

EMPLEABILIDAD Y TURISMO PATRIMONIAL¹*1. Turismo y empleo*

Son habituales los análisis macro respecto al peso relativo que el sector turístico representa en el PIB español –en 2012 alcanzó 11%– y que ponen de manifiesto la importancia que este sector de actividad tiene para la creación y el sostenimiento del empleo (Lardiés Bosque, 1996). Sin embargo, los estudios específicos sobre su potencial de empleabilidad no han sido tradicionalmente objeto de demasiado interés (Ladkin, 2011) por parte de los investigadores sociales.

En ese sentido, una de las referencias canónicas disponibles es la sistematización y clasificación que del empleo en el sector turístico realizaron Airey y Nighttingale en 1981. Caracterizaron el Turismo en el Reino Unido por sectores, puestos y perfiles profesionales. El resultado fue una minuciosa clasificación del empleo en función de los destinos y atractivos turísticos así como en agencias de viajes e intermediación (Airey y Nighttingale, 1981).

En España contamos con estudios que, en su momento, caracterizaron las fases iniciales del gran desarrollo turístico (Torres Bernier, 1978) así como la posterior evolución del sector hacia modelos más especializados de organización de sus perfiles profesionales (Rubio, 2001). Pero la reali-

Recibido: 20-IV-2013

Versión final: 26-XI-2013

* Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Ciencias de la Educación, Lenguaje, Cultura y Artes. Campus de Fuenlabrada. Edificio Departamental 1. Camino del Molino, s/n, 28943, Fuenlabrada, Madrid. Correo electrónico: nuria.morere@urjc.es

** Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Ciencias Sociales. Campus de Fuenlabrada. Edificio Departamental 1. Camino del Molino, s/n, 28943, Fuenlabrada, Madrid. Correo electrónico: salvador.perello@urjc.es

¹ Este artículo deriva de la investigación «Turismo Cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad» que ha financiado la Escuela de Organización Industrial. Los autores, investigadores principales de ese proyecto, quieren agradecer expresamente el interés y esfuerzo que la EOI ha mostrado por impulsar esta línea de investigación.

dad es que este ámbito de interés se ha enfocado de forma mucho más frecuente desde la perspectiva de los distintos ejes que integran el sector turístico. Uno de ellos ha sido el que liga el empleo al sector hotelero. Turismo y hotelería se han conjugado tradicionalmente desde una perspectiva empresarial y de gestión (González y López, 2004; Arroyo y Gutiérrez, 2006). Esta línea de trabajo se ha centrado en la gestión de recursos humanos (Guisán y Aguayo, 2006) y la formación (Sancho Pérez, 1998; Llorens *et al.*, 2000; Ferrero, 2010). De hecho, los hoteles han sido considerados siempre como la principal fuente de datos para estudios sobre sostenibilidad, medioambiente, marketing y calidad (Santana Turégano, 2005) ya que la información que aportan está sistematizada y es de fácil inventario.

Otro eje de trabajo relevante es el que se orienta a investigar la relación entre empleo y Turismo desde la perspectiva de destinos turísticos a través de análisis regionales o locales (Villalobos Cabrera, 1991; Fernández y Puig, 2002; Labrunée, 2008; Figuerola, 2009; Troncoso, 2012). En ellos el Turismo emerge como un instrumento de revitalización y desarrollo rural y, por lo tanto, los análisis de la variable empleo son una forma de monitorizar su impacto (Andrés Sarasa, 1998; Jiménez Moreno, 2000; Salagre *et al.*, 2002; Fuentes Guerrero, 2007; Rico y Gómez, 2009; De Frutos *et al.*, 2011).

Son también muy frecuentes los estudios orientados a la estacionalidad (Ashworth y Thomas, 1999), la precariedad propia del empleo femenino en el sector turístico (Shaw y Williams, 1988; Levy y Lerch, 1991; Ghodsee, 1993; Lequin *et al.*, 2005; Santana Turégano, 2005; Moreno *et al.*, 2006; Hernández *et al.*, 2008) y su particular rol en el Turismo Rural (Rico y Gómez, 2009; Diéguez *et al.*, 2010). También es necesario citar los enfoques orientados hacia el empleo juvenil en el sector turístico (Camacho y Lunar, 2009) y las políticas de empleo (Cardona *et al.*, 2000). Todas ellas son temáticas que se insertan en las líneas de investigación de la Sociología del Trabajo que se han desarrollado recientemente en España (Castillo Alonso, 2010; López Calle, 2010; Beneyto, 2013a y 2013b).

Se han desarrollado también estudios orientados a medir la eficacia de las políticas activas de empleo en España. Tras un estudio comparativo sectorial sobre su potencial de creación de empleo (Duro y Rodríguez, 2009), se ha concluido que dichas políticas son efectivas a escala comarcal y local, pero presentan un escaso impacto en el ámbito regional y nacional. Por otra parte, la estacionalidad se está progresivamente desvinculando de la idea de inestabilidad y, de igual modo, la tesis tradicional que asocia las mayores cotas de creación de empleo a las pequeñas empresas pierde fuerza. Son las grandes empresas del sector turístico las creadoras de la mayor parte de los puestos de trabajo aunque, lógicamente, son las que destruyen también más empleo en las fases bajas del ciclo económico (Malo, 2011).

2. Turismo patrimonial y empleabilidad

El concepto de Turismo Cultural y Patrimonial se consolida en los años 80 en el ámbito de los movimientos modernos alternativos al Turismo de «Sol y Playa». Será la UNESCO la que proporcione la primera definición de esta

forma de Turismo (ICOMOS, 1976), en la que el conocimiento, protección y conservación de ese patrimonio será el eje vertebral de cualquier actuación pública y/o privada.

Sin embargo, este primer enfoque del Turismo Cultural basado en el Patrimonio (Definición de Patrimonio en LPHE/85, art. 1^º) ha evolucionado notablemente. De tal manera que, en la actualidad, se prefiere hablar de un Turismo Patrimonial como parte de un Turismo Cultural que también englobaría, por ejemplo, al Turismo Artístico y Creativo refiriéndose a formas diferentes de acercarse a la Cultura y sus experiencias (Richards, 2001; Chevrier y Clair Saillant, 2008).

Así el Turismo Patrimonial ha adquirido una identidad propia, siendo parte esencial la gestión de los recursos a través de la transformación del Bien Patrimonial en Atractivo Turístico (Moscardo, 2000) dando, además, protagonismo a la creación y a la experiencia de su visita a través del viaje (Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2004). Junto al patrimonio y los viajeros –Sector Patrimonial-Cultural– se constatarán otros actores como el sector público y privado, que en su comunicación y confluencia van configurando el Turismo Patrimonial, entendido como sistema (Velasco, 2009).

En ese sentido, el campo de la oferta del Turismo Patrimonial se ha dinamizado mucho. Se han musealizado yacimientos arqueológicos, monumentos, sitios históricos, se han construido museos –elementos todos constitutivos del concepto básico de Patrimonio (Derooin, 2011)– y creado propuestas interpretativas y presentaciones para el público (Piñanes Leal, 2004) con el fin de impulsar el Turismo Patrimonial como un sector de actividad específico capaz de generar actividad y empleo.

Desde esa perspectiva Turespaña proporciona datos alentadores referentes a los extranjeros que visitaron España con una «motivación cultural» en el año 2011. De los 56,7 millones de turistas que acogimos ese año –un 7,6% más que en 2010–, 9,4 millones lo hicieron atraídos por la Cultura, lo que representa un 17% sobre el total de los turistas recibidos. Analizando, además, la variable asociada a la realización de actividades culturales (por actividades culturales se entiende visitas a museos, pueblos, monumentos, festivales de música, ópera, teatro y otras actividades culturales), 29,5 millones de turistas realizaron en 2011 alguna actividad de este tipo, lo que corresponde a un 52% de los turistas y a un 61,7% del total de los turistas que viajaron por ocio, recreo y vacaciones (Instituto de Turismo de España, 2012a).

En ese sentido, el triángulo Turismo-Cultura-Patrimonio marca los límites de este yacimiento de empleo y su potencial de empleabilidad. La conexión entre estos sectores se planteó en los años 90, cuando se empezó a producir una gran diversidad de oferta turística que urgía de un modelo de gestión nuevo. La respuesta no fue entonces crear un perfil profesional específico al conjunto del Turismo Patrimonial, sino que éste se diferenció entre los objetivos y funciones que podían presentar los atractivos turísticos para el visitante, manteniendo la separación entre Cultura y Turismo. Así ciertos perfiles profesionales serían más propios del campo de la Cultura cuando los objetivos fueran educativos con prioridades de interpretación o experiencia, mientras que las profesiones del Turismo estaban más adaptadas para funciones lúdicas y de marketing (Jansen-Verbeke y Lievois, 1999).

En España también a partir de la década de los 90, se consolidó una única figura relacionada con el Turismo Cultural y Patrimonial: el Guía. En los primeros encuentros técnicos se presentaron varios análisis sobre los guías de Turismo (Altés, 2001; Turespaña, 2001) y, más recientemente, se ha evaluado la relevancia de sus funciones en los museos (Instituto de Turismo de España, 2012b). Quedó contrastada la ausencia de unas competencias sistematizadas asociadas a este perfil profesional y la inadecuación de una formación especializada acorde con la creación de nuevos empleos en los equipamientos culturales emergentes (Tresserras y Matamala, 2005), realidad que también se dedujo de investigaciones sobre los Tour Operadores y Agencias de Viajes de Turismo Cultural. En resumen, se contrastó la escasez de profesionales y de empresas especializadas en Turismo Cultural para las estructuras receptoras (Subdirección General de Calidad e Innovación Turística, 2005).

Las líneas de investigación orientadas a evaluar el valor económico del Patrimonio han diferenciado los empleos directos que proceden de la explotación directa de esos activos patrimoniales (acogida, información, mantenimiento, seguridad, administración, conservación, animación y espectáculo) de los empleos indirectos financiados por los gastos de explotación de los sitios y operadores turísticos (restauración, artesanía, oficinas de turismo y animadores) y de los empleos inducidos (Patin, 1997). En un reciente estudio sobre el valor económico del patrimonio en Francia y sus impactos económicos y sociales, se han precisado los empleos directos e indirectos que genera (Greffe, 2009). Entre los directos destacan especialmente los que están unidos a los Monumentos Históricos abiertos al público –los empleos en el «Centre des Monuments Nationaux»– los empleos en las Administraciones Regionales encargadas del patrimonio y los guías del patrimonio. Los empleos indirectos son quizás mucho más difusos (conservación y restauración de monumentos) pero también se mencionan los empleos turísticos unidos al patrimonio (alojamientos, agencias de viajes, transportes, restauración) o la formación e investigación (Greffe, 2009; Patin *et al.*, 2012). En España no se ha realizado un estudio específico de ese tipo aunque sí alguno muy específico sobre el impacto económico del patrimonio (Herrero *et al.*, 2003).

El único análisis amplio que desde esta perspectiva ha considerado las variables empleo, empleabilidad y patrimonio es el que impulsó la ANECA con ocasión de la implantación de los Estudios de Grado, tanto de Turismo como de Historia y de Historia del Arte. Desde la perspectiva del Turismo, se analizaron las competencias de los profesionales y se caracterizaron varios perfiles clave: Director de Agencia de Viaje, Responsable de Oficina de Información, Informador, Técnico Asesor de Gestión de Patrimonio Cultural, Guía intérprete, Guía acompañante y Guía especializado (ANECA, 2004: 111).

En cuanto a la oferta formativa actual, pese a los estudios previos a la implantación de los grados, el nivel de cualificación en el ámbito del Turismo Patrimonial no ha mejorado con la implantación de los grados (Morère, 2006). Estas carencias están siendo compensadas por los posgrados y másteres en Turismo Cultural, que pretenden dar esta formación mixta enfocada al Turismo Cultural/Patrimonial.

3. *Los museos como unidad de análisis del turismo patrimonial en España*

Los museos forman parte de los atractivos turísticos de un destino y en algún caso por sí solos pueden constituir el paradigma de los atractivos turísticos patrimoniales. Además son los únicos bienes patrimoniales que se pueden construir y crear, frente a los bienes patrimoniales que son herencia histórica del pasado. Así, en los últimos años, hemos asistido a una puesta en valor de los museos, con la construcción de grandes hitos arquitectónicos donde, en ocasiones, prima el continente sobre el contenido, así como al incremento de museos en medianas y pequeñas ciudades (Herrero y Sanz, 2001-2002; Franco y Márquez, 2003; Herrero *et al.*, 1998). En ese sentido en España, en el ámbito regional se ha ido desarrollando una intensa campaña basada en la creación de museos como factor de crecimiento (UNESCO, 2012). Regiones de interior como Castilla y León, Andalucía –en la diversificación de la oferta con el Plan RECA– (Verdugo y Parodi, 2011), u otras regiones que buscan impulsar su propia estrategia turística, se están apoyando, entre otras acciones, en la construcción de espacios museísticos (Herrero *et al.*, 1998; Feo Parrondo, 2011).

En los últimos años, desde la Secretaría de Estado de Cultura, se han desarrollado una serie de iniciativas para fortalecer a los museos como activo estratégico. Un ejemplo de ello es la creación de la Red de Museos (RD 1305/2009) que consagra y acentúa, por parte del Estado Español, la condición de servicio público de los museos y su colaboración con los agentes sociales o el Laboratorio Permanente de Público (Garde y Varela, 2010). Desde esta instancia se ha impulsado un pionero estudio sobre los Museos en el que se estudia la profesión museística en nuestro país (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013). En él se destacan las perspectivas de los empleados de los museos para los próximos años, destacando las disfunciones entre la formación y las categorías profesionales. En ese sentido, hay que referenciar también el estudio que sobre Turismo Cultural, Museos y Empleabilidad ha llevado a cabo la Escuela de Organización Industrial (Escuela de Organización Industrial, 2013). Conviene insistir, en ese sentido, que los museos en sí mismos y como cuerpo dedicado a la conservación de bienes tienen una estructura profesional sistematizada en numerosos estudios, destacando de forma sumaria los tres grandes bloques de la Administración-Gestión, Conservación y Comunicación-Difusión (Ruge, 2008; Schlatter, 2008; Díaz Balerdi, 2010).

Este enfoque estratégico, que en absoluto es característico sólo de España, ha despertado ciertas críticas como las que señalan que el antiguo museo, entendido como lugar de conservación de colecciones y de comunicación de éstas estaría desapareciendo, centrándose actualmente el museo en el visitante (Appleton, 2006) y en su función como gestor cultural (Poulard, 2007).

Si bien los museos son relevantes como atractivos turísticos patrimoniales, no son los únicos. Estos están constituidos por los Bienes Patrimonio de la Humanidad y el Patrimonio en general incluyendo el arqueológico (Castro Morales, 1998; Bote, 1998). Algunos autores prefieren referirse a los Bienes Patrimonio de la Humanidad –clasificados por la UNESCO– y los Bienes de

Interés Cultural, los BIC (Piñanes Leal, 2004). Turespaña justificará su estudio anual sobre Turismo Cultural (Instituto de Turismo de España, 2012a) en la riqueza cultural reflejada en los Bienes declarados Patrimonio de la Humanidad. De hecho los estudios más recientes se han decantado por trabajar con el universo de los BIC y el de los Bienes Patrimonio de la Humanidad como atractivos turísticos para analizar la funcionalidad turística de un destino (Troitiño Vinuesa, 2011) o sobre el Turismo Cultural en España desde una perspectiva más amplia añadiendo también museos y festivales (Herrero Prieto, 2011). Sin embargo, entendemos que los BIC catalogados desde las competencias de Patrimonio corresponden al ámbito cultural, con una función de conservación y de protección (LPHE/85 BOE de 29 de junio de 1985), y que por tanto no pueden ser considerados en modo alguno atractivos turísticos patrimoniales. Hace unos años se planteó la necesidad de crear el inventario de atractivos turísticos (Piñanes Leal, 2004) para resolver esta contradicción y desde entonces se han propuesto metodologías para diferenciar los BIC de los atractivos turísticos y convertirlos en objetos específicos de medición (Greffé, 2009; Troitiño Torralba, 2012).

4. Objetivos y metodología

El presente trabajo persigue definir e inventariar los perfiles profesionales implicados en el Turismo Patrimonial, especialmente en los museos como atractivo turístico patrimonial, identificar sus fortalezas y debilidades en relación con los niveles de formación y cualificación exigidas, además de analizar el nivel de cualificación y su adecuación a los puestos en función de sus departamentos clave.

Para la consecución de estos objetivos, se ha desarrollado una estrategia metodológica triangulada articulada en torno a distintas técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, todas ellas aplicadas también en la investigación «Turismo Cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad» que a lo largo del año 2013 ha financiado la Escuela de Organización Industrial, de la que los autores son investigadores principales y que es la base de este trabajo.

Partiendo del imprescindible análisis previo de fuentes documentales y estadísticas, se han realizado 4 entrevistas en profundidad a una muestra estratégica de informantes clave vinculados a los museos y al Turismo Patrimonial. Además se han llevado a cabo dos grupos de discusión integrados por expertos de esa categoría del sector turístico –el Turismo Patrimonial– donde el museo en sí mismo se configura como oferta específica con el objeto de analizar la empleabilidad a través de un amplio abanico de agentes que resumen toda su actividad. Concretamente, el primer grupo ha estado formado por informantes vinculados al ámbito del Turismo Patrimonial desde la perspectiva del sector público. Para ello se ha contado con la participación de representantes de organismos internacionales, instituciones nacionales, consejerías, ayuntamientos y universidades. El segundo grupo lo han integrado informantes del sector privado, agencias de viajes, hoteles, empresas de servicios turísticos, consultoras, autónomos y empresas de ocio. Hemos incorporado también a informantes implicados en los

procesos de contratación desde la óptica del sector privado, como respuesta a los planteamientos del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015 (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2012).

Como eje fundamental del trabajo se ha desarrollado una encuesta mediante cuestionario autoadministrado de forma telemática a una muestra estadísticamente representativa de directores o responsables de comunicación de los museos y centros de Interpretación-Espacios Culturales de España, a partir del Directorio de Museos y Colecciones Museográficas, del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Partiendo de un universo de 1530 museos (INE, 2010) se ha configurado una muestra de 180, determinada con un nivel de confianza del 95% (2 sigmas), un error de $\pm 7\%$ y $p=q=50$, afijada proporcionalmente por comunidades autónomas y tipo de museo.

5. La empleabilidad desde la perspectiva de los museos

En términos de empleabilidad, son cuatro los departamentos básicos que integran sintéticamente todas las funciones de un museo: Dirección, Conservación, Difusión y Administración. En este trabajo se ha incidido especialmente en el Departamento de Difusión y Comunicación ya que define y desarrolla las estrategias específicas hacia la actividad turística.

La distribución de los empleados entre los distintos departamentos del museo se refleja en la Tabla 1. De los museos encuestados, el 76% afirma que hasta el 15% del total de los empleados está vinculado al Departamento de Dirección, dato que demuestra que el peso relativo de este departamento se corresponde con museos con estructuras equilibradas. En cambio, el 24% de los museos encuestados reflejan porcentajes más altos de empleados vinculados a la Dirección. Corresponden a los museos más pequeños, donde la Dirección tiende a integrar una variedad mayor de departamentos y funciones.

Tabla 1. Distribución de los empleados entre los departamentos de los museos, en porcentaje

	<i>Dirección</i>	<i>Investigación y Conservación</i>	<i>Difusión y Comunicación</i>	<i>Administración</i>
Hasta el 15%	75,9	31,9	27,6	29,3
del 16 al 30%	10,3	37,9	37,9	41,4
del 31 al 50%	7,8	26,7	25,9	25,9
del 51 al 75%	,0	2,6	4,3	2,6
Más del 75%	6,0	0,9	4,3	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

El Departamento de Investigación y Conservación es el pilar de los museos. En un 38% de los casos su plantilla representa entre un 16 y un 30% del total de los empleados, y en un 27% representa del 51 hasta el 75%. La franja inferior, de sólo hasta un 15%, se refiere a aquellos museos pequeños, donde se integran servicios como la seguridad y/o la limpieza, que no se refieren a funciones estrictamente museísticas pero cuyos empleados forman parte de la plantilla.

La presencia de un Departamento de Difusión y Comunicación relevante implica un enfoque específico del museo hacia el visitante. Un 38% de los museos encuestados cuenta con una plantilla en este departamento de entre el 16 y el 30%, mientras que en un 26% de ellos sitúan ese porcentaje entre el 31 y el 50%. Es más, un 8% de los museos le dedican más del 50% de su plantilla. Respecto a la magnitud del Departamento de Administración la mayoría de los museos (41%) señalan que su peso relativo en términos de plantilla oscila entre el 16 y 30%.

La Tabla 2. asocia la estructura organizativa que acabamos de perfilar con los niveles de cualificación exigidos por cada uno de los citados departamentos clave. Se observa que más de dos tercios de los museos exigen para los departamentos de Dirección, Investigación-Conservación y de Difusión y Comunicación una cualificación mínima de Licenciatura o Grado. Sin embargo, se aprecian diferencias relevantes entre ellos.

Tabla 2. Nivel mínimo de cualificación exigido por departamentos, en porcentaje

	<i>Dirección</i>	<i>Investigación y Conservación</i>	<i>Difusión y Comunicación</i>	<i>Administración</i>
Ciclos formativos/FP	4,0	4,4	18,1	56,3
Licenciaturas/ Grados	67,3	74,2	68,1	31,1
Posgrado	20,5	8,2	1,3	1,8
Ns/Nc	8,2	13,2	12,5	10,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

Los estudios de Posgrado son considerados como una titulación mínima por un 20% de los departamentos de Dirección. La gran mayoría de ellos declaran como exigible, sin embargo, únicamente el nivel de Licenciatura o Grado. Muy ocasionalmente, se mencionan los Ciclos Formativos. En los departamentos de Investigación y Conservación aparecen como minoritarios los Posgrados frente al dominio absoluto de las Licenciaturas y los Grados, en un 74%. En el caso de los departamentos de Difusión y Comunicación las respuestas apenas reflejan demanda de Posgrado. Las Licenciaturas y Grados

son las titulaciones más habituales (68%) pero, en cambio, se señalan los Ciclos Formativos de Formación Profesional en un porcentaje relativamente relevante del 18%. Sin duda este último porcentaje está asociado a algunas de sus ramas enfocadas específicamente a funciones de difusión. En el caso de los departamentos de Administración, los Ciclos Formativos son las titulaciones mínimas exigidas por los museos, en torno a un 56%.

La Tabla 3. aporta más precisión sobre la adecuación de los estudios al desempeño de las funciones museísticas en un sentido general. Se puede observar que los Grados de Arte, Historia y Humanidades son considerados por el 89% de los museos unos estudios «bastante» o «muy adecuados».

Tabla 3. Adecuación de los grados a los empleos de un museo, en porcentaje

	<i>Arte/Historia/ Humanidades</i>	<i>Turismo</i>	<i>Comunicación, Publicidad y RRPP</i>	<i>Administración de Empresas</i>
Nada adecuado	2,8	6,3	6,5	14,5
Poco adecuado	2,9	12,2	12,9	28,7
Adecuado	5,8	26,2	35,3	26,9
Bastante adecuado	13,9	32,6	30,6	21,1
Muy adecuado	74,6	22,7	14,7	8,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

Se mantiene pues la opinión de que el sector de los museos entronca directamente con la tradición de las áreas humanísticas y del patrimonio. El Grado de Turismo es considerado «adecuado» y «muy adecuado» para el 56% de los museos, mientras que los Grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas merecen esas mismas consideraciones a un 46% de los encuestados, aunque se les reconoce como bastante adecuado en un porcentaje alto (35%). En ese sentido, se contrasta que la formación específica en Turismo empieza a tener un cierto reconocimiento en el ámbito museístico.

Finalmente, el Grado de Administración de Empresas es el que resulta, en términos relativos, menos adecuado ya que el 43% de los museos encuestados lo considera poco o nada adecuado.

Desagregando el análisis por tipo de museo (ver Tabla 4.) se aprecia cómo los grados de Arte/Historia/Humanidades (AHH) aparecen muy favorablemente considerados para la casi totalidad de los museos, excepto para los museos de Ciencias Naturales.

Tabla 4. Adecuación de los grados de Arte/Historia/Humanidades (AHH), Turismo (TUR), Comunicación, Publicidad y RPP (COM) y Administración de Empresas (ADE) por tipo de museo, en porcentaje

	Nada adecuado			Poco adecuado			Adecuado			Bastante adecuado			Muy adecuado		
	AHH	COM	ADE	AHH	TUR	COM	ADE	AHH	TUR	COM	ADE	AHH	TUR	COM	ADE
Arqueológico		2,6	7,7	7,5	15,4	15,4	25,6	7,5	33,3	25,6	28,2	12,5	35,9	46,2	25,6
Arte Contemp.	14,3	7,1	21,4	13,3	7,1	7,1	35,7	13,3	28,6	42,9	7,1	13,3	28,6	28,6	7,1
Artes Decorativas	20,0	20,0		20,0	20,0	20,0	40,0	20,0	40,0	40,0	40,0	60,0	20,0	20,0	20,0
Bellas Artes	11,8	11,8	11,8	5,9	11,8	5,9	23,5	5,9	41,2	47,1	35,3	11,8	17,6	23,5	29,4
Casa-Museo	8,3	8,3	16,7	8,3	8,3	8,3	16,7	33,3	33,3	16,7	8,3	8,3	33,3	33,3	16,7
CC. y Tecnología	16,7		33,3	16,7	16,7	33,3	33,3	16,7	16,7	33,3			33,3	16,7	16,7
CC. Naturales							66,7	66,7	66,7	100,0	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3
Especializado	17,6	5,9	6,3	29,4	11,8	18,8	29,4	23,5	37,5	29,4	11,8	23,5	18,8	5,9	70,6
Etnograf. y Antrop.	4,8	4,8	10,0	4,8	9,5	19,0	35,0	4,8	14,3	42,9	30,0	9,5	23,8	19,0	10,0
General			20,0		10,0	11,1	30,0	11,1	30,0	55,6	20,0	11,1	60,0	22,2	20,0
Historia	12,5	18,8	18,8	6,3	18,8	6,3	31,3	6,3	37,5	43,8	18,8	18,8	43,8	31,3	6,3
Otros	8,3	8,3	8,3	16,7	16,7	16,7	41,7	33,3	33,3	25,0	33,3	33,3	25,0	33,3	16,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

Por otra parte, los grados de Comunicación, Publicidad y RRPP (COM) están considerados mayoritariamente como «Adecuado», «Bastante adecuado» o «Muy adecuado» para los museos Arqueológicos, de Arte Contemporáneo, Bellas Artes, de Ciencias Naturales, Artes Decorativas, Etnografía y Museos Generales. Destaca la unanimidad de los Museos de Ciencias. Son museos muy heterogéneos pero que desarrollan una importante actividad en el ámbito de la comunicación y su relación con los visitantes.

En el mismo sentido, el grado en Turismo (TUR) está valorado como «Adecuado» y «Bastante adecuado» por la mayoría de los museos especialmente en el caso de los Etnográficos, los Especializados y los de Ciencias Naturales igualando, en este último caso, a la alta consideración que merecen los grados de Arte/Historia/Humanidades. Por otra parte, es de destacar el escaso porcentaje de museos encuestados que consideran «Nada adecuado» y/o «Poco adecuado» el Grado de Turismo, lo que muestra la favorable evolución que este tipo de especialidad tiene el sector museístico. En cuanto a la adecuación del Grado de Administración de Empresas (ADE) algunos museos como los de Ciencias Naturales lo valoran muy favorablemente. De hecho, esta titulación gana progresivamente más espacio en algunos museos asociados tradicionalmente al área humanística como son los de Artes Decorativas y las Casa-Museo.

Paralelamente a las titulaciones analizadas específicamente en el marco de esta encuesta, se han identificado como muy útiles para la actividad museística grados como el de Museología, Arqueología, Bellas Artes, Documentación y Gestión Cultural y del Patrimonio.

El análisis específico del Departamento de Difusión y Comunicación queda resumido en la Tabla 5. Este departamento se ha entendido clave porque se ocupa de la gestión de los visitantes y se adecua más al perfil de los profesionales con formación turística y al objetivo estratégico del museo de operar como atractivo turístico.

Tabla 5. Adecuación grados al Departamento de Difusión y Comunicación, en porcentaje

	<i>Arte/Historia/ Humanidades</i>	<i>Turismo</i>	<i>Comunicación, Publicidad y RRPP</i>	<i>Administración de Empresas</i>
Nada adecuado	4,2	1,7	0,6	23,6
Poco adecuado	11,2	10,7	3,6	25,5
Adecuado	18,8	30,2	23,2	30,9
Bastante adecuado	27,6	34,9	26,8	15,8
Muy adecuado	38,2	22,5	45,8	4,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

En ese sentido, las titulaciones más ajustadas para desempeñar las funciones propias de este departamento son los grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas, considerados «Bastante» y «Muy adecuado» por el 73% de los museos. Destaca especialmente que para casi un 46% de los museos son titulaciones muy adecuadas para esas funciones, mientras para el conjunto de todos los encuestados, esta titulación es solamente considerada muy adecuada para el 14,5% de ellos (ver Tabla 3.) Se detecta, pues, una progresiva especialización por departamentos que ya encontramos en el análisis de los niveles de cualificación.

El Grado de Turismo obtiene una evaluación bastante o muy positiva para casi el 58% de los museos y, en general, es el segundo grado más valorado después de los grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas. Sin embargo, en este caso, no se trata de una adecuación de los graduados en Turismo única y exclusivamente asociada al ámbito de Difusión y Comunicación, sino que es similar a la que se refleja para el conjunto de los museos (Tabla 3.).

Es de destacar también que los grados de Arte/Historia/Humanidades son considerados «Muy adecuado» y «Bastante adecuado» por el 66% de los museos, por delante incluso del Grado de Turismo. Ha descendido respecto a la adecuación de la especialización en relación con la titulación exigida en el museo (88% entre «Muy adecuado» y «Adecuado»), pero las Humanidades siguen ocupando un puesto relevante en términos de cualificación.

Y tal como se perfilaba en las tablas anteriores, el Grado de Administración de Empresas merece una consideración de «Poco» y «Nada adecuado» en relación al de Departamento de Difusión y Comunicación para casi la mitad de los museos encuestados. Se trata de una valoración más pobre que la concedida globalmente para el conjunto del museo (46% «Nada adecuado» o «Poco adecuado»).

Las competencias necesarias para poder desempeñar las funciones propias del Departamento de Difusión y Comunicación (ver Tabla 6.) exigen, según el 96% de los encuestados, el conocimiento de técnicas de comunicación, publicidad y relaciones públicas. Además, un 95% de los museos considera el conocimiento de idiomas una competencia «Bastante adecuada» y «Muy adecuada» para las funciones propias de ese Departamento. Curiosamente, con poca diferencia respecto a los idiomas, se encuentra las competencias propias de las Humanidades (91%).

La Informática como competencia presenta algunos matices relevantes. Sólo es «Muy adecuada» para poco más de un 24% de los museos, aunque es considerada «Bastante adecuada» por el 40% de ellos. La informática está hoy muy extendida siendo en ese sentido una competencia descontada pese a la importancia de las tecnologías y de las herramientas web a la hora de establecer redes y colaboraciones, como gestión del público o como herramienta de marketing, hace que tenga una valoración media. En lo relativo específicamente al Departamento de Difusión y Comunicación se han identificado como muy útiles en términos de empleabilidad los grados y competencias vinculados a las Nuevas Tecnologías y el Diseño Gráfico, la Pedagogía y el Periodismo.

Tabla 6. Competencias necesarias en el Departamento de Difusión y Comunicación

	<i>Arte/Historia/ Humanidades</i>	<i>Marketing</i>	<i>Comunicación, Publicidad y RRPP</i>	<i>Informática</i>	<i>Idiomas</i>
Nada adecuada	3,7	2,5	0,6	2,5	1,2
Poco adecuada	4,8	7,3	3,6	6,7	4,9
Adecuada	22,4	24,8	16,9	26,2	11,6
Bastante adecuada	27,3	32,7	26,5	40,2	37,2
Muy adecuada	41,8	32,7	52,4	24,4	45,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta «Patrimonio, Museos y Empleabilidad». EOI, 2013.

6. *El discurso experto sobre la empleabilidad en el turismo patrimonial*

El análisis del discurso de los informantes clave que han formado parte de este estudio aporta la visión más próxima a la actividad turística patrimonial y viene a complementar y enriquecer la perspectiva directamente obtenida de los museos. Se contrasta que el profesional del Turismo Patrimonial proviene tanto del Turismo como de disciplinas más humanísticas como la Historia, la Historia del Arte, las Humanidades, la Geografía, la Arqueología o incluso, aquellas titulaciones más relacionadas con la Comunicación, como Periodismo o Publicidad y Relaciones Públicas. Esta multidisciplinariedad no siempre es valorada positivamente. Se pone de manifiesto una especie de intrusismo asociado al hecho de que los empleadores buscan perfiles especializados partiendo de una cierta minusvaloración del Turismo como cualificación.

Sin embargo, en función de cuál sea el sector de procedencia de nuestros interlocutores clave se va a dar prioridad a unos perfiles frente a otros, de manera que aquellos profesionales vinculados al sistema turístico (hoteles, agencias de viajes, información turística, consultoras...) priorizarán a los candidatos de formación más estrictamente turística.

Desde la perspectiva del sector Cultural y Patrimonial, aunque se muestra interés por el Turismo, presentan dudas a la hora de contratar a personal de esta formación. Así relacionan las actividades de ese tipo de cualificación con la figura del Guía, y además en casos puntuales, con las áreas de comunicación y de difusión de los museos.

Por lo general, los grandes cuerpos de la Administración vinculados a los museos se siguen considerando como un sector cultural, ligado a licenciaturas en Arte, Historia o Arqueología. Todo ello pese a la evolución de sus funciones y tipologías. Se admite que durante muchos años, el empleo potencial vinculado al Turismo Cultural y Patrimonial que llegaba a las administraciones se externalizaba a empresas subcontratadas, situación que se está revirtiendo poco a poco.

Una de las carencias más señaladas a la hora de valorar el potencial de empleabilidad y las competencias específicas de los profesionales del Turismo Patrimonial es la falta de una formación específica en esta tipología turística. El reto inicial es precisar la función de ese perfil dentro del Turismo Cultural y Patrimonial. En ese sentido se le define como la persona que parte del recurso turístico y actúa de nexo de unión entre el recurso y la actividad turística. Así, preferentemente, se habla de creación de productos cuando se piensa a nivel general en las profesiones del Turismo Cultural y Patrimonial.

Se destacan, fundamentalmente, habilidades como la flexibilidad a la hora de adaptarse a un trabajo que ofrece retos de la más diversa índole destacando las competencias de comunicación, no sólo como importantes a la hora de relacionarse con el cliente sino con otros profesionales del sector.

De las diferentes opiniones vertidas por los profesionales hemos podido extraer diversos perfiles de puestos propios del ámbito del Turismo Patrimonial. Dentro del ámbito de las Agencias de Viajes de Turismo Cultural y Patrimonial se puede distinguir entre los empleados que trabajan dentro de la oficina diseñando paquetes turísticos y los que trabajan para la agencia acompañando a los grupos, es decir, los guías turísticos.

Para los primeros, es imprescindible una formación en Turismo que les permita diseñar los paquetes turísticos, atender al cliente de una manera correcta y dominar los programas de gestión de reservas, pero también, tener cierta sensibilidad hacia la Cultura.

Los segundos, sin embargo, precisan de una formación más especializada en Humanidades (Historia del Arte o Geografía) u otras disciplinas (Biología) que les permitan ofrecer una visita adaptada a los diferentes tipos de demanda que se puede encontrar en Turismo Cultural. En el sector hotelero tradicional, incluso aquellos modelos ligados al Turismo Cultural directamente, como el de los Paradores, no se requiere tanta especialización. Es más, la formación del empleado puede asemejarse a la de cualquier hotel.

En los hoteles se destaca la figura del recepcionista porque es a la que acuden los clientes cuando se necesita información cultural sobre la ciudad. Por eso, en los últimos tiempos están surgiendo nuevos perfiles como el de Conserje de Hotel Cultural que, además de la formación en Turismo, tiene una alta formación cultural.

Por otro lado, en los destinos, se ha destacado la figura del Gerente del Destino, figura fundamental a la hora de planificar y gestionar los destinos y los productos que en él se desarrollan. Por lo general son personas con una formación turística y con una gran capacidad de organización porque son muchos los factores que intervienen en el desempeño de sus funciones. Y más ligado aún al sector cultural y patrimonial, encontramos la figura de Gestor Cultural.

En definitiva, la opinión de los expertos ha permitido determinar las funciones específicas dentro del Turismo Patrimonial, en relación con la producción, así como una incipiente categorización de perfiles y de competencias, tanto en el sector público, como en el sector privado. Pero se reconoce todavía una gran desconexión entre los profesionales del patrimonio y del turismo.

Las necesidades de formación que los profesionales entrevistados han valorado como necesarias se ajustan al perfil del empleado en Turismo Patrimonial citado con anterioridad pues, muchos de ellos, destacan la importancia de tener una formación multidisciplinar que les permita adaptarse a los diversos perfiles que se pueden encontrar en el mercado laboral.

La debilidad que más destaca es la referida a la poca especialización en Turismo Cultural y Patrimonial del Grado de Turismo, cuestión que de algún modo se cubre a través de la paulatina experiencia profesional que va adquiriendo el individuo o mediante la formación complementaria. Asimismo, se apunta a la poca atención recibida por este tipo de turismo en los planes de formación existentes en la actualidad, más orientados al Turismo de «Sol y Playa» y a la hotelería.

Sin embargo, se destaca el dominio del sistema turístico y la buena preparación de sus profesionales en términos de capacidad directiva y empresarial, pero se considera que adolecen de sensibilidad patrimonial. En ese sentido, los expertos plantean la opción de un itinerario específico profesional ligado directamente al Turismo Cultural y Patrimonial que incida también en la comunicación, la interpretación y la difusión. Se evidencia la necesidad de incidir en la formación en lenguas extranjeras y la adaptación de los programas tradicionales hacia una formación más enfocada en la gestión de los recursos y los destinos en sentido amplio.

7. Conclusiones

El perfil de la empleabilidad asociado al Turismo Patrimonial es marcadamente poliédrico al derivar de una amplia oferta formativa vertebrada en torno a dos ramas tradicionalmente inconexas: una estrictamente turística y otra asociada al sector patrimonial/cultural.

Así, por un lado, nos encontramos empresas propiamente turísticas (agencias de viajes, hoteles, etc.) donde, por lo general, tienen preferencia aquellas personas con una formación en Turismo. Por otro encontramos las actividades más relacionadas con el sector patrimonial donde los candidatos deben contar con un perfil más humanístico.

En nuestro caso, los museos reconocen sus carencias en relación a determinadas funciones propias de los análisis de demanda o la comunicación y asocian de forma elemental al profesional del Turismo a la figura del guía. No existe una conexión operativa real entre el sistema turístico y el sector patrimonial, lo que impide que el Turismo Patrimonial se entienda como un segmento unificado.

La ausencia de formación específica resulta ser el origen de esta división entre Turismo y Patrimonio. La oferta formativa que se imparte actualmente

en el ámbito del Turismo se considera demasiado genérica y poco adaptada a las necesidades del Turismo Patrimonial. Se reconoce que los estudiantes de Turismo están bien formados en materias propias de la gestión organizacional pero carecen de competencias exigidas por el ámbito de las humanidades y la comunicación.

En ese sentido, se ha contrastado cómo los museos, en su estrategia de convertirse en atractivos turísticos, viven una creciente especialización desde la perspectiva de los niveles de cualificación asociados a las funciones de los departamentos que se han considerado claves. Los resultados obtenidos en este estudio serían extrapolables, por lo tanto, a otros atractivos turísticos patrimoniales.

A lo largo de nuestro trabajo se ha puesto de manifiesto que, desde el punto de vista del Turismo Patrimonial, el departamento más representativo para las nuevas funciones museísticas es el de Difusión y Comunicación que globalmente ha venido creciendo a lo largo de los últimos años.

Respecto a la adecuación de cualificación se evidencia una gran diferencia entre departamentos. Los Posgrados presentan un potencial de empleabilidad muy elevado en los estratos directivos mientras que los Ciclos Formativos de Formación Profesional se asocian a los departamentos de Administración.

En cuanto a la adecuación de los Grados, dominan ampliamente los de Arte, Historia y Humanidades aunque el de Turismo gana cuota de mercado. Sin ser la titulación prioritaria, mantiene un razonable grado de aceptación ya que el posicionamiento de los museos como atractivo turístico los ha revalorizado.

En cambio, el Departamento de Difusión y Comunicación es más específico. Se exige mayoritariamente una Licenciatura/Grado preferiblemente en Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas o Turismo, el conocimiento de idiomas extranjeros y técnicas de comunicación y relaciones públicas. Es especialmente significativa la escasa valoración de los grados de Empresa para desarrollar tareas en este departamento. Cabe destacar que tanto el Departamento de Administración como el mismo Grado en Administración de Empresas tienen un muy reducido potencial de empleabilidad entre los museos.

En definitiva, con este estudio hemos querido plasmar la realidad profesional del Turismo Patrimonial que, aunque bien posicionada dentro del sector turístico, es muy compleja en términos de empleabilidad y, además, está en constante evolución. El reto más importante de los próximos tiempos será avanzar en la plena integración del Turismo y el Patrimonio como un segmento de mercado que deberá encontrar la oferta formativa adecuada para cubrir sus necesidades.

Bibliografía

- AIREY, D. y NIGHTINGALE, M., «Tourism occupations, career profiles», *Annals of Tourism Research*, 1981, pp. 52-68,
- ALTÉS, C., «El futur dels professionals de la Cultura en l'àmbit turístic» en D. Vidal Caselles (coord.), *Cultura i Turisme. Cultura y Turismo=Culture*

- et Tourisme. Actes dut a terme a Barcelona el novembre de 1999*, Girona, Xarxa d'Escolas de Turisme, 2002, pp. 123-134.
- ANDRÉS SARASA, J. L., «Turismo y empleo femenino», *Cuadernos de Turismo*, 1, 1998, pp. 9-28.
- ANECA, *Título de Grado en Turismo*, Madrid, Agencia nacional de la Calidad y Acreditación, 2004.
- APPLETON, J., «Museum policy and Interpretations: Implications for cultural tourism», en M. K. Smith; M. Robinson, *Cultural Tourism in a changing World. Politics, Participation and (re)presentation*, 2006, pp. 257- 271.
- ARROYO ARCOS, L. y GUTIÉRREZ GARCÍA, E. M., «Turismo y empleo», *Teoría y Praxis*, 2, 2006, pp. 137-146.
- ASHWORTH, J. y THOMAS, B., «Patterns of seasonality in employment in tourism in UK», *Applied Economics Letters*, 6, 1999, pp. 735-740.
- BENEYTO, P. J., *Capital humano y capital social. Un análisis (crítico) desde la sociología del trabajo*, Madrid, UNED, 2013a.
- «Teoría (y práctica) del capital humano. Un análisis crítico del caso español», *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 1, 2013b, pp. 53-81.
- BOTE, V., «Turismo de ciudad y patrimonio cultural en España. Algunas características estructurales desde el punto de vista económico», *Turismo urbano y patrimonio cultural: una perspectiva europea*, Sevilla, Patronato Provincial de Turismo, 1998, pp. 37-45.
- CAMACHO VERASTEGUI, M. Y. y LUNAR LEANDRO, R. A., «Empleo juvenil y actividad turística en la Isla de Margarita (Venezuela)», *Cuadernos de turismo*, 23, 2009, pp. 11-30.
- CAMARERO IZQUIERDO, G. y GARRIDO SAMANIEGO, M. J., *Marketing de Turismo Cultural*, Madrid, Pirámide, 2004.
- CARDONA ÁLVAREZ, A. M.; CEBALLOS MARTÍN, M. M. y PÉREZ GUERRA, R., «Reflexiones sobre el turismo y el empleo en España: el paro, las políticas de empleo y el papel del turismo en los procesos de creación», *Papers de Turisme*, 28, 2000, pp. 6-41.
- CASTILLO ALONSO, J. J., «Del trabajo, otra vez, a la sociedad. Sobre el estudio de todas las formas de trabajo», *Sociología del trabajo*, 68, 2010, pp. 81-101.
- CASTRO MORALES, F. y BELLIDO GANT, M.^a L. (eds), «Patrimonio, museos y Turismo Cultural: Claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio», *Actas del curso «Fons Mellaria 1997» (Fuente Obejuna, Córdoba 21-25 de julio)*, Córdoba. 1998
- CHEVRIER, F. G. y CLAIR-SAILLANT, M., «Renouveau du tourisme culturel», *Teoros*, 2008, pp.72-74.
- DE FRUTOS MADRAZO, P.; MARTÍNEZ PEÑA, F. y ESTEBAN LALEONA, S., «El turismo micológico como fuente de ingreso y empleo en el medio rural: el caso de Castilla y León», *Estudios de economía aplicada*, 29, 2011, pp. 278-309.
- DEROIN, V., «Approche statistique européenne de la culture». Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture 2009-2011, *Culture Etude*, 8, 2011, pp. 1-28.
- DÍAZ BALERDI, I., «La formación de profesionales de museos. De la mística de la conservación a al absolutismo de la gestión», *Revista de Museología*, 47, 2010, pp. 8-16.

- DIÉGUEZ CASTRILLÓN, M.^a I.; GUIEMONDE CANTO, A. y SINDE CANTORNA, A. O., «Éxito empresarial y género en turismo rural», *Tourism & Management Studies*, 6, 2010, pp. 82-93.
- DURO MORENO, J. A. y RODRÍGUEZ, D., «La capacidad para generar empleo del turismo en España y sus regiones: un análisis comparativo sectorial para el periodo 1995-2006», *Revista de análisis turístico*, 8, 2009, pp. 44-56.
- Escuela de Organización Industrial, *Turismo cultural: Patrimonio, Museos y empleabilidad*, Madrid, Fundación de la Escuela de Organización Industrial, 2013.
- FEO PARRONDO, F., «Turismo Cultural y museos en Asturias», *Cuadernos de Turismo*, 27, 2011, pp.341-356.
- FERNÁNDEZ MÉNDEZ, M. y PUIG MARTÍNEZ, A., «El papel del cooperativismo en el turismo rural de la Comunidad Valenciana», *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2002, pp. 183-212.
- FERRERO, E., «La importancia del sector de la hostelería y el turismo», *Herramientas: Revista de Formación y Empleo*, 107, 2010, pp. 50-55.
- FIGUEROLA, M., «Madrid como destino turístico: la oferta hotelera como fundamento de la oferta cultural, de ocio, comercial y de restauración de Madrid», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, 2009, pp. 15-31.
- FRANCO CASILLAS, G. y MÁRQUEZ PÉLAEZ, S., «La dotación de equipamientos culturales y la creación de empleo. El caso de los museos locales de la provincia de Sevilla», *Anales de economía aplicada*, CD s/p. 2013.
- FUENTES GUERRERO, G., «Sostenibilidad turística, igual a empleo de calidad y futuro», *Estudios Turísticos*, 172-173, 2007, pp. 187-191.
- GARDE LÓPEZ, V. y VARELA AGUÍ, E., «El laboratorio permanente de público de Museos. Una herramienta de gestión», *Museo.es*, 6, 2010, pp. 208-221.
- GHODSEE, K., «Women and Tourism Employment in Post Socialist Bulgaria», *International Journal of Politics, Culture and Society*, 16, 3, 2003, pp. 465-482.
- GONZÁLEZ GUERRERO, E. I.; LÓPEZ RUBIO, J., «Productividad y tamaño empresarial en la hostelería andaluza: una aproximación», *Cuadernos de Ciencias económicas y empresariales*, 46, 2004, pp. 77-94.
- GREFFE, X., *Etude Nationale des Retombées économiques et sociales du Patrimoine*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, 2009.
- GUISÁN, M.^a C. y AGUAYO, E., «Capital humano, industria y turismo en la regiones de los países de la UE-25. Modelos econométricos e impacto sobre la producción y el empleo», *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 80-95.
- HERNÁNDEZ MAESTRO, R. M.^a; MUÑOZ GALLEGO, P. A. y SANTOS REQUEJO, L., «Satisfacción con el empleo y su repercusión sobre los resultados en el ámbito del turismo rural», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 12, 2008, pp. 88-116.
- HERRERO PRIETO, L. C., «El Turismo Cultural en España: un sector estratégico», *Papeles de Economía*, 128, 2011, pp. 123-137.
- y SANZ, J. A., «Los museos: uso y valoración económica», *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 6-7, 2001-2002, pp. 220-236.

- ; SANZ, D. M.; GONZÁLEZ, I. y SANZ, J. A., «Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y museos», *Gestión Turística*, 3, 1998, pp. 77-105.
- ; SANZ LARA, J. A. y BEDATE, A., «Valoración económica de los bienes públicos en relación al patrimonio cultural de Castilla y León. Propuesta metodológica y aplicación empírica», *Revista de Investigación económica y social de Castilla y León*, 6, 2003, pp. 6-122.
- ICOMOS, *Carta de Turismo Cultural*. Bélgica: Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC) del ICOMOS, 1976.
- Instituto de Turismo de España, *Estudios de productos Turísticos. Turismo Cultural de Turistas Extranjeros. Año 2011, 2012^a*.
- *Manual de Buenas prácticas para museos y Centros Turísticos Visitables*, Sicted, Instituto de Turismo de España, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio, 2012b.
- Instituto Nacional de Estadística, *Directorio de Museos y Colecciones Museográficas*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. 2010.
- JANSEN-VERBEKE, M. y LIEVOIS, E., «Analysing heritage resource for urban tourism in European Cities» en D. G. Pearce y R. W. Butler (eds): *Contemporary issues in tourism development*, Routledge, 1999, pp. 81-107.
- JIMÉNEZ MORENO, F., «Turismo rural, formación y empleo», en David Vicente Blánquez Criado (coord.) *Municipios turísticos, tributación y contratación empresarial, formación y gestión del capital humano*, 2000, pp. 909-936.
- LABRUNÉE, M. E., «El empleo en turismo marplatense. Análisis desde la configuración de nuevas redes», *FACES*, 14, 2008, pp. 69-90.
- LADKIN, A., «Exploring tourism labor», *Annals of Tourism Research*, 38, 3, 2011, pp.1135-1155.
- LARDIÉS BOSQUE, R., «Aproximación teórica a las interrelaciones entre turismo, trabajo y migraciones internacionales en el contexto europeo», *Geographicalia*, 1996, pp. 103-125.
- LEQUIN, M.; CARRIÈRE, J. B. y DIONNE-PROULX, J., «Mondialisation, Tourisme et Travail décent: Stratégies pour des norms mondiales équitables», *Management & Avenir*, 6, 2005, pp. 165-202.
- LEVY, D. E. y LERCH, P. E., «Tourism as a factor of development. Implications for Gender and Work in Barbados», *Gender and Society*, 5, 1991, pp. 67-85.
- LORENS GUMBAU, S.; GRAU GUMBAU, R. M.^a; Agut Nieto, S. y Salanova Soria, M., «La formación de gerentes de organizaciones turísticas de la Comunidad Valenciana: estudio de las características que se demandan y de la oferta formativa», *Papers de Turisme*, 27, 2000, pp. 101-128.
- LÓPEZ CALLE, P., «El impacto sobre el empleo juvenil de las reformas laborales y la reorganización productiva en España», *Abaco: Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, 66, 2010, pp. 43-50.
- MALO, M. A., «El empleo turístico en España: medición, trayectorias y flujos brutos», *Papeles de Economía*, 23, 2011, pp. 21-37.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, *Los profesionales de los Museos. Un estudio sobre el sector en España*, Subdirección General de Museos Estatales, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013.

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo, *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015*, Secretaría de Estado de Turismo, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2012.
- MORENO LEÓN, F. y LUNAR LEANDRO, R. L., «Turismo y género: empleo de la mujer en la actividad turística en la Isla Margarita, Estado Nueva Esparta», *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4, 3, 2006, pp. 373-389.
- MORÈRE MOLINERO, N., «Turismo e Historia», *Revista de Análisis Turístico*, 2, 2006, pp. 86-102.
- MOSCARDO, G., «Cultural and Heritage Tourism: the Great debates», 2-17 en B. Faulkner; G. Moscardo y E. Laws, *Tourism in the Twenty-first Century, Reflections on Experience*, London and New York, Continuum. 2000.
- PARDO ABAD, C. J., Turismo y patrimonio industrial. Un análisis desde la perspectiva territorial, Madrid, Editorial Síntesis, 2008, 230 p.
- PATIN, V., *Tourisme et patrimoine en France et en Europe*, Paris, La documentation française, 1997, (última ed. 2012).
- ; MENGIN, Ch.; GERONOMI, V.; DALMAS, L.; NOËL, J. Fr. y TSANG KING SANG, J., *Méthologie d'évaluation économique du patrimoine urbain. Une approche para la soutenabilité*, (Coord. M. Vernières), Agence Française de développement. 2012.
- PIÑANES LEAL, J., «España como destino turístico cultural», en *Turismo Cultural y urbano. 6º Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, Tirant Lo Blanch, 2004, pp. 13-21.
- POULARD, F., «Diriger les musées et administrer la culture», *Sociétés contemporaines*, 66, 2007, pp. 61-78.
- RICHARDS, G. (2001), *Cultural attractions and European tourism*, Cabi Publishing, 2001.
- RICO GONZÁLEZ, M. y GÓMEZ GARCÍA, J. M., «La contribución económica de la Mujer al desarrollo del Medio Rural de Castilla y León. Un análisis aplicado al Turismo Rural», *Anales de Estudios económicos y empresariales*, XIX, 2009, pp. 257- 296.
- RUBIO GIL, A., *Los recursos humanos en el sector turístico español: organización del trabajo y empleo*, Madrid, Ariel, 2001.
- RUGE, A., *Museum Professions. A European Frame of Reference*, ICOM, 2008.
- SALAGRE, M. J.; BELLIDO ORTEGA, N. y TOLEDO MUÑOZ, M.ª I., «Formación y experiencia laboral: diferencias según género», *Economistas*, 92, 2002, pp. 119-126.
- SANCHO PÉREZ, A., «Educación y formación en Turismo: un estudio sobre la Comunidad valenciana», *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic*, 1998, pp. 151-165.
- SANTANA TURÉGANO, M. A., «Turismo, Empleo y desarrollo», *Papers*, 77, 2005, pp. 79-104.
- SCHLATTER, N. E., *Museum careers. A practical Guide for students and Novices*, Left Coast California, 2008.
- SHAW, G. y WILLIAMS, A., «Tourism and employment: reflections. A pilot study of Loe, Cornwall», *Area*, 20, 1988, pp. 23-34.
- Subdirección General de Calidad e Innovación Turística, *Estudio para el análisis de los Operadores Turísticos especializados en Turismo Cultu-*