

Revista Investigaciones Turísticas, nº 28 (2024), pp 176-199.


ISSN: 2174-5609


DOI. <https://doi.org/10.14198/INTURI.25972>

Cita bibliográfica: Andreu, R., Rienda, L. y Ruíz-Fernández, L. (2024). Habilidades sociales en los empleados del sector turístico: un análisis de la situación actual y la necesidad de desarrollo futuro. *Investigaciones Turísticas* (28), pp. 176-199. <https://doi.org/10.14198/INTURI.25972>

Habilidades sociales en los empleados del sector turístico: un análisis de la situación actual y la necesidad de desarrollo futuro

Soft skills in tourism employees: An analysis of the current situation and the need for future development

Rosario Andreu , Universidad de Alicante, España
rosario.andreu@gcloud.ua.es

Laura Rienda , Universidad de Alicante, España
laura.rienda@ua.es

Lorena Ruiz-Fernández , Universidad de Alicante, España
lorena.fernandez@ua.es

RESUMEN

Este trabajo se centra en el análisis de las denominadas *soft skills* en los trabajadores de las empresas turísticas; habilidades que son clave para mejorar la satisfacción de los clientes y, por ende, para aumentar la competitividad empresarial. Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta realizada a empresarios de distintos subsectores turísticos de varios países de Europa (alojamiento, restauración, agentes de viaje, atracciones turísticas y gestión de destinos). Son varios los objetivos de la investigación. En primer lugar, se pretende conocer el nivel que presentan los empleados en determinadas habilidades sociales agrupadas en habilidades personales, de comunicación y de gestión de la diversidad. En segundo lugar, también se pretende determinar la importancia que cada una de esas habilidades tendrá para las empresas turísticas en el futuro observando, al mismo tiempo, si existen diferencias entre los distintos subsectores turísticos. Por último, se examinan las herramientas o métodos de formación que emplean las empresas de cada uno de los subsectores analizados con sus trabajadores para lograr el desarrollo de estas habilidades sociales. Los resultados nos permiten conocer las habilidades sociales hacia las que deben orientar las empresas y organismos sus planes de formación. Las conclusiones obtenidas pueden también trasladarse al ámbito académico para que, desde los diferentes centros de formación e instituciones, hagan mayor hincapié en estas habilidades sociales que son la clave para un sector como el turístico.

Palabras clave: Habilidades sociales; empleados; subsectores turísticos; desarrollo futuro, métodos de formación; Europa.

Fecha de recepción: 25/09/2023 *Fecha de aceptación:* 12/04/2024

Este trabajo se comparte bajo la licencia de Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons

(CC BY-NC-SA 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> 

©2024 Rosario Andreu, Laura Rienda y Lorena Ruiz-Fernández

ABSTRACT

This paper focuses on the analysis of the so-called soft skills of tourism workers; skills that are key to improving customer satisfaction and, therefore, to increasing business competitiveness. The data were obtained through a survey of employers in different tourism sub-sectors of several European countries (accommodation, catering, travel agents, tourist attractions and destination management). The investigation's objectives are the following. Firstly, the aim is to find out the level of employees in certain soft skills grouped into personal, communication and diversity management skills. Secondly, it also aims to determine the importance that each of these skills will have for tourism companies in the future, while at the same time observing whether there are differences between the different tourism sub-sectors. Finally, the tools or training methods used by the companies in each of the sub-sectors analysed with their employees to develop these social skills are examined. This analysis will allow us to identify the soft skills towards which companies and organisations should orient their training plans. The conclusions obtained can also be transferred to the academic sphere so that the different training centres and institutions can place greater emphasis on these social skills, which are the key to a sector such as tourism.

Keywords: Soft skills; employees; tourism subsectors; future development, training methods; Europe.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de cambio como no se ha conocido antes. La crisis atravesada por la pandemia, la mayor concienciación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) recogidos en la Agenda 2030 y el avance tecnológico, han acelerado la digitalización del sector y la mayor apuesta por sostenibilidad empresarial. Muestra de ello es la cantidad de trabajos que en los últimos años se han centrado en el análisis de las nuevas tecnologías que se están aplicando en el sector turístico, los beneficios de optar por modelos de negocio más sostenibles y la incorporación de los ODS a las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas turísticas, tales como Ozdemir et al. (2023), Rasoolimanesh et al. (2020), Suder et al. (2022) o Talwar et al. (2022), entre muchos otros. Esto deja entrever la importancia que se está concediendo al desarrollo de nuevas competencias digitales y medioambientales o verdes. Incluso a nivel comunitario, la Comisión Europea aprobó considerar el año 2023 como el año europeo de las habilidades¹, remarcando en sus objetivos las nuevas oportunidades que presenta para las personas las transiciones ecológica y digital, debiendo desarrollar en los trabajadores las capacidades necesarias para contribuir a un crecimiento sostenible.

Sin embargo, no debemos olvidar que el turismo, por sus características idiosincráticas, es una actividad intensiva en mano de obra, donde el trato y la actitud de los empleados es vital para que la experiencia de los clientes sea satisfactoria (Tanković et al., 2021). Por tanto, es necesario que de igual modo prestemos atención a esas habilidades sociales, también denominadas *soft skills*, que sin duda se verán influenciadas por todos los cambios

¹ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10431&#navItem-relatedDocuments>

acontecidos, incluidos los digitales y medioambientales. Las habilidades sociales de los empleados aumentan el valor añadido del producto (Bharwani y Jauhari, 2013). Permiten satisfacer mejor las necesidades de unos clientes que cada vez son más exigentes y, por tanto, constituyen una fuente de ventaja competitiva para las empresas que no deben pasar por alto (Barnes et al., 2020). Además, son las habilidades que permiten a las empresas una mejor adaptación a la rapidez con la que se producen los cambios en la actualidad. La naturaleza cambiante del sector turístico requiere un desarrollo continuo de las habilidades de los empleados para actualizar sus conocimientos y actitudes (Tanković et al., 2021). A pesar de su relevancia, muchos estudios previos señalan que se le ha concedido una mayor importancia al estudio de las habilidades *hard* siendo necesario una mayor investigación de las habilidades *soft* (Al Asefer y Zainal Abidin, 2021; Balcar, 2016).

En línea con lo anterior, el presente trabajo se centra en el análisis de estas habilidades *soft* en el sector turístico. Las cuestiones de investigación que se pretenden resolver son las siguientes: ¿Cuál es el nivel actual de habilidades sociales que presentan los empleados del sector turístico, así como el nivel que los empresarios estiman que será necesario en el futuro para cada una de esas habilidades? ¿Existen diferencias significativas en las habilidades sociales necesarias para los trabajadores de los distintos subsectores turísticos? ¿Están ofreciendo formación a sus trabajadores para desarrollarlas y mediante qué prácticas?

Nuestro estudio ha sido realizado en varios países europeos y en empresas pertenecientes a distintos subsectores dentro del turismo. Los resultados muestran que la orientación hacia el cliente, el comportamiento ético, y la disposición hacia el aprendizaje son las habilidades sociales que más dominan los trabajadores de las empresas de la muestra. Mientras que, en el futuro, las habilidades más necesarias son la orientación hacia el cliente, la capacidad de comunicación oral, y la sensibilización hacia las costumbres y cultura local. En cuanto a la formación, sólo el 52.7% de las empresas reconoce ofrecer formación en habilidades sociales a sus empleados, siendo el método más empleado la formación en el trabajo y de un día de duración con un formador externo.

Los resultados de este análisis pretenden servir para que las empresas reflexionen sobre el nivel actual que presentan sus empleados en habilidades sociales, la importancia de estas habilidades en el futuro y la necesidad de adaptar sus políticas de formación de Recursos Humanos (RR.HH.) en aras de desarrollar adecuadamente estas habilidades que serán cruciales para la competitividad de sus empresas. Desde un punto de vista más educativo, podría servir para que, en el currículum de universidades y otros centros de formación, se refuerce la importancia concedida a estas habilidades ya que estudios previos demuestran que los graduados suelen carecer del nivel de habilidades sociales requerido para el mercado laboral (Azmi et al., 2018; Hurrell, 2016).

En el siguiente apartado profundizamos en las habilidades *soft*, frente a las denominadas *hard*, y recogemos los diferentes tipos que podemos encontrar. También abordamos la importancia de estas habilidades para la competitividad de las empresas turísticas y la necesidad de que sean incluidas en las políticas de formación de los RR.HH. A continuación, se presenta el análisis realizado, se discuten los principales resultados obtenidos y se termina con las conclusiones del trabajo, contribuciones y limitaciones encontradas.

II. HABILIDADES *SOFT* E IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

2.1 Qué son los *soft skills* y qué tipos existen

En líneas generales, las habilidades sociales o *soft skills* se asocian con las características más personales y conductuales de los empleados, siendo las habilidades *hard* las que se relacionan con el dominio de conocimientos y aspectos más técnicos. Las habilidades sociales incluyen tanto valores, como creencias, formas de comportamiento o actitudes de los trabajadores ante determinadas situaciones. Van más unidas a la personalidad del trabajador y a la forma en que este interactúa con los otros trabajadores de la empresa, con los clientes o con su entorno en general. Contar con estas habilidades *soft* es fundamental para mantener unas adecuadas relaciones con los demás, siendo complementarias a las habilidades *hard* (Clarke, 2017; Noah y Abdul Aziz, 2020). En cuanto a estas habilidades *hard*, son aquellas más orientadas a la tarea realizada por el trabajador y tienen un componente básicamente cognitivo, dependiendo de la inteligencia del individuo o coeficiente intelectual (Weber et al., 2013).

No obstante, aunque las habilidades sociales estén más asociadas a la personalidad de los trabajadores también es recomendable entrenarlas y desarrollarlas mediante la formación tanto educativa como laboral. Muchos trabajos han abordado la carencia que presentan en estas habilidades los alumnos que se incorporan al mercado laboral, visibilizando la necesidad de que sean desarrolladas en mayor medida en las universidades, e incluso en los niveles educativos más bajos (Noah y Abdul Aziz, 2020). Dentro de estas habilidades, como veremos a continuación, se incluyen habilidades como las de liderazgo, empatía, emprendimiento o comunicación, de gran importancia para mantener un buen ambiente de trabajo y realizar un adecuado desempeño, al tiempo que se fortalece la cultura empresarial (Charlton, 2019).

Aunque existen diferentes formas de clasificar las habilidades sociales, basándonos en trabajos previos como los del Stevens y Campion (1994, 1999), Succi (2019), Tanković et al. (2021) o Weber et al. (2019), podemos agruparlas en habilidades de comunicación, habilidades personales y habilidades de gestión de la diversidad. Dentro del primer grupo, se incluirían las habilidades de comunicación oral y escrita, de escucha activa, de dominio de otros idiomas, de conocimiento de diferentes culturas, costumbres, etc. Dentro de las habilidades interpersonales incluiríamos la capacidad de solución de problemas, iniciativa o liderazgo, compromiso, empatía, creatividad, disposición hacia el cambio, conducta ética y respeto, disposición hacia el aprendizaje y la capacidad de desarrollo de un buen ambiente de trabajo, entre otras. Por último, en el tercer bloque se incluirían habilidades asociadas a los valores éticos y creencias que presenta el trabajador, tales como las actitudes hacia la igualdad de género, las diferencias por edad, la sensibilización hacia la discapacidad, el respeto hacia la diversidad religiosa o hacia otras ideas y creencias diferentes.

2.2 Formación en habilidades *soft* y competitividad de la empresa turística

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2019), un déficit de competencias (es decir, cualificaciones de los trabajadores inferiores a las que necesitan las empresas) provoca una menor motivación de los trabajadores, una menor productividad empresarial y una menor capacidad para innovar y adoptar nuevas tecnologías. Y esto, sin duda, condiciona el crecimiento económico de los países.

La demanda de habilidades sociales por parte de las empresas a sus empleados ha ido en aumento en los últimos años. Estudios como el de Gruzdev et al. (2018), apuntan a que los empresarios conceden más importancia a las habilidades sociales que a las habilidades más técnicas. Por tanto, para aumentar la empleabilidad de los trabajadores es necesario desarrollar mejor estas competencias (Lian Chan, 2011). Disponer de habilidades *soft* es un predictor de la empleabilidad en el mercado de trabajo actual (Al Asefer y Zainal Abidin, 2021; Majid et al., 2019). Sin embargo, muchas organizaciones reconocen que sus trabajadores no tienen el nivel de habilidades sociales adecuado. Noah y Abdul Aziz (2020) y Singh y Jaykumar (2019), encontraron que precisamente las habilidades *soft* que más demandaban los empleadores eran aquellas donde mayor carencia presentaban los recién incorporados al mercado de trabajo. Esto puede deberse a que en los centros de formación se sigue apostando en mayor medida por las competencias cognitivas básicas, cuando sería recomendable apostar por otras competencias más emocionales y sociales que prepararan mejor a los estudiantes para el futuro en un mundo tan impredecible (OCDE, 2019). Quizás esta menor formación en habilidades *soft* se deba también a que son más difíciles de evaluar y medir (Abujbara y Worley, 2018).

En los entornos actuales de rápido cambio, las habilidades *hard* se quedan continuamente obsoletas. Por eso, que los empleados cuenten con habilidades *soft* como la capacidad de aprendizaje, de adaptación o de disposición ante el cambio, resultará crucial para el éxito de las organizaciones (Baum, 2002; Succi, 2019). Aunque es más difícil formar en estas habilidades, hay que tener en cuenta que son estas las que harán a los empleados más competitivos en el desempeño de sus funciones (Ranade et al., 2010). Al Asefer y Zainal Abidin (2021) apuntan a que las habilidades *hard* son las que permiten encontrar un trabajo mientras que las *soft* son las que permiten mantenerlo en el tiempo, de ahí su complementariedad.

Centrándonos en el sector turístico, el trabajo de revisión realizado por Sisson y Adams (2013), concluye que la mayoría de los estudios encuentran que las competencias *hard* son importantes para las empresas de los sectores de alojamiento, comida y bebida, y gestión de reuniones y eventos, pero son secundarias en comparación a las habilidades *soft*. En cuanto a estas últimas, las habilidades interpersonales, de comunicación, ética y liderazgo se sitúan entre las más importantes para los trabajadores del turismo, como puede verse en los trabajos de Gursoy y Swanger (2005), Raybould y Wilki (2006), Tesone y Ricci (2005 y 2006) o Whitelaw et al. (2009), entre otros. Las empresas de servicios, dado su contacto directo con los clientes, por lo general tienen más éxito si forman a su personal para utilizar sus habilidades sociales de manera eficaz (Matteson et al., 2016). La calidad percibida por parte del turista depende en gran medida de la interacción que este tenga con los empleados de la empresa que presta el servicio (Nickson et al., 2005). Las relaciones interpersonales dan un valor adicional a la experiencia turística (Testa y Sipe, 2012) y pueden contribuir a la satisfacción del turista más que el propio destino en sí (Youseff, 2017).

Por tanto, las empresas turísticas deben incluir planes de formación a sus trabajadores que fomenten el desarrollo de estas habilidades. Estos planes de formación deben mostrar características diferentes con respecto a la formación para el desarrollo de habilidades *hard* (Laker y Powell, 2011). Los programas de formación de RR.HH. orientados a las habilidades *soft* suelen asociarse con una mayor resistencia al aprendizaje y al cambio por parte de los empleados, una identificación de los objetivos y necesidades menos precisa y una menor similitud entre lo enseñado y las tareas desempeñadas en el puesto de trabajo. Es por ello que

la formación en competencias *soft* tiene más dificultades para transferirse al puesto de trabajo que la formación en competencias *hard*, resultando por ello más costosa y más difícil de evaluar sus resultados para la empresa (Charoensap-Kelly et al., 2016; Kupritz, 2002).

En cuanto a la metodología empleada por las empresas para impartir esta formación en habilidades *soft*, el trabajo de Charoensap-Kelly et al. (2016) encontró unos mejores resultados empleando las clases en persona, cara a cara, en tiempo real frente al empleo de una metodología *on line*. Por su parte, Abdul Hamid e Islam (2014) detectan en su trabajo que la formación en el puesto del trabajo (*learning by doing*) es la forma más eficaz para desarrollar estas habilidades en los trabajadores. Precisamente, en el siguiente apartado se analizará si las empresas de los distintos subsectores turísticos ofrecen formación en materia de habilidades sociales y el tipo de formación que emplean. Antes de ello, describiremos la metodología del estudio realizado y examinaremos el nivel que presentan los trabajadores en diferentes habilidades sociales, así como la importancia futura concedida por parte de los empresarios de la muestra.

III. METODOLOGÍA

Este trabajo es fruto de un Proyecto Europeo realizado en el marco de la alianza NTG (*Next Tourism Generation*)². La duración de este proyecto fue desde enero de 2018 a diciembre de 2021. La alianza estaba formada por 14 miembros de 8 países diferentes: 7 organizaciones del ámbito del turismo, 6 universidades (University of Alicante, Spain; Varna University of Management, Bulgaria; Breda University of Applied Science, The Netherlands; Cardiff Metropolitan University, UK; University of Sopron, Hungary; Technological University Dublin, Ireland) y la Asociación ATLAS (Association for Tourism and Leisure Education and Research).

Tras realizar varias entrevistas en profundidad con diferentes agentes del sector turístico y organizar reuniones de trabajo entre empresarios, académicos y organizaciones del ámbito turístico en los distintos países, se elaboró un cuestionario piloto dirigido a determinar el nivel de habilidades digitales, medioambientales y sociales de los trabajadores del sector turístico. Dicho cuestionario se estructuraba en tres grandes bloques de preguntas (uno por cada tipo de habilidad) y fue testado por varias de las asociaciones empresariales participantes que nos facilitaron sugerencias de mejora y cambios. Finalmente, se lanzó *on line* a nivel europeo, a través de la plataforma Qualtrics, y fue dirigido a empresas y organizaciones de los subsectores del alojamiento, agencias de viaje y tour operadores, comida y bebida, atracciones turísticas y gestión de destinos.

En total, contamos con 1404 respuestas repartidas de la siguiente forma: 595 proceden de empresas de alojamiento, 295 de gestores de destinos, 212 de atracciones turísticas, 201 de empresas de comida y bebida y 175 de agencias de viaje y tour operadores. Por países, las respuestas proceden 233 de Reino Unido (incluyendo Gales, Escocia, Inglaterra e Irlanda del Norte), 370 de Italia, 74 de Irlanda, 139 de España, 123 de Hungría, 246 de Alemania, 40 de Países Bajos, 135 de Bulgaria y 44 respuestas no especificaron el país.

² Más información sobre el proyecto: <https://nexttourismgeneration.eu/>

Este trabajo se centra en el análisis de los datos obtenidos en el bloque de preguntas sobre las habilidades sociales. Concretamente, en este bloque se pedía al directivo que valorase en una escala Likert de 1 a 5, el nivel actual que presentaban sus trabajadores en una serie de habilidades sociales de tipo personal, de comunicación y de gestión de la diversidad. A continuación, se le preguntaba por la importancia que le concedía a cada una de las anteriores habilidades para el futuro. Y, por último, se le preguntaba por la formación que impartía a sus trabajadores en materia de habilidades sociales. En la Tabla 1 se recoge la clasificación de habilidades sociales seguida en el cuestionario empleado.

Tabla 1: Clasificación y listado de habilidades sociales

Personales	Comunicación	Gestión de la Diversidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de problemas ▪ Iniciativa y compromiso ▪ Orientación al cliente ▪ Conducta ética y respeto ▪ Disposición al cambio ▪ Fomento de un entorno de trabajo positivo ▪ Creatividad ▪ Disposición para aprender 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de comunicación escrita ▪ Capacidad de comunicación oral ▪ Capacidad de escucha activa ▪ Habilidades relacionadas con la conciencia y la expresión culturales ▪ Habilidades relacionadas con el conocimiento de las costumbres locales (por ejemplo, comida, arte, lengua, artesanía) ▪ Capacidad para hablar lenguas extranjeras ▪ Habilidades relacionadas con la comprensión y el respeto intercultural entre anfitrión e invitado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización en materia de igualdad de género ▪ Sensibilización sobre accesibilidad en función de la edad ▪ Sensibilización sobre dietas y necesidades alérgicas ▪ Sensibilización ante discapacidades y las infraestructuras adecuadas ▪ Sensibilización ante la diversidad de creencias religiosas

Elaboración propia

Para analizar los datos se ha empleado el análisis de la media aritmética y el análisis de varianza unifactorial (ANOVA). Este último será empleado para comprobar la existencia de diferencias significativas en los valores medios de las habilidades sociales necesarias para el futuro entre los trabajadores de los subsectores turísticos. Utilizando el estadístico F, podremos contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias entre los grupos analizados. Si este estadístico es significativo con una $p < 0,05$, podremos rechazar la hipótesis nula y, por tanto, concluir que existen diferencias entre los grupos. En ese caso, a continuación, realizaremos un análisis post-hoc utilizando la estadística de Bonferroni (si las varianzas entre grupos no son iguales) o la estadística de Games-Howell (si no podemos rechazar que las varianzas sean iguales). Estos análisis permitirán comparar los grupos dos a dos para detectar entre qué grupos las diferencias son significativas. Para saber qué tipo de análisis post-hoc realizar emplearemos el estadístico de Levene que nos servirá para probar si se puede aceptar la hipótesis de igualdad de varianzas. Los datos fueron procesados mediante el programa SPSS versión 28. A continuación, se muestran los resultados del análisis realizado.

IV. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES SOCIALES EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

4.1 Nivel actual e importancia futura en materia de habilidades sociales

Como hemos señalado anteriormente, aunque existen diferentes formas de agruparlas, las habilidades sociales han sido agrupadas en este trabajo en tres bloques (personales, de comunicación y de gestión de la diversidad). De las anteriores habilidades, a nivel global, los trabajadores del sector turístico muestran un mayor nivel en las habilidades personales, frente a las de comunicación y las de gestión de la diversidad, con medias por encima del 4 (en una escala Likert sobre 5 puntos) en la mayoría de los ítems. En la siguiente tabla (Tabla 2) se recogen las tres habilidades con mayor y menor valoración de cada categoría, junto con el dato de la puntuación media de todas las empresas de la muestra, obtenida a partir de la información suministrada por los empresarios.

Tabla 2: Nivel actual de habilidades sociales de los trabajadores del sector turístico

Habilidades	Mayor valoración	Menor valoración
Personales	<ol style="list-style-type: none"> Orientación hacia el cliente (4.19) Conducta ética y respeto (4.14) Disposición al aprendizaje (3.99) 	<ol style="list-style-type: none"> Disposición hacia el cambio (3.77) Creatividad (3.83) Solución de problemas (3.86)
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> Comunicación oral (3.96) Conocimiento costumbres locales (3.88) Comunicación escrita (3.81) 	<ol style="list-style-type: none"> Dominio idiomas extranjeros (3.28) Conciencia y expresión culturales (3.61) Escucha activa (3.79)
Gestión de la diversidad	<ol style="list-style-type: none"> Sensibilización ante la igualdad de género (3.84) Sensibilización ante diferencias por edad (3.77) Sensibilización ante diferencias en dietas y alérgenos (3.51) 	<ol style="list-style-type: none"> Sensibilización ante diferentes creencias religiosas (3.37) Sensibilización ante discapacidades (3.49)

Elaboración propia

Las habilidades personales de orientación hacia el cliente, conducta ética y disposición al aprendizaje son las que reciben una mayor puntuación. Por el contrario, en relación con estas habilidades personales, los trabajadores muestran unos menores niveles en la disposición hacia el cambio, la creatividad y la habilidad para la solución de problemas. En cuanto a las habilidades de comunicación, las habilidades de comunicación oral, el conocimiento de las costumbres locales y las habilidades de comunicación escrita son las habilidades que las empresas han señalado como las que más dominan sus empleados. Mientras que la habilidad de hablar en idiomas extranjeros, la conciencia y expresión culturales y la habilidad de escucha activa son las habilidades de comunicación que presentan una menor puntuación. Finalmente, en las habilidades de gestión de la diversidad, los trabajadores muestran un mayor nivel en la sensibilización hacia la igualdad de género, hacia las diferencias de edad y hacia las necesidades en dietas y alergias. Sin embargo, muestran una menor sensibilización hacia diferentes creencias religiosas y hacia la discapacidad y la adaptación de infraestructuras.

Cuando a los empresarios se les pide que señalen el nivel que será necesario que los trabajadores tengan en el futuro en cada una las habilidades sociales, los resultados muestran, de igual modo, que las habilidades personales son las de mayor importancia futura, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3: Habilidades sociales más necesarias en el futuro necesario para el sector turístico

Habilidades	Mayor importancia
Personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al cliente (4.55) 2. Conducta ética (4.45) 3. Buen ambiente de trabajo (4.44)
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación oral (4.35) 2. Conocimiento costumbres locales (4.33) 3. Escucha activa (4.32)
Gestión de la diversidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización ante diferencias por edad (4.28) 2. Sensibilización ante la igualdad de género (4.26) 3. Sensibilización ante discapacidades (4.18)

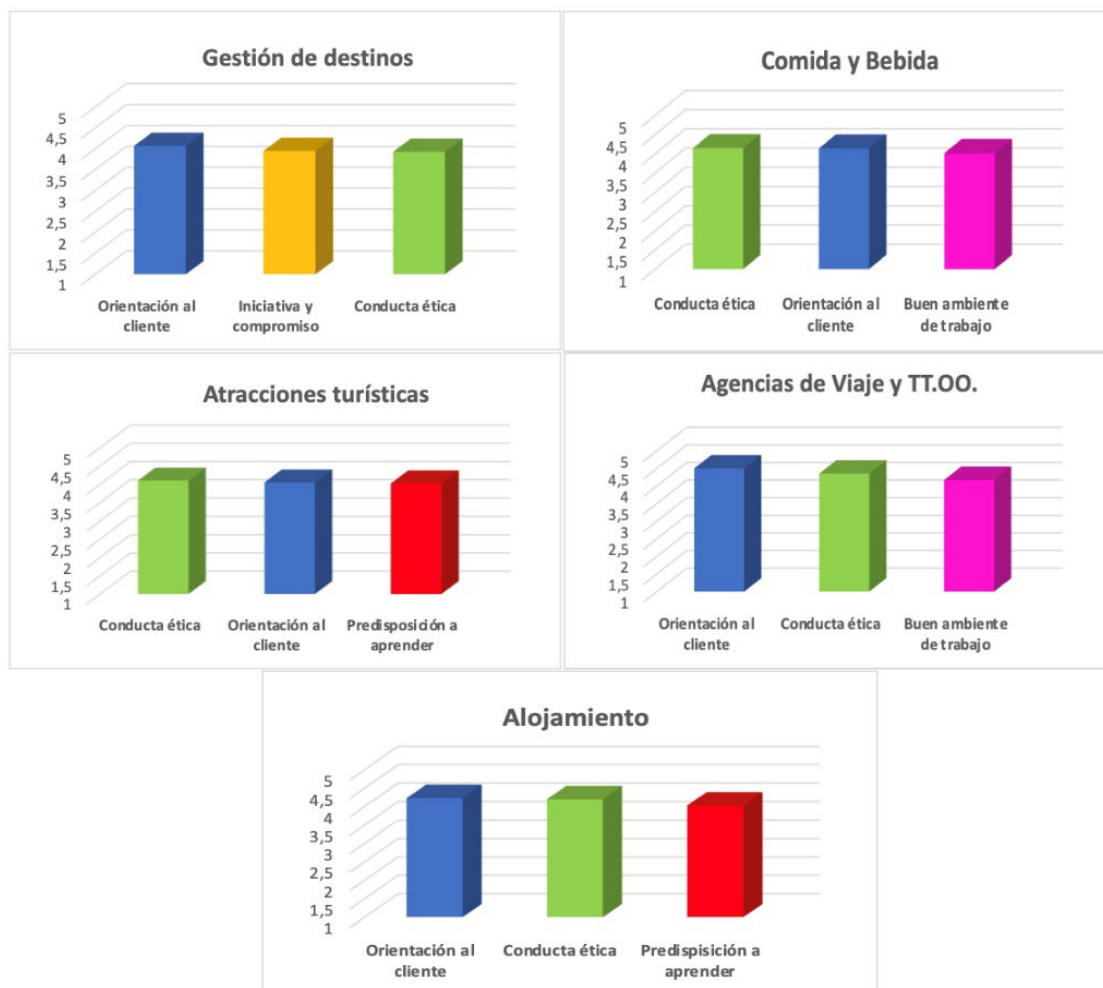
Elaboración propia

La orientación al cliente es la habilidad que consideran más necesaria para el futuro, dentro de las de índole personal, junto con una conducta ética y el propiciar un buen ambiente de trabajo. Esta última habilidad no estaba entre las habilidades que actualmente más dominan los trabajadores, por lo que deberán desarrollarla en mayor medida para el futuro. En relación con las habilidades de comunicación, la habilidad de comunicación oral es la de mayor importancia mientras que la de comunicación escrita aparece entre las de menor importancia futura. Huang y Lin (2010) y Jiang y Alexakis (2017) observaron, también, que la habilidad de comunicación oral estaba entre las más importantes para los empresarios del sector de la hostelería. No es de extrañar dado que es necesaria una alta capacidad de comunicación oral para asegurar la satisfacción de los clientes en las empresas de servicios. También cabe destacar que la habilidad de escucha activa está entre las de mayor importancia futura y, sin embargo, presentaba un bajo nivel actual según los datos de la Tabla 2. Por tanto, también habrá que formar a los trabajadores en esta habilidad. Por otra parte, entre las habilidades de gestión de la diversidad, la sensibilización hacia la discapacidad y la necesidad de adaptar las infraestructuras es señalada por los empresarios como una de las más importantes en el futuro, mientras que esta habilidad está muy poco presente en los trabajadores del sector, según se muestra en la Tabla 2. Será necesaria una mayor sensibilización de los trabajadores del sector turístico en materia de discapacidad para mejorar en esta habilidad.

4.2 Diferencia en las habilidades sociales por subsectores del turismo

A continuación, detallamos los resultados analizando las posibles diferencias entre los subsectores turísticos. Para ello, en las Figuras 1, 2 y 3 mostramos las habilidades sociales personales, de comunicación y de gestión de la diversidad más dominadas por los trabajadores de los distintos subsectores en la actualidad.

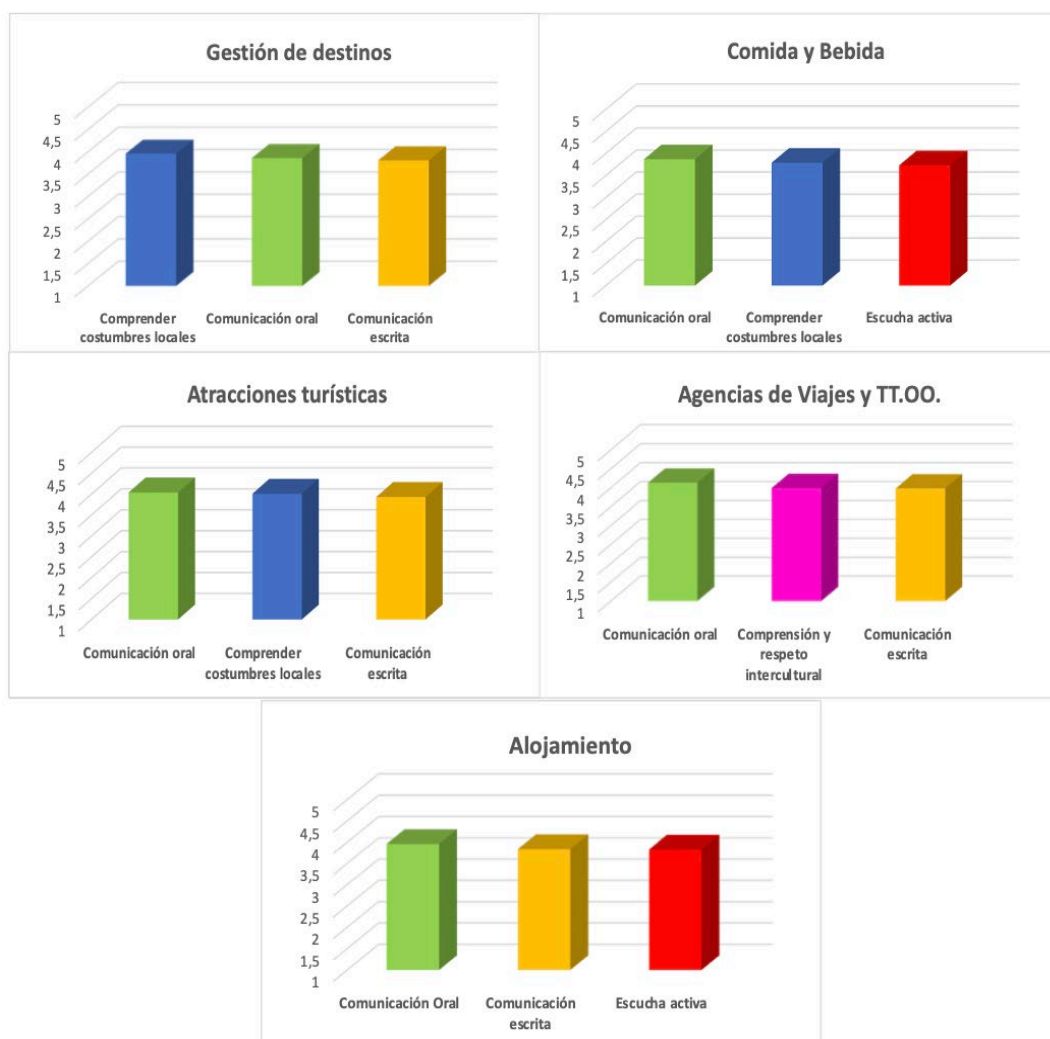
Figura 1: Habilidades sociales personales más desarrolladas en los empleados por subsectores



Elaboración propia

A partir de los datos mostrados en la Figura 1, resulta interesante destacar que los trabajadores del sector de Agencias de Viajes y Tour operadores, son los que presentan mayores puntuaciones en las habilidades sociales personales. En el lado contrario estarían los trabajadores del sector de Gestión de Destinos con unas puntuaciones algo por debajo del resto. La habilidad de orientación al cliente y la de conducta ética son las habilidades personales más desarrolladas por los trabajadores de todos los subsectores, si bien también aparecen las habilidades para crear un buen ambiente de trabajo en el sector de Comida y Bebida y Agencias de Viaje y Tour operadores, y la predisposición hacia el aprendizaje en el caso de las Atracciones turísticas y el sector del Alojamiento.

Figura 2: Habilidades sociales de comunicación más desarrolladas en los empleados por subsectores

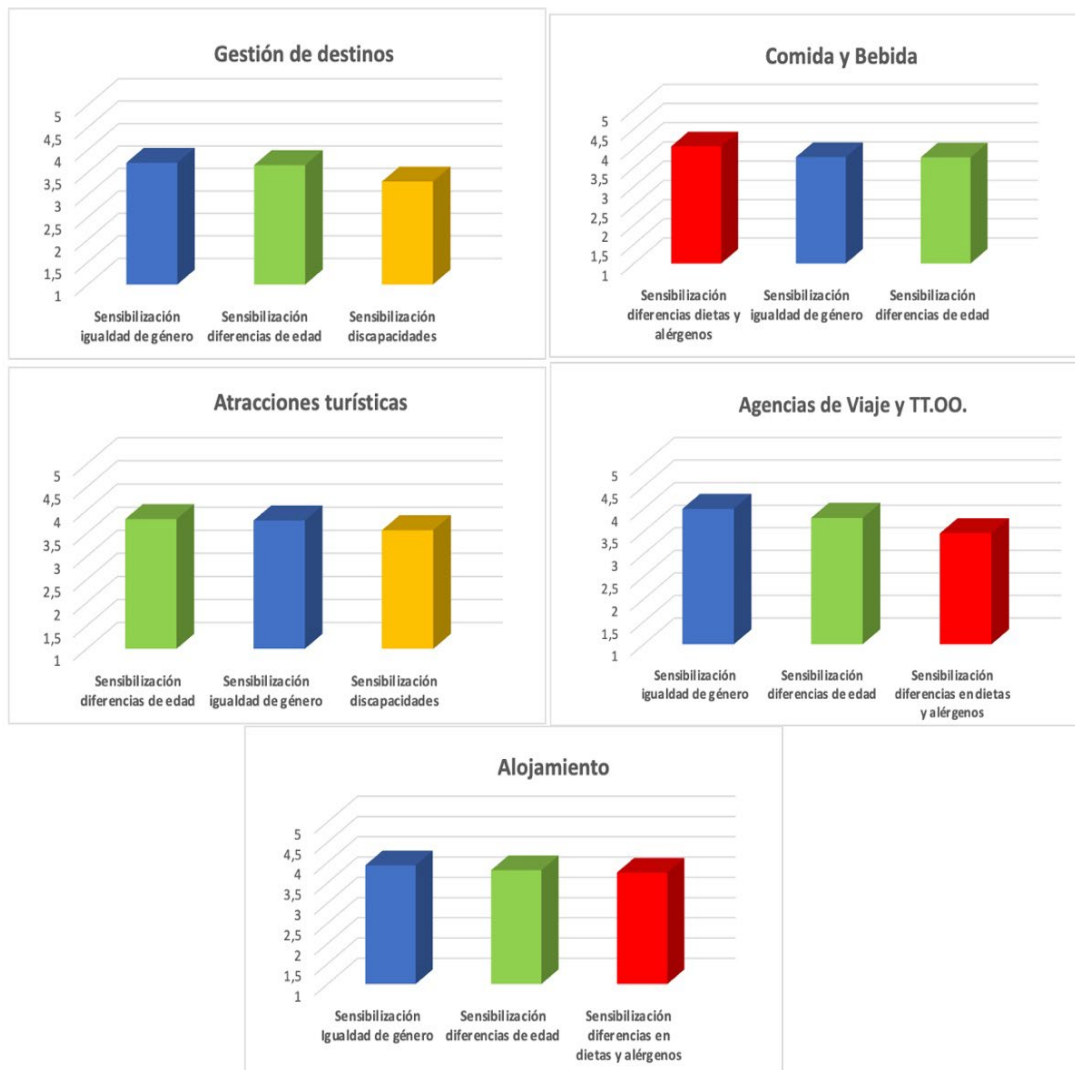


Elaboración propia

En relación con las habilidades de comunicación recogidas en la Figura 2, la comunicación oral y escrita aparecen como las más desarrolladas en prácticamente todos los subsectores. La comprensión de las costumbres locales también es señalada entre las más desarrolladas por los subsectores de Gestión de Destinos, Comida y Bebida y Atracciones Turísticas. Mientras que la habilidad de escucha activa aparece entre las más desarrolladas de los sectores de Comida y Bebida y Alojamiento.

Por último, las habilidades de la diversidad mostradas en la Figura 3, reflejan que las habilidades de sensibilización hacia diferencias de género y de edad se repiten entre las más desarrolladas en todos los subsectores turísticos. También aparece la sensibilidad ante las discapacidades en el caso de los trabajadores de los subsectores de Gestión de Destinos y Atracciones turísticas, así como las diferencias en dietas y alérgenos en caso de los sectores de Comida y Bebida, Agencias de Viaje y Alojamiento.

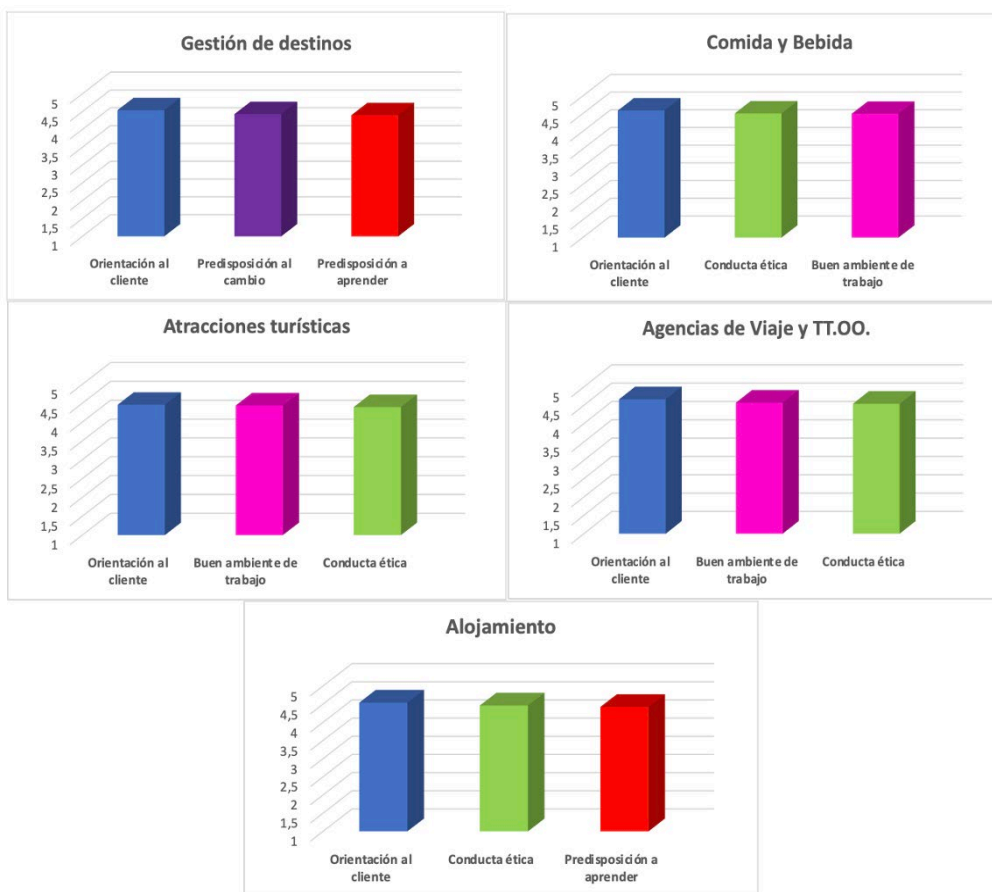
Figura 3: Habilidades sociales de gestión de la diversidad más desarrolladas en los empleados por subsectores



Elaboración propia

A continuación, en las figuras 4, 5 y 6 recogemos de igual manera, por subsectores y para cada categoría de habilidades sociales, aquellas señaladas por los empresarios de las empresas turísticas como las más importantes para el futuro.

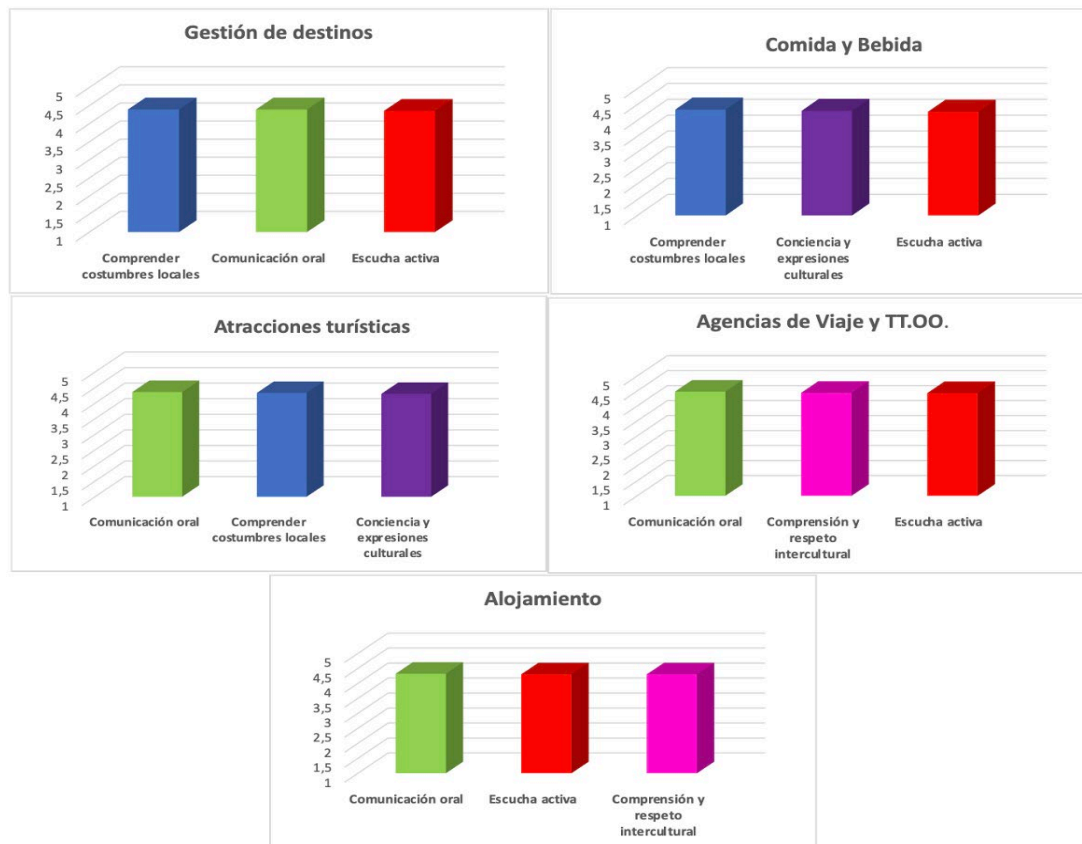
Figura 4: Habilidades sociales personales con mayor importancia futura por subsectores



Elaboración propia

Comparando las Figuras 1 y 4, en líneas generales, vemos que las habilidades personales más importantes para el futuro coinciden con las habilidades que más dominan los trabajadores de los subsectores turísticos. Sin embargo, todas las habilidades presentan una puntuación media más alta en importancia futura ya que se sitúan cerca del 4.5, por lo que se deben hacer esfuerzos para desarrollarlas en mayor medida. La orientación al cliente sigue siendo la habilidad personal más importante para todas las empresas, junto con la habilidad de actuar de acuerdo a una conducta ética, la predisposición a aprender y al cambio y el generar un buen ambiente de trabajo.

Figura 5: Habilidades sociales de comunicación con mayor importancia futura por subsectores



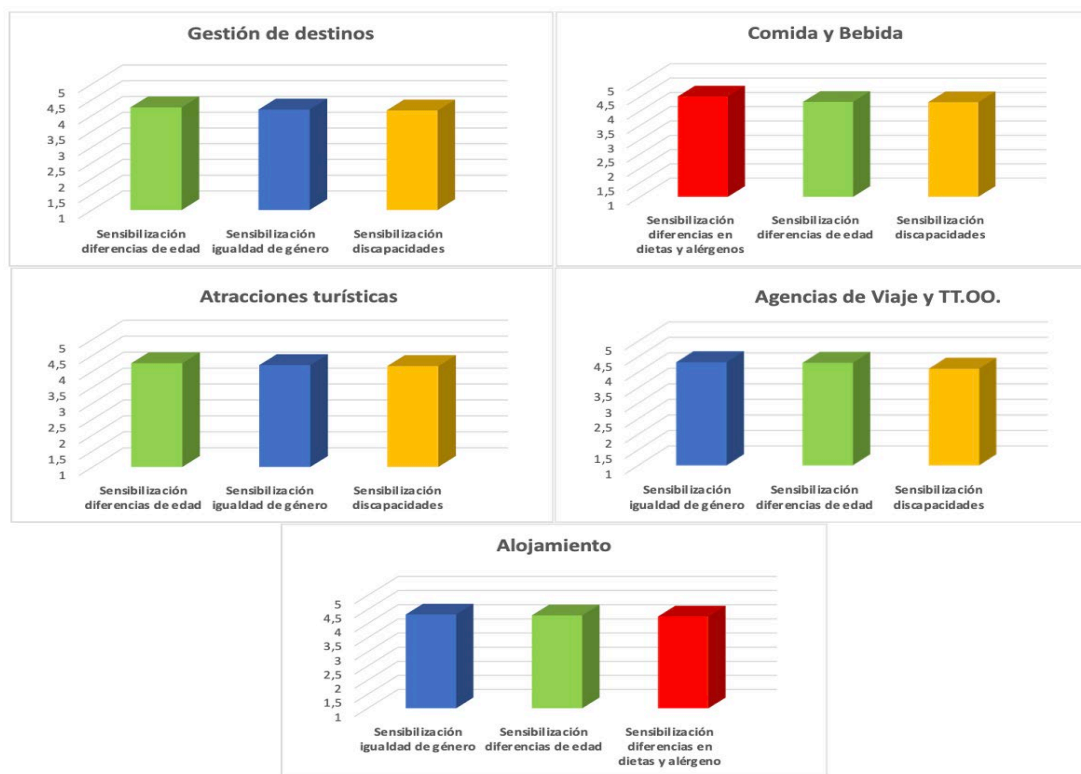
Elaboración propia

En relación con las habilidades de comunicación mostradas en la Figura 5, en las necesidades futuras no aparece la habilidad de comunicación escrita y sí sigue apareciendo la habilidad de comunicación oral. La habilidad de escucha activa gana importancia y aparece ahora como una de las más valoradas para el futuro para casi todas las empresas. Por esta razón, será necesario desarrollarla en mayor medida en los sectores de Gestión de Destinos y Agencias de Viaje y Tour operadores. El desarrollo de habilidades relacionadas con la conciencia y la expresión culturales aparece ahora entre las habilidades consideradas más importantes para el futuro en los subsectores de Comida y Bebida y Atracciones turísticas debiendo, por tanto, fortalecerlas. La comprensión y el respeto intercultural, así como el conocimiento de las costumbres locales, siguen apareciendo también entre las más valoradas para algunos de los subsectores turísticos. Destaca que no aparece entre las más importantes la habilidad para hablar otras lenguas extranjeras.

En cuanto a la importancia futura de las habilidades de gestión de la diversidad de la Figura 6, cabe destacar que aumenta el valor concedido a la sensibilización hacia las discapacidades, ya que aparece en casi todos los subsectores entre las más importantes, a excepción del sector de alojamiento. Ningún sector señala las habilidades de gestión de la diversidad religiosa entre las más importantes para el futuro. Todos consideran entre las habilidades más importantes la sensibilización por las diferencias de edad. Sin embargo, la sensibilización ante las diferencias de género aparece en todos los subsectores entre las más

importantes, a excepción del sector de Comida y Bebida donde la habilidad más importante es la sensibilización ante las diferencias en dietas y alérgenos.

Figura 6: Habilidades sociales de gestión de la diversidad con mayor importancia futura por subsectores



Elaboración propia

A continuación, se muestra el análisis ANOVA realizado para comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes subsectores en cuanto a la importancia futura concedida a cada una de las habilidades sociales analizadas. La Tabla 4 muestra aquellas habilidades sociales donde se han encontrado diferencias de medias significativas entre los subsectores turísticos en términos del nivel futuro necesario de sus trabajadores. También incluimos el estadístico de Levene que, como hemos señalado, permite conocer el análisis post-hoc que se debe realizar (Games-Howell o Bonferroni).

Tabla 4: Prueba ANOVA para la importancia futura de las habilidades sociales

Habilidades sociales		F-Statistic	Levene
Personal	Resolución de problemas	3.307**	3.453**
Comunicación	Habilidades de comunicación escrita	5.68***	1.222
	Habilidad para hablar lenguas extranjeras	6.130***	7.786***
	Habilidades relacionadas con la comprensión y el respeto intercultural entre anfitrión e invitado	2.435*	0.879
	Sensibilización ante diferencias en dietas y alérgenos	27.44***	11.887***
Gestión de la Diversidad	Sensibilización ante diferentes creencias religiosas	3.142*	0.823

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

Solo se han encontrado diferencias significativas entre los subsectores turísticos, en la importancia futura concedida a las habilidades sociales de resolución de problemas, de comunicación escrita, de dominio de idiomas extranjeros, de comprensión y respeto intercultural, y de sensibilización ante diferencias en dietas y creencias religiosas. Esto implica que existirán diferencias entre las empresas en cuanto a las necesidades de desarrollo futuro en materia de habilidades sociales y, por tanto, la formación que los trabajadores reciban debería adaptarse en función del subsector al que pertenezca su empresa. Para analizar más detenidamente estas diferencias entre los subsectores procedemos a continuación a realizar el análisis post hoc por pares, que se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Análisis por pares de las diferencias en la importancia futura de las habilidades sociales

Habilidad Social	Subsector (I)	Subsector (J)	Diferencia de medias (I-J)
Habilidades personales			
Resolución de problemas	Agencias de Viaje y TT.OO.	Alojamiento	0.192*
		Atracciones Turísticas	0.247*
		Comida y Bebida	0.268*
Habilidades de Comunicación			
Habilidades de comunicación escrita	Comida y Bebida	Alojamiento	-0.217*
		Agencias de Viaje y TT.OO.	-0.357***
		Gestión de destinos	-0.308***
Habilidad para hablar lenguas extranjeras	Comida y Bebida	Alojamiento	-0.325**
		Agencias de Viaje y TT.OO.	-0.461***
	Agencias de Viaje y TT.OO.	Gestión de destinos	-0.296*
Habilidades relacionadas con la comprensión y el respeto intercultural entre anfitrión e invitado	Agencias de Viaje y TT.OO.	Gestión de destinos	0.228*
		Atracciones Turísticas	0.236*
Habilidades de Gestión de la Diversidad			
Sensibilización ante diferencias en dietas y alérgenos	Comida y Bebida	Alojamiento	0.306***
		Agencias de Viaje y TT.OO.	0.593***
		Gestión de destinos	1.106***
		Atracciones Turísticas	0.842***
	Gestión de destinos	Alojamiento	-0.799***
		Agencias de Viaje y TT.OO.	-0.513***
Atracciones Turísticas	Alojamiento	-0.536***	
Sensibilización ante diferentes creencias religiosas	Gestión de destinos	Alojamiento	-0.259*
		Comida y Bebida	-0.322**
		Atracciones Turísticas	-0.276*

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

En cuanto a las implicaciones más destacables que pueden derivarse de estos resultados, podemos señalar que en el sector de Agencias de Viaje y Tour operadores debería hacerse más hincapié, frente a otros subsectores, en el desarrollo de las habilidades de resolución de problemas, el dominio de lenguas extranjeras y comprensión, y respeto intercultural entre el anfitrión y el invitado. Cabe destacar que la comprensión y el respeto

intercultural anfitrión-huésped sea más importante para el sector de las Agencias de Viajes y Tour Operadores que para los encargados de la Gestión de Destinos y las Atracciones turísticas, sectores responsables de hacer que los destinos turísticos sean atractivos y estén orientados a la hospitalidad hacia el turista.

En el sector de Comida y Bebida, dado que le concede más importancia futura que el resto de sectores a las diferencias por alérgenos, deberían asegurarse de que los trabajadores desarrollen esa habilidad relacionada con la gestión de la diversidad. Mientras que quizás no sea tan importante el desarrollo de la habilidad de comunicación escrita.

El sector de Alojamiento muestra una mayor importancia, frente al sector de la Comida y Bebida, a las habilidades de comunicación escrita y dominio de lenguas extranjeras. También supera a Gestión de Destinos y Atracciones Turísticas en las habilidades sociales de sensibilización ante dietas y alérgenos y creencias religiosas. Habilidades todas ellas, por tanto, que el sector del Alojamiento exigirá a sus trabajadores y deberá incidir en mayor medida para su desarrollo futuro frente al resto de sectores mencionados.

El sector de Gestión de destinos destaca frente al sector de Comida y Bebida en la importancia futura concedida a las habilidades de comunicación escrita y dominio de lenguas extranjeras. Por lo que sería de esperar que exigieran estas habilidades a sus trabajadores o dieran formación para ello a nivel interno. Mientras, las empresas del sector de Atracciones turísticas solo muestran una mayor importancia futura en la habilidad de sensibilización ante diferencias por creencias religiosas frente al sector de Gestión de Destinos. Por tanto, deberían existir diferencias en la formación que estas empresas realicen para que sus trabajadores desarrollen esta habilidad.

En definitiva, estas diferencias encontradas entre las empresas turísticas podrían servir para orientar los planes de formación de manera más específica hacia aquellas habilidades que resultan de mayor importancia en el futuro en función del subsector en el que actúen. Asimismo, estas diferencias significativas podrían ser tenidas en cuenta en la elaboración de planes de formación superior para asegurar el desarrollo de dichas habilidades específicas en las asignaturas enfocadas a algunos de estos subsectores. A continuación, se analizan los métodos de formación en materia de habilidades sociales que emplean las empresas del sector turístico para que sus trabajadores desarrollen el nivel requerido.

4.3. Formación de los RR.HH. para el desarrollo de habilidades sociales

Analizando todas las empresas que han participado en nuestro estudio, detectamos que sólo el 52.7% provee algún tipo de formación en habilidades sociales a sus trabajadores. Cuando se les preguntaba a las empresas en la fase del estudio cualitativo las razones por las que no ofrecían formación en habilidades sociales, las respuestas más repetidas lo achacaban al pequeño tamaño de las empresas y a no poder asumir los costes. Esto les ha llevado a buscar a trabajadores que ya contaran con un buen nivel de esas habilidades cuando hacían el proceso de selección. También señalaban, entre las razones, que estas habilidades sociales no eran consideradas prioritarias, lo que quizás es más preocupante dada la importancia que han demostrado tener para la competitividad de las empresas turísticas. Analizando la formación que dan a sus trabajadores en otro tipo de habilidades, aunque no es el objetivo de este trabajo, detectamos que el 63.2% de las empresas sí que está ofreciendo formación en habilidades digitales. Por tanto, parece que la prioridad de las empresas turísticas está ahora enfocada hacia la digitalización.

En cuanto al método de formación elegido para el desarrollo de habilidades sociales, los métodos que se incluyeron en el cuestionario fueron la formación en el puesto de trabajo, la formación *on-line*, un día de formación fuera a cargo de un proveedor externo, un día de formación *in situ* ofrecida por un agente externo, varios días de formación fuera ofrecida por un proveedor externo, varios días de formación *in situ* a cargo de un proveedor externo, realización de prácticas, cursos de formación profesional o cursos de enseñanza superior. Las empresas debían señalar todos aquellos métodos que empleaban, siendo una pregunta de respuesta múltiple. De todos ellos, la formación en el puesto de trabajo es el más empleado (con un 35.6% de veces señalado), seguido de los cursos *on line* (con un 13.6%) y de la formación *in situ* de un día ofrecida por un proveedor externo (13.5%).

Por subsectores, el que más formación ofrece en habilidades sociales es el de Gestión de Destinos, con un 63.1% de las empresas que señalan ofrecer algún tipo de formación en estas habilidades. Este dato resulta coherente con los datos obtenidos en nuestro análisis previo ya que los trabajadores de este subsector eran los que presentaban unos niveles más bajos de habilidades sociales. Le sigue en porcentaje el subsector de las Atracciones Turísticas con un 57.5%, el de Alojamiento con un 49.7% y el de Comida y Bebida con un 48.8%. Mientras que en el sector de Agencias de Viaje y Tour operadores solo un 42.7% de empresas ofrecen formación a sus trabajadores en habilidades sociales. Como hemos comentado anteriormente, los trabajadores de este subsector eran los que más alto puntuaban, en líneas generales, en todas las habilidades sociales. Por tanto, quizás este dato obedezca a este hecho. En cuanto a los métodos de formación empleados por las empresas de cada uno de los subsectores, la Tabla 6 muestra los principales resultados.

Tabla 6: Métodos de formación más empleados por subsectores

Gestión de destinos	Comida y Bebida	Atracciones Turísticas	Agencias de viaje y TT.OO.	Alojamiento
1. En el puesto de trabajo (31.5%)	1. En el puesto de trabajo (38.3%)	1. En el puesto de trabajo (37.7%)	1. En el puesto de trabajo (28.1%)	1. En el puesto de trabajo (38.5%)
2. Un día de formación fuera a cargo de un proveedor externo (27.1%)	2. Un día de formación <i>in situ</i> a cargo de un proveedor externo (9.5%)	2. Un día de formación <i>in situ</i> a cargo de un proveedor externo (17.5%)	2. Curso <i>on-line</i> (17%)	2. Curso <i>on-line</i> (12.8%)
3. Un día de formación <i>in situ</i> a cargo de un proveedor externo (20.3%)	3. Haciendo prácticas (8.5%)	3. Curso <i>on-line</i> (14.6%)	3. Un día de formación <i>in situ</i> a cargo de un proveedor externo (10.5%)	3. Un día de formación <i>in situ</i> a cargo de un proveedor externo (11%)

Elaboración propia

La formación en el puesto de trabajo es, con diferencia, el método más empleado, coincidiendo este resultado con el estudio de Abdul Hamid e Islam (2014) que demuestra que “aprender haciendo” es el mejor método para el desarrollo de habilidades. Todos los subsectores incluyen la formación *in situ* de un día a cargo de un proveedor externo entre los

tres métodos de formación más empleados, en línea con el trabajo de Charoensap-Kelly, et al. (2016) quienes defienden unos mejores resultados con las clases presenciales frente a la formación *on line*. No obstante, los sectores de Atracciones Turísticas, Agencias de Viajes y Alojamiento incluyen también la formación *on line* entre las más empleadas.

V. CONCLUSIONES

No cabe duda de que uno de los principales cambios que está sufriendo el sector del turismo es la digitalización. En los últimos años, impulsado por la pandemia del Covid-19, el desarrollo digital está avanzando a pasos agigantados. Es por ello que, como se ha observado tras la encuesta, las empresas turísticas pueden estar desviando sus esfuerzos relacionados con la formación hacia el desarrollo de habilidades digitales. Sin embargo, las empresas no deben olvidar la importancia de seguir manteniendo y mejorando los niveles de habilidades sociales ya que, en el producto turístico, la interacción entre los trabajadores y turistas resulta crucial para mejorar la experiencia del cliente. De hecho, a medida que avance la digitalización y el contacto con los trabajadores sea menor, este contacto va a ser mucho más importante que hasta ahora. Si el turista interactúa poco con los empleados exigirá que ese mínimo contacto con el trabajador alcance un nivel de exigencia superior.

Los resultados de nuestro estudio detectan que, a nivel agregado, las empresas turísticas europeas deberían fomentar que sus trabajadores mejoren en las habilidades de generar un buen ambiente de trabajo, de escucha activa y de sensibilización ante las discapacidades. Al diferenciar por subsectores, se detecta que las habilidades personales son las que puntúan más alto en importancia futura. Por lo que habría que dar formación para que los trabajadores mejoren en estas habilidades, sobre todo aquellas que están menos desarrolladas. Por ejemplo, en el subsector de Gestión de Destinos habría que mejorar la disposición hacia el cambio de sus trabajadores ya que es una de las habilidades personales menos presentes en ese sector y, sin embargo, aparece entre las más importantes para el futuro. En el subsector de la Restauración habría que formar a los trabajadores para concienciarlos, en mayor medida, de las diferentes expresiones culturales de sus clientes y sensibilizarlos ante diferentes discapacidades. Por su parte, en el subsector de las Atracciones Turísticas, se observa la necesidad de desarrollar la habilidad de generar un buen ambiente de trabajo. En el caso de Agencias de Viaje y Tour operadores, se detecta un gap de formación en la habilidad de gestión de las discapacidades por sus trabajadores. Por último, en el caso del Alojamiento, se debería apostar por una formación encaminada a que los trabajadores entiendan la interculturalidad de los huéspedes y aprendan a respetarla.

Las empresas turísticas de nuestra muestra reconocen que no disponen de los recursos ni del tiempo suficiente para dar formación en habilidades sociales a sus empleados. Por eso, tratan de seleccionar a aquellos trabajadores que ya cuenten con un elevado nivel en estas habilidades *soft*. Lo ideal, sería que estas habilidades fueran desarrolladas en mayor medida en la fase educativa, tanto a nivel universitario como en los estudios de formación profesional. De acuerdo con Noah y Abdul Aziz (2020), la educación superior debería preparar a los estudiantes para satisfacer los requerimientos de los empleadores y la formación en estas habilidades sociales debería comenzar desde el ámbito educativo. Sin embargo, trabajos como el de Singh y Jaykumar (2019) apuntan a que hay un gap creciente entre las habilidades sociales que se espera que presenten los graduados y las que verdaderamente presentan cuando acceden al mundo laboral. Apostar por el desarrollo de estas habilidades sociales es una de

las mejores inversiones que un graduado puede hacer para asegurar su carrera profesional (Charlton, 2019). Como apuntaba Baum (2002), el desarrollo de las habilidades debe considerarse parte de una asociación entre la industria y los proveedores de educación y formación, en la que cada uno desempeña un papel complementario.

Pensamos que este trabajo contribuye a resaltar la importancia de las habilidades sociales para los trabajadores del sector turístico, dado que estas habilidades intervienen en la interacción con los clientes y condicionan el nivel de calidad y excelencia percibido por estos. Uno de nuestros objetivos ha sido analizar el nivel actual de habilidades sociales de los trabajadores del sector turístico, así como la importancia futura concedida por los empresarios. Con los datos obtenidos, hemos podido también realizar un análisis por subsectores y observar diferencias entre ellos. Otro de los objetivos ha sido indagar en la formación que las empresas turísticas ofrecen a sus trabajadores y en los métodos empleados. Los resultados nos han permitido señalar algunas habilidades sociales específicas que deben desarrollar los trabajadores en mayor medida y donde las empresas deberían hacer un mayor hincapié mediante sus planes de formación.

Desde el punto de vista académico, nuestros resultados podrían servir para adaptar los planes de estudio o para complementar tanto la formación universitaria como la profesional con cursos destinados a potenciar estas habilidades en los futuros trabajadores del sector turístico. En este sentido, este trabajo puede contribuir a poner sobre la mesa la necesidad de adaptar los planes y políticas de formación europeas de cara a desarrollar en mayor medida las habilidades sociales de los estudiantes. Para ello, un siguiente paso requeriría analizar el nivel que presentan los egresados de los estudios de turismo que acceden al mercado laboral para comprobar posibles deficiencias en la formación académica de estas habilidades.

En cuanto a las limitaciones, debemos señalar que este es un estudio meramente descriptivo y con unos resultados generales dado que los datos han sido tratados a nivel agregado. Pensamos que sería interesante analizar estas habilidades sociales diferenciando no solo por subsectores turísticos, sino también por países. También cabría incluir una perspectiva de género para detectar diferencias en el nivel de desarrollo o de importancia concedida a estas habilidades. Igualmente, sería necesario continuar con el estudio y replicarlo en unos años para analizar los cambios a medida que se van sucediendo importantes transformaciones en el sector turístico, como puede ser hoy día la irrupción de la inteligencia artificial o el surgimiento de nuevos productos turísticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul Hamid, M.S. y Islam, R. (2014). Employability Skills Development Approaches: An Application of The Analytic Network Process. *Asian Academy of Management Journal*, 19 (1), 93–111.
- Abujbara, N, K., y Worley, J, A. (2018). Leading Toward New Horizons with Soft Skills. *On the Horizon*, 26(3), 247- 259. <https://doi.org/10.1108/OTH-10-2017-0085>
- Al Asefer, M., y Zainal Abidin, N.S. (2021). Soft skills and graduates' employability in the 21st Century from employers' perspectives: A review of literature. *International Journal of Infrastructure Research and Management*, 9(2), 44-59.

- Azmi, I., Hashim, R., y Yusoff, Y. (2018). The Employability Skills of Malaysian University Students. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 1(3), 1-14.
- Balcar, J. (2016). Is It Better to Invest in Hard or Soft Skills? *Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>
- Barnes, S. J., Mattsson, J., Sørensen, F., y Jensen, J. F. (2020). Measuring employee-tourist encounter experience value: A big data analytics approach. *Expert Systems With Applications*, 154, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113450>
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54 (3), 343-364, <https://doi.org/10.1080/13636820200200204>
- Bharwani, S. y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>
- Charlton, E. (2019). These Are the 10 Most In-Demand Skills, According to LinkedIn. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/most-in-demand-skills-as-per-linkedin/>
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., y Troy, M. (2016). Evaluation of a soft skills training program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154-179 <https://doi.org/10.1177/2329490615602090>
- Clarke, M. (2017). Rethinking Graduate Employability: The Role of Capital, Individual Attributes and Context. *Studies in Higher Education*, 43 (11), 1923-1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Y. y Kazakova, E. I. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 690-698. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690>
- Gursoy, D. y Swanger, N. (2005). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Part II. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 17(2), 46-56, <https://doi.org/10.1080/10963758.2005.10696824>
- Huang, Y. L. y Lin, C. T. (2010). Management trainee core competencies in the hospitality industry: Differences between managers and scholars. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (1), 1-13, <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.500166>
- Hurrell, S.A. (2016). Rethinking the Soft Skills Deficit Blame Game: Employers, Skills Withdrawal and the Reporting of Soft Skills Gaps. *Human Relations*, 69(3), 605-628. <https://doi.org/10.1177/0018726715591636>
- Jackson, D. (2014). Business graduate performance in oral communication skills and strategies for improvement. *The International Journal of Management Education*, 12(1), 22–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.08.001>

- Jiang, L. y Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 32-46, <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.01.001>.
- Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 427-447. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1042>
- Laker, D. R., y Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 111-122, <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lavender, J. (2019). Soft Skills for Hard Jobs. *Journal of Continuing Education Topics and Issues*, 21(2) <https://www.thefreelibrary.com/Soft+Skills+for+Hard+Jobs.-a0592138127>
- Lian Chan, J.K. (2011). Enhancing the employability of and level of soft skills within tourism and hospitality graduates in Malaysia. *The Issues and challenges Journal of Tourism*, XII (1).
- Majid, M, Z, A., Hussin, M., Norman, M, H., y Kasavan, S. (2020). The Employability Skills Among Students of Public Higher Education Institution in Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 16(1), 36-45. <https://doi.org/10.17576/geo-2020-1601-04>
- Matteson, M., Anderson, L., y Boyden, C. (2016). Soft skills: A phrase in search of meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71–88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Nickson, D., Warhurst, C., y Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195-208. <https://doi.org/10.1108/09604520510585370>
- Noah, J. B., y Abdul Aziz, A. (2020). A Systematic review on soft skills development among university graduates. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol6.1.6.2020>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor*. Fundación Santillana. Disponible en: <https://www.oecd.org/skills/OECD-skills-strategy-2019-ES.pdf>
- Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M. y Erkmen, E. (2023). A critical reflection on digitalization for the hospitality and tourism industry: value implications for stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0535>
- Patacsil, F, F., y Tablatin, C, L, S. (2017). Exploring The Importance of Soft and Hard Skills As Perceived by IT Internship Students and Industry Gap Analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347-368. <https://doi.org/10.3926/jotse.271>
- Ramalu, J., Bakar, N., y Nijar, N. (2013). Factors That Determine Students' Preferences in Selecting Higher Learning Institution. *Infrastructure University Kuala Lumpur Research Journal*, 1 (1), 27-38.

- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., y Seyfi, S. (2020). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621>
- Raybould, M., y Wilkins, H. (2006). Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.177>
- Singh, A., y Jaykumar, P. (2019). On The Road to Consensus: Key Soft Skills Required for Youth Employment in The Service Sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), 10- 24. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2018-0066>
- Sisson, L.G., MM RD y Adams, A.R. MBA (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>.
- Stevens, M. A., y Campion, M. J. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503–530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>
- Stevens, M. A., y Campion, M. J. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25(2), 207–228. <https://doi.org/10.1177/014920639902500205>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., y Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29, 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Succi, C. (2019). Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability', *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 281–297. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100638>
- Suder, M., Duda, J., Kusa, R. y Mora-Cruz, A. (2022). At the crossroad of digital and tourism entrepreneurship: mediating effect of digitalization in hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0422>
- Talwar, S., Kaur, P., Nunkoo, R., y Dhir, A. (2022). Digitalization and sustainability: virtual reality tourism in a post pandemic world. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2029870>
- Tanković, A.C., Kapeš, J. y Kraljić, V. (2021). Importance of soft skills and communication skills in tourism: viewpoint from tourists and future tourism employees. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 6, 167-185. <https://doi.org/10.20867/tosee.06.12>
- Tesone, D. V., y Ricci, P. (2005). Attributes of entry-level employees: Hospitality and tourism managers seeking more than knowledge and skills. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(2), 3–12.
- Tesone, D. V., y Ricci, P. (2006). Toward a definition of entry- level job competencies: Hospitality manager perspectives. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 7(4), 65-80. https://doi.org/10.1300/J149v07n04_04

- Testa, M.R. y Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 648-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>
- Weber, M.R., Crawford, A., Lee, J., y Dennison, D. (2013). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 12(4), 313-332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>
- Weber, M.R., Lee, J.J. y Crawford, A. (2019). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(1), 76-87. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>
- Wesley, S.C., Jackson, V.P. and Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. *Employee Relations*, 39(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2016-0051>
- Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., y Davidson, M. (2009). *Training needs of the hospitality industry (Technical Report)*. Gold Coast, Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Youssef, F. (2017). The Role of Faculties of Tourism and Hotel Management in Developing the Etiquette and Communication Skills for Students within the Educational Community. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 11(3), 87-102. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2017.30223>
- Zehrer, A. y Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9 (3-4), 266-287. <https://doi.org/10.1080/15313220903445215>

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES:

Las autoras del trabajo han contribuido por igual en la elaboración del trabajo. Tanto en la revisión teórica sobre las habilidades sociales en el turismo, como en el análisis y discusión de los resultados obtenidos de las encuestas y la redacción de las conclusiones.

AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo se ha realizado gracias a la participación de las autoras en el proyecto europeo "NTG The Next Tourism Generation Alliance" (Referencia: 591982-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-SSA-B), que ha sido financiado por la *European Commission*.