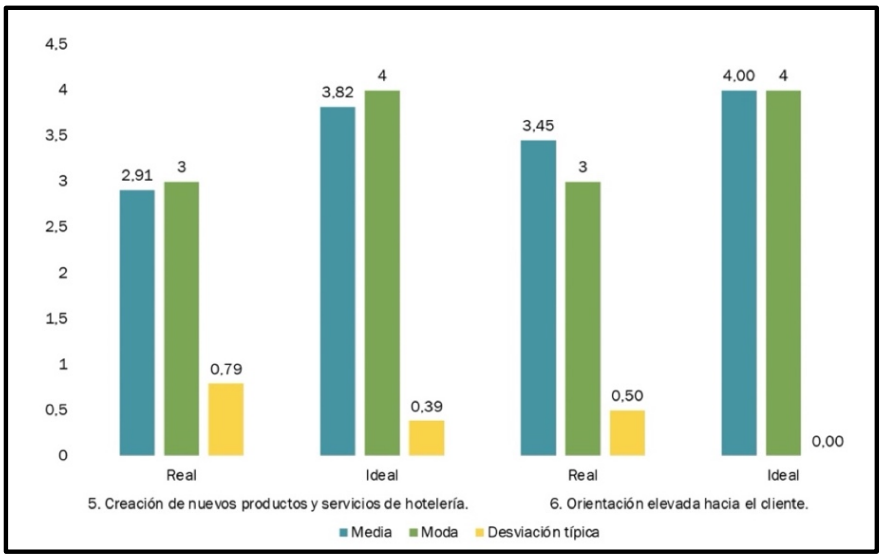
Gráfico 3.9. Distribución de puntuaciones pregunta 6



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Todos los expertos, el 100% coinciden en que la competencia de orientación al cliente es muy importante en el desempeño ideal, sin embargo, en el desempeño real las opiniones se dividen entre importante 54% y muy importante 45%. Hay que destacar que los valores nada importante o poco importante no aparecen en la frecuencia de este ítem.

Gráfico 3.10. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 5 y 6

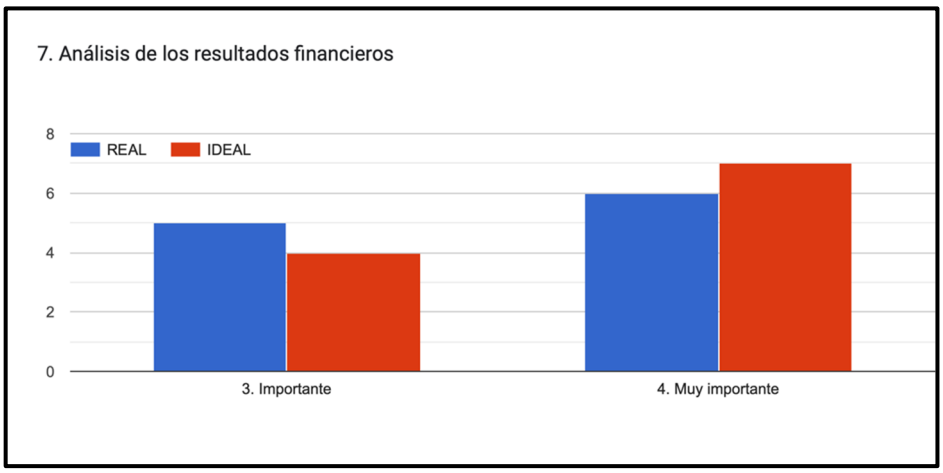


En la creación de nuevos productos y servicios de hostelería es una de las variables que se observa una mayor desigualdad entre la valoración real e ideal. Con una mayor media real e ideal, se presenta la orientación elevada hacia el cliente. Es destacable el grado de unanimidad que presenta la competencia de orientación haca el cliente en el desempeño ideal.

En el siguiente bloque se agrupan el análisis de los resultados financieros (7) y el diseño control y mejora de los procesos de gestión (8).

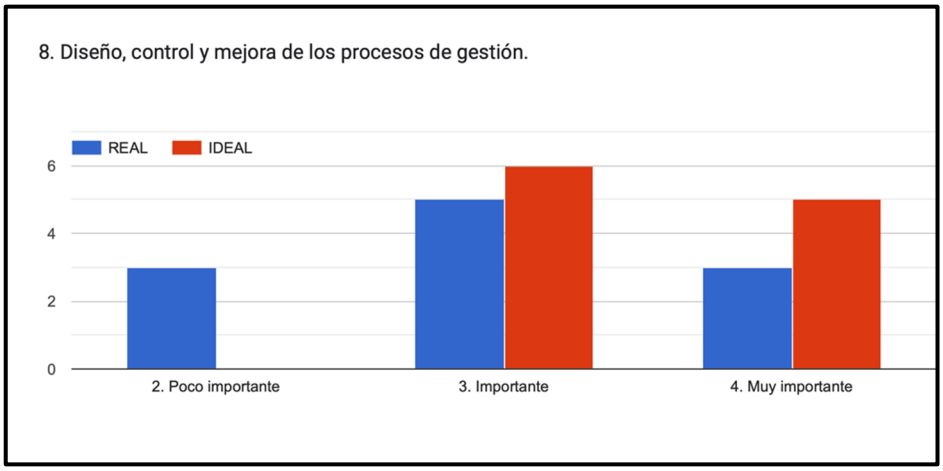
USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.11. Distribución de puntuaciones pregunta 7



Los estados financieros representan un elevado grado de consenso entre los jueces, considerando que su dominio para un director de hotel es importante o muy importante. Será una de las competencias claves que se debe contemplar en los programas formativos del futuro.

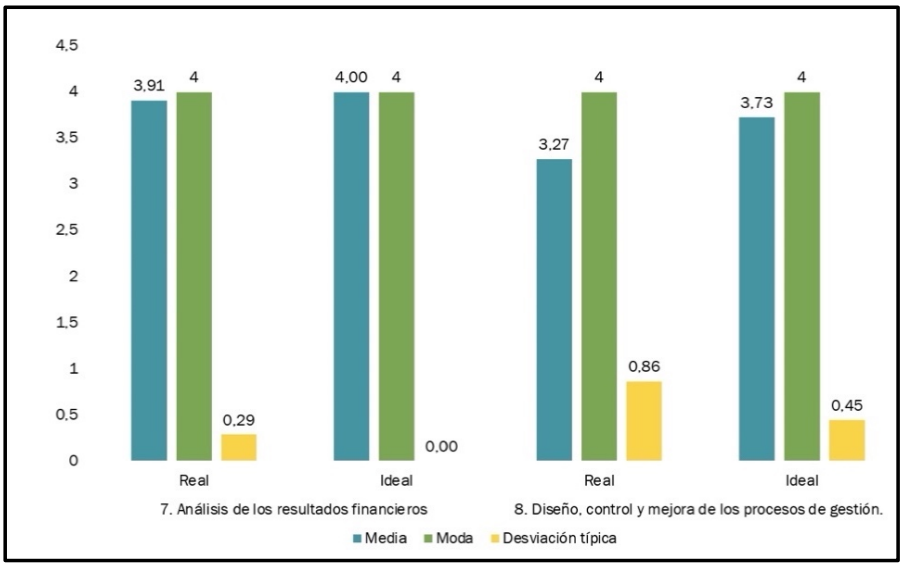
Gráfico 3.12. Distribución de puntuaciones pregunta 8



Preguntados por la importancia del diseño, control y mejora en los procesos de gestión de un hotel, la mayoría d ellos participantes valoran como importante o muy importante esta competencia para el desempeño ideal. Sin embargo, existe diversidad de opiniones en cuanto a su importancia actual, por lo que insistiremos sobre esta pregunta en la siguiente vuelta del Delphi.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

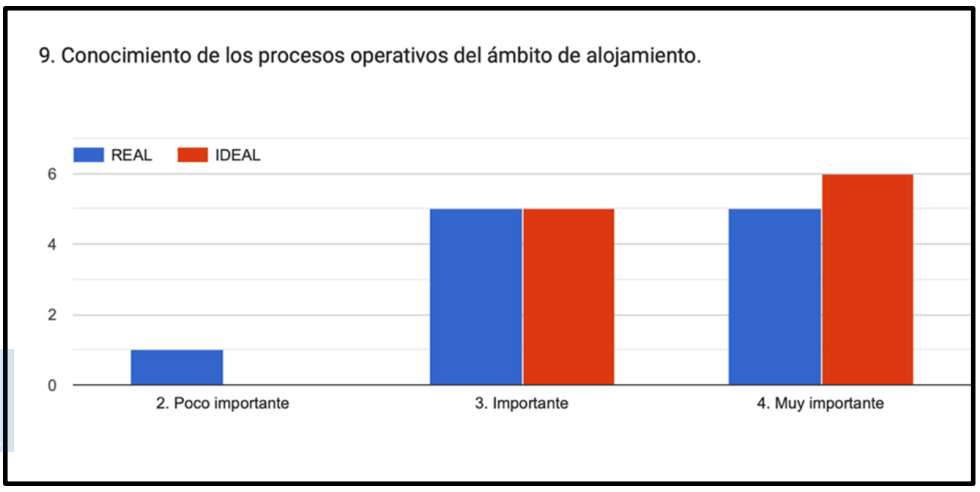
Gráfico 3.13. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 7 y 8



En el análisis de los resultados financieros, podríamos decir que no existen diferencias significativas tanto en media como en mediana. Destacamos el máximo nivel de acuerdo entre los expertos para el desempeño ideal. En cambio, en el diseño, control y mejora, estas diferencias son mayores con una desviación típica de 0,86.

Si nos fijamos en el conocimiento de los procesos operativos del ámbito de alojamiento (9) y el conocimiento de los procesos operativos del ámbito de la restauración (10), observamos lo siguiente:

Gráfico 3.14. Distribución de puntuaciones pregunta 9



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El 45,45% de los expertos considera que el conocimiento de los procesos operativos del ámbito de alojamiento es importante, con el mismo porcentaje de respuestas que también lo consideran muy importante. Tan sólo un 9,10% de los participantes manifiesta que esta competencia es poco importante en el desempeño real, sin embargo, los expertos demuestran mayor nivel de consenso para el desempeño ideal.

Se repite prácticamente el mismo patrón de respuestas para el conocimiento de los procesos operativos del ámbito de la restauración

Gráfico 3.15. Distribución de puntuaciones pregunta 10

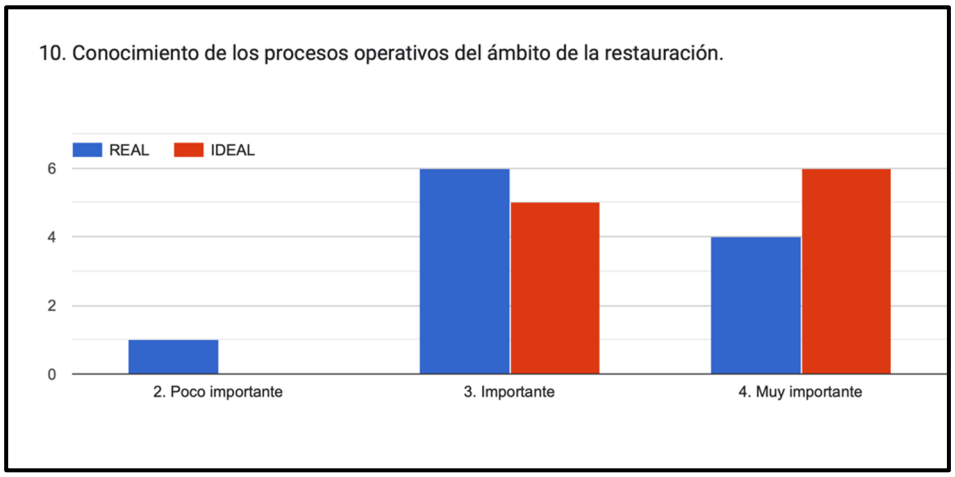
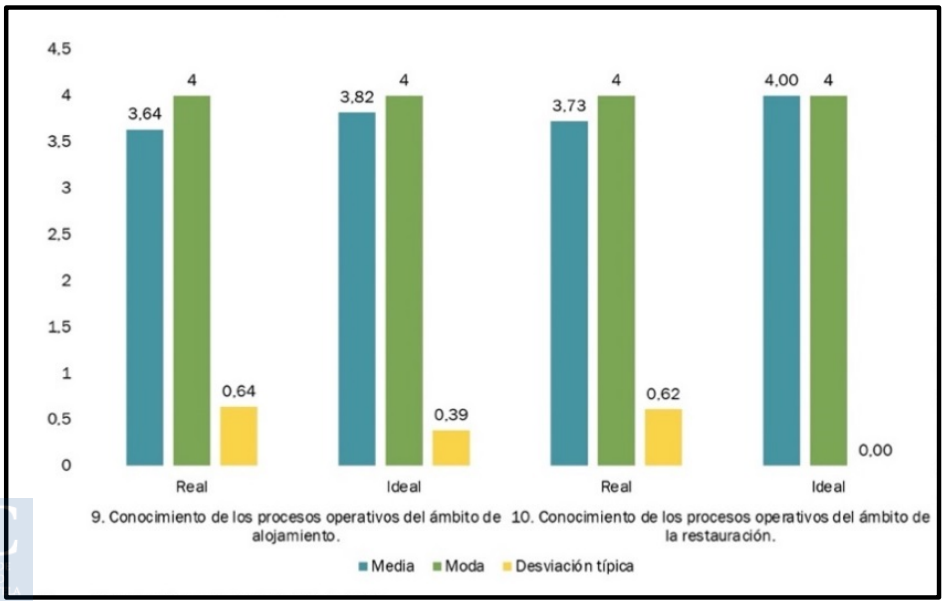


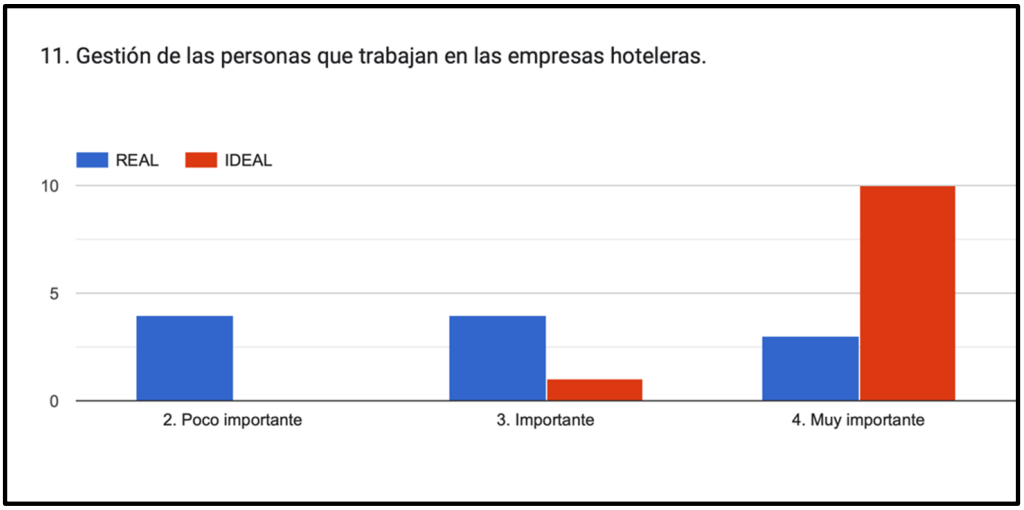
Gráfico 3.16. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 9 y 10



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la dimensión conocimiento de procesos operativos del ámbito de la restauración, no se observa diferencias significativas, si bien una dispersión del 0,62. La media del conocimiento de los procesos operativos del ámbito del alojamiento está cerca de 3,82.

Gráfico 3.17. Distribución de puntuaciones pregunta 11

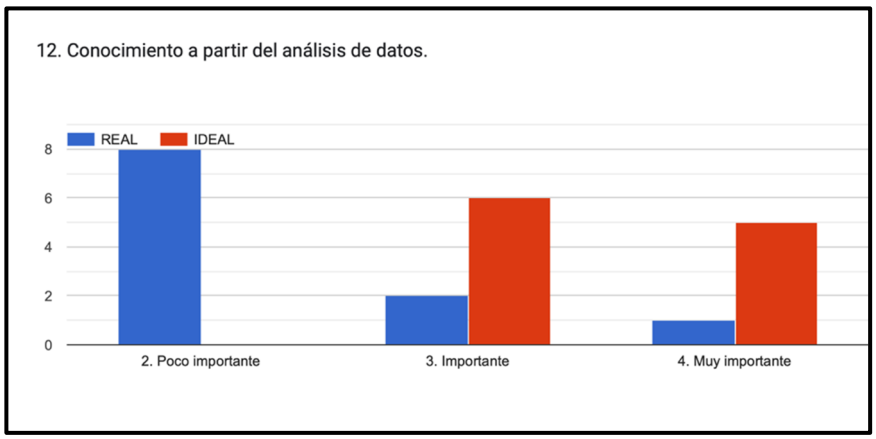


Relacionado con la gestión de personas que trabajan en las empresas hoteleras, el grupo de expertos manifiesta opiniones divergentes. Mientras que el 36,36% consideran esta competencia como poco importante o importante en el desempeño real, el 27,72% la considera muy importante.

Si lo trasladamos al desempeño ideal, el nivel de consenso entre los expertos alcanza el 90,9% considerando que se trata de un valor muy importante.

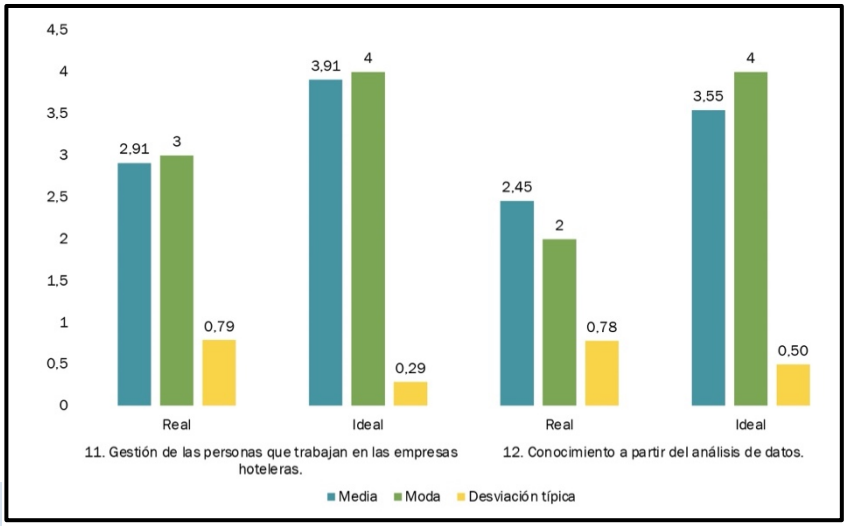
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.18. Distribución de puntuaciones pregunta 12



Como se puede observar hay una diferencia considerable en las respuestas de los expertos entre el desempeño real, con un 72,72% de respuestas como poco importantes, frente a un 18,18% de respuestas importantes y 9,09% como muy importantes. Observando las opiniones de los expertos en el desempeño ideal, más de la mitad de los participantes la consideran importantes 54,54%, o muy importantes 45,45%.

Gráfico 3.19. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 11 y 12

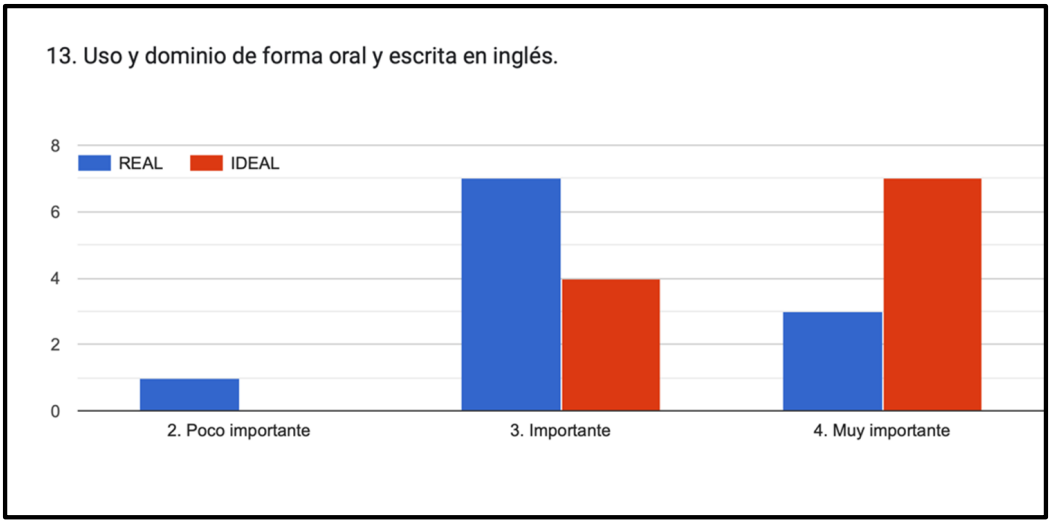


USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la gestión de las personas que trabajan en las empresas hoteleras, la media se presenta de 2,91 real y 3,91 ideal. Este ítem aparecerá como una competencia importante en la siguiente ronda como aportaciones de los expertos. El conocimiento a partir del análisis de datos es otra de las variables con escasa valoración y más diferencias tanto en moda como en media. Esto puede explicarse porque en la industria hotelera a diferencia de otros sectores, los procesos no están tan digitalizados, por lo que los directores de hotel no disponen de sistemas de recogida de información y datos previo a la toma de decisiones.

En el siguiente bloque se agrupan las competencias en idiomas. Uso y dominio de forma oral y escrita en inglés (13), conocimiento para comunicarse con fluidez (oral y escrita) en una segunda lengua extranjera (14).

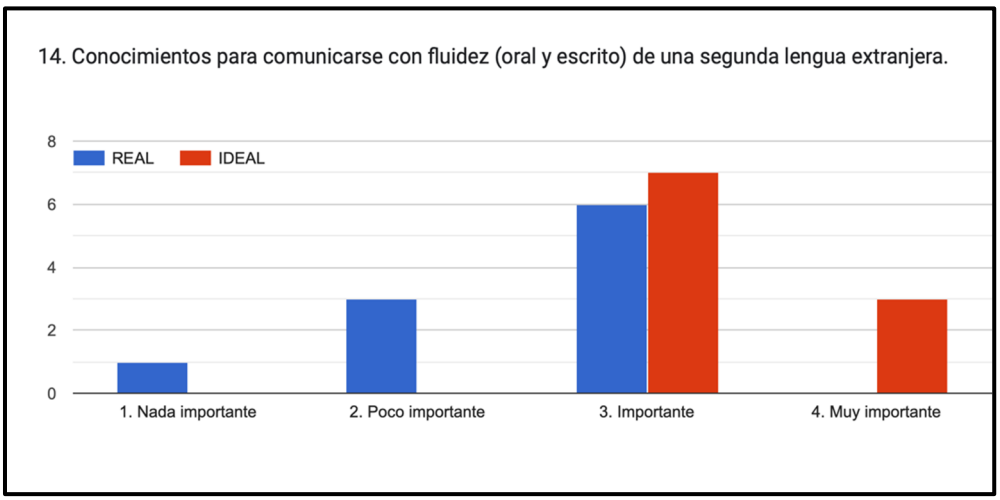
Gráfico 3.20. Distribución de puntuaciones pregunta 13



Las opiniones de los expertos son muy claras en cuanto al uso y dominio del inglés, para un directivo hotelero, considerándolo importante 63,63% o muy importante 27,27% en la actualidad y que sin duda seguirá siendo muy importante para el futuro, pues la valoración muy importante en el escenario ideal alcanza el 63,63% frente al 36,36% que lo considera importante.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

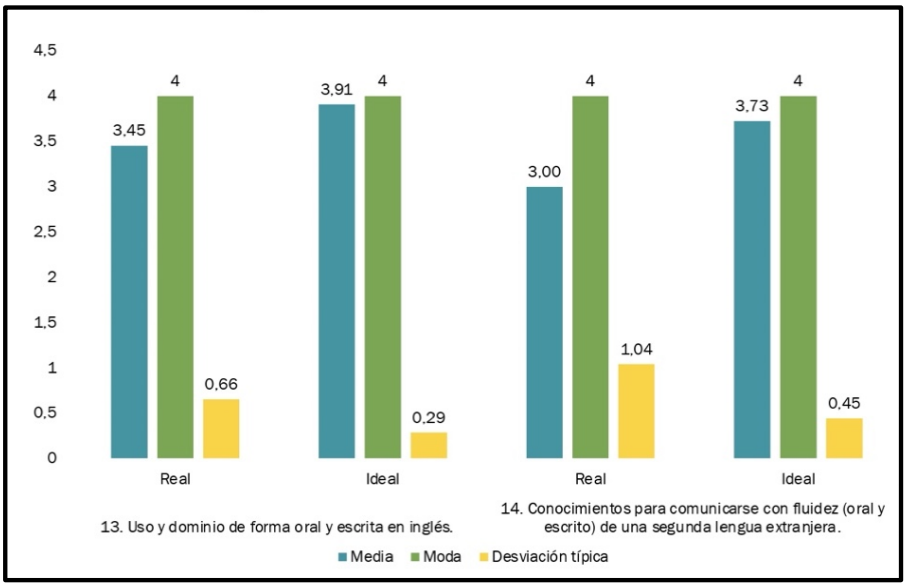
Gráfico 3.21. Distribución de puntuaciones pregunta 14



Observando las respuestas del grupo de expertos en relación con la competencia de la comunicación fluida en inglés (oral y escrito), los participantes en su mayoría, 63,63% reconocen que es importante y un 27,27% muy importante en el desempeño real. En contraposición, cuando se les pregunta por el peso que tiene el dominio de una segunda lengua extranjera en el perfil del director de hotel, las respuestas presentan mayor nivel de dispersión entre un 54,54% que lo considera importante, frente al 27,27% que lo consideran poco importante o un 9,09% nada importante. Sin embargo, con respecto al desempeño ideal los expertos manifiestan mayor nivel de consenso aglutinando sus respuestas entre importante 63,63% y muy importante 27,27%.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.22. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 13 y 14

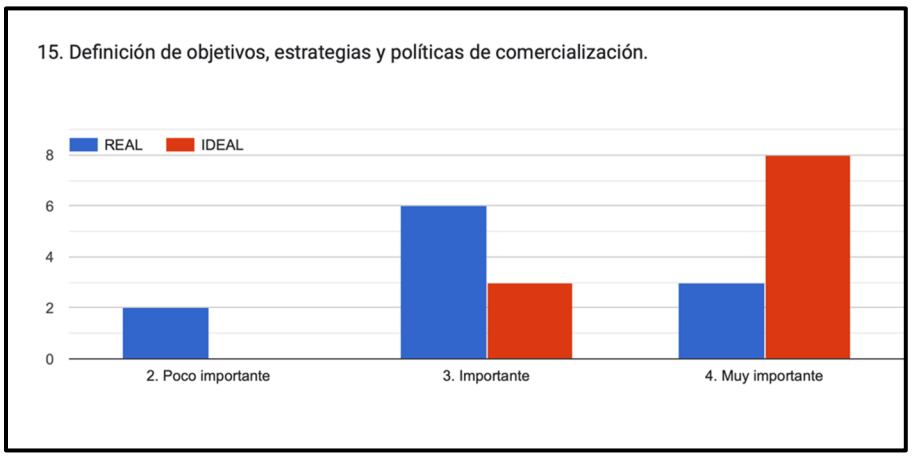


En la dimensión de uso y dominio de la forma oral y escrita en inglés, la moda tanto en el plano real como ideal coinciden, al igual que pasa en los conocimientos para comunicarse con fluidez oral y escrito de una segunda lengua. Destaca la alta desviación típica en el plano real, recoge la opinión de los expertos que, en el perfil profesional del director de hotel, la adquisición de un segundo idioma sigue siendo una asignatura pendiente.

Preguntados sobre la definición de objetivos, estrategias y políticas de comercialización (15) y la identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras (16) obtenemos las siguientes respuestas:

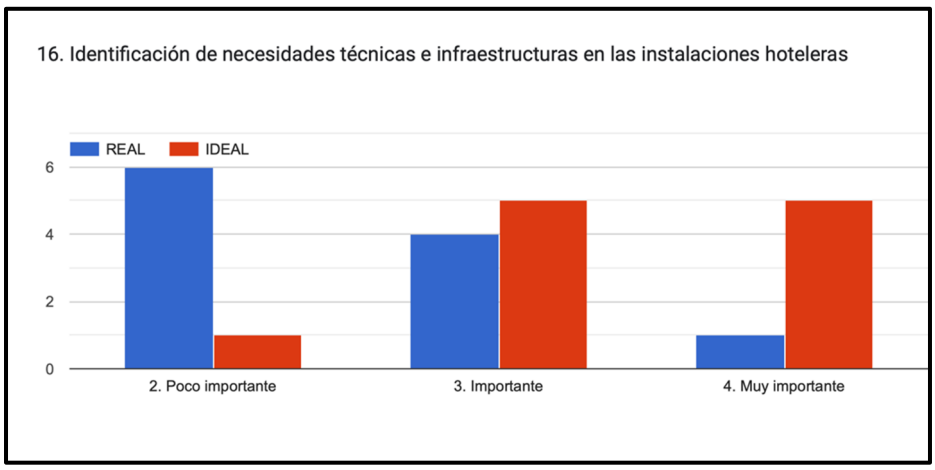
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.23. Distribución de puntuaciones pregunta 15



Analizando las respuestas sobre la competencia basada en la definición de objetivos, estrategias y políticas de comercialización, la mayoría de los expertos 81,81% consideran que es importante o muy importante, frente a un 18,18% que lo considera poco importante. En el escenario ideal, vuelve a aparecer mayor nivel de consenso con un 72,72% que lo consideran muy importante y un 27,27% importante, desapareciendo totalmente el valor poco importante.

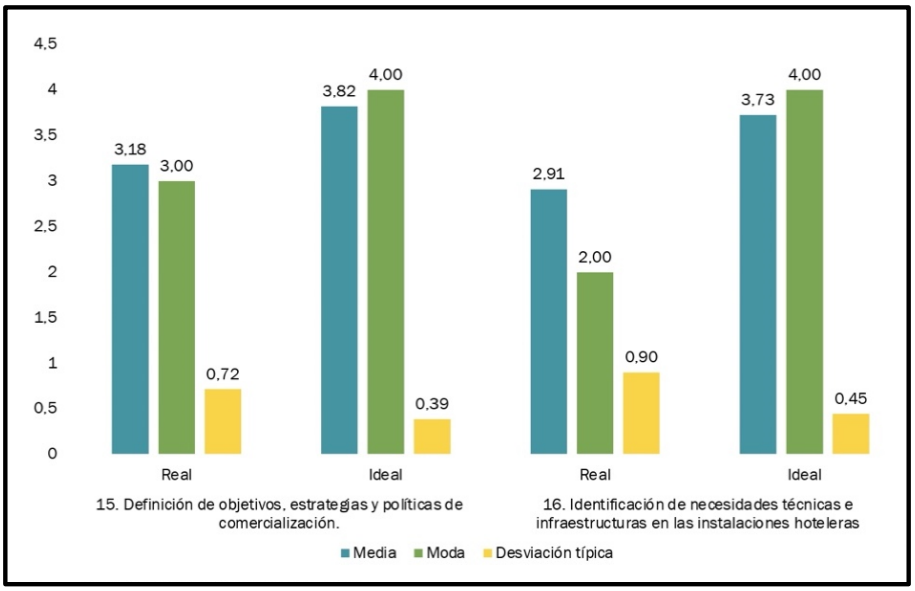
Gráfico 3.24. Distribución de puntuaciones pregunta 16



Si observamos las opiniones de los expertos referidas a la identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras, existe una diferencia notoria entre el desempeño real, dónde la opinión mayoritaria 63,63% lo valora como poco importante y el desempeño ideal con una opinión mayoritaria que se

divide equitativamente entre importante o muy importante con el 45,45% respectivamente.

Gráfico 3.25. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 15 y 16

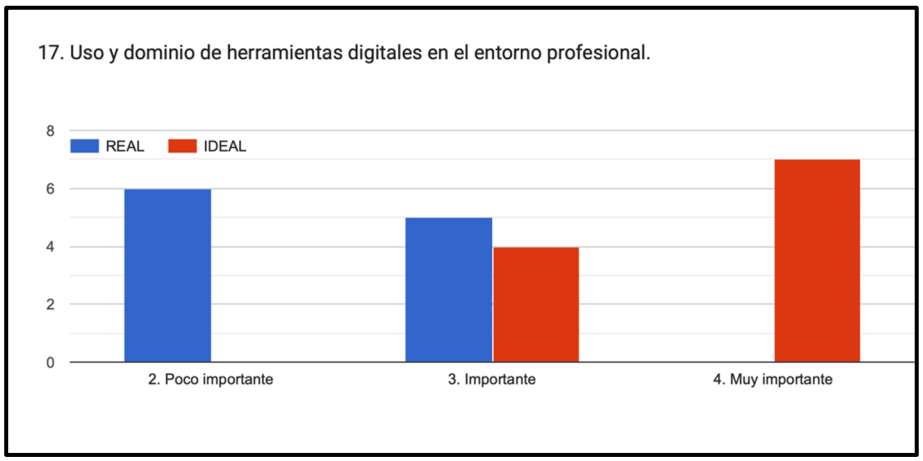


En la dimensión la definición de objetivos, estrategias y políticas de comercialización, hay que resaltar que tanto la media ideal como real están en la horquilla entre importante y muy importante. En la identificación de necesidades, si existe un gap de valoración, con diferencia en moda.

Cerramos este análisis de las competencias específicas con el uso y dominio de herramientas digitales en el entorno profesional (17)

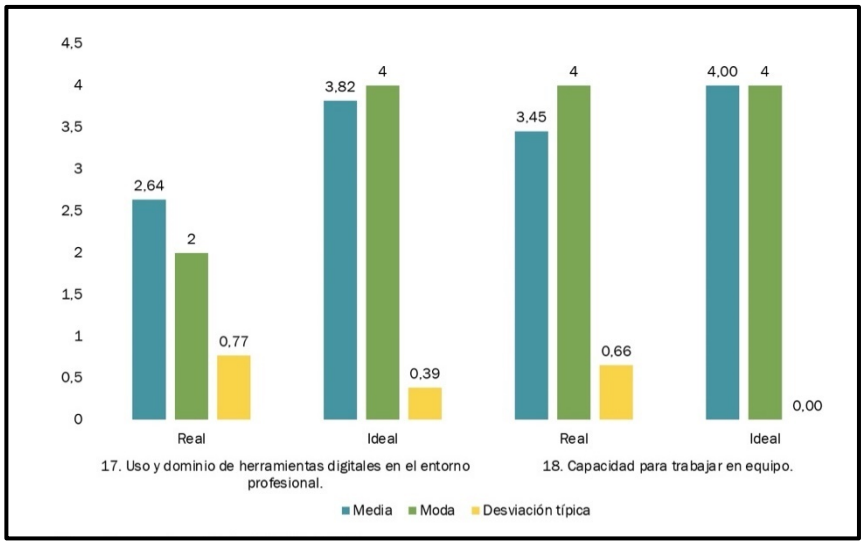
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.26. Distribución de puntuaciones pregunta 17



Los expertos manifiestan un hueco notable entre la importancia del uso y dominio de las tecnologías en el entorno actual y su importancia en el desempeño ideal, reconociendo que existe un margen importante para mejorar en relación con esta unidad de competencia.

Gráfico 3.27. Análisis comparado de puntuaciones para pregunta 17



En el uso y dominio de herramientas digitales en el entorno, se observa una diferencia de más de 1 punto en media y de dos puntos en moda. Llama la atención

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

cómo los expertos reconocen que las competencias digitales actuales de los directores de hotel siguen estando muy alejadas del desempeño ideal.

Antes de comenzar con el análisis de las competencias transversales, consideramos de interés realizar una reflexión sobre los resultados obtenidos por parte del grupo de expertos, en relación a tres dimensiones que consideramos claves en el marco de esta investigación. Por un lado, consideramos relevante la comparativa entre los resultados obtenidos y el nivel de estudios alcanzados por los participantes, por otro lado su nivel de experiencia y antigüedad en el puesto de trabajo y finalmente el sexo de los participantes.

Tabla 3.11. Comparativa entre competencias específicas según nivel de estudios de los expertos

	Media de competencias específicas real	Media de competencias específicas ideal	Diferencia entre real e ideal
Graduado/a Licenciado/a	3,04	3,72	- 0,68
Bachillerato	3,24	4,00	- 0,76
Doctorado	3,32	3,79	- 0,47
Master	3,39	3,90	- 0,51
Total general	3,20	3,81	- 0,60

Si observamos las medias de las valoraciones de las competencias específicas por nivel de estudios, se observa que cuanto mayor es el nivel de estudios finalizados por los expertos, mayor es la media de su valoración, tanto en plano ideal como en real, existiendo la mayor diferencia en los de estudios de bachillerato, como se demuestra en la siguiente tabla.

Algo muy similar ocurre en relación con la valoración según la experiencia, también va incrementando según mayor sea la experiencia del experto, presentando las mayores diferencias en los que menos experiencia tienen.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es importante destacar que los participantes en su mayoría, 81.8% acreditan 10 o más años de experiencia profesional en el puesto actual, frenta al 9.1% que acredita entre 2 y 5 años de experiencia y el mismo porcentaje entre 6 y 9 años de experiencia laboral.

Tabla 3.12. Comparativa entre competencias específicas según la experiencia de los expertos

	Media de competencias específicas real	Media de competencias específicas ideal	Diferencia entre real e ideal
Entre 2-5 años	2,94	3,71	- 0,76
Entre 6-10 años	3,06	3,82	- 0,76
Más de 10 años	3,25	3,82	- 0,57
Total general	3,20	3,81	- 0,60

Puesto que la equidad y diversidad es uno de los ejes fundamentales sobre los que se sustenta esta investigación, hemos considerado pertinente realizar el mismo análisis por sexo de los participantes. Si lo desglosamos por sexo, la media de la valoración de hombres es mayor tanto en el plano ideal como real.

Como dato adicional, añadiremos que del total de los once expertos participantes en el estudio, el 72,7% son hombres y el 27,3% corresponden a mujeres. Esta proporción se corresponde con un fiel reflejo de la realidad profesional, tal y como se explicó en el capítulo 1 de este estudio, dónde se demostraba que los puestos de mayor cualificación profesional como director de hotel está ocupados en su mayoría por hombres.

Tabla 3.13. Comparativa entre competencias específicas según el sexo de los expertos

	Media de competencias específicas real	Media de competencias específicas ideal	Diferencia entre real e ideal
Hombre	3,26	3,85	- 0,60
Mujer	3,06	3,69	- 0,63
Total general	3,20	3,81	- 0,60

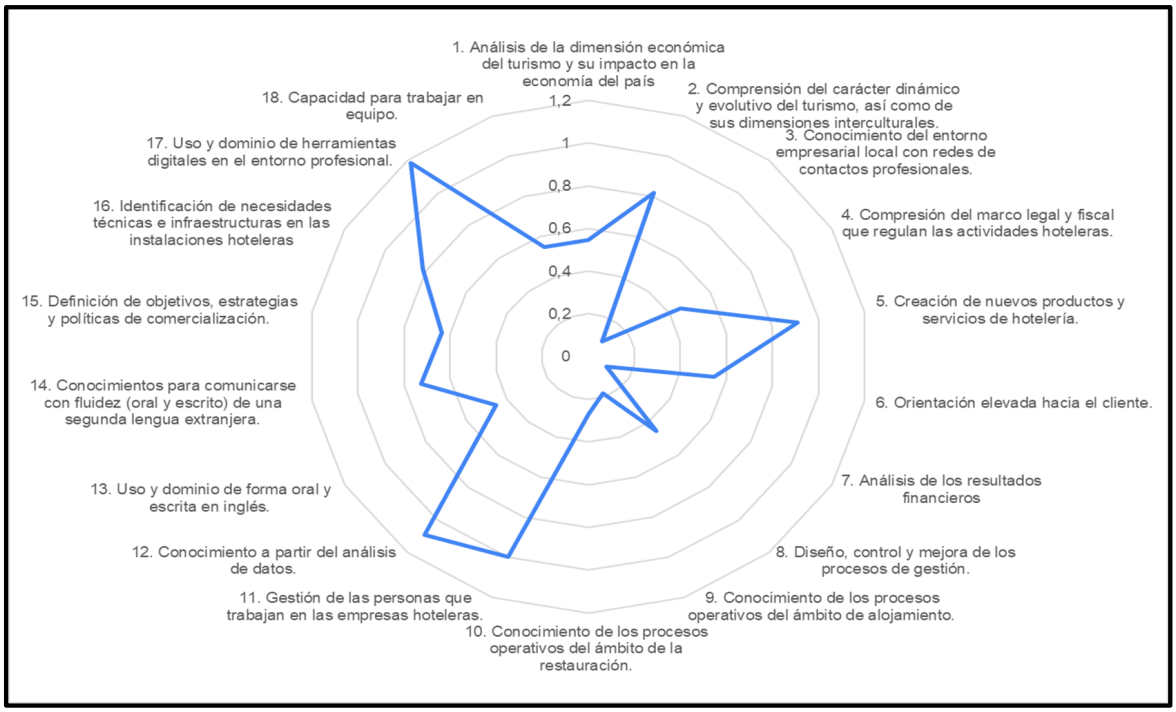
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Si consideramos cuáles son las competencias que han valorado los expertos en las que se presentan con mayores diferencias entre ideal y real, destacan el uso y dominio de herramientas digitales en el entorno profesional, el conocimiento a partir del análisis de datos, la gestión de las personas que trabajan y la creación de nuevos productos y servicios de hostelería.

Al entrar en más profundidad en estas diferencias, se observa que toma un valor cercano a 1,2 en el uso y dominio de herramientas digitales en el entorno profesional (ítem 17), 1,09 el conocimiento a partir del análisis de datos (ítem 12) , la gestión de las personas que trabajan (ítem 11) y de 0,9 en la creación de nuevos productos y servicios de hostelería (ítem 5). Destacando el valor mínimo del conocimiento del entorno.

A continuación se presenta un diagrama de araña en el que se presentan estas diferencias entre el desempeño real e ideal por cada una de las competencias analizadas.

Gráfico 3.28. Diagrama de araña de competencias con mayor diferencia entre real e ideal

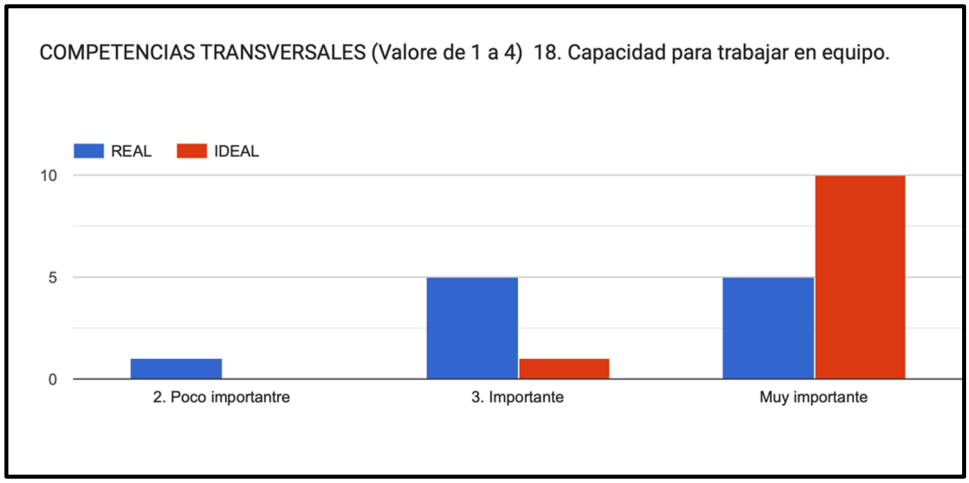


Seguidamente, nos centraremos en el análisis estadístico de las respuestas del grupo de expertos sobre las competencias transversales de modelo propuesto como primer

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

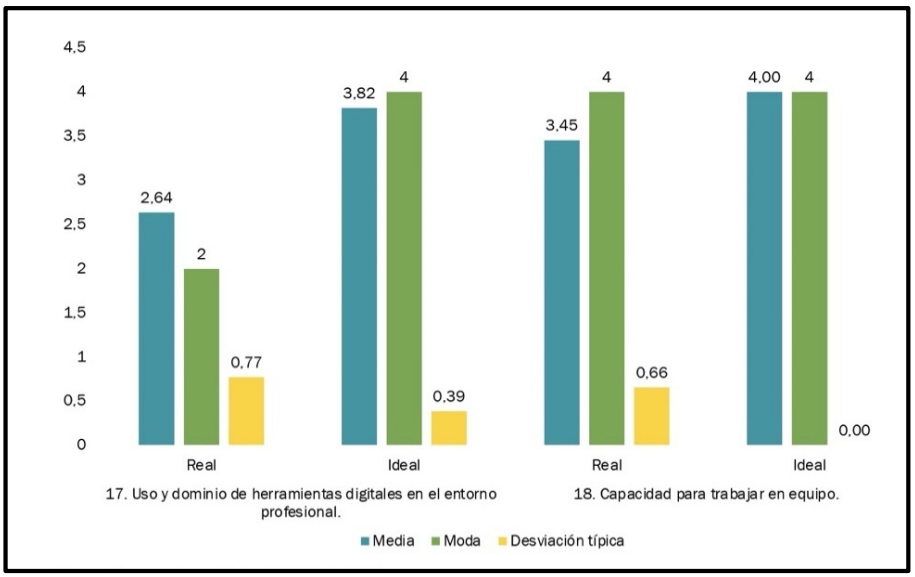
producto. Comenzamos por la competencia 18, que se define como la capacidad para trabajar en equipo.

Gráfico 3.29. Distribución puntuaciones pregunta 18



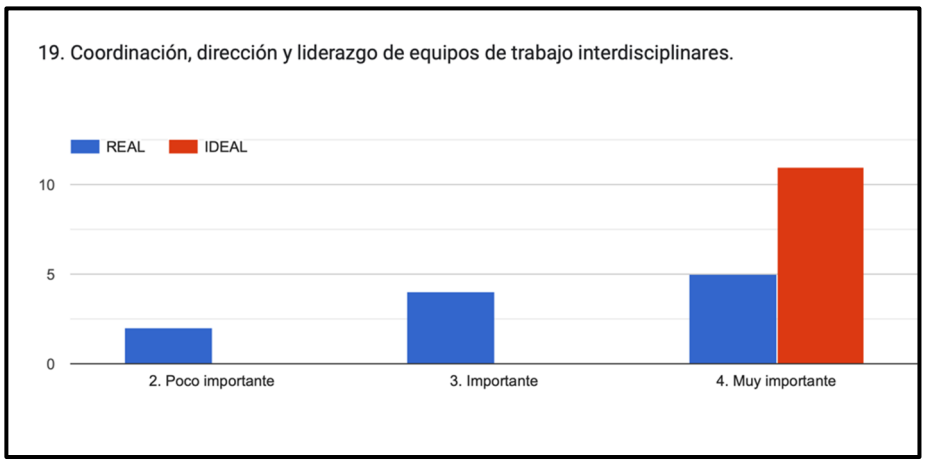
En la capacidad de trabajar en equipo, los expertos muestran unanimidad en cuanto al plano ideal que debería tener como competencia transversal. A diferencia, del ámbito real, donde la media es de 3,45, frente a la moda de 4. Con una desviación típica de 0,66.

Gráfico 3.30. Análisis comparado de puntuaciones para pregunta 18



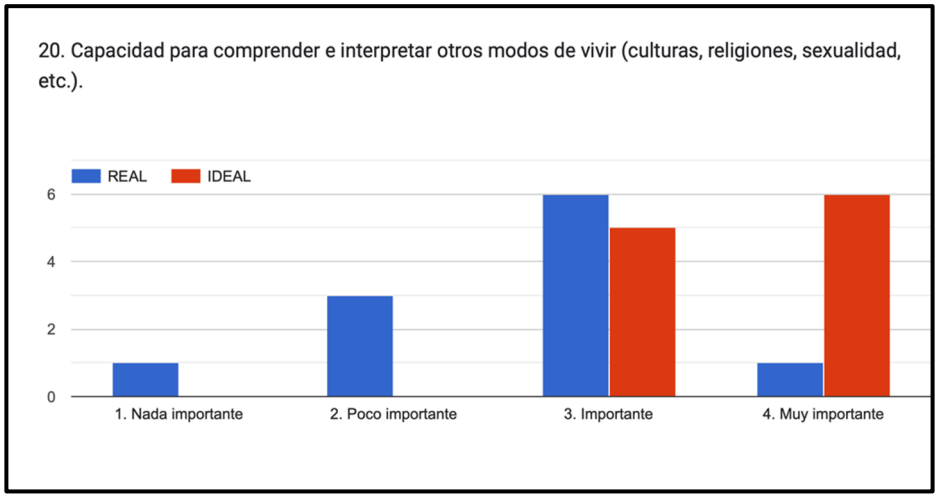
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.31. Distribución puntuaciones pregunta 19



Los expertos vuelven a mostrar unanimidad en relación con la competencia de coordinación, dirección y liderazgo de equipos interdisciplinares para el marco ideal, si bien en el entorno real se produce discrepancia de opiniones entre poco importante 18,18%, importante 36,36% y muy importante 45,45%.

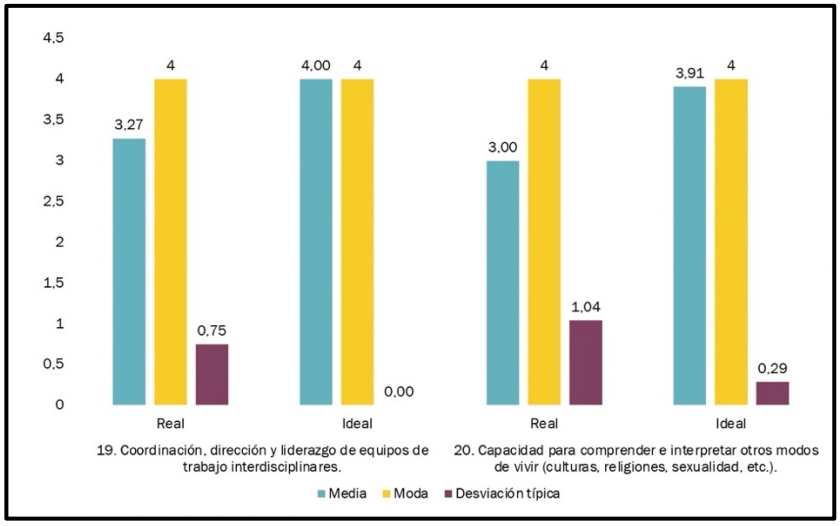
Gráfico 3.32. Distribución puntuaciones pregunta 20



El grupo de expertos muestra diversidad de opiniones en cuanto a la capacidad para comprender e interpretar otros modos de vivir (cultura, religión, sexualidad, etc.). Se presentan frecuencias en todos los valores, siendo el valor importante el más

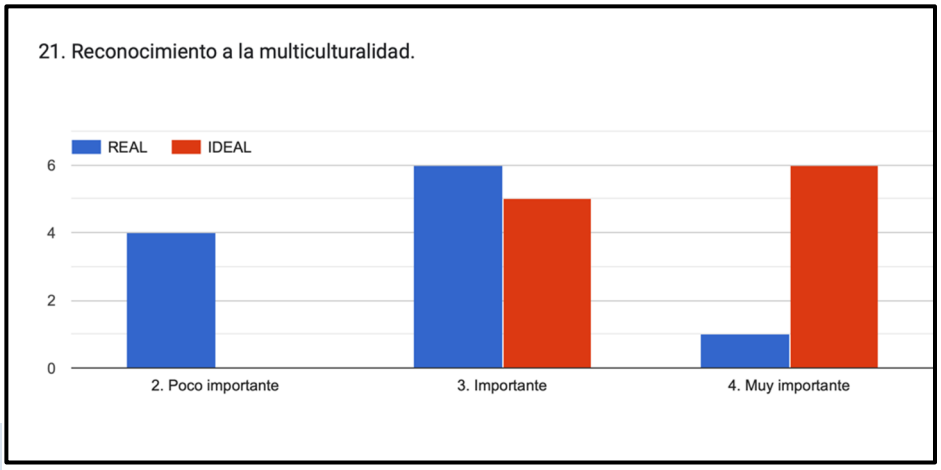
valorado en un 54,54% en el entorno real., seguido de 27,27% poco importante y 9,09% para los valores extremos nada importante y muy importante. Será necesario recurrir a la segunda ronda para alcanzar un mayor nivel de consenso entre los jueces.

Gráfico 3.33. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 19 y 20



En cuanto a las competencias trasversales, los valores de la pregunta 19 son iguales en cuanto a moda entre real e ideal con una valoración de muy importante. Si bien en la capacidad para comprender e interpretar otros modos de vivir se observa más diferencia y mayor desviación.

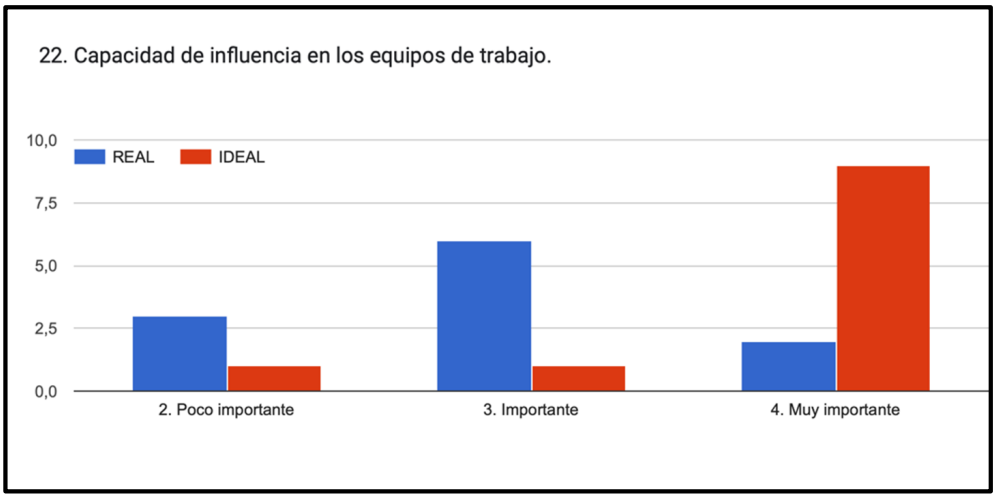
Gráfico 3.34. Distribución puntuaciones pregunta 21



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Llama la atención como el reconocimiento a la multiculturalidad para los expertos es importante 54,54% o poco importante 36,36% en la actualidad. No obstante, reconocen que sería deseable que los directivos hoteleros trabajasen esta competencia con mayor profundidad pues la consideran importante o muy importante. Volveremos sobre esta cuestión en la siguiente ronda del cuestionario.

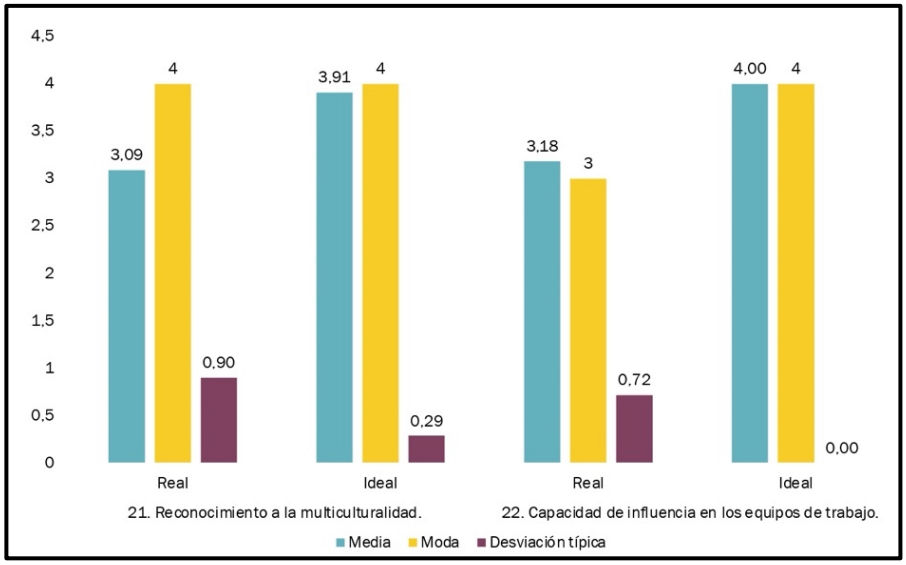
Gráfico 3.35. Distribución puntuaciones pregunta 22



La mayoría de los expertos, 81,81%, afirman que la capacidad de influencia en los equipos es muy importante en el perfil ideal, mientras que reconocen que en el día a día tan sólo un 54,54% lo consideran importante, frente al 27,27% lo considera poco importante y el 18,18% muy importante.

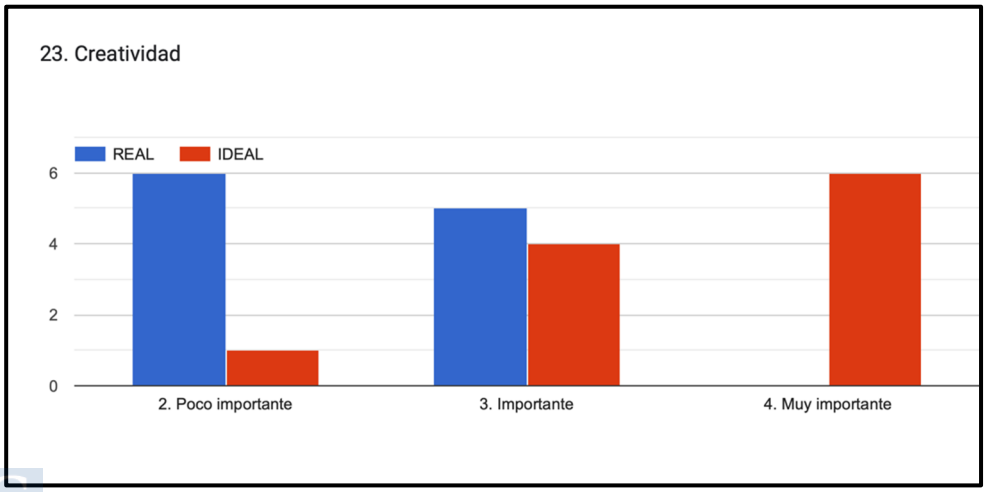
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.36. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 21 y 22



En cuanto al reconocimiento a la multiculturalidad, las valoraciones se sitúan en importante pero la media en lo ideal está, al igual que pasa en la dimensión de influencia en los equipos de trabajo, en muy importante, lo que supone una mejora para los perfiles profesionales del futuro.

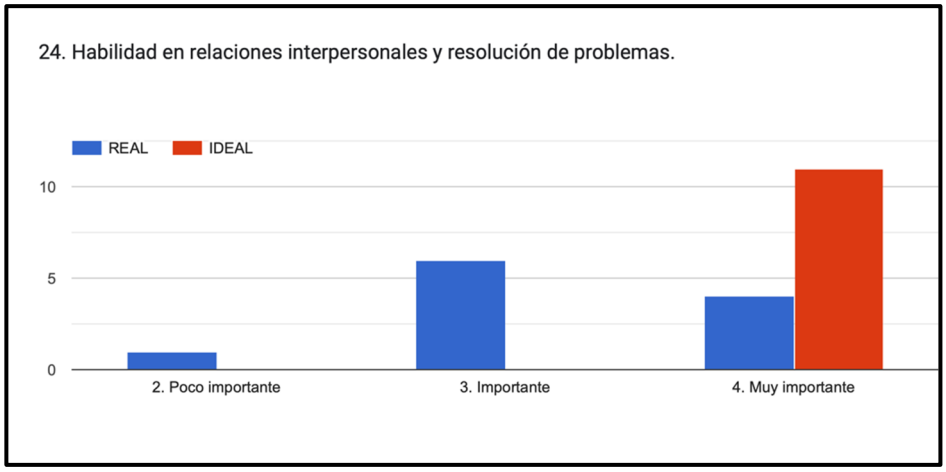
Gráfico 3.37. Distribución puntuaciones pregunta 23



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la actualidad, el 54,54% de los participantes consideran poco importante la creatividad para el perfil de director de hotel y el 45,45% restante importante. En cambio, en el perfil ideal la valoración más alta corresponde a muy importante con un 54,54% e importante con un 36,36%, siendo poco importante el mínimo valor con el 9,09% de las valoraciones.

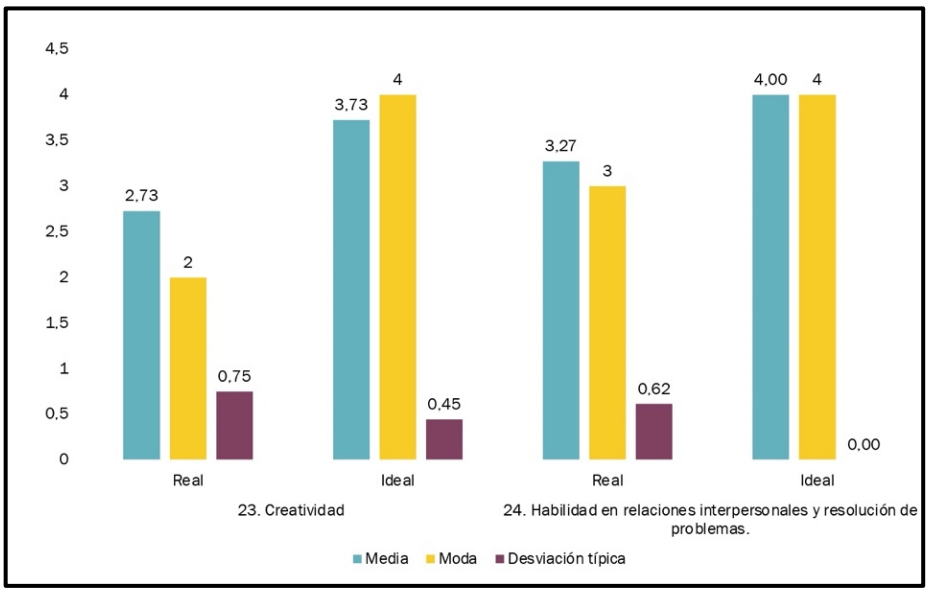
Gráfico 3.38. Distribución puntuaciones pregunta 24



Las habilidades interpersonales y resolución de problemas convergen en el escenario ideal entre todos los expertos, en el escenario diario sólo un 9,09% lo percibe como una competencia poco importante, mientras que 90,90% lo valora como importante o muy importante.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

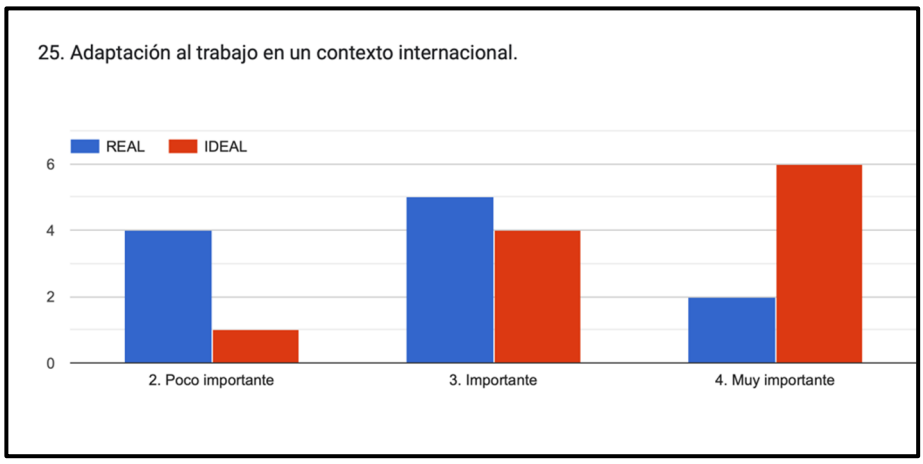
Gráfico 3.39. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 23 y 24



En cuanto a la creatividad, esta diferencia se hace más patente, pasando de poco importante como valor más frecuente a muy importante en el caso ideal con una diferencia de 2 puntos entre la moda real e ideal. Hay que destacar que la amplia mayoría de expertos han resaltado la alta importancia de las habilidades en relaciones interpersonales con una desviación típica del 0,62.

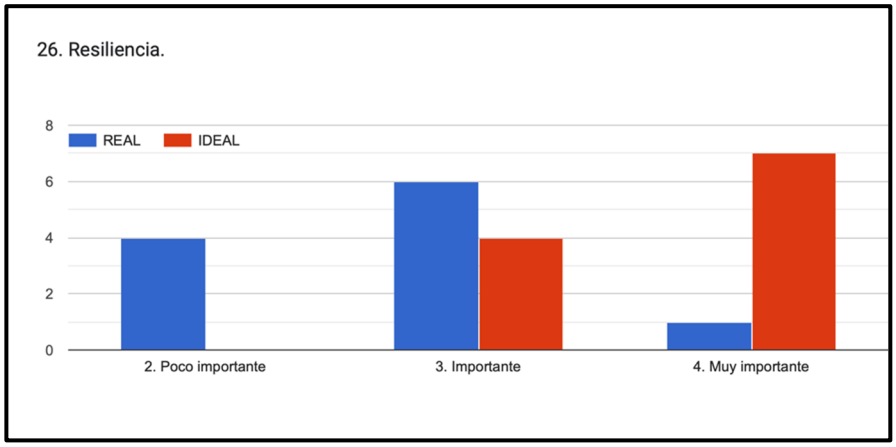
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.40. Distribución puntuaciones pregunta 25



La disparidad en la valoración del grupo de expertos en el contexto real, entre el 36,36% que lo valora como poco importante, el 45,45% como importante y el 18,18% como muy importante precisa de una segunda opinión para buscar el consenso de los participantes. No ocurre los mismo para el perfil ideal, dónde el 90,9% lo considera importante o muy importante.

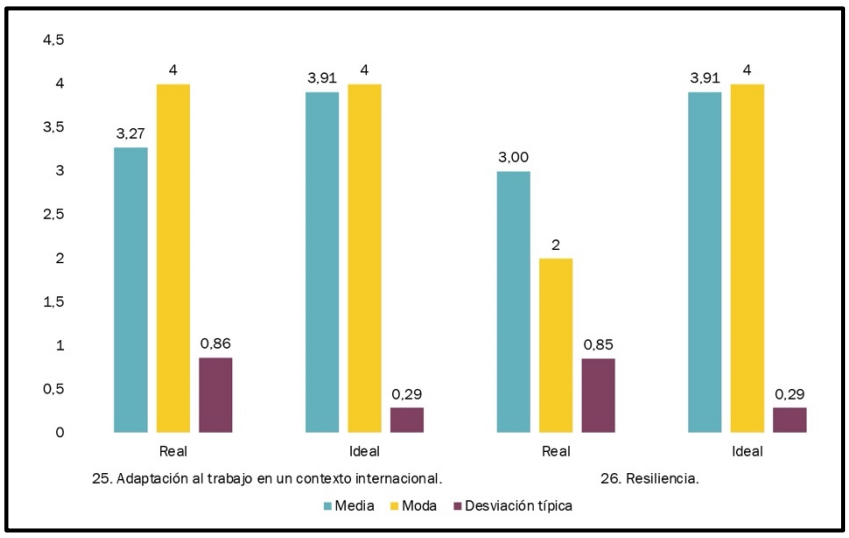
Gráfico 3.41. Distribución puntuaciones pregunta 26



A pesar de que el 54,54% de los expertos consideran la resiliencia como un valor importante en el perfil actual del director de hotel, el 81,81% aspira a incrementar su valor hasta muy importante en el perfil ideal.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

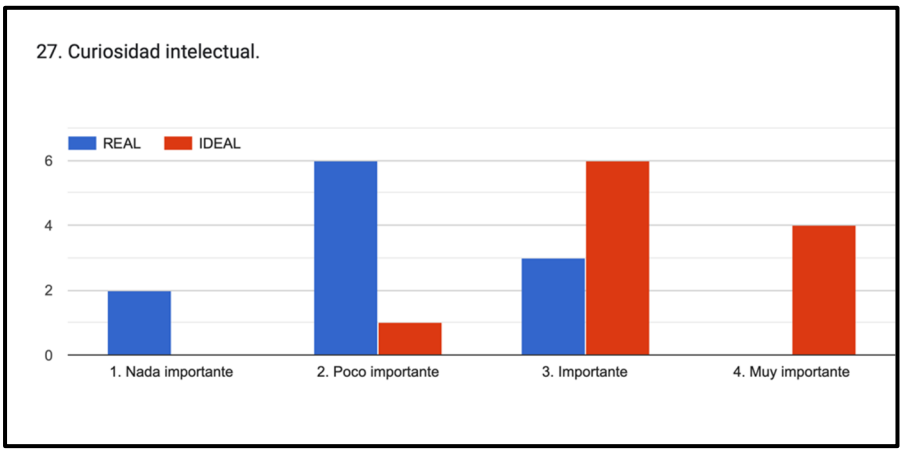
Gráfico 3.42. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 25 y 26



En cuanto a la adaptación al trabajo en un contexto internacional, las puntuaciones están más equilibradas si las relacionamos con la resiliencia, donde el valor más frecuente es que lo considera poco importante en lo real con una desviación típica de 0,85 frente a 0,29 en el escenario ideal.

Continuamos con el análisis de las respuestas de las competencias 27, definida como curiosidad intelectual y 28 como respeto y tolerancia. Los gráficos señalan lo siguiente:

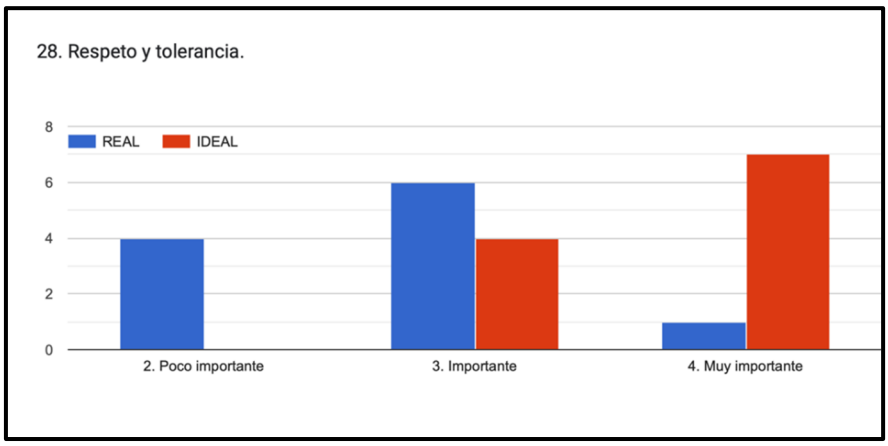
Gráfico 3.43. Distribución puntuaciones pregunta 27



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

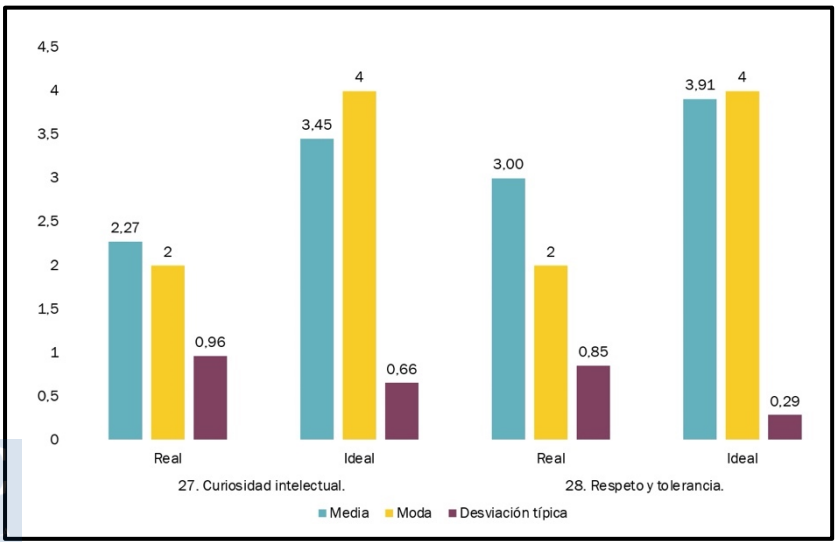
Divergencia desde la perspectiva real, con la mitad de las opiniones concentradas en el valor poco importante 54,54%, mientras que la otra mitad se distribuyen irregularmente entre 27,27% importante y 18,18% nada importante. Se proponer volver a contrastar esta opinión en la segunda vuelta.

Gráfico 3.44. Distribución puntuaciones pregunta 28



Los resultados proporcionan valores agrupados entre importante y muy importante en el desempeño ideal, frente al 54,54% que lo considera importante en la actualidad.

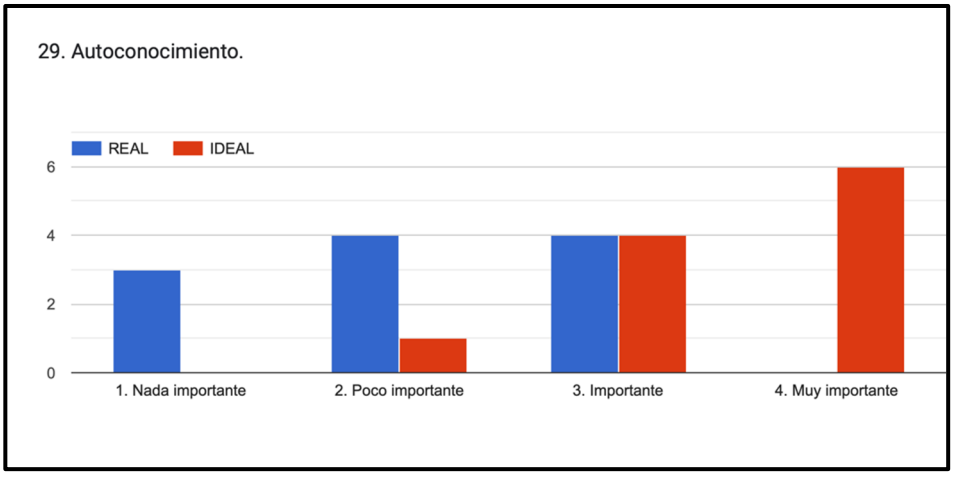
Gráfico 3.45. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 27 y 28



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

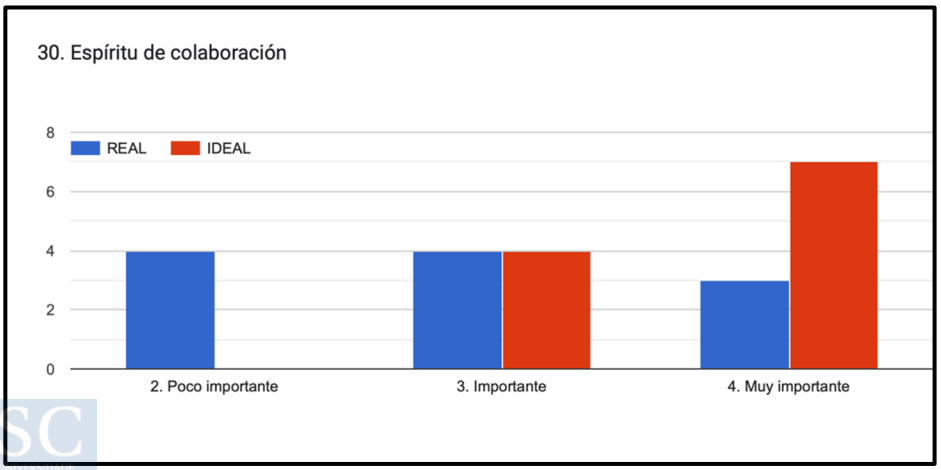
Si observamos la curiosidad intelectual, la media se sitúa ligeramente por encima de poco importante en lo real y supera casi la frontera entre lo importante y lo muy importante con una desviación típica del 0,96. En respeto y tolerancia, presentan unos valores análogos en moda e inferiores en media con respecto a la competencia 27.

Gráfico 3.46. Distribución puntuaciones pregunta 29



La pregunta sobre autoconocimiento muestra un elevado nivel de discrepancia con valores repartidos entre nada importante 27,27%, poco importante 36,36% e importante en igual proporción en el escenario real. Para el desempeño ideal el 90,9% de las respuestas se dividen entre importante y muy importante.

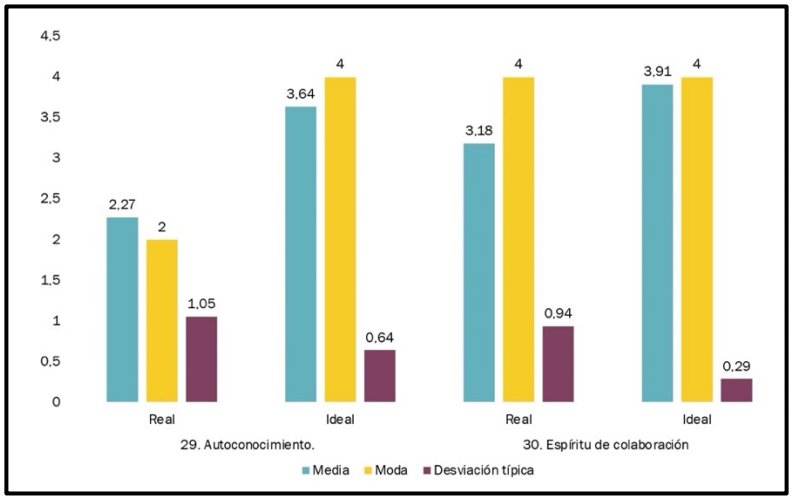
Gráfico 3.47. Distribución puntuaciones pregunta 30



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Una valoración similar a la pregunta anterior se observa en este gráfico con respecto al espíritu de colaboración, con opiniones divergentes y equilibradas entre nada importante y muy importante en el ámbito real, por lo que será imprescindible volver sobre esta cuestión en la segunda ronda del cuestionario.

Gráfico 3.48. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 29 y 30

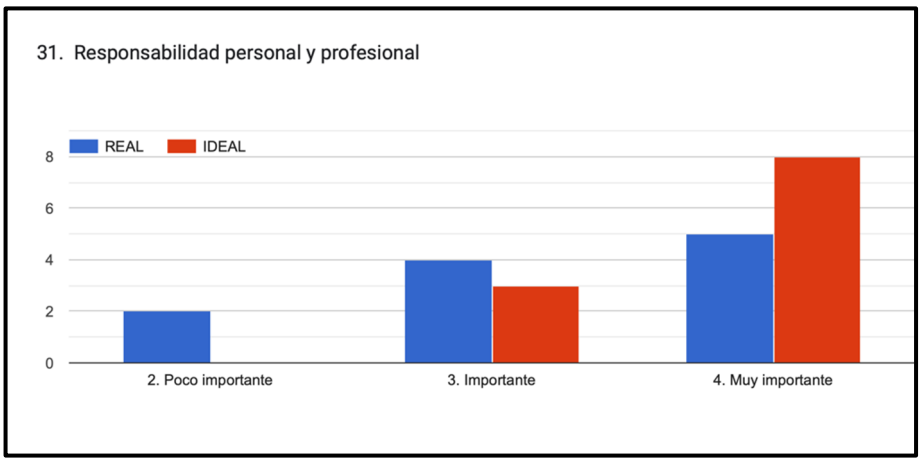


El autoconocimiento es una de las variables que han considerado los jueces que prácticamente no se considera importante en lo real pero que debería serlo con una de las mayores desviaciones de todo el cuestionario 1,05. Por otro lado, el espíritu de colaboración presenta un resultado similar, aunque la desviación es ligeramente inferior 0,94.

Las siguientes preguntas tienen que ver con la responsabilidad personal y profesional (31) y con el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece (32). Los resultados arrojados por el panel de expertos son los siguientes:

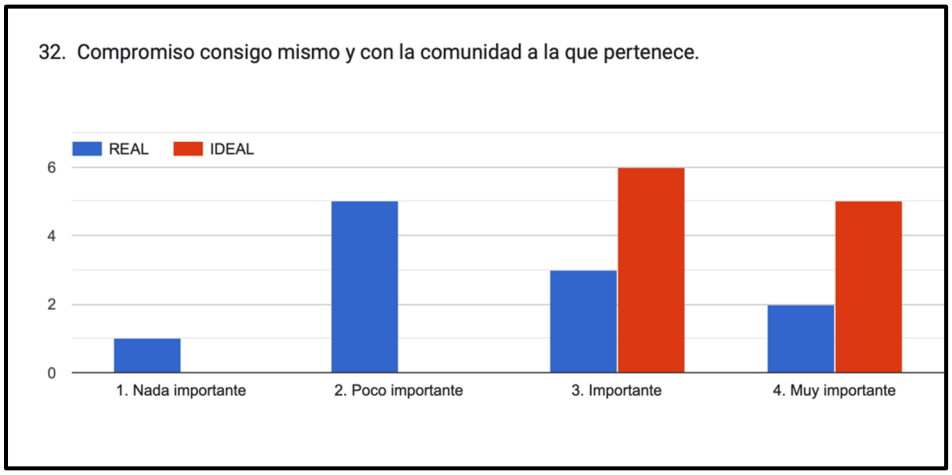
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.49. Distribución puntuaciones pregunta 31



En referencia a la responsabilidad personal y profesional, la posición de la mayoría de los expertos se sitúa entre importante y muy importante con el 27,27% y 72,72% en el desempeño ideal. Para el entorno actual los expertos difieren entre poco importante 18,18% importante 36,36% y muy importante 54,54%.

Gráfico 3.50. Distribución puntuaciones pregunta 32

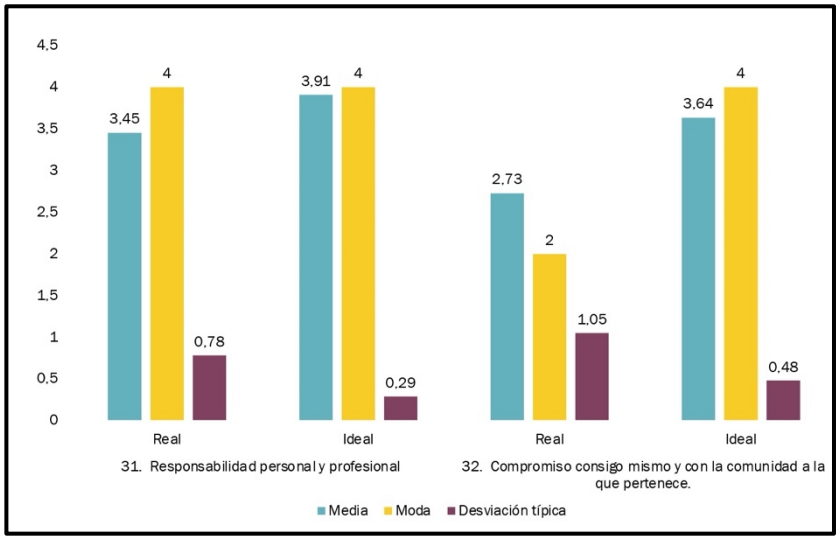


La divergencia parece nuevamente en la competencia sobre el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece con valores entre 9,09% como nada importante, 45,45% poco importante, 27,27% importante y 18,18% muy

USC DE COMPOSTELA

importante. Es recomendable volver a consultar la opinión de los expertos en la segunda vuelta.

Gráfico 3.51. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 31 y 32



La responsabilidad personal y profesional es una de las variables en las que menos se encuentran diferencias en media y moda. Los participantes han valorado como poco importante mayoritariamente el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece, y sin embargo lo consideran muy importante en un escenario ideal. La opinión de los jueces sobre la preservación del medioambiente y la sostenibilidad (33) refleja la diferencia entre el desempeño real 36,36% poco importante y el deseable 72,72% muy importante para el perfil de director de hotel.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.52. Distribución puntuaciones pregunta 33

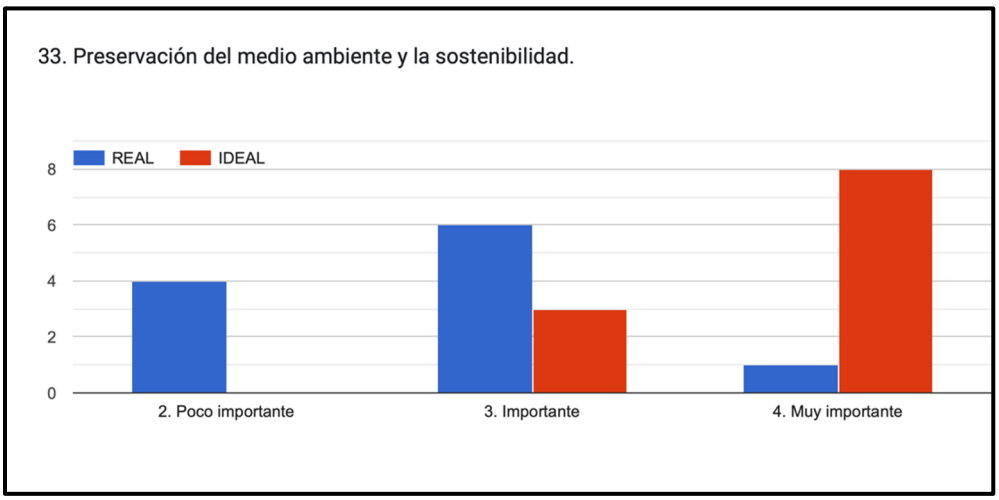
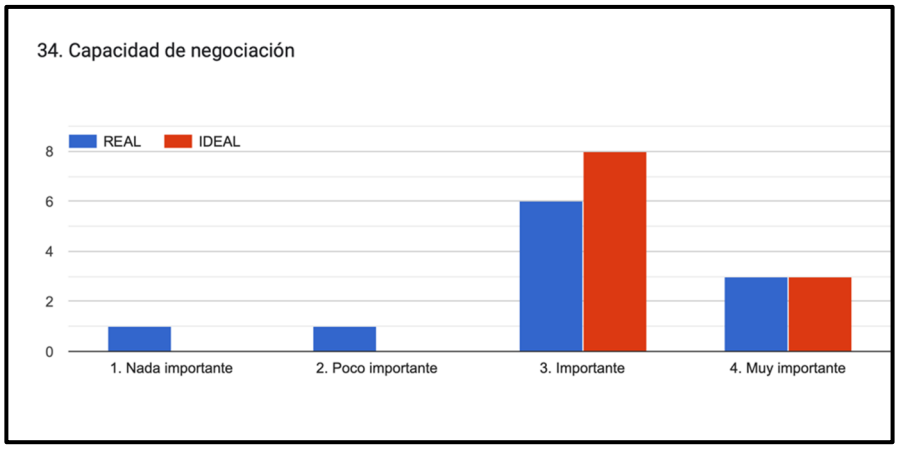


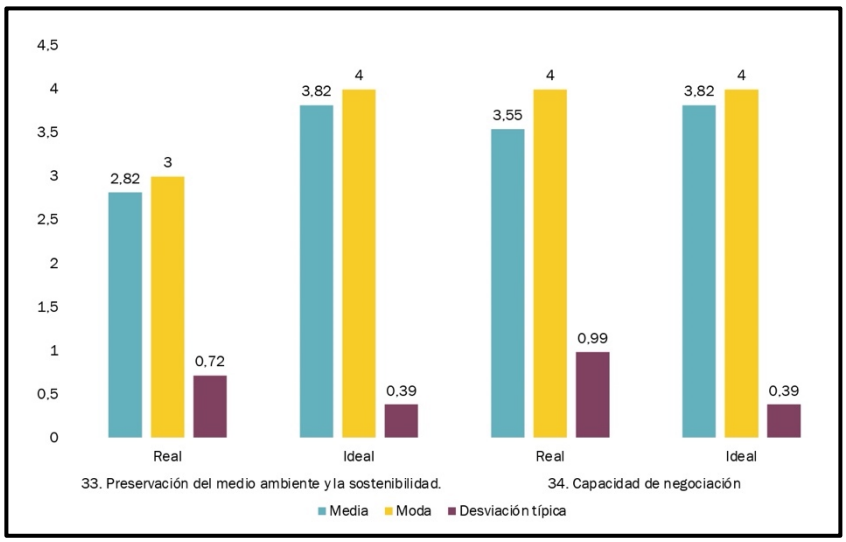
Gráfico 3.53. Distribución puntuaciones pregunta 34



La capacidad de negociación es otra de las competencias que ha generado mayor consenso entre los expertos tanto en el entorno real con una valoración conjunta del 90,90% entre importante y muy importante y del 81,81% con el mismo valor para el desempeño ideal.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.54. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 33 y 34



Los expertos han valorado de manera muy similar como se encuentra la capacidad de negociación real e ideal como media y moda muy próximas o coincidentes. En cambio, la preservación del medio ambiente presenta una media de un punto de diferencia entre real e ideal con desviación típica de 0,72.

Mostramos los resultados surgidos de la opinión de los expertos con relación a la competencia 35, compromiso ético, donde el 72,72% de las respuestas consideran poco importante en el desempeño actual del director de hotel, muy alejado del desempeño ideal al que deben aspirar los profesionales 54,54% muy importante y 45,45% importante.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.55. Distribución puntuaciones pregunta 35

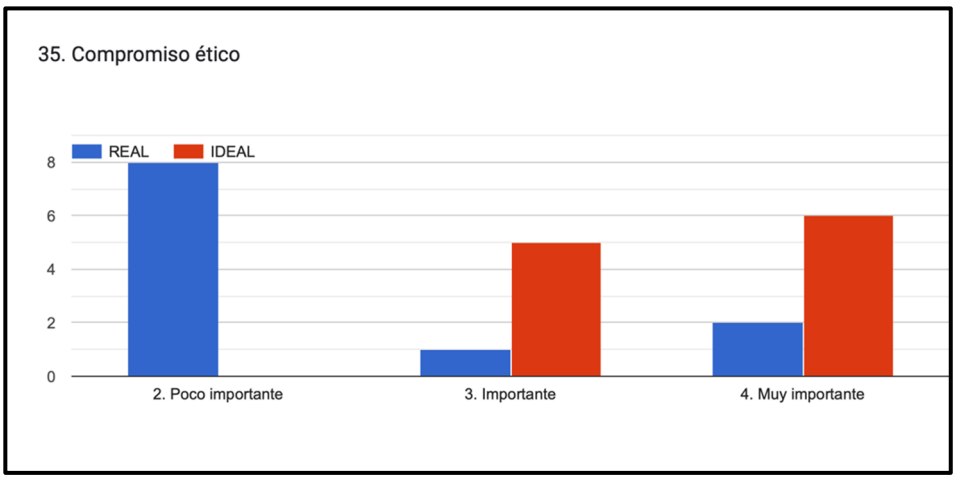
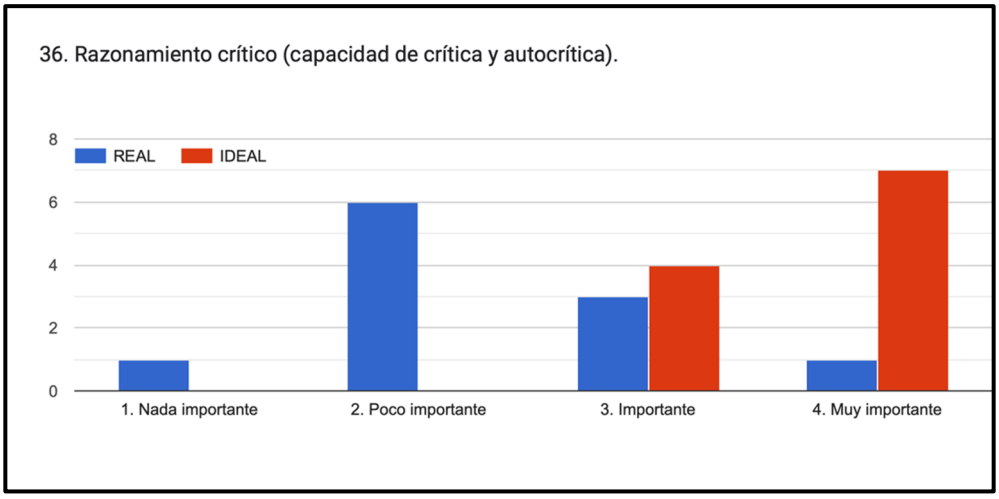


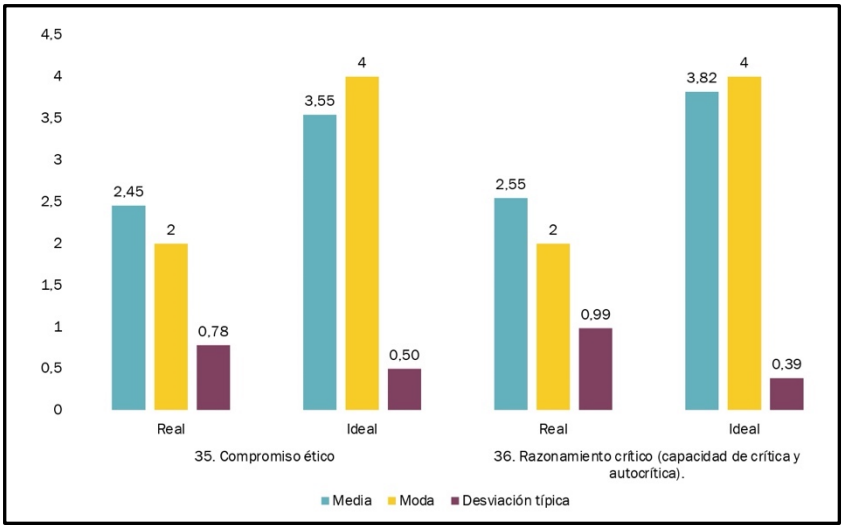
Gráfico 3.56. Distribución puntuaciones pregunta 36



Debido a la disparidad de valores en las respuestas que han manifestado los expertos con las posiciones más valoradas antagónicas 54,54% poco importante y 36,36% importante, será objeto de nueva valoración en la siguiente ronda del Delphi con el objetivo de alcanzar mayor cuota de consenso.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

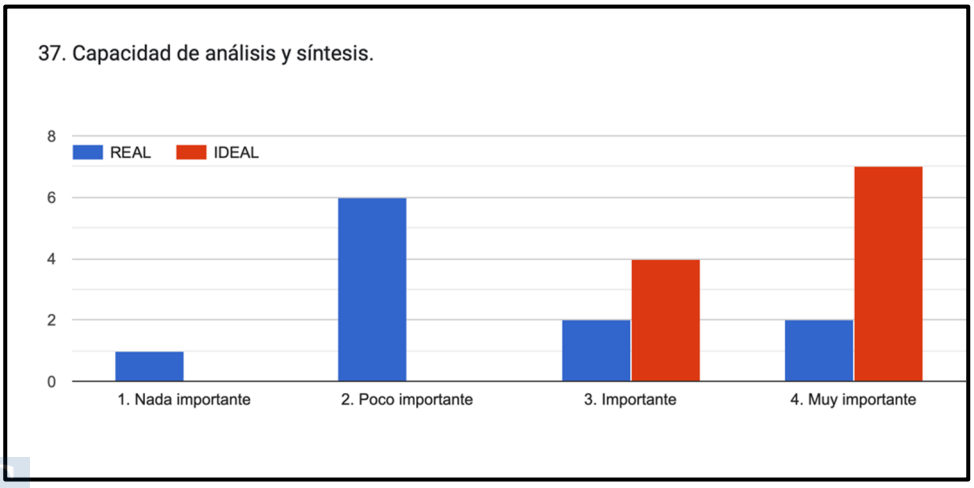
Gráfico 3.57. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 35 y 36



Tanto el compromiso ético como el razonamiento crítico (capacidad de crítica y autocrítica) según los expertos representa una de las competencias trasversales en las que no se está dando la importante que se debería. Se observa tanto en el valor medio como en la moda.

Si nos fijamos en la pregunta 37, capacidad de análisis y de síntesis, observamos lo siguiente:

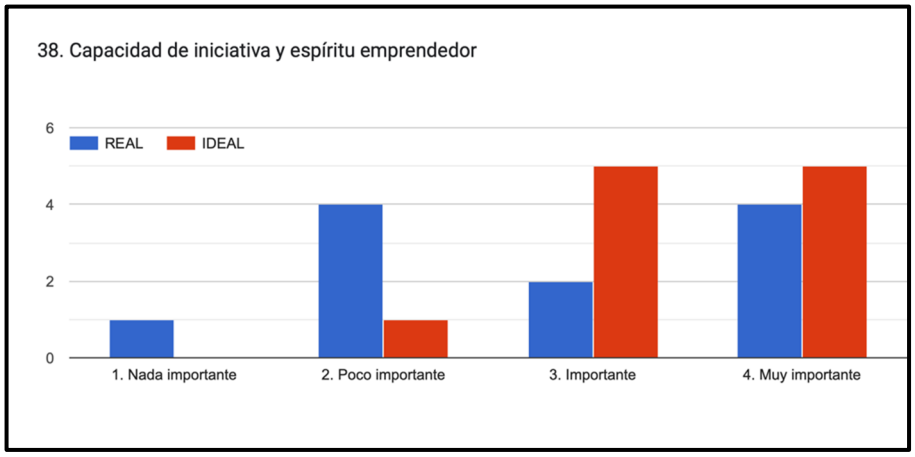
Gráfico 3.58. Distribución puntuaciones pregunta 37



USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

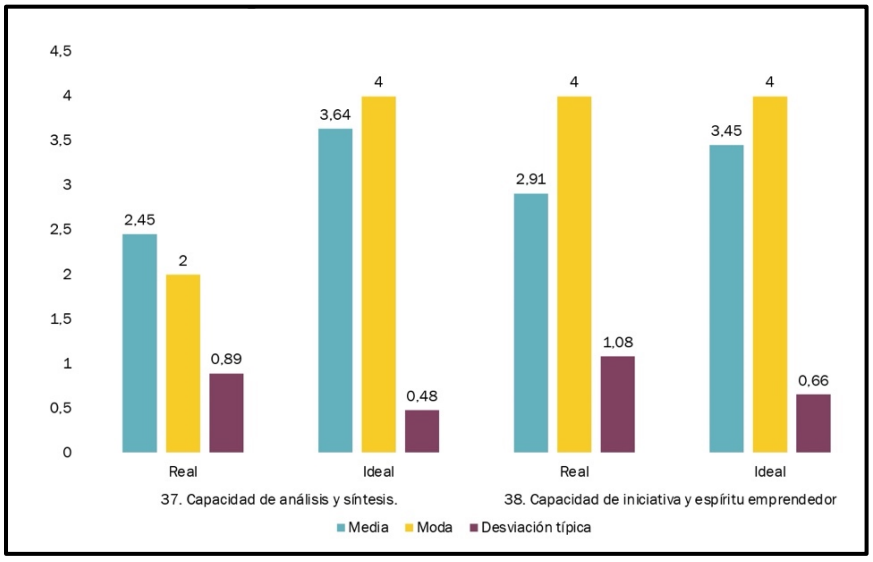
Como podemos ver en el gráfico, más de la mitad de los expertos, 54,54% consideran poco importante la capacidad de análisis y síntesis, en el entorno real, en cambio, el 63,63% afirma que debería ser muy importante en el desempeño ideal y el 36,36% restante lo califican como importante

Gráfico 3.59. Distribución puntuaciones pregunta 38



Puesto que no hay unanimidad sobre la importancia de la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor en el desempeño real, al contrario de lo que sucede en el ideal, se propone volver a formular esta pregunta en la segunda fase.

Gráfico 3.60. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 37 y 38

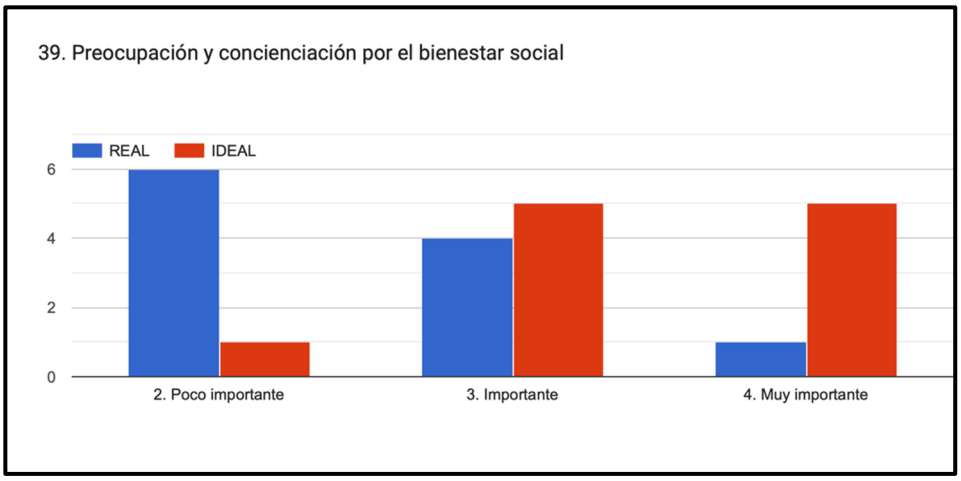


USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor, si observamos la desviación de 1,08 puntos se ve que es una de las competencias en las que los jueces encuentran mayor discrepancia en la valoración. En la capacidad de análisis y síntesis la desviación es ligeramente inferior.

Continuamos con la preocupación y concienciación por el bienestar social (39) que manifiestan los directores de hotel en su día a día y cual debería de ser el valor aspiracional o deseable.

Gráfico 3.61. Distribución puntuaciones pregunta 39



Una vez más, el grupo de expertos manifiesta una diferencia notable entre el desempeño real y el aspiracional que oscila entre valores poco importante para el 63,63% y 90,90% si sumamos importante y muy importante como valores deseables. Volveremos sobre este ítem en la segunda fase dada la dispersión de valores en el contexto actual.

Nos centramos también en otra competencia transversal clave como es el aprendizaje autónomo (40) que al igual que en el caso anterior, presenta una diferencia notable que oscila entre poco importante 45,45% e importante 36,36% en el desempeño actual.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.62. Distribución puntuaciones pregunta 40

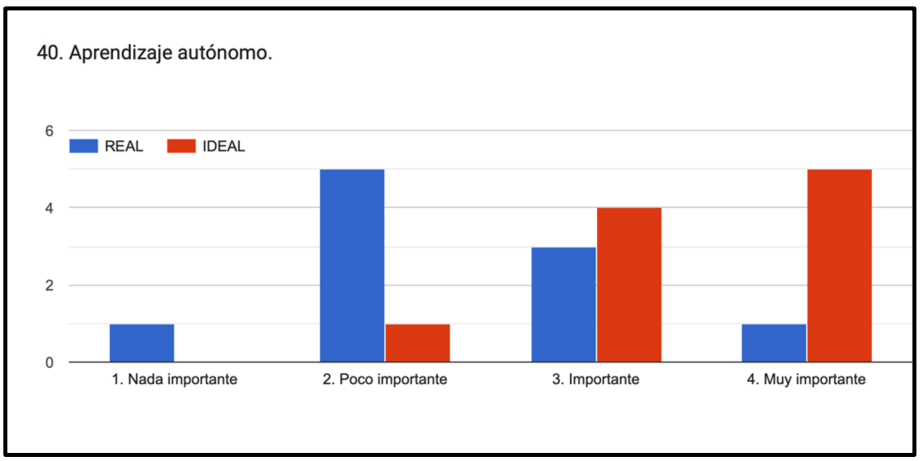
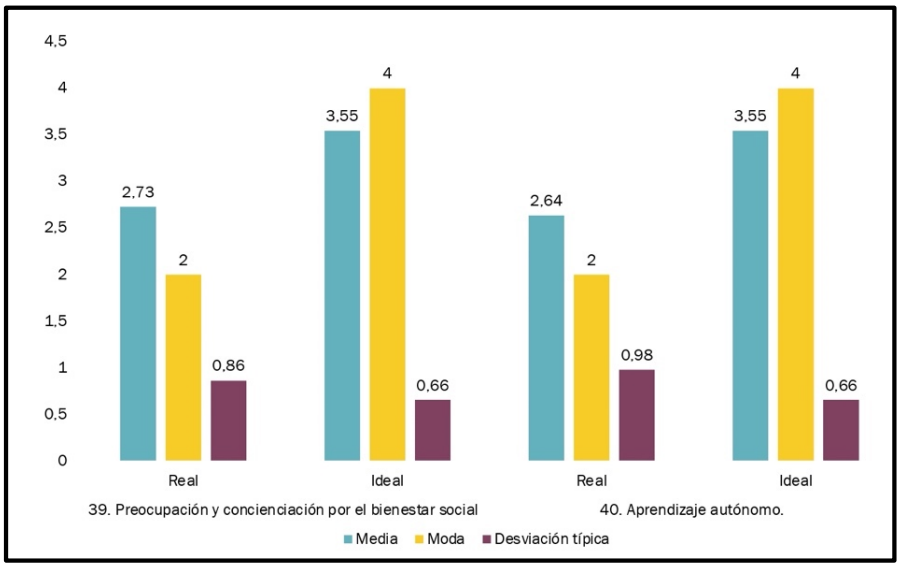


Gráfico 3.63. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 39 y 40



La preocupación y concienciación por el bienestar social y el aprendizaje autónomo presentan unos valores similares tanto en media, moda y desviación, tanto para real como para ideal, lo cual refleja la necesidad de mejorar la concienciación del perfil directivo.

Preguntados por las habilidades de investigación (41), la mayoría de los expertos 90,90% consideran que en el entorno actual es poco o nada importante, mientras que

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

el mismo porcentaje lo considera importante o muy importante en un desempeño ideal del director de hotel.

Gráfico 3.64. Distribución puntuaciones pregunta 41

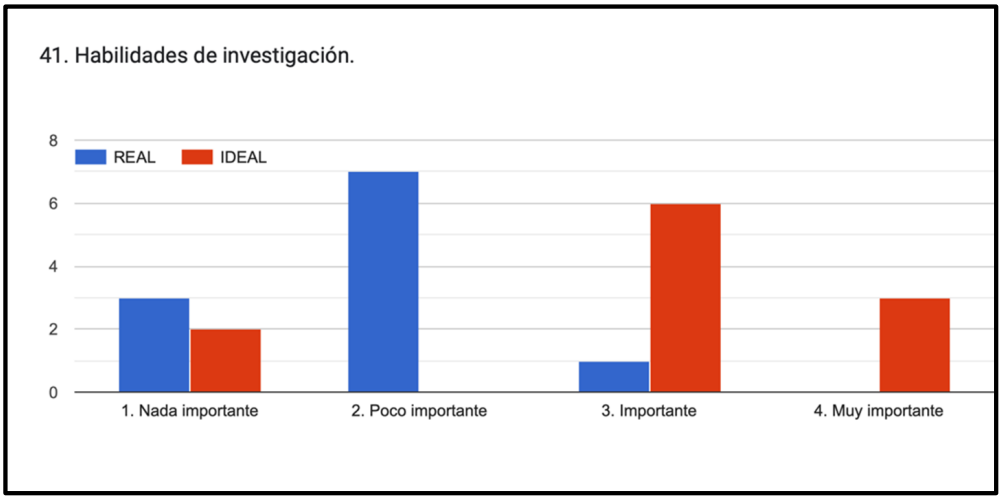
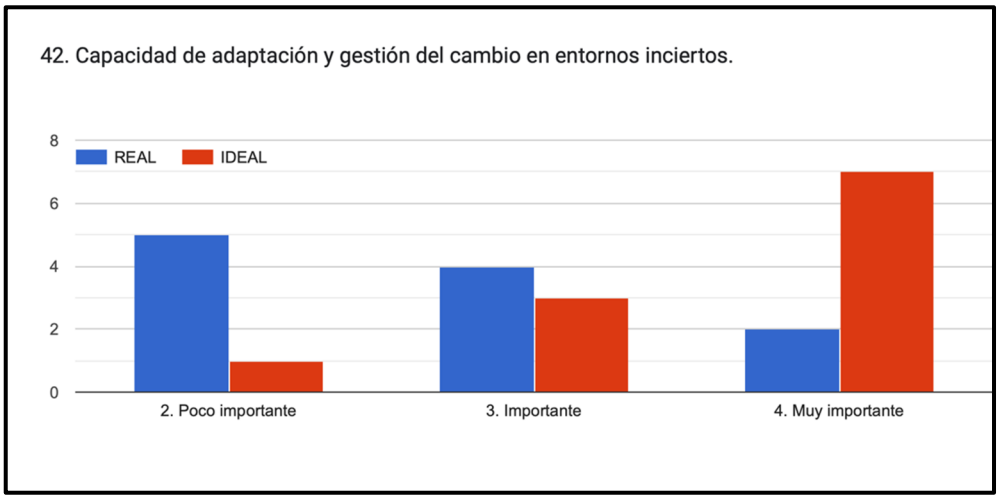


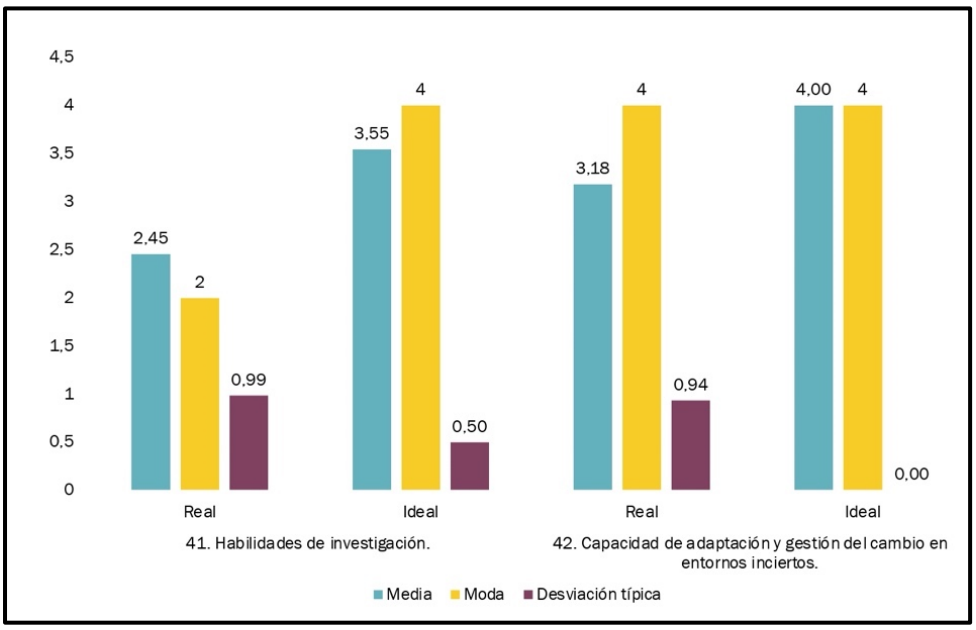
Gráfico 3.65. Distribución puntuaciones pregunta 42



El 63,63% de los expertos consideran que la capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos es importante o muy importante. Si lo comparamos con el desempeño deseable, el porcentaje crece hasta el 90,9% con la suma de valoraciones importante y muy importante.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.66. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 41 y 42

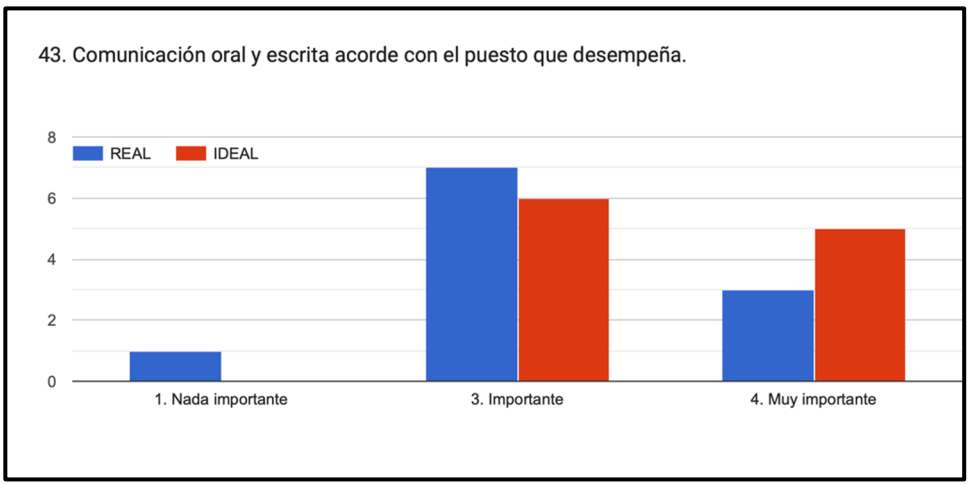


Si atendemos a las habilidades de investigación, las diferencias de media superan el punto, pasando de poco importante a importante de real a ideal. No ocurre lo mismo en la capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos, con menor diferencia.

Para finalizar el bloque dedicado a las competencias transversales, le preguntamos a los expertos por las habilidades de comunicación oral y escrita acorde al puesto que desempeña (43), así como el cuidado de la imagen personal (45). Los resultados son muy precisos y claros.

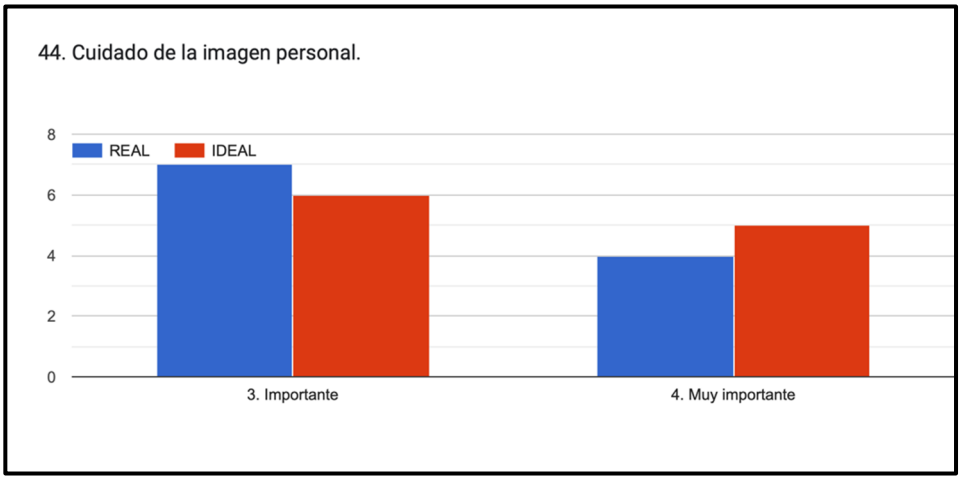
USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.67. Distribución puntuaciones pregunta 43



La opinión de los expertos es clara en cuanto a las habilidades de comunicación de los directivos, manifestando que, tanto en el desempeño actual como en el ideal, son importantes 63,63% o muy importante 27,27%, tan sólo un 9,10% de los participantes lo considera nada importante actualmente. En el escenario ideal, las opiniones son unánimes entorno a importante o muy importante.

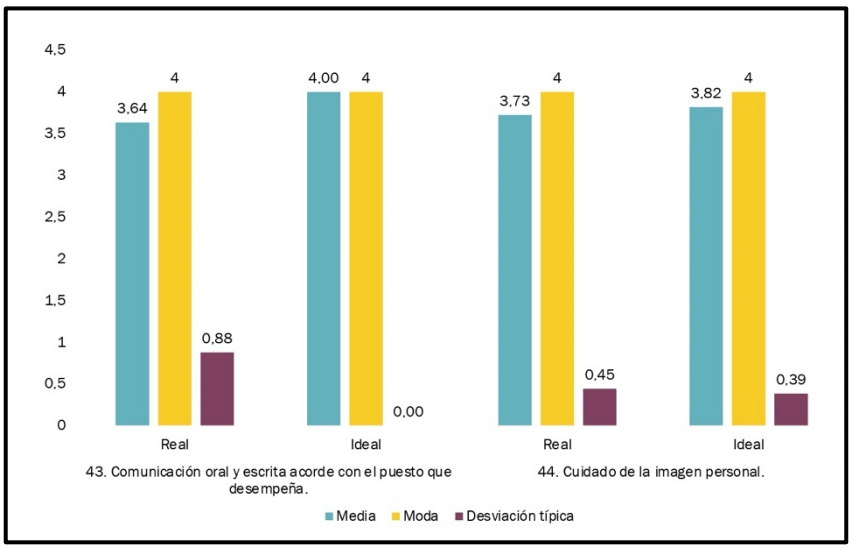
Gráfico 3.68. Distribución puntuaciones pregunta 44



El cuidado de la imagen personal es otra de las cuestiones que genera mayor coincidencia entre los participantes, considerando que es importante o muy importante tanto en la actualidad como en el desempeño ideal.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.69. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 43 y 44



Las variables con aspectos más similares en lo que es y lo que debería ser son la comunicación oral y escrita acorde con el puesto que desempeña y el cuidado de la imagen personal, ambas tienen coincidencias en los valores más frecuentes tanto en la parte ideal como real.

Del mismo modo que cuando finalizamos el análisis estadístico de las competencias específicas, consideramos volver a reflexionar del mismo modos sobre las competencias transversales, en relación a tres dimensiones que consideramos claves en el marco de esta investigación. Por un lado, consideramos relevante la comparativa entre los resultados obtenidos y el nivel de estudios de los participantes que se muestrasn en la tabla XX. Por otro lado su nivel de experiencia y antigüedad en el puesto de trabajo en la tabla XX y finalmente el sexo de los participantes en la tabla XX.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 3.14. Comparativa entre competencias transversales según nivel de estudios de los expertos

	Media de competencias trasversales real	Media de competencias trasversales ideal	Diferencia entre real e ideal
Graduado/a Licenciado/a	2,95	3,79	- 0,84
Bachillerato	3,52	4,00	- 0,48
Master	2,90	3,75	- 0,85
Doctorado	2,87	3,74	- 0,87
Total general	2,97	3,79	- 0,82

Si observamos las medias de las valoraciones de las competencias transversales por nivel de estudios, se observa que la mayor valoración se relaciona con nivel de bachillerato, descendiendo conforme aumenta el nivel del encuestado, tanto en ideal como en real.

Tabla 3.15. Comparativa entre competencias transversales según la experiencia de los expertos

	Media de competencias trasversales real	Media de competencias trasversales ideal	Diferencia entre real e ideal
Entre 2-5 años	2,70	3,93	- 1,22
Entre 6-10 años	2,41	3,78	- 1,37
Más de 10 años	3,07	3,78	- 0,71
Total general	2,97	3,79	- 0,82

Como se puede comprobar en esta tabla, la valoración según la experiencia encuentra su nivel más bajo en el tramo de 6 a 10 años, subiendo en los tramos contiguos, y por tanto la mayor diferencia entre el nivel real e ideal corresponde con el gurpo de experiencia intermedia. El grupo más veterano de expertos, con más de 10 años de experiencia profesional, manifiesta la menor diferencia entre desempeño real e ideal.

USC DE COMPOSTELA

Por último, si lo desglosamos por sexo, la media es mayor de la valoración de mujeres en el plano real, pero mayor en hombres en el plano ideal.

Tabla 3.16. Comparativa entre compatencias transversales según el sexo de los expertos

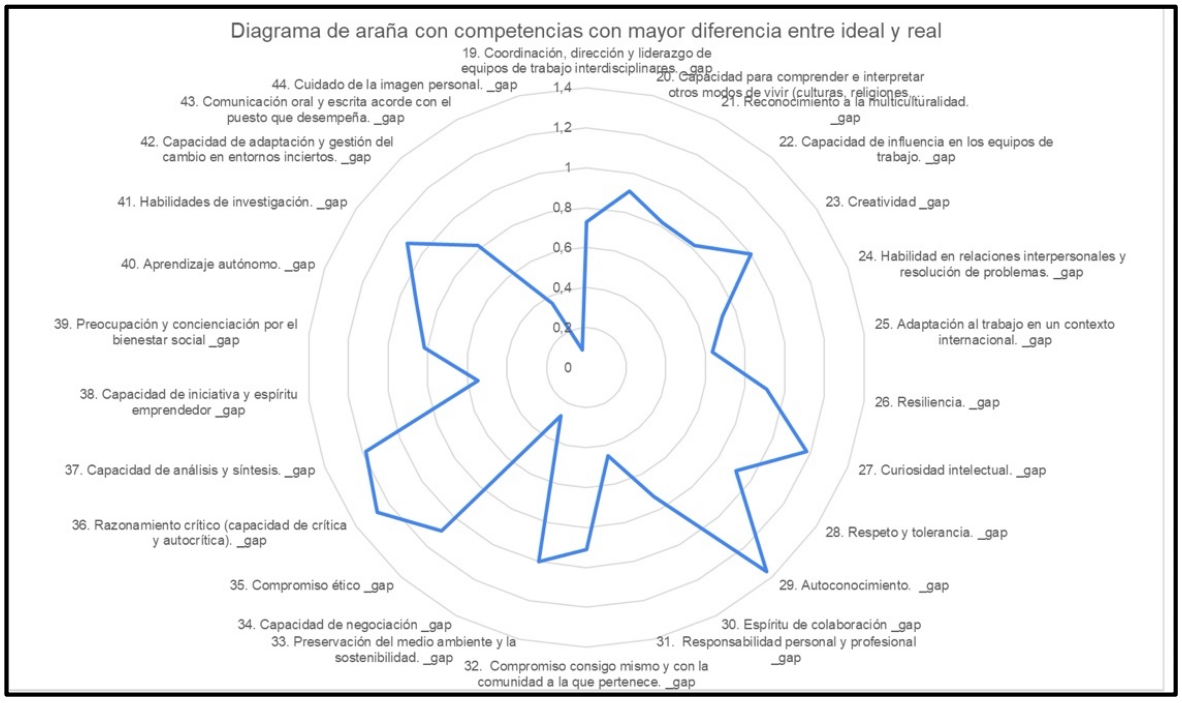
	Media de competencias trasversales real	Media de competencias trasversales ideal	Diferencia entre real e ideal
Hombre	2,88	3,81	- 0,92
Mujer	3,21	3,75	- 0,54
Total general	2,97	3,79	- 0,82

Si consideramos cuáles son las competencias transversales que han valorado los expertos en las que se presentan con mayores diferencias, destacan: la capacidad de entender otros modos de vivir, la multiculturalidad, la capacidad de influencia en los equipos, el contexto internacional, el autoconocimiento, el razonamiento crítico, la curiosidad intelectual, el espíritu de colaboración, el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece, la iniciativa emprendedora, la preocupación por el bienestar social , el aprendizaje autónomo y la capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos. Sobre todas ellas trabajaremos con el grupo de expertos en la segunda fase.

A continuación, incorporamos un diagrama de araña que muestra las diferencias entre las puntuaciones reales e ideales paras las competencias transversales.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.70. Diagrama de araña sobre competencias transversales con mayor diferencia



Para el análisis cualitativo, de las preguntas 45 hasta la pregunta 50, se ha utilizado nuevamente un software de análisis documental.

El proceso de categorización y codificación de la fase exploratoria ha consistido en la asignación de códigos de colores a cada una de las unidades de competencias que los expertos atribuían en respuesta a cada una de las preguntas. En total se han reunido 54 respuestas de las que 38 han sido las seleccionadas bajo el criterio de pertinencia, importancia y frecuencia para valoración de los jueces nuevamente en la segunda ronda. Analicemos cada una de las respuestas.

Pregunta 45 (P45) ¿Cuáles son los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel entre trabajadores?

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los expertos realizan las siguientes aportaciones:

- La falta de comunicación interna, la diversidad de opiniones acerca de cómo afrontar un conflicto, la percepción de injusticia ante una decisión.
- La competencia por la promoción profesional. Las diferencias entre niveles de implicación y compromiso, además d ellos turnos de trabajo.
- Definición de turnos horarios y disfrute de vacaciones, condiciones laborales diferentes, posibilidades de promoción y falta de reconocimiento. Horarios prolongados y dificultades de aceptación del liderazgo. Es decir, conflicto de intereses y competitividad de relación y de comunicación, todo ello agravado por diferencias de género y de otro tipo.
- Mala comunicación entre trabajadores, falta de recursos, objetivos diferentes, presión externa, sobrecarga de trabajos, conflicto entre generaciones.
- Presión de trabajo y percepción de trato injusto.
- Fallos de comunicación o comprensión del mensaje. Falta de compañerismo por egoísmo individual. la diferencia entre lo que se dice y lo que el otro escucha.
- Carga de trabajo. Distribución del tiempo de trabajo (horarios, descansos, etc.) Escasez de recursos.
- Comunicación ineficaz, falta de capacitación, falta de determinados procedimientos escritos, falta de guía y seguimiento continuo.
- Comparaciones entre ellos y falta de responsabilidad por el trabajo bien hecho.
- Falta de comunicación, ausencia de objetivos claros y ausencia de ilusión.
- Falta de comunicación clara.

Pregunta 46 (P46) Describa los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel de tipo mixto (entre trabajadores y/o clientes, proveedores, stakeholders).

Las respuestas que hemos recogido son las siguientes:

- Mala comunicación entre los diferentes actores. Decisiones alejadas de la realidad interna.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- El nivel de servicio y la atención al cliente. Falta de educación y el nivel de exigencia de algunos clientes.
- Falta de empatía, incorrecta prestación del servicio comparativamente con las expectativas creadas, falta de escucha al cliente, incumplimiento de plazos de entrega o calidad de los productos, condiciones contractuales. Modelos de comunicación incorrectos según el grupo de interés.
- Presión de trabajo, falta de entrenamiento y profesionalidad, actitud incívica de los clientes.
- Fallos de comunicación o comprensión del mensaje por parte del trabajador en la mayoría de los casos, falta de planificación.
- Diferencias entre expectativas y realidad. Falta de recursos.
- Falta de formación y orientación inicial, falta de procedimientos escritos o comunicados eficazmente.
- Gestionar peticiones extraordinarias de los clientes. Profesionalidad de los proveedores.
- Falta de comunicación, ausencia de liderazgo claro, desconocimiento de los objetivos a conseguir.
- No haber definido correctamente los objetivos.
- Mala comunicación, objetivos diferentes, sobrecarga de trabajo.

Pregunta 47 (P47). Describa los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel de tipo externo (autoridades, Administraciones Públicas).

Los aspectos que han manifestado los expertos son los siguientes:

- Legislación inflexible y poco adaptada a la realidad.
- Problemas con la concesión de licencias, inspecciones sanitarias y otras.
- Cuestiones de tipo ambiental, social y legal.
- Diferentes valores, intereses opuestos, falta de confianza, diferencias culturales.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Ausencia de procedimientos, normas o reglas.
- Falta de agilidad y compresión de necesidades específicas de la empresa, efectos externos negativos causados por la actividad de la empresa.
- Coordinación de regulación, necesidades de funcionamiento y rentabilidad.
- Desconocimiento de las funciones de las autoridades, falta de conexión con las Administraciones Públicas.
- Cumplimientos de normativas directas con el hotel y/o con clientes.
- Falta de empatía, escaso nivel de tolerancia, poca destreza en las relaciones personales.
- Falta de dialogo real.

Pregunta 48 (P48). En su opinión y en general ¿Cuáles son las situaciones de abuso laboral más frecuentes que se producen en un hotel o en un restaurante?

Son numerosas las aportaciones realizadas por los expertos a esta pregunta:

- Jornadas laborales reales alejadas de las pactadas. Bajos sueldos. Falta de formación.
- Contrataciones por jornadas inferiores a las reales y jornadas extendidas.
- Contrataciones por categorías y salarios inferiores a las funciones reales. Utilización de personal no asalariado (pagos en negro)
- Turnos de trabajo inadecuados o excesivo, condiciones laborales acordes al tipo de puesto.
- El impago y el recorte unilateral de salarios, la sobrecarga de trabajo, el acoso sexual a las mujeres por partes de sus compañeros, la terminación del contrato sin aviso previo o la falta de medidas sanitarias adecuadas.
- Presión de trabajo en los puestos peor remunerados.
- La dificultad de compromiso con los horarios publicados, debido a imprevistos que podrían ser previstos si mejorara la comunicación interdepartamental. Cambios constantes de estos, alterando la vida personal de los trabajadores.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- La poca empatía a la hora de conciliación de los trabajadores mismos con ellos mismos y de la empresa con los trabajadores en muchos casos.
- No cumplir con la normativa de contratación (dar de alta, firmas de contratos, etc.)
- En aquellos centros que no cuentan con un convenio claro, todas las imaginables. En los centros profesionales no hay abusos.
- Contratación irregular, con respeto al Convenio de hostelería/restaurantes.

Pregunta 49 (P49). De acuerdo con su experiencia, mencione las soluciones o propuestas que podrían contribuir a eliminar estas prácticas abusivas.

Las aportaciones de los expertos proporcionan una amplia variedad de soluciones:

- Formación del personal, orientación de la empresa al empleado (antes que al cliente), jornadas laborales adecuadas.
- Inspecciones de trabajo periódicas y frecuentes.
- Gestión del "talento", y todo lo que ello implica.
- Formación a todos los niveles, planes de contingencia para estas circunstancias visados y supervisados, reconocimiento de la profesión en toda su extensión.
- El mercado laboral ya está aclarando que bajos salarios y alta presión llevan a escasez de mano de obra. Las condiciones tienen que mejorar, lo cual significa que es insostenible el 'race to the bottom' de bajo coste.
- Debido a la estacionalidad del sector, a la imprevisión constante, si se consiguiera dejar un margen de maniobra mayor en el coste social, se podría gestionar quizás mejor esta dificultad de los cambios constantes de turnos.
- Respeto estricto a los registros horarios y control de presencia de acuerdo con la legislación vigente, concienciación de la importancia de la conciliación e implementación de políticas de conciliación.
- Negociación de un convenio que estipule claramente las condiciones laborales.
- Cambiar la legislación. Aumentar el salario mínimo. Ayudar a empresarios.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Pregunta 50 (P50). Enumere cinco habilidades claves que deberían incluir los planes de estudio para los directores de hotel del futuro en torno a diversidad, integración e igualdad.

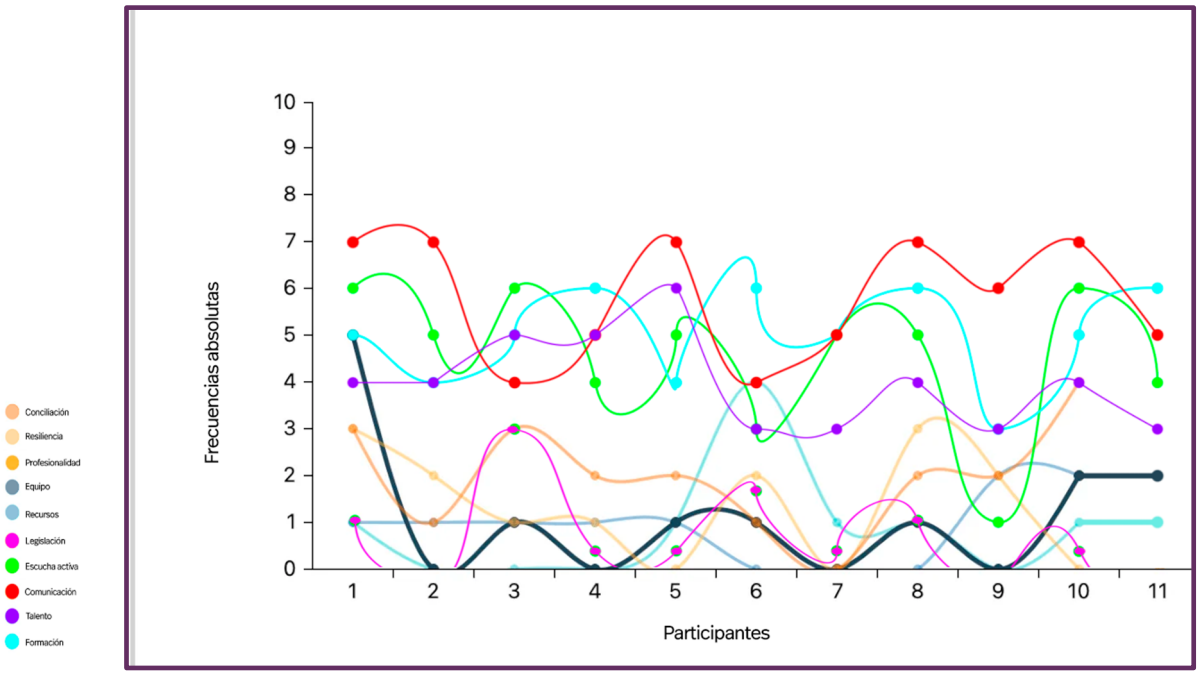
Las últimas aportaciones de los expertos generaron amplia variedad en las respuestas:

- Sensibilización hacia la diversidad, conocimiento de las diferentes diversidades funcionales, conocimiento de los ODS, conocimiento de la triple cuenta de resultados, conocimiento del turismo sostenible.
- Escucha activa. Liderazgo por el ejemplo. Trabajo en equipo. Evaluación por competencias Lenguaje inclusivo.
- Formación en liderazgo inclusivo, capacidad para la gestión del talento y reconocimiento de la diversidad y la equidad, visión disruptiva y estratégica, sensibilidad hacia temas sociales, ambientales y de gobernanza, capacidad de comunicación e interacción inclusiva, respeto tolerancia y empatía.
- Inteligencia emocional, liderazgo, idiomas, conocimiento/resiliencia de culturas, empatía multidisciplinar, generacional y multicultural.
- Empatía y conocimiento de/experiencia con convivencia intercultural; Liderazgo de equipos; Conocimiento de/Experiencia en operaciones; Conocimiento de las causas de la desigualdad social; Habilidades inquisitivas y resiliencia ante el cambio.
- Conocimiento de la normativa. Empatía. Capacidad de adaptación. Asertividad. Liderazgo.
- Compromiso analítico estratégico, Negociación, Cooperación/Colaboración/Trabajo en equipo, escucha activa.
- Respeto y empatía. No solo en estos planes de estudio, sino en la sociedad en general.
- Comunicación, liderazgo, empatía, planificación estratégica, delegación.
- Resiliencia, liderazgo, comunicación, organización, trabajo en equipo.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para terminar, mostramos el gráfico de frecuencias de palabras, dónde aparecen identificadas las competencias que han demostrado una frecuencia más alta entre los participantes y que han permitido elaborar la siguiente ronda del cuestionario.

Gráfico 3.71. Frecuencia de competencias claves según expertos en primera vuelta



Fuente:

De las aportaciones de los expertos concluimos que los códigos que más se repiten y muestran valoraciones más altas son: comunicación, talento, formación, escucha activa. En la fase intermedia del gráfico encontramos códigos como conciliación, resiliencia o profesionalidad, y finalmente equipo y legislación son los códigos que despiertan menos interés en cuanto a las valoraciones de los expertos en la lucha contra la desigualdad en el entorno laboral.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3.8. ANÁLISIS Y VALORACIONES EXPERTOS EN SEGUNDA RONDA

Destacamos que en esta segunda ronda. Los expertos invitados a participar en el estudio han sido los mismos que para la primera vuelta. En esta ocasión, han contestado un total de nueve participantes, frente a once participantes en la fase anterior.

Para la segunda vuelta procedimos a recoger los datos estadísticos de contraste para cada una de las preguntas, con el fin de analizar el comportamiento estadístico de cada una de ellas.

Se descartaron las preguntas que en la primera ronda obtuvieron unanimidad o un índice de consenso de 2/3 o superior siguiendo a Rodríguez-Gallego (2014).

Cabe destacar que el mayor porcentaje de unanimidad se corresponde con las preguntas sobre competencias específicas y transversales dónde las puntuaciones de los expertos son más homogéneas. Por ello, se decide eliminar de esta ronda las preguntas P1, P2, P3, P6, P7, P9, P10, P12, P13, P14, P15, P17, P18, P19, P23, P24, P26, P28, P31, P33, P34, P35, P37, P41, P43, P44.

Las preguntas abiertas que se ubican al final del cuestionario (desde la P45 hasta la P50) se incluyen en esta segunda ronda con el fin de que los expertos evalúen su importancia en el entorno laboral, a partir de las respuestas generadas por el grupo en la primera vuelta.

A continuación, se describen las preguntas que pasan a formar parte de esta segunda vuelta.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS						
Valores de 1 a 4. **1 Nada importante, 2 Poco importante, 3 Bastante importante y 4 Muy importante**		**REAL** **Ejercicio actual de la profesión**			
		1	**2**	**3**	**4**
4	Compresión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras				
5	Creación de nuevos productos y servicios de hotelería				
8	Diseño, control y mejora de los procesos de gestión.				
11	Gestión de las personas que trabajan en las empresas hoteleras				
16	Identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras				

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

COMPETENCIAS TRANSVERSALES						
Valores de 1 a 4. **1 Nada importante, 2 Poco importante, 3 Bastante importante y 4 Muy importante**		**REAL** **Ejercicio actual de la profesión**			
		1	**2**	**3**	**4**
20	Capacidad para comprender e interpretar otros modos de vivir (culturas, religiones, sexualidad, etc.)				
21	Reconocimiento a la multiculturalidad				
22	Capacidad de influencia en los equipos de trabajo				
25	Adaptación al trabajo en un contexto internacional				
26	Resiliencia				
27	Curiosidad intelectual				
29	Autoconocimiento				
30	Espíritu de colaboración				
32	Compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece				
36	Razonamiento crítico (capacidad de crítica y autocrítica)				
38	Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor				
39	Preocupación y concienciación por el bienestar social				
40	Aprendizaje autónomo				
42	Capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos				

Preguntas abiertas

Con anterioridad, hemos descrito el proceso de selección y categorización de las respuestas de los expertos en función de sus aportaciones en la primera ronda. Hemos tenido en cuenta las variables de frecuencia y valoración que han otorgado los expertos con la ayuda de un programa estadístico de análisis cualitativo.

En esta segunda ocasión, le solicitamos al grupo de expertos que de las 38 unidades de competencias finales resultantes, las evaluase según su importancia. Nada importante 1, poco importante 2, importante 3 y muy importante 4.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

(P45). En la versión anterior de este cuestionario se preguntaba a cerca de los aspectos que más influyen en la generación de conflictos en un hotel entre trabajadores. respuestas fueron las siguientes.

- Falta de comunicación
- Turnos de trabajo y/o vacaciones
- Sobrecarga de trabajo
- Poco nivel de compromiso e implicación

(P46). En la primera ronda, le preguntábamos cuáles eran los aspectos que más influyen en la generación de conflictos mixtos en un hotel (trabajadores y/o clientes, stakeholders, proveedores, etc…). A continuación, destacamos las respuestas más repetidas en el grupo. Valore su importancia según su criterio.

- Falta de comunicación
- Falta de objetivos o diferentes intereses
- Falta de profesionalidad
- Poca educación y actitud incívica de clientes
- Escasez de recursos
- Formación insuficiente

(P47) En relación con los conflictos de tipo externo (hotel, autoridades AAPP) los aspectos más repetidos son los siguientes. Valores su importancia.

- Diferentes valores e intereses opuestos
- Legislación poco flexible y adaptada a la realidad
- Falta de agilidad y comprensión
- Falta de empatía y tolerancia
- Falta de diálogo social
- Cumplimiento de normativas

(P48). A la pregunta ¿Cuáles son las situaciones de abuso laboral más frecuentes que se producen en un hotel o en un restaurante? Valore las respuestas del grupo según su opinión.

- Salarios inferiores a lo pactado
- Jornadas laborales extensas

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Presión por sobrecarga de trabajo
- Falta de desconexión
- Incumplimiento normativa contratación (altas, jornadas, horas extras, etc)
- Acoso sexual a mujeres
- Dificultad para conciliar por culpa de los cambios de turnos/horarios

(P49) Valore según su criterio la importancia de las soluciones que propone el grupo al que pertenece en la eliminación de prácticas abusivas.

- Aumentar el salario mínimo interprofesional
- Formación a todos los empleados con el trabajador en el centro
- Inspecciones de trabajo periódicas y frecuentes
- Mejorar la gestión del talento
- Control de registros horarios y control de presencia
- Mejorar políticas de conciliación
- Cambiar la legislación

(P50) Del siguiente listado de habilidades, valore según su criterio, la importancia de las mismas en la formación de directivos hoteleros en relación con la igualdad, diversidad e integración.

- Escucha activa
- Liderazgo inclusivo con reconocimiento a la diversidad y la equidad
- Empatía y conocimiento intercultural
- Trabajo en equipo
- Resiliencia
- Asertividad
- Comunicación efectiva

Antes de comenzar con el análisis estadístico detallado para cada una de las preguntas, conviene destacar que, del total de las 18 preguntas cerradas incluidas en el cuestionario, en la mayor parte de los casos, a excepción de la (P27) Curiosidad intelectual y (P29) Autoconocimiento, las preguntas dirigidas a los expertos sólo se centraban en el escenario real, pues para el escenario ideal presentaban un elevado

USC

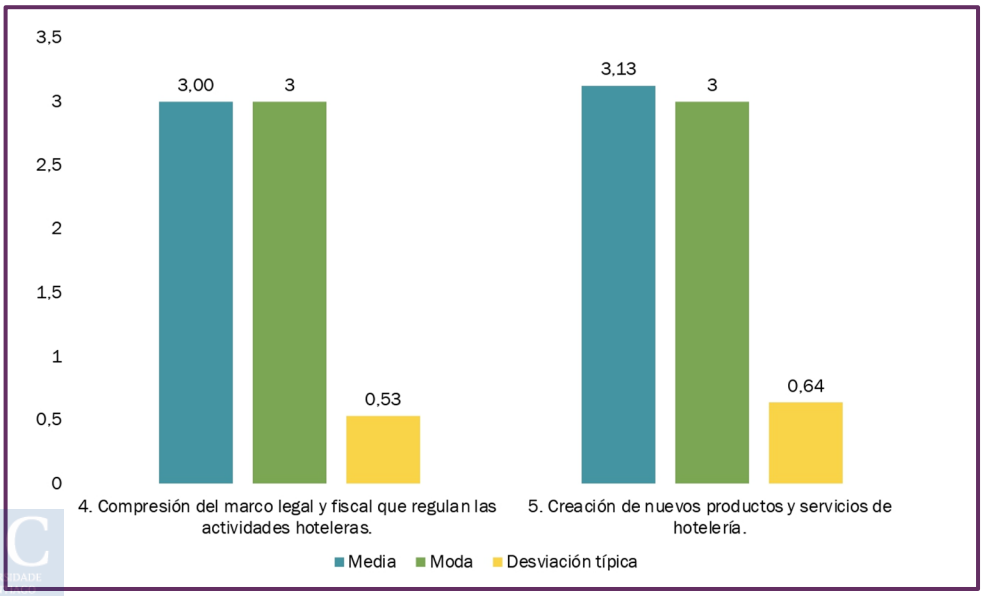
índice de consenso. Sólo en los casos anteriores se requiere de nuevo la opinión completa del grupo de expertos para tanto el desempeño real como ideal.

Comencemos por la P4. Comprensión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras. A diferencia de lo que sucedía en la primera vuelta, donde las respuestas se dividían entre poco importante e importante. En esta segunda ronda, se comprueba como la opinión de los expertos se agrupa en la valoración importante con un 67% de las respuestas y muy importante con un 22% de las respuestas.

Si nos fijamos en las respuestas de los jueces a la pregunta 5 sobre creación de nuevos productos y servicios de hostelería en la primera ronda, se observaba un alto grado de discordancia con valores entre poco importante, importante y muy importante. En esta segunda ronda los resultados son más consensuados ya que el 56% de los jueces considera importante o muy importante (33%) la capacidad para crear nuevos productos y servicios.

En el análisis comparado de las puntuaciones para las preguntas 4 y 5 comprobamos. En la comprensión del marco legal y fiscal que regulan las actividades hoteleras, se observa una valoración de "importante" como media y moda, al igual que en la creación de nuevos productos y servicios de hotelería se observa valores parecidos, ligeramente superiores.

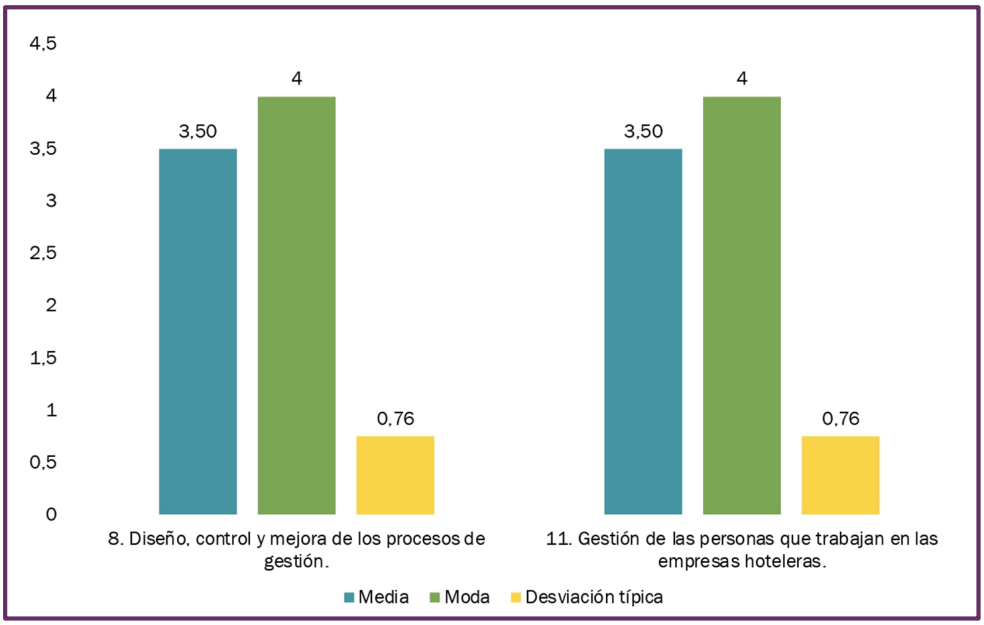
Gráfico 3.72. Análisis comparativo de puntuaciones para preguntas 4 y 5



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Respecto a la importancia del diseño, control y mejora de los procesos de gestión de la pregunta 8, las valoraciones de los expertos pasan de atribuirle un valor importante en la primera vuelta a muy importante. Lo mismo ocurre para la pregunta 11 sobre la gestión de las personas que trabajan en las empresas hoteleras.

Gráfico 3.73. Análisis comparativo de puntuaciones para preguntas 8 y 11



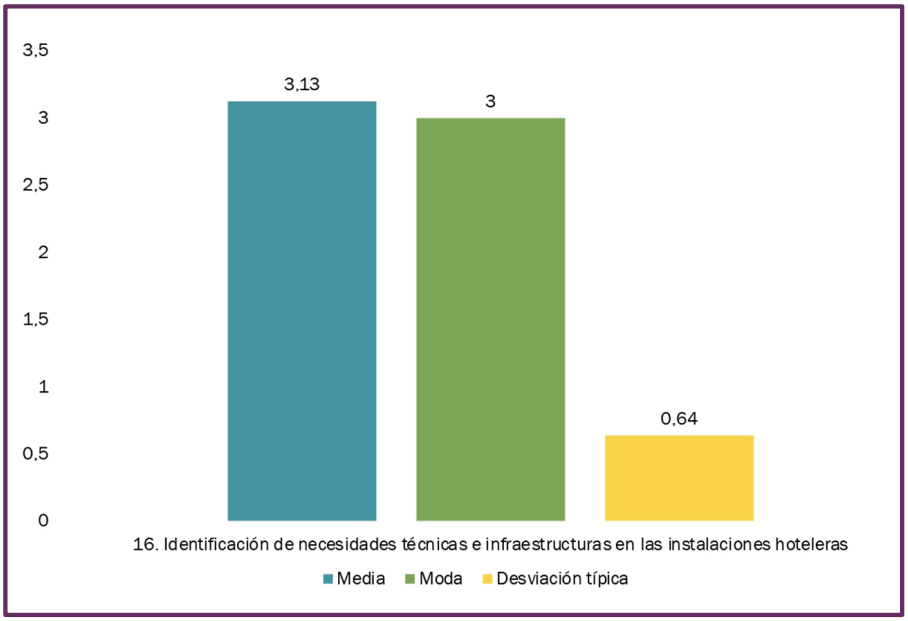
En cuanto al diseño, control y mejora de los procesos de gestión, así como en la gestión de personas que trabajan en las empresas hoteleras, con iguales datos en moda y media, se observa que la consideración de los expertos sube hasta muy importante como valor más frecuente.

Siguiendo con la pregunta 16 en relación con la identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras, observamos que en la primera vuelta la opinión de los expertos se polarizaba entre poco importante o importante, por lo que, en esta segunda ronda, los expertos valoran como importante o muy importante esta competencia para los directores de hotel.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La última de las competencias específicas analizadas, arroja datos ligeramente superiores a los obtenidos en la primera encuesta realizada, considerando la identificación de necesidades técnicas e infraestructuras en las instalaciones hoteleras, la mayoría la considera importante, ligeramente superior a la primera encuesta realizada, en la que la desviación se sitúa en 0,64.

Gráfico 3.74. Análisis estadístico para pregunta 16

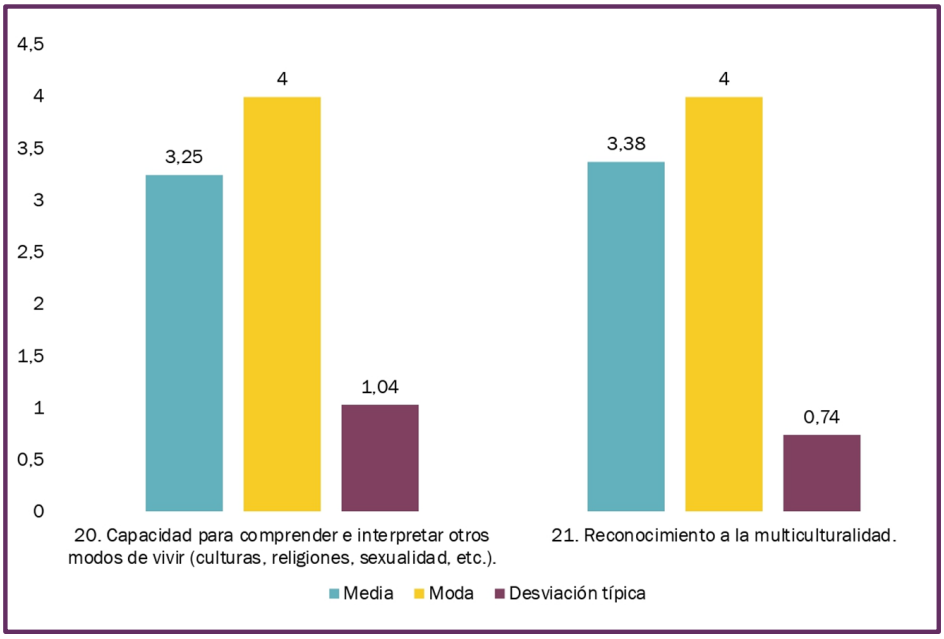


Centrándonos en el bloque de competencias transversales, abre este apartado, capacidad para comprender e interpretar otros modos de vivir (culturas, religiones, sexualidad, etc) P20. En la primera vuelta, los expertos mostraban diversidad de opiniones con frecuencias en todos los valores. Para esta segunda vuelta, los participantes muestran una opinión equilibrada entre importante y muy importante con un valor testimonial 9,1% para nada importante.

En el análisis estadístico, se comprueba un comportamiento muy similar para la importancia en el reconocimiento a la multiculturalidad, donde la media y la moda sitúan el valor más frecuente importante.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

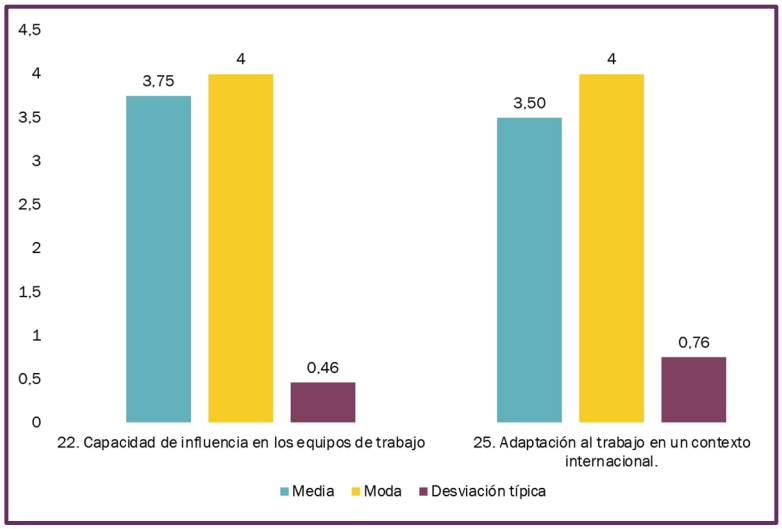
Gráfico 3.75. Análisis estadístico comparado preguntas 20 y 21



La capacidad de influencia en los equipos de trabajo (P22) y la adaptación al trabajo en un contexto internacional (P25) son dos de las competencias trasversales con los valores más alto, con consideración de "muy importante" y con poca variabilidad en la opinión de los expertos. En la fase previa, los expertos mostraban diversidad de opiniones entre los valores muy importante y poco importante en relación con el perfil real, al contrario de lo que ocurría en un desempeño ideal, dónde el 90,9% de los participantes lo consideraban muy importante.

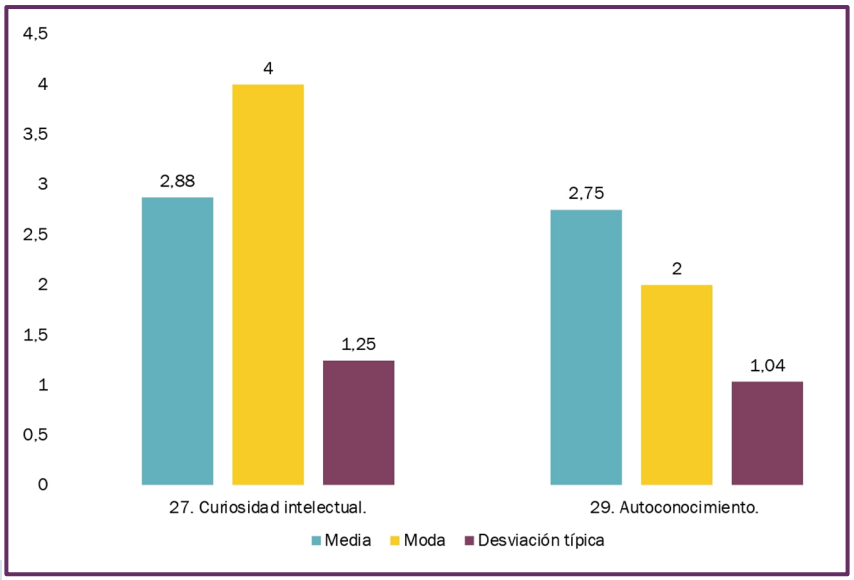
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.76. Análisis estadístico comparado preguntas 22 y 25



Sin embargo, la curiosidad intelectual (P27) y el autoconocimiento (P29) son las competencias trasversales con valores más bajos, a pesar de que en la curiosidad intelectual el valor más frecuente es el de muy importante, pero la desviación típica es prácticamente la mitad de la media.

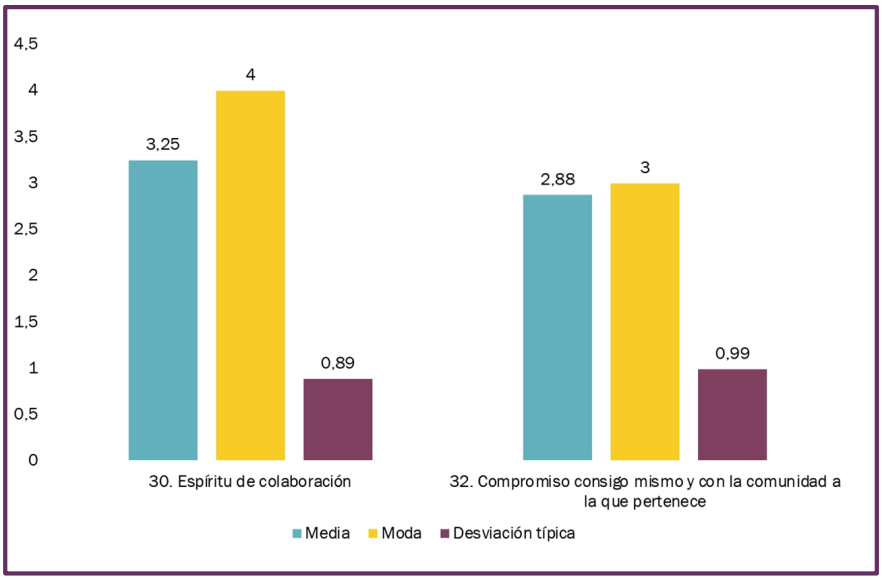
Gráfico 3.77. Análisis estadístico comparado preguntas 27 y 29



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Si atendemos al espíritu de colaboración (P30), encontramos una mayoría de participantes lo consideran como muy importante, a diferencia de la primera vuelta donde las opiniones de los expertos estaban divididas entre nada importante o muy importante. Por otro lado, el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece (P32) presenta una valoración de importancia menor con una diferencia entre media y moda muy reducida.

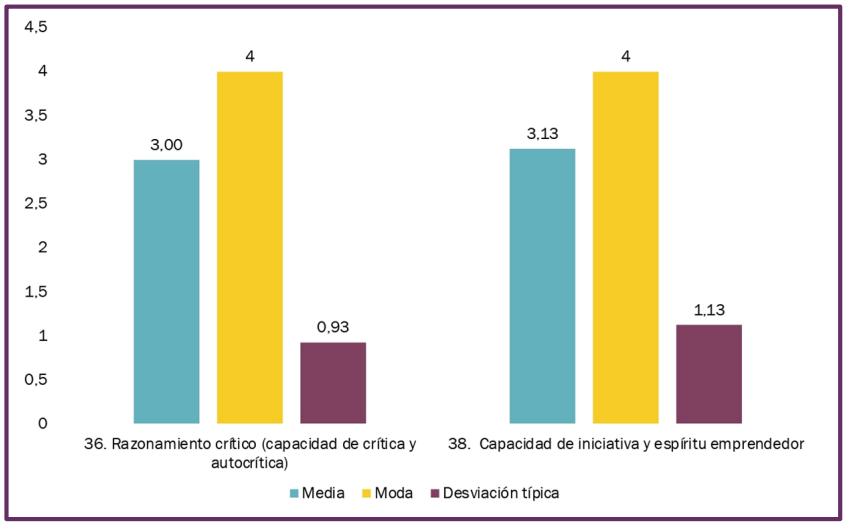
Gráfico 3.78. Análisis estadístico comparado preguntas 30 y 32



El razonamiento crítico (capacidad de crítica y autocrítica) (P36) y la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor (P38), presentan unos valores por encima de importante, que en comparación con la primera encuesta realizada se observa que es superior y más cercano al valor ideal que expresó el grupo de expertos con anterioridad.

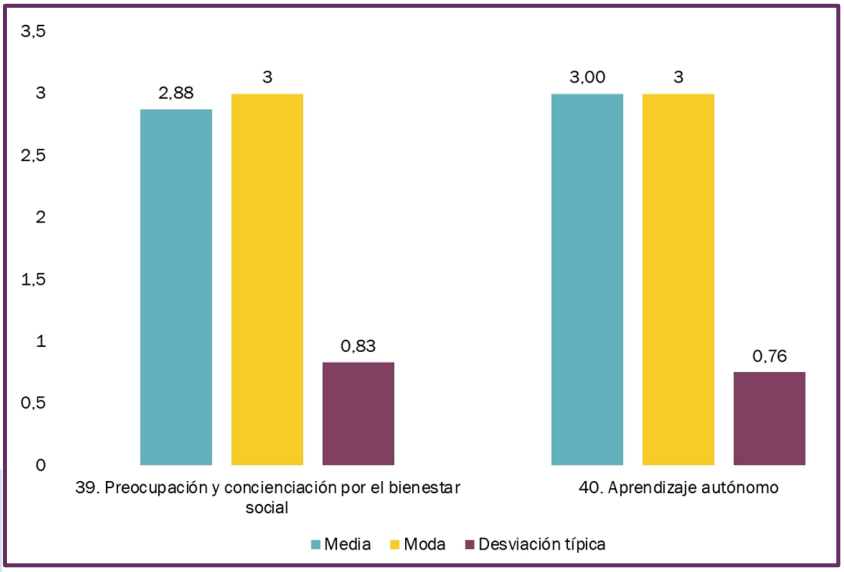
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 3.79. Análisis estadístico comparado preguntas 36 y 38



Como podemos comprobar en el siguiente gráfico, la preocupación y concienciación por el bienestar social (P39) y el aprendizaje autónomo (P40) presentan una valoración importante por parte de los participantes en cuanto a la valoración global de las competencias trasversales. En el caso de la primera competencia citada, la valoración es ligeramente inferior a 3 sobre 4**.** Recordemos que, en la primera consulta, la frecuencia destacable para ambas preguntas era poco importante.

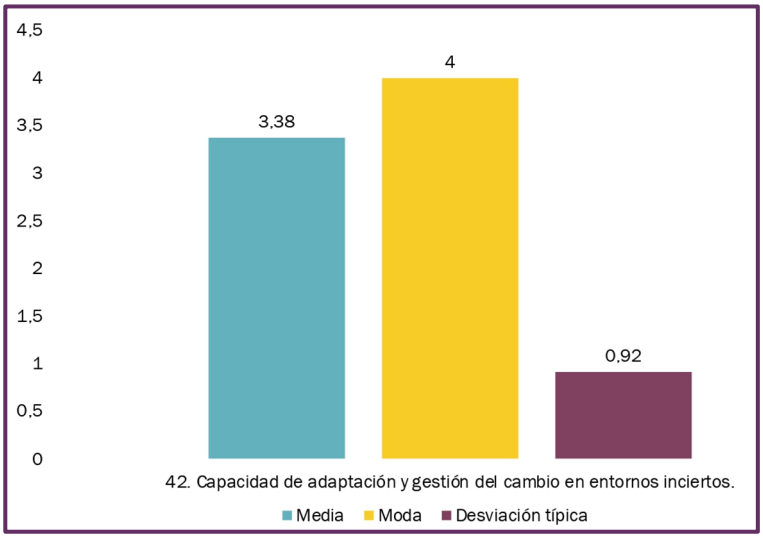
Gráfico 3.80. Análisis estadístico comparado preguntas 39 y 40



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Por último, la capacidad de adaptación y gestión al cambio en entornos inciertos (P42) es considerada mayoritariamente como una competencia trasversal muy importante por la mayoría de los expertos, si bien continúan apareciendo algunas discrepancias, lo cual se observa en la alta desviación típica.

Gráfico 3.81. Análisis estadístico pregunta 42



La última parte de este cuestionario está dedicada a conocer con mayor nivel de detalle la opinión de los expertos sobre las cuestiones que generan conflictos en un hotel, situaciones de abuso y cuáles serían las habilidades necesarias para que los directivos hoteleros tuvieran mayor conocimientos y herramientas para afrontar situaciones de abuso y desigualdad en el entorno laboral.

Continuando con la misma metodología de todo el estudio, de la primera consulta, y tras un análisis cualitativo de todas y cada una de las cinco preguntas que formulamos a los especialistas, destacamos las respuestas con mayor frecuencia por parte de los participantes y les solicitamos que en la segunda ronda, hicieran una valoración según su importancia es base a la siguiente escala: 1 nada importante, 2 poco importante, 3 importante y 4 muy importante.

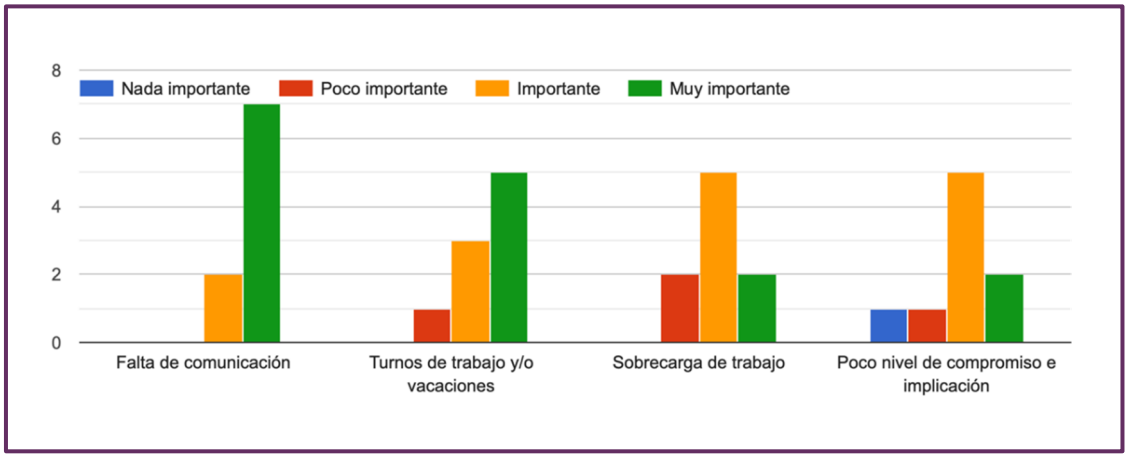
Seguidamente recogemos los resultados analíticos que arrojan sus respuestas.

(P45). En la versión anterior del cuestionario, se preguntaba a cerca de los aspectos que más influyen en la generación de conflictos entre trabajadores en un hotel.

USC UNIVERSIDADE

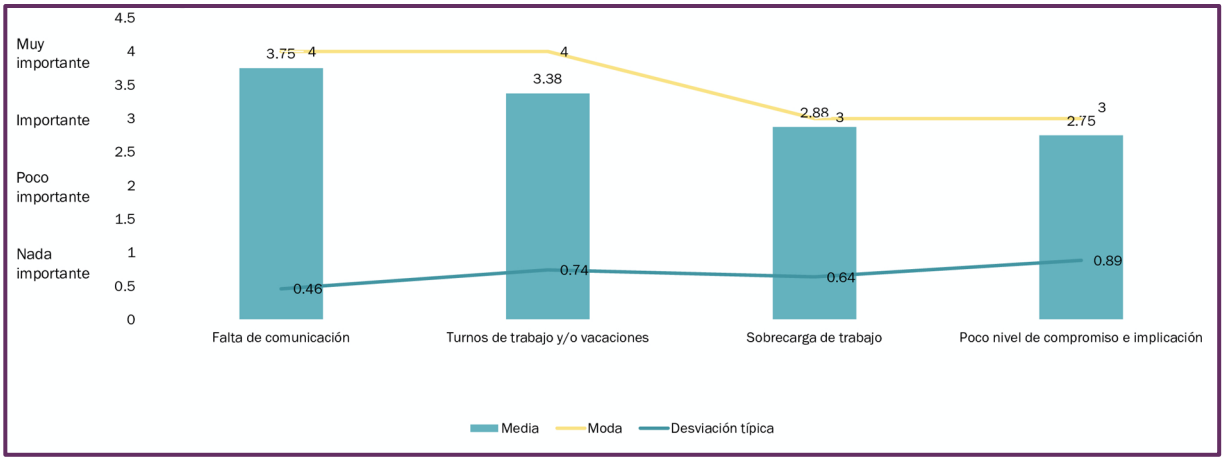
Las respuestas más repetidas fueron la falta de comunicación, seguido de los turnos de trabajo y/o vacaciones y la sobrecarga de trabajo.

Gráfico 3.82. Distribución valoraciones pregunta 45



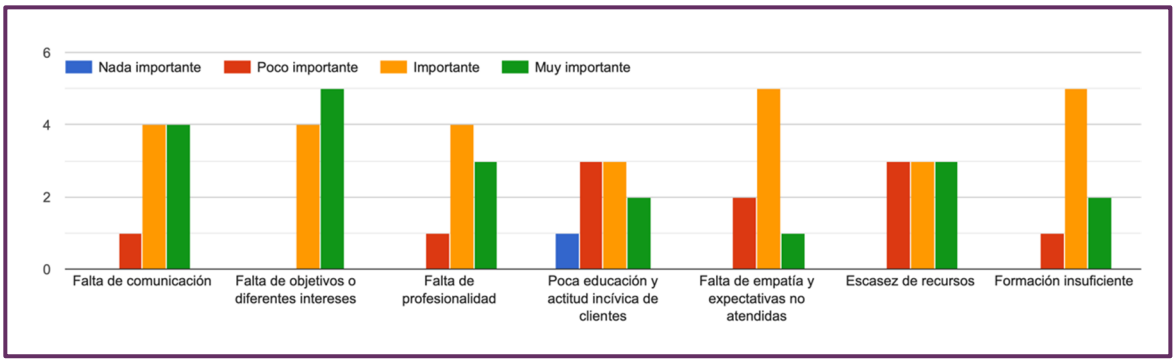
Seguidamente mostramos el análisis estadístico sobre los factores que más influyen en la generación de conflictos entre trabajadores en un hotel en términos de frecuencia, moda, media y desviación típica.

Gráfico 3.83. Análisis estadístico pregunta 45



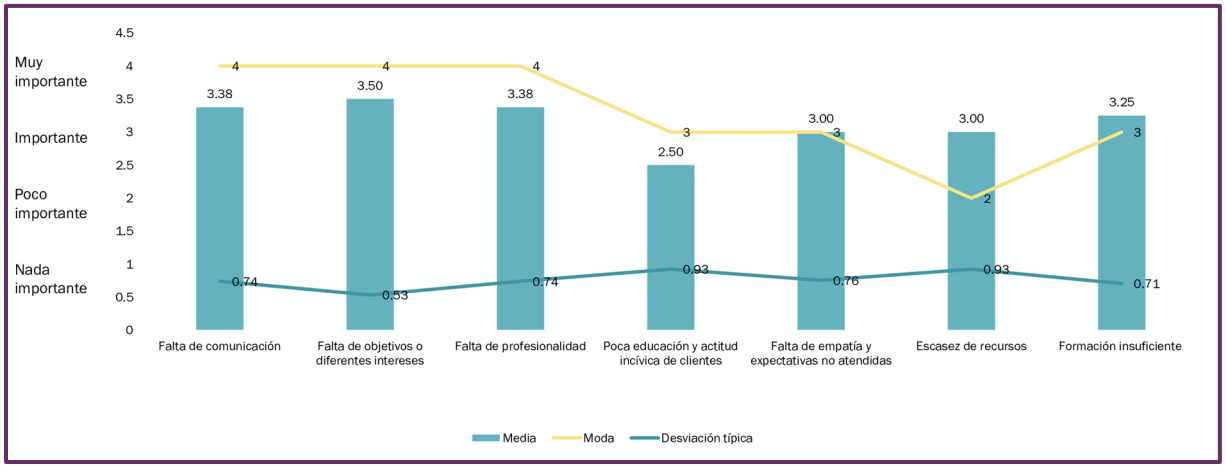
Cuando les preguntamos a los expertos sobre (P46) los aspectos que más influyen en la generación de conflictos mixtos (trabajadores y/o clientes, proveedores, stakeholders, etc.) observamos los siguientes resultados.

Gráfico 3.84. Distribución valoraciones pregunta 46



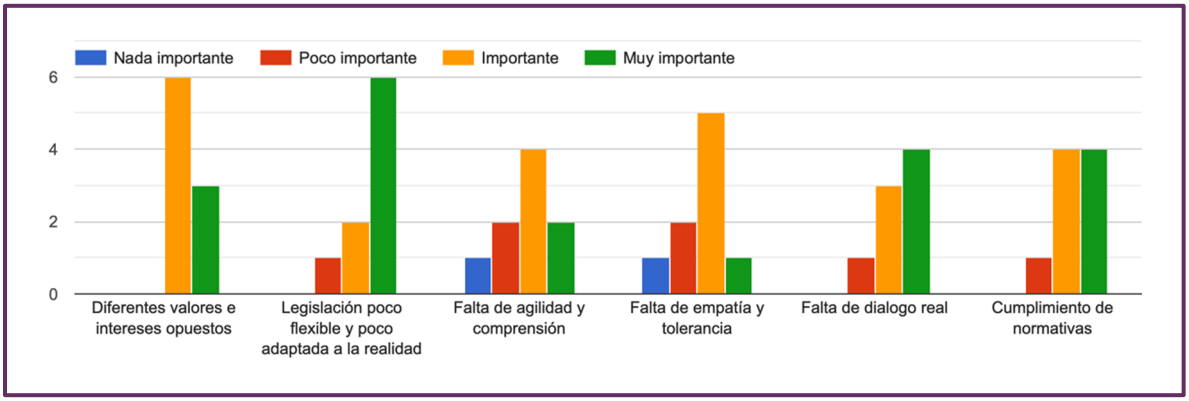
Del análisis estadístico, se confirma que, en la generación de conflictos entre trabajadores, clientes, etc. (mixtos), los aspectos que más influyen según los expertos la falta de objetivos o diferentes intereses, seguido de la falta de profesionalidad y la falta de comunicación.

Gráfico 3.85. Análisis estadístico pregunta 46



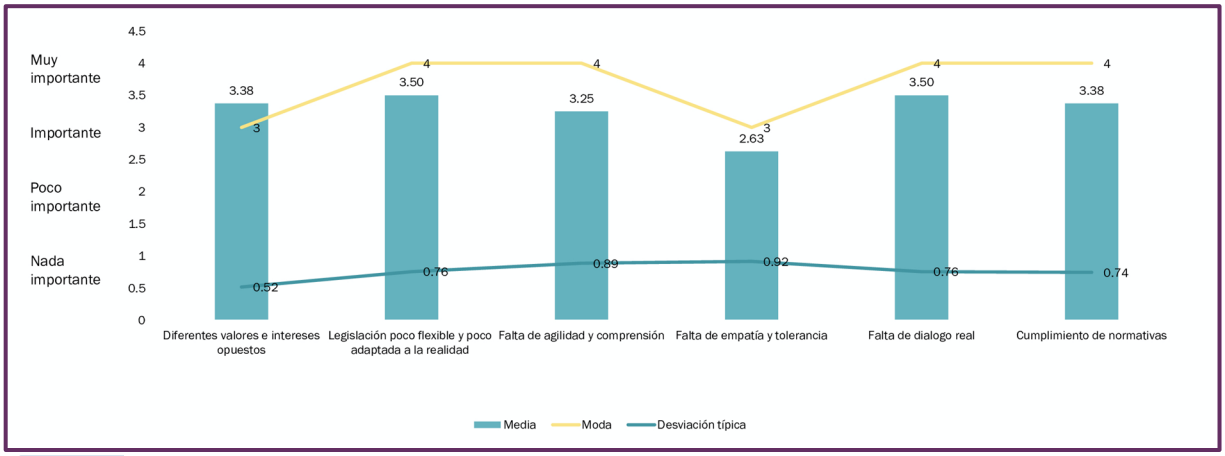
En cuanto a los tipos de conflictos de tipo externo, los expertos manifiestan muy claramente cuáles son los aspectos que más les perjudican a la hora de realizar su trabajo frente a las autoridades u organismos reguladores.

Gráfico 3.86. Distribución valoraciones pregunta 47



En cuanto a los tipos de conflictos de tipo externo, aquellos relacionados con las autoridades y/o Administraciones Públicas, los aspectos que consideran más importantes son la legislación poco flexible y adaptada a la realidad, la falta de diálogo real, los diferentes valores e intereses opuestos y el cumplimento de normativas.

Gráfico 3.87. Análisis estadístico pregunta 47



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Centrados en la P48. ¿Cuáles son las situaciones de abuso laboral más frecuentes que se producen en un hotel o en un restaurante? Las valoraciones de los expertos se reparten de manera similar en los criterios que el grupo proporcionó en la primera vuelta. Dentro de las situaciones de abuso laboral más frecuente, destacan las jornadas laborales extensas, seguido del incumplimiento de la normativa de contratación, los salarios inferiores a lo pactado y la dificultad para conciliar por culpa de los cambios de turno.

Gráfico 3.88. Distribución valoraciones pregunta 48

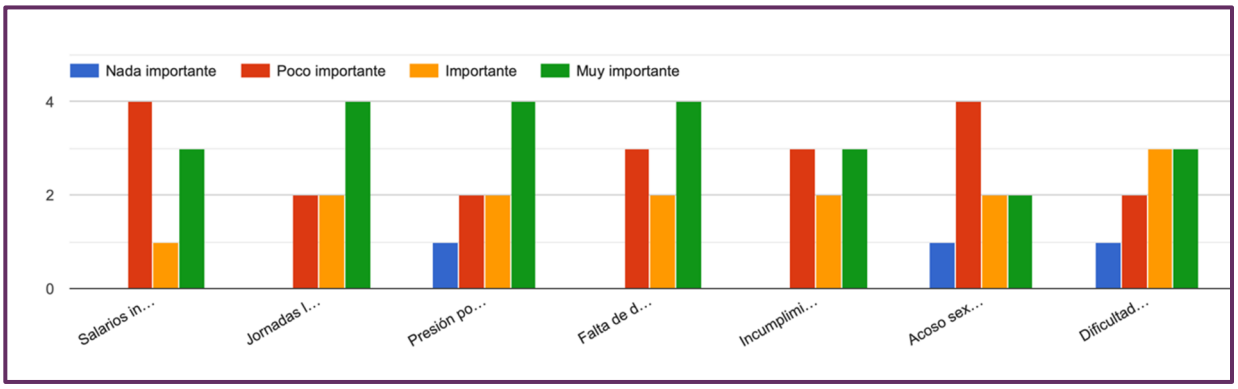
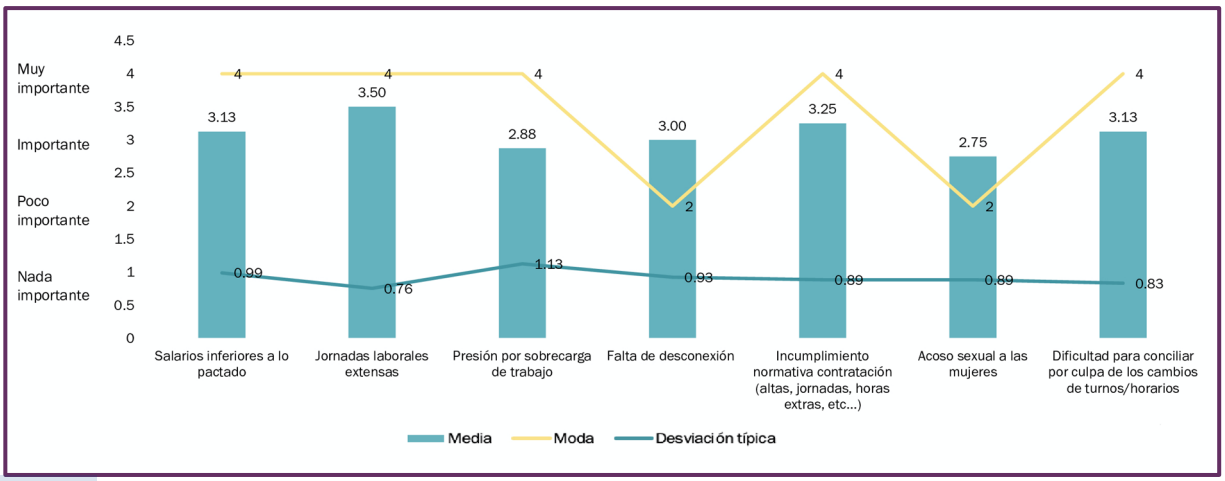


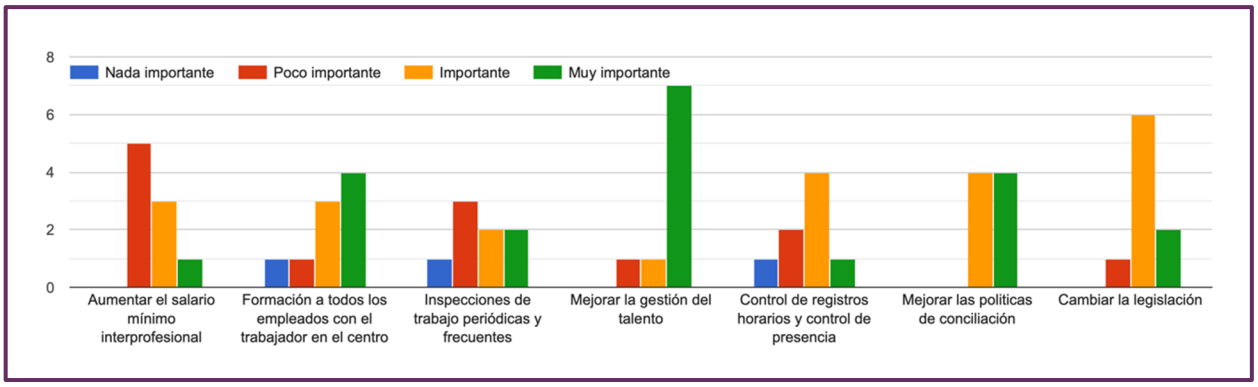
Gráfico 3.89. Análisis estadístico pregunta 48



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

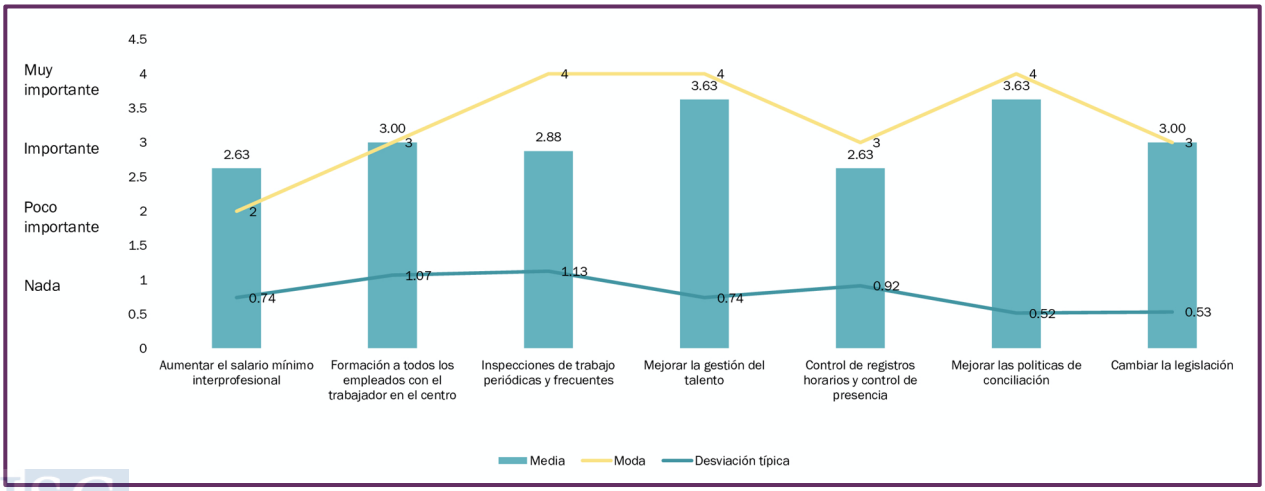
Una vez que el grupo de expertos identifica y valora los factores que influyen en las situaciones que generan conflictos y situaciones de abuso laboral en un hotel, nos interesa conocer la importancia de las soluciones que el grupo propone para eliminar las prácticas abusivas en el entorno laboral. (P49)

Gráfico 3.90. Distribución valoraciones pregunta 49



Si atendemos a las soluciones para eliminar las prácticas abusivas, destacan por su valoración con idéntica media y moda la mejora de la gestión del talento, la mejora de las políticas de conciliación. Seguido de la formación a todos los empleados y el cambio de la legislación actual.

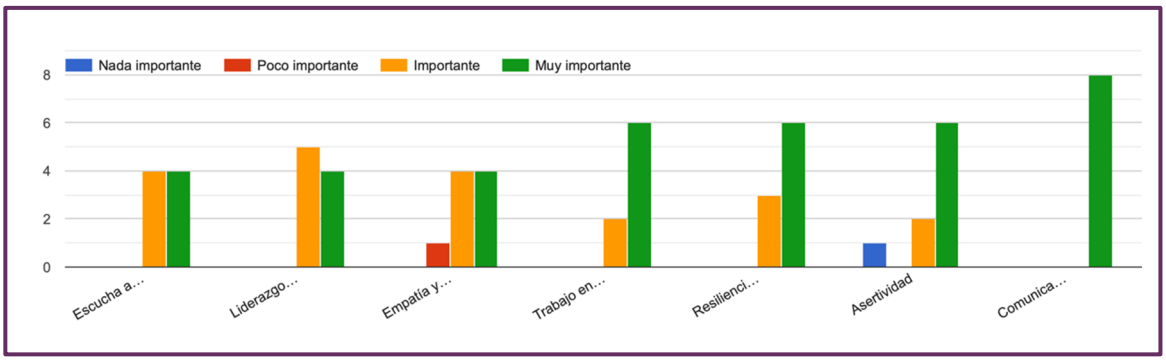
Gráfico 3.91. Análisis estadístico pregunta 49



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

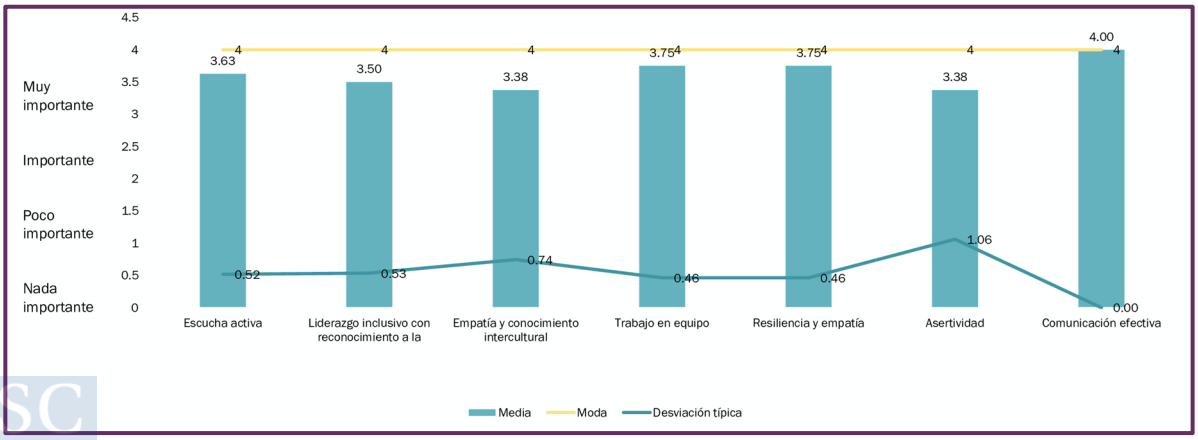
La pregunta que cierra este análisis nos permite conocer la valoración del grupo sobre la importancia de las competencias en relación con la igualdad, diversidad e integración en la formación de directivos hoteleros. (P50). Los ítems para valorar que surgieron de la primera ronda por parte de los participantes fueron: escucha activa, liderazgo inclusivo con reconocimiento a la diversidad y a la equidad, empatía y conocimiento intercultural, trabajo en equipo, resiliencia, asertividad y comunicación efectiva.

Gráfico 3.92. Distribución valoraciones pregunta 50



Dentro de las habilidades que consideran más importantes con relación a la igualdad, diversidad e integración destacan con unanimidad por parte de los expertos, la comunicación efectiva, en segundo lugar, el trabajo en equipo, la resiliencia y empatía, la escucha activa y por último el liderazgo inclusivo.

Gráfico 3.93. Análisis estadístico pregunta 50



USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3.9. COMPARATIVA FINAL DE LOS EXPERTOS

Como conclusión de la primera ronda, el grupo de expertos mostraba un grado de consenso muy elevado en aquellas preguntas relacionadas con competencias específicas y transversales relacionadas con el desempeño ideal del perfil de director de director de hotel. Competencias como orientación al cliente, análisis de los resultados financieros conseguían unanimidad en las respuestas. No sucedía lo mismo para el desempeño real, dónde el grado de discrepancia se hacía visible en preguntas relacionadas con el uso y dominio de herramientas digitales en el entorno profesional, el conocimiento a partir del análisis de datos, la gestión de las personas que trabajan y la creación de nuevos productos y servicios de hostelería. Se hacía necesario volver a consultar su opinión en una segunda vuelta con el objetivo de alcanzar un mayor grado de consenso.

Observando las respuestas sobre las competencias transversales, se repite el mismo patrón, pues en el desempeño ideal los expertos muestran un elevado grado de coincidencia, mientras que, en el desempeño real, los expertos manifiestan opiniones divergentes en el autoconocimiento, el razonamiento crítico, la curiosidad intelectual, la capacidad de análisis y síntesis, el compromiso ético y la creatividad.

Del resultado de esta segunda ronda, y gracias a las aportaciones de los expertos sobre las principales competencias específicas, según el valor medio, moda y menor desviación típica, el primer puesto lo ocupa el diseño, control y mejora de los procesos de gestión, seguido de la gestión de las personas que trabajan en las empresas hoteleras, y posteriormente la creación de productos e identificación de necesidades.

En la clasificación por orden de importancia de las principales competencias trasversales, en esta segunda vuelta, ordenadas según el valor medio, moda y menor desviación típica, el primer puesto lo ocupa la capacidad de influencia en los equipos de trabajo, seguida de la adaptación al trabajo en un contexto internacional y después el reconocimiento de la multiculturalidad junto a la capacidad de adaptación y gestión del cambio.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Finalmente, el grupo de expertos destaca la falta de comunicación como principal factor de generación de conflictos, la necesidad de mejorar las políticas de conciliación y gestión del talento para eliminar las prácticas abusivas y la necesidad de potenciar la formación con una comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia y escucha activa para mejorar en igualdad, diversidad e integración en los equipos de trabajo.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

4.1. CONCLUSIONES

La primera parte de este trabajo se ha dedicado a ofrecer el marco teórico y contextual de referencia sobre el problema objeto de esta investigación, reflexionando sobre las bases teóricas existentes y aportando elementos característicos y componentes claves de la equidad, ética y diversidad en el ámbito laboral con especial atención al sector turístico, así como los ejes fundamentales relacionados con la educación superior y los programas formativos en el contexto europeo conducentes al perfil de director de hotel basado en un modelo sustentado sobre unidades de competencias.

Se aborda el concepto de equidad desde una triple perspectiva, una más global surgida del análisis de políticas europeas y españolas en favor de la diversidad, dónde cobran especial importancia conceptos como ética y trabajo, esclavitud laboral o brecha salarial o de género. Acciones y propuestas desde la regulación laboral de la hostelería con los planes de igualdad, pero que no acaban con los principales problemas sociales derivados de la actividad turística. En segundo lugar, la igualdad desde la perspectiva del turismo entendido como recurso que contribuye al desarrollo social y eje vertebrador de progreso en el territorio, sin olvidarnos de las prácticas no reguladas como el turismo sexual, o el turismo sexual infantil.

Finalmente, analizamos la igualdad centrados en la perspectiva de la persona, ya sea como cliente de actividad turística y su principales motivaciones y valores como consumidor, así como, desde la perspectiva del desempeño profesional mediante perfiles de alta, media y baja cualificación.

Puesto que nos centramos en el análisis de tres planes de estudios universitarios conducentes al perfil profesional de director de hotel que incluyan perspectivas de equidad, inclusión y diversidad, resulta necesario e imprescindible entender las bases del conocimiento desde la educación superior, desgranando el propósito y paradigma de la universidad en el siglo XXI, su contribución a una sociedad más diversa y equitativa, en la que sus protagonistas, estudiantes, investigadores y profesorado deben colaborar en el desarrollo de comunidades más comprometidas y colaborativas, a pesar de las tendencias conducentes al consumismo, la postmodernidad y la desigualdad.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La segunda parte se ha centrado en el desarrollo metodológico mixto con dos fases claramente diferenciadas, la primera enfocada al estudio de caso de los tres grados en dirección hotelera de la Hotelschool The Hague en Países Bajos, Manchester Metropolitan University y Centro Superior de Hostelería de Galicia, centro adscrito USC. Fruto de esta investigación metodológica se ha obtenido el primer producto de este estudio, un conjunto de competencias específicas y transversales que en la segunda fase ha sido objeto de análisis mediante el método Delphi con dos rondas de aplicación sucesivas. En la primera vuelta se utilizó un cuestionario cerrado (método cuantitativo) combinado con algunas preguntas abiertas (método cualitativo) para posteriormente, con los resultados obtenidos, realizar una segunda vuelta buscando el consenso en las competencias más discrepantes.

Al finalizar esta fase obtenemos el segundo producto de este estudio, el perfil actual e ideal del director de hotel en relación con la igualdad, mediante un diseño metodológico que responde a un proceso inductivo a partir del análisis de datos e interpretación de estos, concluimos con la presentación de un referente formativo que define el tercer producto.

Es el momento de comprobar si los resultados obtenidos en cada una de las fases de la investigación responden a los objetivos y preguntas planteadas inicialmente. Para realizar esta reflexión, nos basamos en el marco teórico y empírico que justifique nuestras conclusiones.

Partiendo de las problemáticas en relación con prácticas abusivas y fraudulentas desde la perspectiva de la equidad en el entorno laboral del ámbito turístico, nos proponemos cómo debería ser la formación del perfil de director de hotel para contribuir a crear un entorno laboral más justo y diverso y reducir la desigualdad laboral desde su ámbito de actuación.

Objetivo 1: Determinar las problemáticas relacionadas con la equidad que son relevantes para el ámbito laboral de la hostelería, tanto en su gestión de personal, como en su objeto de empresa de servicio turístico.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Preguntas de investigación asociadas a este objetivo:

a) ¿Existen evidencias en el entorno laboral que provocan desigualdades entre los profesionales de la hostelería?
b) ¿Proporciona Europa una política consensuada entre todos los países miembros orientada a la lucha contra la desigualdad laboral?
c) ¿Contribuye la escasa capacitación profesional de los trabajadores de hostelería al abuso laboral por parte de los empleadores?

A continuación, procedemos a justificar el objetivo uno además de cada una de las preguntas asociadas.

a) ¿*Existen evidencias en el entorno laboral que provocan desigualdades entre los profesionales de la hostelería?*

Afirmamos que existen evidencias suficientes desde el ámbito del regulador, que en el caso de España le corresponde a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social que se producen situaciones de abuso por parte de los empleadores hacia los trabajadores de hostelería. La mayor parte de las sanciones están relacionadas con irregularidades en la Seguridad Social, en relación con inscripción, afiliación y alta en el sistema público de cotización. Casi la mitad de las sanciones tienen su origen en contratos irregulares o fraudulentos que contribuyen a la economía sumergida y fraude fiscal con infracciones en el pago de prestaciones realizando horas extras que no son remuneradas o son objeto de pagos en "b". Profundizando con la ayuda del grupo de expertos, se identifica que las jornadas laborales extensas son la principal causa de situaciones abusivas en un establecimiento hotelero o en un restaurante. A continuación, la dificultad para conciliar la vida personal con el desempeño profesional por culpa de los cambios de turnos u horarios, y en tercer lugar el incumplimiento de la normativa de contratación (altas, horas extras, etc.). Con una valoración muy similar se encuentran la presión por sobrecarga de trabajo, así como la falta de desconexión. Resulta significativo como la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

mayoría de los expertos consideran que el acoso sexual a las mujeres en el puesto de trabajo es la situación menos preocupante en este entorno laboral, seguida de salarios inferiores a los pactados.

El segundo bloque de causas directas que intervienen en situaciones irregulares laborales en el entorno hostelero tiene relación directa con las medidas de prevención de riesgos laborales que protegen a los trabajadores. La falta de medidas preventivas, así como equipos de protección individual provocan accidentes asociados dependiendo de la categoría profesional. De nuevo el organismo estatal de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, advierte que la deficiente acción preventiva en la empresa incide directamente en un mayor riesgo contra la integridad de los trabajadores: resbalones y caídas, accidentes y cortes con herramientas o maquinaria o quemaduras son algunas de las situaciones más frecuentes que contribuyen a incrementar la inseguridad y por tanto la desigualdad entorno laboral. En cuanto a la salud metal, se demuestra que la fatiga metal, cambios de horarios con turnos nocturnos, esfuerzos intermitentes influyen negativamente en el bienestar emocional de los trabajadores. Los expertos participantes en el estudio añaden que la sobrecarga de trabajo como uno de los principales detonantes que más influyen en una situación de conflicto entre trabajadores en un establecimiento hostelero.

b) ¿Proporciona Europa una política consensuada entre todos los países miembros orientada a la lucha contra la desigualdad laboral?

Observando qué hace Europa para reducir la desigualdad en el entorno laboral, comprobamos que si bien se han promovido directivas europeas encaminadas a mejorar la igualdad en el entorno laboral, este estudio nos evidencia que estamos muy lejos de conseguir los objetivos que tanto desde Europa como desde otros organismos internacionales como la ONU con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Organización del Trabajo, la UNESCO, se propusieron en su momento con instrumentos como la Agenda 2030, la Declaración de Bejing o el Protocolo de Palermo. Los hitos que deberían haber sido alcanzados en esta década se ha tenido que ver postpuestos por culpa de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

conflictos geopolíticos, crisis humanitarias que cada vez provocan situaciones más complejas y duraderas cuyas principales víctimas más vulnerables siguen siendo las mujeres y niñas. Desgraciadamente el crimen organizado sigue actuando, aunque la trata de personas se ha visto reducida gracias a la lucha contra las mafias criminales, con equipos conjuntos de colaboración, vigilancia electrónica, protección de testigos y formación especializada, pero es necesario impulsar el avance en cuatro ejes fundamentales para combatir la desigualdad de género en esta década.

Desde los organismos gubernamentales europeos se insta a los gobiernos para que trabajen entorno al apoyo del liderazgo femenino, destinar recursos a la lucha contra la desigualdad, que la tecnología sea un vehículo en favor de la igualdad y conseguir la mayor representatividad femenina posible.

c) ¿Contribuye la escasa capacitación profesional de los trabajadores de hostelería al abuso laboral por parte de los empleadores?

Podemos afirmar que, según los resultados de esta investigación, una formación insuficiente interviene directamente en la generación de conflictos de tipo mixto en un hotel, entendiendo por mixto, los conflictos que se generan entre trabajadores y/o clientes, proveedores o colaboradores, tan sólo por detrás de la falta de objetivos o diferentes intereses. Hemos querido profundizar en esta propuesta del grupo de expertos y al preguntar por las posibles soluciones para eliminar las prácticas abusivas en el entorno laboral, mejorar la gestión del talento ha sido la respuesta unánime que ha facilitado el grupo. Es incuestionable, que la carencia en determinadas competencias específicas o transversales, para el desempeño del puesto de trabajo, así como el conocimiento de sus derechos y deberes fundamentales como trabajadores recogidos en la Constitución Española, así como en el Estatuto de los Trabajadores y el Acuerdo Laboral de Hostelería, que demuestran algunos trabajadores es una oportunidad para que los empleadores promuevan situaciones abusivas laborales que han sido detalladas en la primera hipótesis.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

***Objetivo 2**:*

Determinar si los directivos de hostelería están preparados para afrontar los problemas formulados en el objetivo 1 partiendo del análisis de tres programas formativos europeos.

Preguntas asociadas:

d) ¿Es cierto que el perfil de director de hotel está confuso, es impreciso y genera dispersión de conceptos, falta de consenso y reconocimiento profesional?
e) ¿Existe una oportunidad de mejora del perfil profesional del director de hotel?
f) ¿Son diferentes los grados en dirección hotelera dependiendo de la institución que los acredita?

A continuación, procedemos a contestar a las preguntas asociadas al objetivo número dos.

d) ¿Es cierto que el perfil de director de hotel está confuso, es impreciso y genera dispersión de conceptos, falta de consenso y reconocimiento profesional?

Se confirma que el perfil de director de hotel es confuso, genera dispersión de conceptos y falta de consenso y reconocimiento profesional.

En primer lugar, a diferencia de otros perfiles de baja y media cualificación profesional que se vinculan con la profesión de hostelería y que son recogidos por el INCUAL o su equivalente en el Marco Europeo de Competencias (EQF), no existe unanimidad sobre el perfil profesional actual del director de hotel. Carece de consenso y si bien cuenta con prestigio social, está muy lejos del reconocimiento profesional y académico. En el transcurso de esta investigación, se constata que no existe unanimidad en cuanto al perfil actual del director de hotel, entre el propio colectivo. Tampoco existe unanimidad en los perfiles de director de hotel en Europa dónde cada empresa u organización

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

profesional tiene establecidos sus propios conocimientos, destrezas y competencias, en la descripción del puesto de trabajo asociado a este perfil.

e) ¿Existe una oportunidad de mejora del perfil profesional del director de hotel?

Las competencias tanto transversales como específicas, presentan elevados niveles de discrepancias especialmente en el desempeño actual. Realizando un análisis con mayor profundidad con la ayuda del grupo de expertos descubrimos que las competencias que presentan mayores diferencias entre el desempeño actual y el desempeño ideal son precisamente las relacionadas con las habilidades interpersonales o sociales (soft skills) como, por ejemplo: la capacidad de entender otros modos de vivir, la multiculturalidad, la capacidad de influencia en los equipos, el contexto internacional, el espíritu de colaboración. El otro gran bloque de competencias que generan disparidad entre los expertos tiene que ver con las siguientes habilidades profundas (deep skills): la creatividad, el compromiso consigo mismo y con la comunidad a la que pertenece, la iniciativa emprendedora, la preocupación por el bienestar social, el autoconocimiento, la capacidad de adaptación y gestión del cambio en entornos inciertos.

Resulta revelador como el mismo grupo de personas tiene una opinión más uniforme cuando se trata de valorar cada una de ellas en el desempeño ideal del director de hotel. Por lo tanto, identificamos un conjunto de competencias que precisan mejorar en el desempeño actual y que requieren de una propuesta formativa que les ayude a completar esta necesidad, tal y como definimos entre los objetivos de este estudio.

Si prestamos atención a las competencias específicas, podemos sintetizar que los expertos reconocen que las competencias relacionadas con la digitalización, como el uso y dominio de herramientas digitales, el conocimiento a partir del análisis de datos, y la creación de nuevos productos y servicios de hostelería son las que menos dominan los directores de hotel y por tanto dónde deben concentrarse los esfuerzos formativos en el corto plazo.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

f) ¿Son diferentes los grados en dirección hotelera dependiendo de la institución que los acredita?

A pesar de la consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se confirma que los grados universitarios en dirección hotelera difieren entre las instituciones europeas, dependiendo del organismo que las acredita. En el ámbito académico, no existe una estructura homogénea en el diseño curricular basado en las unidades de competencias, entendidas como capacidades actuales y futuras, que sirva de modelo en Europa.

Desde el punto de vista normativo, encontramos que existe armonía tanto en el ámbito holandés como español, pues el organismo competente de la vigilancia y control de las universidades recae en el gobierno estatal o autonómico. En cambio, en el modelo británico, cada universidad actúa como una corporación independiente y por lo tanto son responsables unilateralmente de la duración, estructura de los contenidos, requisitos de acceso. Dependiendo de la universidad de origen, en Reino Unido podemos encontrar grados en dirección hotelera de 3 años (180 ECTS) en Inglaterra, Gales o Irlanda del Norte y grados de 4 años (240 ECTS) en Escocia.

Desde el punto de vista de metodológico, a raíz de este estudio se confirma que existen dos enfoques diferentes entre las tres instituciones que representan tres países. Mientras que en el modelo británico y holandés se adopta un modelo centrado en el estudiante, dónde el profesorado actúa como acompañante o mentor, orientando al alumno hacia actividades abiertas y flexibles que estimulen la creatividad, el pensamiento crítico y la autorreflexión, el modelo español, responde a una metodología más rígida y dirigida basada fundamentalmente en actividades dónde se valoran los conocimientos específicos y destrezas con la memoria, el aprendizaje por repetición de tareas y la evaluación continua por parte del profesorado.

En relación con la capacidad investigadora, todos los modelos coinciden en la realización del trabajo fin de grado (TFG) como cierre del programa. Sin embargo, además de esto, el modelo holandés incorpora un módulo formativo único de 30 ECTS dedicado a redactar el plan de carrera profesional del alumnado, mediante el cual, con

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

la ayuda de los tutores, el alumnado de manera individual debe configurar si su carrera profesional se orientará finalmente hacia la actividad investigadora y por tanto la carrera académica o hacia el mundo empresarial mediante la práctica profesional.

Siguiendo con aquellas competencias relacionadas con "saber hacer", el modelo británico recoge una característica singular basada en la posibilidad de interrumpir los estudios de grado en dirección hotelera, para realizar un año completo de experiencia profesional gracias a las prácticas en empresas hoteleras. Se conoce popularmente como año "sándwich" por realizarse a mitad del programa.

Finalmente, y con relación a las competencias dirigidas a la lucha contra la desigualdad en el entorno laboral, podemos concluir que sólo el grado universitario de Manchester Metropolitan University, incluye una serie de actividades extracurriculares dentro de la comunidad global universitaria basadas en herramientas digitales (Instagram, Tik,tok, Ivoox, etc.) orientadas a generar contenidos y experiencias inclusivas. También ofrece programas online que ayuda al alumnado a identificar y prevenir la explotación laboral y la desigualdad en el ámbito profesional.

g) La dirección hotelera ¿Se trata de una disciplina de reconocimiento muy reciente en el ámbito de la educación superior?

A pesar de que la industria hotelera cuenta con una gran tradición en España como destino turístico maduro, así como en Europa, con Suiza y Países Bajos como países referentes en la formación hotelera con instituciones educativas centenarias como Laussane, La Haya o Maastrich, la única posibilidad de formación universitaria para los directores de hotel hasta entonces, procedía de los egresados en Licenciatura o Diplomatura en Administración y Dirección de Empresas y en España mediante la Diplomatura en Turismo.

Como consecuencia de la aparición del Espacio Europeo de Educación Superior (EEE) con la apertura de nuevas titulaciones, cuando ante la demanda de estas instituciones que venían impartiendo formación en dirección hotelera al margen del marco europeo, se empiezan a acreditar los títulos propios universitarios, como en el caso del Centro Superior de Hostelería de Galicia, la Escuela de Hostelería de Sevilla o la

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Escuela Universitaria de Sant Pol de Mar (Barcelona), para convertirlos en grados universitarios reconocidos de pleno derecho en el catálogo de títulos oficiales.

En el marco europeo, las universidades y ante la demanda social que genera entre los estudiantes el interés por trabajar en la industria turística, cada universidad de las que participan en este estudio ofrece un listado completo de programas de grado, máster y doctorado relacionados con la industria hotelera ("hospitality" en inglés) y todas sus combinaciones, negocios internacionales, eventos, gastronomía etc…

Objetivo 3:

Diseñar una propuesta formativa que garantice los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo y prevención en la trata de personas.

Pregunta de investigación:

h) ¿Se necesita diseñar un modelo formativo transversal destinado a la prevención de la explotación laboral?

Obtenido el producto inicial de esta investigación resultando del estudio de caso de los tres grados europeos en dirección hotelera, nos propusimos preguntarles a los expertos por propuestas/competencias claves que según su criterio ayudarían a combatir la desigualdad. Sus aportaciones fueron las siguientes:

- "Sensibilización hacia la diversidad, con conocimiento de las diferentes diversidades funcionales, conocimientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conocimiento de la triple cuenta de resultados y conocimientos del turismo sostenible".
- "Escucha activa. Liderazgo por el ejemplo. Trabajo en equipo. Evaluación por competencias. Lenguaje inclusivo"
- "Formación en liderazgo inclusivo, capacidad para la gestión del talento y reconocimiento de la diversidad y la equidad, visión disruptiva y estratégica sensibilidad hacia temas sociales, ambientales y de gobernanza, capacidad de comunicación e interacción, respeto, tolerancia y empatía".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- "Saber lo que motiva a cada individuo que trabaja en su equipo, comunica efectivamente las metas de cada profesional y les brida recursos para que puedan cumplirlas. Escuchar activamente, poseer compasión y buen humor. Ayudar a las personas del equipo a desarrollar sus habilidades".
- "Empatía y conocimiento de experiencia con convivencia intercultural, liderazgo de equipos, conocimiento de experiencia en operaciones, conocimientos de las causas de la desigualdad social, habilidades inquisitivas y resiliencia ante el cambio".
- "Inteligencia emocional, liderazgo, idiomas, conocimiento/resiliencia de culturas, empatía generacional y multicultural"
- "Conocimiento de la normativa. Empatía. Capacidad de adaptación. Asertividad y liderazgo"
- "Respeto y empatía"
- "Comunicación, liderazgo, empatía, planificación estratégica y delegación"
- "Resiliencia, liderazgo, comunicación, organización y trabajo en equipo"
- "Compromiso analítico y estratégico. Negociación, cooperación, colaboración y escucha activa"

A continuación, las categorizamos y les solicitamos al grupo de expertos que propusieran y valorasen el nivel de importancia de cada de ellas con el objetivo de incorporarlas a la propuesta formativa que da lugar al último producto de esta tesis. El grado de uniformidad y alto nivel de acuerdo sobre determinadas competencias como la escucha activa, empatía, trabajo en equipo, resiliencia, asertividad, liderazgo inclusivo y la comunicación efectiva fueron claves para determinar el punto de partida que da respuesta a este objetivo.

Los expertos reconocen que, para conseguir un entorno laboral más inclusivo, y equitativo resulta imprescindible que los profesionales, además de movilizar un conjunto de conocimientos, saber hacer y de actitudes propias de su desempeño profesional, deben formarse en competencias profundas que les ayuden a entender

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

su profesión desde la ética, el compromiso, el respeto y la diversidad social, generacional y cultural.

Todas estas propuestas son necesarias, junto con el modelo de competencias que se ha definido en la fase previa para definir un conjunto de apuntes iniciales sobre el diseño de un programa formativo orientado a combatir las desigualdades en el entorno laboral.

Para dar respuesta a este objetivo proponemos el siguiente apartado propuesta formativa basada en principios de igualdad y equidad, que recopila todos los resultados de esta investigación

Una vez definida la problemática en el entorno laboral hostelero en relación con la equidad, identificadas y categorizadas las competencias, su nivel de importancia y su relación con el desempeño actual y futuro con respecto al perfil del director de hotel, estamos en condiciones de proponer **una propuesta formativa inclusiva complementaria a la que actualmente constituye los grados universitarios en dirección hotelera** y que contribuiría a mejorar en lo siguiente:

- *Reducir las infracciones sobre abuso laboral* por parte de los empleadores. El conocimiento y puesta en marcha de una política inclusiva, diversa y equitativa tanto por parte de los directivos, como por parte de los trabajadores ayudará a reducir la actividad inspectora de las autoridades. El conocimiento de derechos y obligaciones éticas por ambas partes contribuye a generar un clima de confianza en la relación empresa-trabajador.
- *Mejorar el clima laboral en los centros de trabajo*, mejorando la salud emocional de los trabajadores y con ello su capacidad productiva. Con trabajadores más felices, las empresas son más rentables y generan más crecimiento y nuevos puestos de trabajo.
- *Incrementar el compromiso con el entorno y la comunidad local*. Como ya se apuntó en el capítulo primero sobre la tipología del perfil del turista, los clientes valoran cada vez más el modo en que su viaje ayuda al desarrollo del destino, su contribución a la sostenibilidad económica, ambiental y social.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Garantizar una *actividad profesional de calidad***,** evitando el intrusismo profesional con cualificación adecuada.
- Fomentar *la promoción de los colectivos más desfavorecidos como mujeres, migrantes* en relación con sus méritos. Porque se conocerían los perfiles profesionales más adecuados que sean necesarios en cada caso en función de su nivel de desempeño, sin ningún sesgo por cuestiones de edad, raza, nacionalidad, religión, estado civil, orientación sexual, o cualquier otro tipo de discriminación

La propuesta formativa persigue el siguiente enfoque:

1. **Formación adaptada a todos los niveles del Marco Europeo de Cualificaciones**. Para conseguir una formación más equitativa es necesario trabajar no sólo desde el perfil del director de hotel, sino desde el grupo de profesionales que intervienen en el ámbito hostelero (camareros, cocineros, recepcionistas, socorristas, camareras de piso, vigilantes, gobernantas, técnicos de mantenimiento, economistas, administrativos, etc.), porque proceden de diferentes niveles formativos (desde graduados universitarios, hasta graduados medios y superiores en formación profesional o graduados en enseñanza básica obligatoria) pues la equidad y la inclusión intervienen en todos los procesos e interacciones que tiene lugar con las personas ya sean clientes, proveedores, colaboradores del equipo, etc.
2. **Formación transversal inicial y obligatoria**, porque como se define a lo largo del estudio, no existe una formación específica destinada a fomentar y preservar la diversidad en las empresas, ni desde la educación superior, ni tampoco en la formación en el puesto de trabajo. Como se ha demostrado en la investigación, los de los seis planes de igualdad analizados en el sector hotelero, sólo uno de ellos, contempla formación no reglada para todos los trabajadores. En el resto, no existe una propuesta formativa global destinada a la formación del trabajador en equidad.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3. **Formación continua** porque la formación a lo largo de la vida acompaña al profesional en la mejora de su desempeño profesional, y porque si hablamos de equidad, diversidad e inclusión se precisa de una actualización permanente y constante como consecuencia de la evolución permanente del contexto social, cultural y económico de la sociedad del siglo XXI.

   La aparición de la tecnología en el contexto profesional supone un entorno nuevo de oportunidades, pero también una amenaza porque lo que hoy no se considera una acción discriminatoria, quizás cambie en el futuro inmediato. Animamos a que los contenidos se revisen y con ellos la propuesta que detallamos en este apartado.

   Esta propuesta formativa responde a una necesidad de **diseño curricular organizado en fases modulares,** dónde cada unidad de competencia equivale a un módulo que debería ajustarse a los diferentes niveles de cualificación profesional que se han descrito con anterioridad.

   La justificación sobre el uso de las unidades de competencias se fundamenta porque nos permite evaluar al profesional y reconocer cada una de las competencias por separado, independientemente de que hayan sido adquiridas a través de un proceso formativo formal o mediante la práctica profesional. Se propone una acreditación de la cualificación completa en inclusión, equidad y diversidad.

   La propuesta de módulos formativos que se presenta está basada en las conclusiones de este estudio y en la propuesta del Perfil Europeo Directivo de Hotel que proponemos a continuación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Módulo 1: Conducta profesional
Módulo 1.1. Conocimiento de los Derechos Humanos, y cumplimiento de la legalidad en el entorno profesional
Módulo 1.2. Principales problemas en el entorno laboral relacionados con la equidad, diversidad e inclusión
Módulo 1.3. Conducta ética en el puesto de trabajo
Módulo 1.4. Profesionalidad en el entorno digital
Módulo 1.5. Comunicación, colaboración y trabajo en equipo
Módulo 1.6. Conductas abusivas y canal de denuncia
Módulo 1.7. Liderazgo desde la diversidad y la inclusión

Módulo 2: Empresa ética
Módulo 2.1. Compromisos éticos de la empresa con los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, autoridades).
Módulo 2.2. Cultura inclusiva
Módulo 2.3. Empresa comprometida con el entorno social, medioambiental y económico.
Módulo 2.4. Evaluación de riesgos y crisis en caso de conflictos en relación con la equidad

Módulo 3: Herramientas
Módulo 3.1. Salud física y bienestar emocional del trabajador
Módulo 3.2. Claves para la conciliación vida familiar y vida laboral.
Módulo 3.3. Tutorización y acompañamiento

Objetivo 4:

Diseñar y construir un perfil profesional europeo para director de hotel con especial atención en los derechos de igualdad y diversidad de personas.

Finalmente, y tras responder a todas las preguntas que ha dado lugar en esta investigación, estamos en condiciones de diseñar y definir un perfil profesional europeo

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

para director de hotel con especial atención a los derechos de igualdad y diversidad de personas.

Para ello, tomaremos como base las conclusiones del estudio de caso de los programas participantes en la investigación añadiendo la información y aportaciones realizadas por el grupo de expertos en relación con la igualdad y diversidad de personas. Siguiendo el modelo teórico descrito en el apartado de fundamentación, se ha diseñado el perfil en base a cinco unidades de competencias (UC):

UC1 Comercial
UC2 Financiera
UC3 Clientes
UC4 Personas
UC5 Igualdad

Cada una de las unidades de competencias recogen las tareas que los tres programas recogen como claves en sus programas formativos, además se han incorporado las conclusiones y aportaciones de los expertos durante las dos sesiones de preguntas que tuvieron lugar durante el proceso de investigación.
Los módulos formativos que acompañan a este perfil están ya recogidos en cada uno de los programas y sólo sería necesaria la incorporación de la propuesta formativa que aparece descrita en el objetivo 3 para la UC5 Igualdad.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

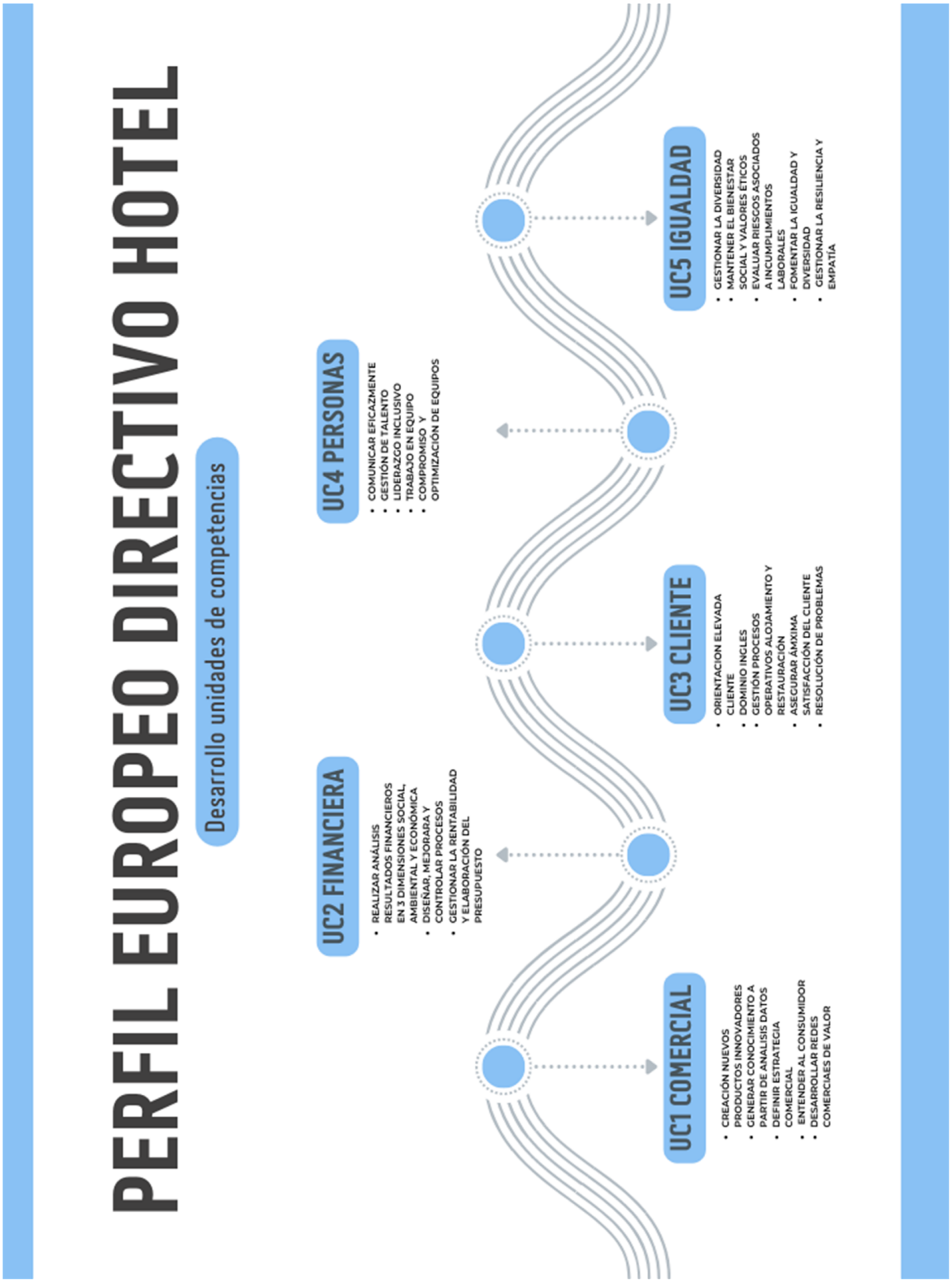


Figura 4.0. Perfil europeo directivo hotel

4.2. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

No cabe duda de que el objetivo principal de cualquier investigación está destinado a descubrir y despejar incógnitas sobre una cuestión novedosa, sobre la que no existen conclusiones previas. No obstante, en el camino hacia el objetivo, se abren nuevas oportunidades, nuevas preguntas ideas, retos, líneas de trabajo que darán lugar a nuevas incógnitas.

La tarea principal de cualquier investigador es conseguir encontrar mecanismos y procedimientos que ayuden a resolver los problemas e hipótesis planteadas durante todo el proceso. A medida que se profundiza en el objeto de estudio, aparecen nuevas líneas de investigación que dan lugar a nuevas preguntas, hipótesis y retos que resolver.

Al inicio de este estudio y desconociendo el alcance y la profundidad que podría llegar a alcanzar a lo largo de todas sus fases, se decidió acotar el objeto de estudio al ámbito académico y profesional del turismo, concretamente la hostelería, tomando como referencia el perfil del director de hotel por cercanía e interés del equipo investigador.

Al mismo tiempo que el estudio avanzaba, tanto en la revisión bibliográfica sobre las distintas teorías relacionadas con la equidad, diversidad e inclusión en el mundo laboral, como en el ámbito metodológico incorporando datos, experiencias y opiniones de expertos, el equipo de investigación fue consciente de que el diseño de la investigación, podría ser replicado en otras disciplinas académicas y ámbitos profesionales que también comparten la misma problemática en relación con la equidad en el entorno laboral.

Del análisis por sectores de actividad sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (Tabla 1.4.) se deduce que dentro de la actividad económica del bloque denominado servicios, la hostelería es la que presenta el mayor número de infracciones y expedientes sancionadores, sin embargo, existen otros epígrafes como son comercio, servicios profesionales, y otros sectores servicios (consultoría tecnológica, por ejemplo) cuyos incumplimientos en material laboral están en unos niveles muy superiores al resto de actividades económicas. Esta cifra se justifica por la estructura de la economía española, dónde el sector servicios representa el mayor peso en la generación del producto interior bruto del país.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

No obstante, la construcción junto con la agricultura y la ganadería son otras fuentes frecuentes de incumplimientos laborales en relación con empleo y colocación, extranjería, seguridad social, prevención de riesgos laborales. Estamos seguros de que la desigualdad en el entorno laboral está detrás de estas actuaciones, (jornadas extensas sin remunerar, irregularidades en las contrataciones, pagos en economía sumergida, brechas salariales de género, etc.) serán cuestiones subyacentes.

Esta cuestión empieza a preocupar a los gobernantes, empresarios, representantes de los trabajadores, empleados, investigadores y a la sociedad en general, pues queda mucho trabajo por hacer para erradicar la desigualdad en el entorno laboral. Sin duda en los próximos años seremos testigos, de una transformación profunda en el entorno laboral en España y Europa en materia de igualdad en todos los niveles educativos y por supuesto desde la formación en el puesto de trabajo.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

REFERENCIAS

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

REFERENCIAS

Aghion, P., Dewatripont, C., Haxby C., Mas-Colell, A., Sapir, A. (2007) Why reform Europe´s Universities? Bruegel Policy Brief 2007/04.

Ahrar, S., Flanagan, C. (2021) *How a map can dictate reality*, City 25:1 (209-212)

Alcázar, A. (2010). "Jineterismo": ¿turismo sexual o uso táctico del sexo?. *Revista de Antropología Social, 19* (307-336). ISSN: 1131-558X.
Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83817227013

Álvarez, M. R., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El mètode Delphi. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 9(1), 87-102

AMADEUS (2020) *Perspectivas para el Nuevo Mundo de los Viajes. Recuperado de:* (https://amadeus.com/es/articulos/temas/perspectivas-para-el-nuevo-mundo-de-los-viajes

Arrow, K. J. (1973). "The Theory of Discrimination", en Ashenfelter, O. y Rees, A. (eds), *Discrimination in Labor Markets,* Princeton University Press 3-33.

Angulo, J.; Vazquez, R. (2003) *Introducción a los estudios de casos*. Málaga. Aljibe

Arnak, J.; del Rincón D.; Latorre, A. (1994) Investigación educativa. Fundamentos y Metodología. Barcelona. Labor.

Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 14, 2-14.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Ayesta, M. B., Miguel, C. E., & Rodríguez, A. C. (2005). *La evaluación externa de la calidad en la educación superior: Reino Unido, Suecia y España*. Revista española de control externo, 7(20), 89-118.

Baer, H. (2016) Redoing feminism: digital activism, body politics and neoliberalism. *Feminism media Studies* 16 (1) 17-34.

Bargh, J. (1990) Auto-motives: Preconsciouss determinats of social interaction. Handbook of motivation and cognition. Higgins and Sorrentino eds. Guildford. New York. (93-130).

BANCO DE ESPAÑA. Informe Anual 2016. Publicaciones Banco de España, Madrid 2017

Baum, T (2013). *International on women and work in hotels, catering and tourism*. International Labour Office. Geneva. Suiza.

Bauman, Z., & Mosquera, A.S. (2016). *Extraños llamando a la puerta*. Barcelona: Paidós

Behringer, F. and M. Coles (2003). *The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning.* OECD Education Working Papers, No. 3, OECD Publishing. doi:10.1787/224841854572.

Belda, J. P. M., & Herrera, I. M. (2023). Aprendizaje colaborativo en la Universidad: análisis de una experiencia con una comunidad virtual en Linkedin. EDMETIC, 12(1), 4-20.

Biggs, J., Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university*. 4th Edition. McGrawHill Open University Press. New York. (58-80).

Blake, N., Smeyers, P., Smith, R., & Standish, P. (1998). *Thinking again*: Education after postmodernism. Westport, CA: Bergin & Garvey.

USC DE COMPOSTELA

Bloom, B., et al. (1971) *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales: manuales I y II.* Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica: Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D).

Briones, G. (1996). *Investigación cuantitativa en las ciencias sociales e Impresores* Ltda, Bogotá.

Brindusa, A., Conde-Ruiz, J., Marra de Artíñano, I. (2018). Brechas Salariales de Género en España. *Hacienda Pública Española / Review of Public Economics,* 229-(2/2019): 87-119. (https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.19.2.4)

Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamientos profesionales de la RFA*, en n.o 1, pp. 8-14.

Burkart, A.J; Medlic, S. (1981). *Tourism: past, present and future.* Londres. William Heinemann Ltd.

Busse, M; Spielmann, C (2005). *Gender Inequality and Trade*, HWWA Discussion Paper, No. 308, Hamburg Institute of International Economics *(HWWA)*, Hamburg

Cabero Almenara, J., Llorente Cejudo, M. D. C., & Vázquez Martínez, A. I. (2014). *Las tipologías de MOOC*: su diseño e implicaciones educativas.

Carazo, P. C. M. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & gestión, (20), 165-193.

Carstensen, T. (2013). Gender and social media: sexism, empowerment, or the irrelevance of gender? *The Routledge companion to media & gender* (501-510), Routledge.

Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento.* Barcelona. UOC.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cavanaugh, W. (2018) *Enchantment, Idolatry and Sacrament*: *Looking for Grace in the Secular.* In Grace, Governance and Globalization. London: T & T Clark. (209-224)

Carvalho, I.; Costa, C.; Lykke, N. y Torres, A. (2014), *'An Analysis of Gendered Employment in the Portuguese Tourism Sector'*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, volumen 13 (4), pp. 405–429.

Cebreiro López, B., & Morante, F. MC (2004). *Estudio de casos*. F. Salvador Mata, JL Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, Diccionario enciclopédico de didáctica. Málaga: Aljibe

Cerdá, D. (2019) *El buen profesional.* Madrid. Ediciones Rialp, S.A.

Conant, J. (1959). *The American High School Today*. New York: McGraw-Hill.

Conde-Ruiz, J.I; Marra de Artíñano, I. (2016) *Gender Gaps in the Spanish Labor Market*. Estudios sobre la Economía Española- 32 FEDEA

Consalvo, M. & Paasonen, S. (2002). Women & everyday uses of the internet. *Agency & Identity.* New York. Peter Lang.

Coller, X. (2005) Estudios de casos. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
Corominas, E. (2001). *Competencias genéricas en la formación universitaria*, en n 325. Madrid, pp. 299-321.

Cortina, Adela (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre: un desafío para la democracia.* Barcelona: Paidós.

Crowther, P. (2003). *Philosophy after postmodernism*: Civilized values and the scope of knowledge. London: Routledge.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Darbellay, F., & Stock, M. (2012). Tourism as complex interdisciplinary research object. Annals of tourism research, 39(1), 441-458.

De San Benito, D. (2021) *Desafíos y oportunidades post-COVID de la universidad española.* Informe CYD 2020.

Delors, J (1996) *La Educación encierra un tesoro*. Paris. UNESCO

Delbanco, A. (2012). *College: What it was, is, and should be.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Deresiewicz, W. (2019). *El rebaño excelente:* Cómo superar las carencias de la educación universitaria de élite. Ediciones Rialp, S.A. Madrid.

Drèze, J; Sen A. (1989), *Hunger and Public Action*, New York, Oxford University Press.

Eagly, A., Carli L (2007) Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review Magazine. También incluido en el libro: HBR's 10 Must Reads on Women and Leadership (2018) Harvard Business Review.

ECPAT International y GARA (2020). *Códigos de conducta para la protección de niños, niñas y adolescentes en la industria de los viajes y el turismo en las Américas*. ECPAT International. Bangkok

EIGE (2019). Gender equality and youth: opportunities and risks of digitalization. Recuperado de: https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-and-youth-opportunities-and-risks-digitalisation.

Eibl-Eibesfeldt, I., Sutterhin, C. (1990). *Fear, defense and aggression in animals and man: some ethological perspectives*. Harwood. London (381-408).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Erikson, E. (1972). *Sociedad y adolescencia.* 19 edición. Siglo XXI editores S.A. Ciudad de México.

EXCELTUR IMPACTUR 2019: Recuperado de: https://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/.

Francisco. "Visita a Lampedusa: Homilía en el campo de deportes 'Arena' 8 julio 2013, Recuperado de: https://w2.vatican.va/content/francesco/en/homilies/2013/documents/papa-francesco_20130708_omelia-lampedusa.html.

Ferrant, G. y Kolev, A. (2016), "*Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long- Term Growth? Cross-country Evidence", OECD* Development Centre Working Paper No. 330.

Fink, L. D. (2013). *Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses*. John Wiley & Sons.

Fornell, C (2008). *El cliente satisfecho.* Barcelona. Grupo Planeta.

Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo en obras completas, vol. XVIII (Buenos Aires: Amorrortu, 2001), 67.

Fundación CYD (2021*) Informe CYD 2020.* Recuperado de: https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2020/.

Gadner, H. (1996). *Las Inteligencias múltiples.* La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.

Gaebel, M., Zhang, T., Stoeber, H. & Morrisroe, A. (2021). *Digitally enhanced learning and teaching in European higher education institutions*. European University Association absl.

USC DE COMPOSTELA

Gaharriz, K. (1993). *Metodología y estudio del trabajo*. Madrid. Gaceta de los negocios.

García Ruiz, M.J. (2008). El impacto de la globalización en la Universidad del siglo XXI. Tendencias pedagógicas, 13 (59-78).

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). *Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building.* Journal of Management Inquiry, 27(3), 284-300.

Gil Hernández, C (2020): *Cracking meritocracy from the starting gate: social inequality in skill formation and school choice.* Thesis of the European University Institute.

Gomá, Javier (2019) *Dignidad*. Barceona. Galaxia-Gutemberg.

González-Maura, V., González-Tirados, R. (2008): *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria.* Revista Iberoaméricana de Educación N 7, pp 185-209.

Guerrier, Y. (1986) Hotel Manager - An Unsuitable Job for a Woman? The Service Industries Journal, 6:2, 227-240, DOI: 10.1080/02642068600000023.

Giroux, S., & Tremblay, G. (2004). *Métodos y técnicas de muestreo*, Metodología de las ciencias humanas.

Grandon Gill's T. (2011) Book informing with the Case Method. Informing Science Press.

Hacker, A.; Dreifus, C. (2011) *Higher Education?: how colleges are wasting our money and failing our kids and what we can do about it*. Macmillam. New York.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Harris, J. P. (2007). *Value, art, politics:* Criticism, meaning and interpretation after postmodernism. Liverpool: Liverpool University Press.

Hattie, J. (2009) Visible Learning: A Synthesis of 800+ Meta-analyses on achievement. London: Routledge.

Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research, 34*(2), 437–457.

Heckhausen, J.; Heckhausen, H. Ed. (2018) *Motivation and action*. Springer. Irvin.

Huber, I. (2014). Literature after postmodernism: Reconstructive fantasies. London: Palgrave Macmillan.

ICEMD (2017). Las 6 generaciones de la era digital. Recuperado de: https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf.

Kant, I. (2020). Crítica de la razón práctica (Vol. 1). Reedición. Editorial Verbum.

Kapiki, S. (2012). Current and future trends in tourism and hospitality.
The case of Greece. *International Journal of Economic Practices and Theories, 2*(1), 1–9.

Kaplan, S. L., Hong, G. K., & Weinhold, C. (1984). *Epidemiology of depressive symptomatology in adolescents*. Journal of the American Academy of Child Psychiatry, 23(1), 91-98. https://doi.org/10.1097/00004583-198401000-00013.

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982) *Judgement under uncertainty*: Heuristics and biases Cambridge University Press. Cambridge.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Kasavana, M., & Brooks, R. (2007). *Managing front office operations*. Lansing: Educational Institute, AHLA.

Klasen, S. (2002), Low Schooling for Girls, Slower Growth for All? Cross-country Evidence on the Effect of Gender Inequality in Education on Economic Development, *World Bank Economic Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 345-373.

Kempadoo, K., & Doezema, J. (Eds.). (1998). Global Sex Workers: Rights, Resistance, and Redefinition (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315865768.

Kim, H. et al (2010) *Culture, distress and oxytocine receptor polymorphism*. Interact to influence emotional support seeking. PNAS (107-157).

Kuhn, D. (2005*) Education for thinking*. Cambridge University Press. Cambridge (3-33).

Kline, S., & Hsieh, Y. C. J. (2007). Wage differentials in the lodging industry: A case study. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 6(1), 69-84.

Lamo de Espinosa, (2001). *La Sociología del siglo XX*. REIS. Revista de Investigación Sociológicas 96 (21-49).

Landeta, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre* (pp. 836-2). Barcelona: Ariel.

Lagunas, David. (2010). *El poder del dinero y el poder del sexo. Antropología del turismo sexual.* Perfiles Latinoamericanos, (36), 71-98. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11515386003.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. París. Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange.* Paris. Les Éditions d'Organisation.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Le Boterf, G. (1998). *Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?* Paris. Education Permanente, 135 (143-151).

Le Boterf, G. (1999). *L'ingénerie des compétences.* Paris. Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionels.* Paris. Les Éditions d'Organisation.

Lefebvre, F. (2019). *Igualdad*. Madrid. Lefebvre-El Derecho, S. A.

León de, P. C. (2005). *La innovación educativa (*Vol. 4). Ediciones AKAL.

López-Barajas Zayas, E. (1996) *El estudio de casos.* Fundamentos y metodología. Madrid. UNED

Manzano-Arrondo, V. (2012) *La Universidad Comprometida.* Hegoa. Bilbao. Vol 1 (219-236)

Martín, H.; Villacorta, P. (2021) ¿Preparados para la R-evolución digital en la universidad española? No es lo mismo ser digital que hacer cosas digitales. Informe CYD 2020.

McHale, B. (2015). *The Cambridge introduction to postmodernism*. Cambridge: Cambridge Univerisity Press.

McLelland, D. (1973). *Testing for Competence rather than Intelligence*. The American Psychologist.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor /OIT.

Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.* Madrid. OEI.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Merino Pareja, R. (2005). *Apuntes de la Historia de la Formación Profesional Reglada en España.* Algunas reflexiones para la situación actual. Universidad Autónoma de Barcelona 211-236.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. Proyecto Anfitriones. Recuperado de: https://www.turismo-formacion.com/cursos/

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2021) Informe Anual de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social 2020.

Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Muñoz de Escalona, F. (2010). *La visión convencional del turismo según sus primeros codificadores* (los gründrisse de Hunziker y Krapf, 1942). Revista de investigación de Turismo y Desarrollo Local. Vol 3, Nº 8. Recuperado de: https://www.eumed.net/rev/turydes/08/fme2.htm.

Navío, A. (2005) *Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua*. Barcelona. Octaedro.

Neave, G.; Huisman, J. & Maassen, P., (2001). *Higher Education and the Nation State: The International Dimension of Higher Education*. Issues in Higher Education Series. Pergamon, Elsevier Science, Inc., New York, NY 10159-0945.

OECD (2012), "Closing the gender gap: Act now", OECD Publishing, Paris.

OECD (2021), Gender wage gap (indicator). doi: 10.1787/7cee77aa-en (Accessed on 18 August 2021).

OIT (2017) *Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage.* Geneve.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Organización Mundial del Turismo (2019), *Definiciones de turismo de la OMT,* OMT, Madrid, DOI: https://doi.org/10.18111/9789284420858.

Organización Mundial del Turismo (2017). *Second Global report on LGBT tourism*. Recuperado de: https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284418619.

Organización Mundial del Turismo (2020). *Informe mundial sobre salarios 2020-2021.* Los salarios y el salario mínimo en tiempos de la COVID-19. Ginebra.

Ortiz, I. y M. Cummins (2019). "Austerity: The New Normal – A Renewed Washington Consensus 2010-24". Documento de trabajo, octubre. Initiative for Policy Dialogue (IPD), International Confederation of Trade Unions (ITUC), Public Services International (PSI), European Network on Debt and Development (EURODAD) y The Bretton Woods Project (BWP).

Owen, D. (1997). *Sociology after postmodernism*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Palacios, J; Marchesi, A. y Coll, C. (1990) *Desarrollo psicológico y educación I. Psicología evolutiva*. Madrid: Alianza Editorial.

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Peters, M., Rider, S., Hyvönen, M., Besley, T. (2018). *Post-Truth, Fake news:* Viral Modernity & Higher Education. Singapore. Springer. (3-13)

Peters, M., Tesar, M, Jackson, L., Besley, T. (2022) Postmodernism in the afterlife, Educational Philosophy and Theory, 54:4, 325-327, DOI: 10.1080/00131857.2019.1686947

Petrella, R. (1997). *El bien común. Elogio de la solidaridad.* Madrid: Debate.

USC DE COMPOSTELA

Portin, F. (2020) *Consumerism as a moral attitude,* Studia Theologica - Nordic Journal of Theology, 74:1, 4-24, DOI: 10.1080/0039338X.2020.1751278.

Pritchett, L. y Summers L (1996), Wealthier is Healthier, *Journal of Human Resources*, Vol. 31, No. 4, pp. 841-868.

Rial, A. (1997). *La formación profesional. Introducción histórica, diseño de curriculum y evaluación.* Santiago de Compostela: Tórculo.

Rial, A. (2008). Referentes para diseñar y planificar formación para el trabajo en un enfoque por competencias. En Fraile, J.A. (coord.) *Gestión del curriculum por competencias.* Lima A.B. Representaciones Generales S.R.L.

Rial, A., Gómez, P., Varela, J., & Braña, T. (2014). *Actitudes, percepciones y uso de internet y las redes sociales entre los adolescentes de la comunidad gallega.* Anales de Psicología/Annals of Psychology, 30(2), 642-655.

Rivas, P. (2021) *Aproximación laboral a los conceptos de esclavitud, trabajo forzoso y explotación laboral en los tratados internacionales.* Revista de Estudios Jurídico-Laborales y de Seguridad Social. abril 2021 - núm 2 ISSN-e 2660-437X (99-135).

Rittenhouse, B. (2013). *Shopping for meaningful lives*: the religious motive of consumerism. Cascade Books. Oregon.

Rodríguez Gallego, M.R. (2014). *El Aprendizaje-Servicio como estrategia metodológica en la Universidad*. Revista Complutense de Educación, 25 (1), 95-113.

Rose, D. H., & Meyer, A. (2002). Teaching every student in the digital age: Universal Design for Learning. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Sapolsky, R. (2018). *Behave.* The Biology of Humans at our Best and Worst. Londres: Random House, (19-115).

Schwarz, B. B., Neuman, Y., & Biezuner, S. (2000). *Two wrongs may make a right… if they argue together!* Cognition and Instruction, 18(4), 461–494. https://doi.org/10.1207/S1532690XCI1804_2.

Smith, R. A., & Wexler, P. (1995). *After postmodernism:* Education, politics, and identity. Bristol: The Falmer Press.

Sunstein, C. R. (2019). *How change happens*. Mit Press

Schön, D.A. (1992) *La formación de profesionales reflexivos.* Barcelona. Paidós /MEC.

SEPE. Informe demandantes empleo, paro, contrato y prestaciones por desempleo. Julio 2021. Recuperado de: https://sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/datos-avance/datos.html.

Somerville, J. A. (2008). *Effective use of the Delphi process in research*: Its characteristics, strengths, and limitations. Oregon: Corvallís.

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. Madrid. Morata

Stensaker, B., Frolich, N., Gornitzka, A. & Maasen, P. (2008) Internationalization of higher education: the gap between national policy-making and institutional needs. Globalization, Societies and Education, 6 (1-11).

Swain, Margaret (1995). *Gender in Tourism.* Annals of Tourism Research, Vol 22, Nº2 pp (247-266).

Szoor-McElhinney, H., Willis A., Gilchrist, L. (2021). *Directing research to engage and support local communities.* Times Higher Education. University of Edinburgh.

Tejada, J. (2006). *El practicum por competencias: implicaciones metodológico-organizativas y evaluativas*. Bordón, 58 (3) (121-139).

USC DE COMPOSTELA

Tissot, P., Bousquet, S. (2004). *Terminology of vocational training policy: a multilingual glossary for an enlarged Europe,* Publications Office. CEDEFOP.

Toffler, A. Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza.* Madrid. Debate.

TUNING Project (2003): Tuning Educational Structures in Europe. Informe final. Proyecto piloto. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.

TUNING Proyecto América-Latina (2004-2007) *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*, en el Informe final Proyecto Tuning-América Latina. 2004-2007. Publicaciones Universidad de Deusto.

UN (1948) Declaración de los Derechos Humanos. Paris.

UN (1979). La CEDAW. Convención sobre los derechos de las mujeres. Recuperado de: https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx.

UN (2021). The Sustainable Development Global Report. Consultable en: http://unstats.un.org/sdgs/report/2021.

UN (2015) Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible A/RES/70/1.

UN (2017) Resoluciones adoptadas por la Asamblea General en su vigésima segunda reunión A/RES/684 (XXII)).

UN (2020). Igualdad de género. A 25 años de Beijing, los derechos de las mujeres bajo la lupa. Recuperado en: http://unwo.men/p9Mg50yO6C9.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

UN (2000). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional. A/RES/55/25. Recuperado de: https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2FRES%2F55%2F25&Language=E&DeviceType=Desktop.

UNDESA. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld Consultable en: http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/217(III).

UNESCO (1998) Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI. Visión y Acción. (Tomo I) París.

UNESCO (2018). *World Inequality Report 2018*. París: UNESCO. Recuperado de: https://wir2018.wid.world.

UNESCO (2005) Bindé J. (Ed.) *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe mundial. ISBN :978-92-3-304000-7, 92-3-304000-3.

UNESCO. (2019). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. Revista Educación Superior y Sociedad (ESS), 9(2), 97-113. Recuperado a partir de https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171

UNICEF (1997), The State of the World's Children 1997, Oxford: Oxford University Valles, M. S. (2002). *Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos* (eg ATLAS. Ti y MAXqda) en el análisis cuantitativo: una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española (pp. 1-26). Fundación Centro de Estudios Andaluces.Press.

UNWTO (2008) *RIET Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo.*

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

UNWTO (2021). Comunicado de prensa sobre economía global y turismo. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-06/210630-unctad-unwto-es.pdf?.F9wUaIZWenKsP26xjb3uC8nUGFqcI9H.

Vigotsky, L. (2007). Marcelo, Caruso, ed. Pensamiento y Habla. Colihue Clásica.

Wolf, N. (2013) *The beauty myth: How images of beauty are used against women*, New York: Random House.

Valles, M. S. (2002). *Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos* (eg ATLAS. Ti y MAXqda) en el análisis cuantitativo: una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española (pp. 1-26). Fundación Centro de Estudios Andaluces.Press.

Valverde, J. (2001). *Didáctica de la educación en valores.* Murcia. Secretaría de Formación de ANPE-Murcia.

Walker, R. (1983) La realización d ellos estudios de caso en educación. Ética, teoría y procedimientos. En W.B. Dockrell y D. Hamilton. Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa (42-82) Madrid. Narcea.

Webler, T., Levine, D., Rakel, H., & Renn, O. (1991). *A novel approach to reducing uncertainty: the group Delphi*. Technological forecasting and social change, 39(3), 253-263.

West, C. (2011) *Hope on a Tightrope:* Words & Wisdom. New York: Smiley.

West, C. (1993) *Prophetic Thought in Postmodern Times:* Beyond Eurocentrism and Multiculturalism. Vol. 1. Monroe: Common Courage (16-17)

Wiesel, E. (1982). *Night.* Bantam. Nueva York (32-49)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* (No. 296-306). Serie Documentos de Trabajo.

Yepes, J. L. (2003). *Propuesta de método para evaluar trabajos científicos mediante el análisis cualitativo de citas*. El profesional de la información, 12(6), 467-471.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.

Ynduráin, D. (1986). Los apócrifos de Antonio Machado (1902-1939). *Anuario de estudios filológicos*, (9), 349-362.

Zalewski, M. (2000). *Feminism after postmodernism.* London: Routledge.

REFERENCIAS DOCUMENTOS LEGALES Y/O CORPORATIVOS

Convenio USC-CSHG (1994).

Ley 14/2008 de 03 de diciembre de Turismo de Galicia (DOG 19 diciembre 2008 BOE 16 marzo 2009) https://www.boe.es/eli/es-ga/l/2008/12/03/14/dof/spa/pdf.

Ley 7/2011 de 27 de octubre, de Turismo de Galicia. (DOG 11 noviembre 2011). https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-19058-consolidado.pdf.

Office for student. https://www.officeforstudents.org.uk/advice-and-guidance/teaching/about-the-tef/.

Northern Ireland Government services. https://www.nidirect.gov.uk/articles/bachelors-degree.

UCAS . https://www.ucas.com/undergraduate.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Guía STUDYUK para agentes y orientadores (2021). British Council

QAA. The Right to Award UK Degrees (2018). https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/guidance/the-right-to-award-degrees-18.pdf?sfvrsn=4a2f781_14.

USC Centro Superior de Hostelería de Galicia. (2012). Memoria para la solicitud de verificación de Diploma Superior en Gestión Hotelera.

DIRECTIVA 2002/73/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 23 de septiembre de 2002, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.

Constitución española (BOE núm.311, de 29 de diciembre de 1978).

Real Decreto 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE núm 75 de 29/03/1995)

Ley Orgánica 1/2004 de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género (BOE núm. 313 de 29/12/2004).

Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE núm.71 de 23/03/2007)

Ley 39/1999 de 05 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (BOE núm. 266 del 06/11/1999)

Real Decreto 5/2000 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones en el orden social (BOE núm.189 del 08/08/2000)

Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, (BOE núm 269 del 10/11/1995)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Ley 23/2015 de 21 de julio, Ordenadora de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (BOE núm 174 de 22/07/2015)

Real Decreto 6/2019 de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato de oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo permite avanzar hacia la igualdad plena

Resolución de 20 de enero de 2023, de la Dirección Gneral de Trabajo, por la que se registra y publica el VI acuerdo Laboral para el sector de la Hostelería- ALEH VI (BOE núm. 59 de 10 de marzo de 2023.

Ley 5/2002 de Cualificaciones y Formación profesional (BOE nº 147,20 de junio de 2002).

Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

IBEROSTAR GROUP. Código Ético Recuperado de: https://grupoiberostar.com/downloads/Iberostar-CodigoEtico.pdf.

NH HOTELES ESPAÑA,S.L. Plan de Igualdad entre mujeres y hombres. Recuperado de: https://docplayer.es/18397690-Plan-de-igualdad-entre-mujeres-y-hombres-grupo-de-empresas-denh-_hoteles-espana-s-l.html.

VINCCI HOTELES (2014). Plan de Igualdad. Recuperado en: https://sostenibilidad.vinccihoteles.com/wp-content/uploads/2018/03/PlandeIgualdad.pdf.

MELIA HOTEL INTERNATIONAL. Segundo Plan de Igualdad. Recuperado de: https://www.ccoo-servicios.es/archivos/galicia/II-Plan-Igualdad-MELIA-20_06_2019-a-19_06_2023 s sin.pdf.

USC DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURAS		**Pag.**
1.0	Diseño general del trabajo	24
1.1.	Perfil Profesional e Itinerario Formativo. Elaboración propia a partir de Rial (1997)	96
1.2.	Relación perfil profesional con módulos formativos	98
2.0	Orientación del estudiante, metodología de aprendizaje y nivel de compromiso	129
3.0.	Esquema diseño investigación	178
3.1.	Metodología de trabajo de las tres instituciones para objetivo 2	190
3.2.	Metodología de trabajo de las tres instituciones para objetivo 3	191
4.0.	Perfil europeo directivo hotel	353

GRÁFICOS		**Pag.**
1.1.	Ratio de participación femenina por país (1960-2014)	38
1.2.	Ratio de empleo a jornada parcial por sexo y edad	39
1.3.	Curva de la desigualdad y crecimientos globales (1980-2016)	64
1.4.	Actividad turística internacional enero-mayo 2021	69
1.5.	Llegadas de turistas internacionales a España 2018	78
1.6.	Participación de adultos (25-64 años) en programas de formación	93
1.7.	Evolución del paro registrado en España 2017-2020	100
2.0	Cambios en el modelo de evaluación universidades españolas a partir de marzo 2020	135
2.1	Cambios en el modelo de evaluación universidades internacionales a partir de marzo 2020	135
3.0.	Flujo de diagrama de trabajo	249
3.1.	Visualización de códigos agrupados según frecuencia de unidades de competencia	251
3.2.	Distribución de puntuaciones para la pregunta 1	260
3.3.	Distribución de puntuaciones para la pregunta 2	260
3.4.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 1 y 2	261
3.5.	Distribución de puntuaciones pregunta 3	262
3.6.	Distribución de puntuaciones pregunta 4	263
3.7.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 3 y 4	263
3.8.	Distribución de puntuaciones pregunta 5	264
3.9.	Distribución de puntuaciones pregunta 6	264
3.10.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 5 y 6	265
3.11.	Distribución de puntuaciones pregunta 7	266
3.12.	Distribución de puntuaciones pregunta 8	266
3.13.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 7 y 8	267
3.14.	Distribución de puntuaciones pregunta 9	267
3.15.	Distribución de puntuaciones pregunta 10	268
3.16.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 9 y 10	268
3.17.	Distribución de puntuaciones pregunta 11	269
3.18.	Distribución de puntuaciones pregunta 12	270
3.19.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 11 y 12	270

USAL UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

3.20. Distribución de puntuaciones pregunta 13 271
3.21. Distribución de puntuaciones pregunta 14 272
3.22. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 13 y 14 273
3.23. Distribución de puntuaciones pregunta 15 274
3.24. Distribución de puntuaciones pregunta 16 274
3.25. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 15 y 16 275
3.26. Distribución de puntuaciones pregunta 17 276
3.27. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 17 276
3.28. Diagrama de araña de competencias con mayor diferencia entre real e ideal 279
3.29. Distribución puntuaciones pregunta 18 280
3.30. Análisis comparado de puntuaciones para pregunta 18 280
3.31. Distribución de puntuaciones pregunta 19 281
3.32. Distribución de puntuaciones pregunta 20 281
3.33. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 19 y 20 282
3.34. Distribución de puntuaciones pregunta 21 282
3.35. Distribución de puntuaciones pregunta 22 283
3.36. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 21 y 22 284
3.37. Distribución de puntuaciones pregunta 23 284
3.38. Distribución de puntuaciones pregunta 24 285
3.39. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 23 y 24 286
3.40. Distribución de puntuaciones pregunta 25 287
3.41. Distribución de puntuaciones pregunta 26 287
3.42. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 25 y 26 288
3.43. Distribución de puntuaciones pregunta 27 288
3.44. Distribución de puntuaciones pregunta 28 289
3.45. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 27 y 28 289
3.46. Distribución de puntuaciones pregunta 29 290
3.47. Distribución de puntuaciones pregunta 30 290
3.48. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 29 y 30 291
3.49. Distribución de puntuaciones pregunta 31 292
3.50. Distribución de puntuaciones pregunta 32 292
3.51. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 31 y 32 293
3.52. Distribución de puntuaciones pregunta 33 294
3.53. Distribución de puntuaciones pregunta 34 294
3.54. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 33 y 34 295
3.55. Distribución de puntuaciones pregunta 35 296
3.56. Distribución de puntuaciones pregunta 36 296
3.57. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 35 y 36 297
3.58. Distribución de puntuaciones pregunta 37 297
3.59. Distribución de puntuaciones pregunta 38 298
3.60. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 37 y 38 298
3.61. Distribución de puntuaciones pregunta 39 299
3.62. Distribución de puntuaciones pregunta 40 300
3.63. Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 39 y 40 300
3.64. Distribución de puntuaciones pregunta 41 301
3.65. Distribución de puntuaciones pregunta 42 301

3.66.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 41 y 42	302
3.67.	Distribución de puntuaciones pregunta 43	303
3.68.	Distribución de puntuaciones pregunta 44	303
3.69.	Análisis comparado de puntuaciones para preguntas 43 y 44	304
3.70.	Diagrama de araña sobre competencias transversales con mayor diferencia	307
3.71.	Frecuencia de competencias claves según expertos en primera vuelta	313
3.72.	Análisis comparativo de puntuaciones para preguntas 4 y 5	318
3.73.	Análisis comparativo de puntuaciones para preguntas 8 y 11	319
3.74.	Análisis estadístico para pregunta 16	320
3.75.	Análisis estadístico comparado preguntas 20 y 21	321
3.76.	Análisis estadístico comparado preguntas 22 y 25	322
3.77.	Análisis estadístico comparado preguntas 27 y 29	322
3.78.	Análisis estadístico comparado preguntas 30 y 32	323
3.79.	Análisis estadístico comparado preguntas 36 y 38	324
3.80.	Análisis estadístico comparado preguntas 39 y 40	324
3.81.	Análisis estadístico pregunta 42	325
3.82.	Distribución valoraciones pregunta 45	326
3.83.	Análisis estadístico pregunta 45	326
3.84.	Distribución valoraciones pregunta 46	327
3.85.	Análisis estadístico pregunta 46	327
3.86.	Distribución valoraciones pregunta 47	328
3.87.	Análisis estadístico pregunta 47	328
3.88.	Distribución valoraciones pregunta 48	329
3.89.	Análisis estadístico pregunta 48	329
3.90.	Distribución valoraciones pregunta 49	330
3.91.	Análisis estadístico pregunta 49	330
3.92.	Distribución valoraciones pregunta 50	331
3.93.	Análisis estadístico pregunta 50	331

TABLAS **Pag.**

1.1.	Análisis comparativo de empresas participantes	44
1.2.	Resumen objetivos generales planes de igualdad de empresas españolas	47
1.3.	Actividad realizada por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en 2020.	53
1.4.	Distribución por sectores de actividad de los resultados alcanzados por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Total año 2020	54
1.5.	Tipología de clientes	83
1.6.	Tipos de competencias según Tuning.	90
1.7.	Resumen cualificación profesional operaciones básicas de pisos en alojamientos	103
1.8.	Resumen cualificación profesional operaciones básicas de cocina	104
1.9.	Resumen cualificación profesional operaciones básicas de restaurante y bar	105
1.10.	Resumen cualificación profesional gestión de pisos	108
1.11.	Resumen cualificación profesional recepción	109
1.12.	Resumen cualificación profesional dirección y producción en cocina	111

1.13.	Resumen cualificación profesional gestión de procesos en servicios de restauración	112
2.0.	Los 8 estadios psicosociales según Erikson	143
3.0.	Competencias básicas profesionales y excelencia profesional	201
3.1.	Distribución plan de estudios Bachelor in Hospitality Management	208
3.2.	Matriz curricular Bachelor in Hospitality Management	210
3.3.	Títulos del Reino Unido y competencias para su concesión	216
3.4.	Estructura del programa según nivel 4	233
3.5.	Estructura del programa según nivel 5	224
3.6.	Estructura del programa año sándwich	235
3.7.	Estructura del programa según nivel 6	236
3.8.	Codificación de competencias específicas transversales y equidad	250
3.9.	Resultado coeficiente de competencia de los expertos	256
3.10.	Perfil académico del panel	258
3.11.	Comparativa entre competencias específicas según nivel de estudios de los expertos	277
3.12.	Comparativa entre competencias específicas según la experiencia de los expertos	278
3.13.	Comparativa entre competencias específicas según el sexo de los expertos	278
3.14.	Comparativa entre competencias transversales según nivel de estudios de los expertos	305
3.15.	Comparativa entre competencias transversales según la experiencia de los expertos	305
3.16.	Comparativa entre competencias transversales según el sexo de los expertos	306

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El objetivo de esta tesis consiste en analizar tres programas universitarios de dirección hotelera procedentes de las siguientes instituciones europeas: The Hague Hotelschool en Países Bajos, Manchester Metropolitan University en Reino Unido y Centro Superior de Hostelería de Galicia- Universidade de Santiago de Compostela y diseñar una propuesta formativa que garantice los derechos de igualdad de oportunidades en los equipos de trabajo y prevención en la trata de personas, que Europa ya reconoce como esclavitud moderna. Realizando una investigación no experimental de metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, basada en el estudio de caso y la metodología Delphi, y con la ayuda de un grupo de expertos, procedemos a construir el perfil directivo hotelero europeo con especial atención a los derechos de igualdad, inclusión y diversidad de personas en el ámbito laboral.