

## El talento humano en el sector turismo: retos y estrategias de la satisfacción laboral

Human talent in the tourism sector: job satisfaction challenges and strategies

Eleazar Lozano Pérez<sup>1</sup>, Roberta Trejo Contreras<sup>2</sup>, Anahí Zamudio Alcantar<sup>3</sup>, Betzabeth Dafne Morales<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato, e.lozanoprez@ugto.mx<sup>1</sup>

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato, r.trejocontreras@ugto.mx<sup>2</sup>

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato, a.zamudioalcantar@ugto.mx<sup>3</sup>

<sup>4</sup>Universidad de Guanajuato, dafne@ugto.mx<sup>4</sup>

### Resumen

El turismo es un sector fundamental para la economía mundial y, a pesar de los retos que enfrenta, tiene un gran potencial para seguir avanzando de manera responsable, implementando estrategias que promuevan principalmente el desarrollo sostenible, la seguridad y la competitividad. La satisfacción laboral en el sector turismo de un destino turístico cultural es un aspecto crucial que influye directamente en la calidad del servicio ofrecido, la imagen del lugar y la experiencia de los visitantes. En un entorno donde la historia y la cultura se entrelazan, la satisfacción laboral de los empleados puede impulsar o entorpecer la consolidación del destino como un atractivo turístico de renombre. Los trabajadores del sector turismo en destinos coloniales enfrentan desafíos únicos, como la preservación del patrimonio, la gestión del flujo turístico y la adaptación a las demandas del mercado actual. La satisfacción laboral en este contexto depende en gran medida de factores como el reconocimiento de la importancia de su labor, la capacitación adecuada, la cohesión del equipo y las oportunidades de crecimiento profesional. En esta investigación se utilizó una metodología cualitativa para analizar los retos y estrategias que logran generar trabajadores satisfechos en empresas relacionadas con la actividad turística en la ciudad de Guanajuato, a través de la aplicación de entrevistas aleatorias a personal de 6 tipos de empresas distintos, teniendo una muestra de dos organizaciones por giro, y tomando en cuenta la percepción de personal de contacto y mandos medios. Se lograron un total de 24 entrevistas, obteniendo como principales resultados que, para los hoteles, el enfoque principal está en mantener una comunicación efectiva y proporcionar incentivos económicos, así como oportunidades de crecimiento, a pesar de que los ajustes salariales y el desarrollo profesional siguen siendo puntos críticos. En los restaurantes y bares entrevistados, la gestión del ambiente laboral son desafíos constantes, abordados con estrategias como bonos salariales, reconocimiento y flexibilidad horaria; los promotores de estudiantinas y guías turísticos destacan por su buena comunicación y apoyo constante, aunque enfrentan problemas similares de prestaciones y salarios, utilizando incentivos basados en desempeño y promoción interna. Finalmente, en los museos, a pesar de proporcionar prestaciones de ley, los desafíos incluyen oportunidades de crecimiento y el mantenimiento de un buen ambiente laboral, con estrategias centradas en la equidad salarial y comunicación efectiva.

**Palabras clave:** Turismo, Satisfacción Laboral, Talento Humano, Guanajuato.

### Introducción

La actividad turística representa una actividad primordial en la estrategia económica de la gran mayoría de los países. México es reconocido por su alto potencial y riqueza de recursos naturales y culturales, el hecho de ser un país megadiverso a nivel mundial ha generado amplias expectativas en relación al turismo. Este sector emplea a millones de personas en México y es un pilar fundamental para la economía del país. La población ocupada en el sector turismo de México ascendió a 4 millones 604 mil empleos directos en el periodo octubre-diciembre de 2022 y representó el 8.8% del empleo nacional; que equivale a un incremento de +8.0% respecto al cuarto trimestre de 2021. Con este resultado se observó un incremento de 51 mil 659 empleos directos más en el sector productor de bienes y servicios turísticos, (INEGI 2022). Estos empleos abarcan una amplia variedad de actividades, desde la hotelería, la restauración hasta guías turísticos

y personal de museos. Además, el turismo tiene un efecto multiplicador significativo en la economía del país, ya que crea empleos indirectos en sectores tales como transporte, comercio y los servicios.

La Figura 1 muestra la evolución del empleo en el sector turístico de México desde 2007 hasta el primer trimestre de 2022. Desde el año 2007, el empleo creció de aproximadamente 3.0 millones a 4.1 millones en 2019, reflejando una tendencia positiva hasta el impacto de la pandemia de COVID-19 en 2020, lo cual redujo el empleo aproximado a 3.7 millones. Sin embargo, el sector mostró una notable recuperación, alcanzando 4.6 millones de empleos en el primer trimestre de 2022.

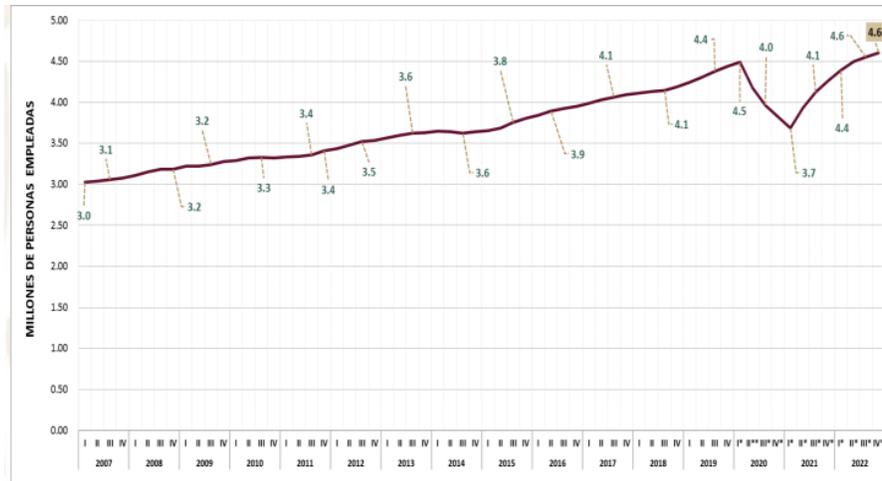


Figura 1. Empleos en México en el sector turismo (2007-2022)

Nota. SECTUR con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo-Nueva Edición (ENOEN), y validada por INEGI y SECTUR

Ahora bien, referente al Estado de Guanajuato, con información del Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (OTEG), dentro del inventario se encuentran registrados 187 productos turísticos, 1071 hoteles y 2946 lugares de para alimentos y bebidas, estos repartidos entre los distintos destinos turísticos del Estado y sobresaliendo algunos como Guanajuato, León, Dolores Hidalgo y San Miguel de Allende.

El Estado de Guanajuato se encontró en la posición número 5 en el ranking nacional de personas ocupadas en Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas durante el 2019; en este rubro hubo 190 mil 617 trabajadores al 2do. trimestre de 2019, 27 mil 019 más personas atendiendo a los turistas y visitantes que lo registrado en el primer trimestre. Durante ese año, las mujeres guanajuatenses representaron un 56% del total de personas ocupadas dentro del sector turismo, y un 44% de hombres (Boletines del Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019).

Guanajuato es la Capital Cervantina de América, así como también una Ciudad Patrimonio de la humanidad, se encuentra geográficamente en el centro del país, cuenta con una gran importancia histórica, desarrollo urbano, oferta cultural y su singular paisaje el cual nos brinda tres planos, siendo estos la vista desde la parte panorámica, la ciudad y por último sus calles subterráneas y túneles. Estos y muchos otros factores hacen de Guanajuato un punto turístico reconocido.

## Problemática

La satisfacción laboral en el sector turismo es un tema crucial debido a su impacto en la calidad del servicio ofrecido a los turistas y en la productividad de los empleados. Algunos aspectos a considerar son los elementos específicos, como el ambiente laboral, el salario, las oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal, los cuales

contribuyen a la satisfacción de los trabajadores en el sector turismo. De igual forma, el impacto en la retención de empleados, es decir, cómo influye en la permanencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Considerando lo anterior, el objetivo general de esta investigación es analizar la situación del talento humano en el sector turismo para proponer estrategias efectivas que mejoren la satisfacción laboral en este sector. De igual forma, se tienen como objetivos específicos obtener una visión panorámica de la producción académica en el tema de la satisfacción laboral en el turismo, examinar los retos a los que se han enfrentado y las estrategias que utilizan las empresas turísticas para lograr la satisfacción laboral de sus colaboradores, así como la perspectiva de ellos respecto a la efectividad de las mismas, generando una comparativa entre la percepción de mandos medios / altos y personal de primer contacto.

Esta investigación busca aportar nuevas perspectivas sobre la situación del talento humano en el sector turístico de Guanajuato capital, enfocándose en hotelería, restauración, bares, promotores en las estudiantinas, guías turísticos y museos, centrándose en identificar retos en la satisfacción laboral y proponer estrategias para mejorarla. El sector turístico es clave para el desarrollo económico local, y el bienestar de sus empleados es esencial para la calidad del servicio. Sin embargo, enfrenta desafíos que pueden afectar la satisfacción laboral. Es crucial para las organizaciones turísticas conocer y abordar los factores que afectan la satisfacción laboral, incluyendo condiciones de trabajo, reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio vida-trabajo. Al aplicar estrategias adecuadas, se puede mejorar la variable de estudio, la cual impactará directamente en otras como el compromiso organizacional, la motivación laboral, etc.

La relevancia de esta investigación se ve reflejada en su capacidad para generar nuevas reflexiones y aportar soluciones prácticas que beneficien tanto a los trabajadores como a las organizaciones del sector turístico en Guanajuato. Además, el estudio cuenta con la factibilidad necesaria para su realización, ya que se tiene acceso a contactos y colaboraciones con prestadores de servicios turísticos locales, especialmente en los ámbitos donde se desarrolla la investigación. Este estudio es pertinente para las líneas de investigación en Estudios Organizacionales y Turismo, ya que aborda variables esenciales para comprender el fenómeno de la satisfacción laboral en el sector turístico. Al analizar estos factores, se espera contribuir al conocimiento y a la práctica de gestión de talento humano, promoviendo un ambiente laboral más saludable y productivo en el sector turístico de Guanajuato capital.

## Revisión de literatura

El talento humano es "el conjunto de competencias, habilidades, conocimientos y experiencias que los empleados poseen, los cuales permiten a una organización alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos" (Ulrich, 1997). Gary Dessler define el talento humano como "las capacidades y habilidades de los individuos que trabajan en una organización, destacando su potencial para contribuir al logro de metas organizacionales a través de su desempeño y desarrollo continuo" (Dessler, 2013). Por su parte, Quintero et al (2015) mencionan que la satisfacción laboral es un "resultado de factores tanto internos como externos, entre los que se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, contratación, estructura de la organización y los protocolos internos en la organización, es de vital importancia velar por la satisfacción laboral toda vez que esto reflejara resultados positivos en la calidad de vida de los trabajadores y en la organización (p.7)". Y, finalmente, para Hiernaux (2002), "el turismo es visto como un proceso económico de corte micro como de corte macro", y es percibido por las personas como un factor de desarrollo, y un motor económico que tiene la capacidad de impulsar la economía global, nacional y local. Por otra parte, Gil (2020), dice que el turismo es un fenómeno demasiado complicado que engloba múltiples sectores y agentes, y se debe de estudiar como un sistema en donde las interacciones no pueden separarse del destino turístico en donde surge la actividad.

En 2020, Daniel García de la Universidad Oberta de Catalunya realizó un estudio para reconocer la satisfacción laboral en el sector hotelero de mallorca, a su vez analizó las posibles diferencias en la satisfacción laboral entre los hoteles que abren todo el año frente a los hoteles que cierran durante un periodo, comparó la satisfacción entre los distintos departamentos de todos los hoteles y mostró cuáles son las variables entre el personal más satisfecho y los más insatisfechos, este estudio se realizó a través de una perspectiva situacionalista sobre la satisfacción laboral, aplicaron cuestionarios basados en Chiang y Nuñez(2007). En total se aplicaron 81 cuestionarios a personas trabajadoras de hoteles de mallorca, 31 hombres y 50 mujeres, sus edades comprendían entre 18 y 65 años, de las cuales 22 tienen contratos temporales, 40 con contratos fijos discontinuos y 19 con contrato fijo continuo. Durante dicho estudio no se encontraron diferencias entre las dimensiones estudiadas a excepción de la variable edad, a menor edad mayor satisfacción, y en la variable del sexo los hombres están más satisfechos laboralmente y en el ambiente físico a comparación de las mujeres.

Aliaga Ruiz y Karen Magaly (2021) de la Universidad Cesar Vallejo en Perú, realizaron un estudio sobre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los servidores del Museo Tumbas Reales de Sipán-Lambayeque en tiempos de COVID-19, buscaron determinar el nivel de la relación que existe entre estas dos variables mediante un cuestionario

de 18 ítems en escala de Likert, dichos ítems fueron valorados por tres expertos y analizados mediante un programa SPSS. Concluyeron una correlación positiva y fuerte entre la gestión del talento humano y satisfacción laboral, concluyendo que a medida que se mejore la gestión del talento humano repercutirá en la satisfacción laboral de los servidores. Por su parte, Muñoz (2019) de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en Perú, investigó el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de atención al cliente dentro del Museo Larco, donde buscaron analizar la percepción de los colaboradores y evaluar el clima laboral entre estos, a su vez consideró el desenvolvimiento del trabajo en equipo. Fue un estudio completamente empírico en el cual concluyó que las organizaciones deben considerar que a las primeras personas a las que debe cuidar y prestar más atención son a sus mismos empleados, los cuales se lo transmiten a los clientes, designar personas competentes y con conocimientos en el área para supervisores y que estos sean imparciales y empáticos.

Mientras tanto Hanco et al. (2021), de la Universidad Nacional del Altiplano de Perú, analizaron las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno, esto mediante encuestas de 15 ítems en escala Likert de 5 puntos y una evaluación por el método de escala gráfica, la cual sirve para calificar en forma objetiva las dimensiones respecto al aspecto laboral y personal de los colaboradores, donde se tomó en cuenta el conocimiento del cargo, calidad del trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, iniciativa y actitud. El estudio se realizó en 16 hoteles que albergaban 84 colaboradores a ser encuestados. Obtuvieron que tanto las relaciones interpersonales y el desempeño laboral mostró ser bueno conforme la metodología, esto gracias a que los medios por donde se transmite la comunicación es clara y eficiente, los colaboradores muestran una buena actitud frente a su trabajo y manifiestan que obtienen un trato adecuado por parte de sus jefes. Los colaboradores se encuentran satisfechos, se muestran responsables al cumplimiento de sus tareas y disfrutaban trabajar en equipo y tienen iniciativa para la resolución de conflictos.

Lillo-Bañuls y Casado-Díaz (2011) realizaron una investigación que examina el capital humano durante el periodo de 2006 al 2009 dentro del sector turístico en España. La investigación considera el rendimiento educativo de los trabajadores y el desajuste entre su formación y las demandas del trabajo, y analiza cómo esta discrepancia afecta la satisfacción laboral. Los autores emplean un enfoque cualitativo mediante entrevistas para obtener una visión detallada. El estudio busca informar y guiar la toma de decisiones en las empresas turísticas de este lugar. Los resultados subrayan la importancia del capital humano para la competitividad del sector turístico en España. Destacan la necesidad de mejorar el nivel educativo de los trabajadores y de crear empleos de mayor calidad que atraigan y retengan a empleados calificados, además de la urgencia de alinear la formación educativa de los empleados con las demandas del mercado laboral. El estudio concluye que es de vital importancia fomentar una mayor demanda de capital humano calificado por parte de las empresas turísticas, recomendando el desarrollo de políticas educativas especializadas en turismo que mejoren la formación existente y se adapten a las necesidades del sector.

Por otro lado, Sánchez Cañizares, López-Guzmán y Millán Vázquez (2007), realizaron un estudio titulado "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros" en la provincia de Córdoba, España, entre noviembre de 2006 y enero de 2007. Utilizando una muestra de 172 empleados, se enfocaron en analizar la satisfacción laboral de los trabajadores hoteleros mediante un enfoque cuantitativo y análisis estadístico de encuestas. Los resultados revelaron que más del 50% de los trabajadores están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, pero se identificó una alta rotación debido a factores como baja remuneración, extensas jornadas laborales, turnos rotativos y escasas oportunidades de promoción. El estudio concluye que la gestión de recursos humanos en el sector hotelero debe enfocarse en mejorar las condiciones laborales para reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral, beneficiando tanto a los empleados como a las empresas del sector.

Por otro lado, Alcántara Hernández, Goytortua Coyoli y Vega Barrios (2014), del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, llevaron a cabo un estudio sobre la satisfacción laboral en restaurantes de servicio completo en Pachuca, Hidalgo. Utilizando el enfoque del endomarketing, el estudio trató a los empleados como clientes internos y aplicó un cuestionario detallado a 270 trabajadores que ocupaban roles diversos como meseros, garroteros, ayudantes y personal de limpieza. Los resultados indicaron que no existían diferencias significativas en la percepción de satisfacción laboral entre hombres y mujeres, sugiriendo uniformidad en las condiciones laborales percibidas por ambos géneros en este contexto específico. Sin embargo, se identificaron áreas de oportunidad en el ámbito del endomarketing, particularmente en el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones, la creatividad, la innovación y la mejora de las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados. Las recomendaciones derivadas del estudio enfatizan la implementación de estrategias de mercadotecnia interna dirigidas a fortalecer la productividad y la lealtad de los empleados. Estas estrategias no solo tienen el potencial de mejorar la satisfacción laboral, sino también de optimizar el servicio ofrecido a los clientes finales, impactando positivamente en la reputación y rentabilidad de los restaurantes evaluados.

Finalmente, se revisaron algunas investigaciones sobre la misma variable de satisfacción pero en diferentes ámbitos, para identificar similitudes o diferencias. Llerena (2019), por su parte, identificó la relación con el desempeño y la satisfacción

laboral de los agentes de una empresa de seguridad. Para este trabajo se utilizó una metodología de investigación de tipo descriptiva correlacional con enfoque cuantitativo. No fue experimental transversal el diseño, porque se recolectó información solo en un periodo de tiempo y fue mediante una muestra aleatoria de 182 agentes de seguridad entre 25 y 40 años. Usando un cuestionario para medir la satisfacción, llamado “Escala de opiniones SL – SPC)”. En resumen, el artículo señala que, de acuerdo con varios autores, la satisfacción de los empleados influye de manera positiva en el desempeño laboral de una empresa, aunque hay algunos trabajos que demuestran lo contrario. Y en particular, hay muy poca información cuando se habla de una empresa de seguridad, tema que se aborda de manera importante, puesto que la inseguridad en Perú ha dado hincapié al surgimiento de empleos de seguridad privada y pública para las empresas, y ella aplicó evaluaciones de su autoría para la elaboración de la investigación. Partiendo de las fuentes de información que ella consultó, en donde tomó varios indicadores de la satisfacción laboral y los aplicó en sus encuestas para la obtención de su resultado. Se logró concluir, que la satisfacción laboral tiene relación significativa con el desempeño laboral, en este caso, con los agentes de seguridad. Charaja y Gamarra (2013) realizaron una investigación cuyo propósito fue conocer y describir la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional e Comercio Exterior y Comercio de Puno en cuestión de la satisfacción laboral y la motivación extrínseca e intrínseca. Se aplicó una investigación descriptiva, con una población de 26 empleados a quienes se les aplicó un cuestionario. Concluyendo en que los empleados de DIRCETUR Puno, tienen una actitud normal, puesto que no están satisfechos, pero tampoco lo contrario, y que, en ocasiones, se sienten motivados en relación con necesidades fisiológicas y de estima. Además de que los trabajadores se sienten motivados y satisfechos con los factores intrínsecos, y con los extrínsecos, se sienten desmotivados e insatisfechos.

## Diseño metodológico

La presente investigación estudia la satisfacción laboral en el sector turismo en la Ciudad de Guanajuato Capital, y es una investigación cualitativa, en la que mediante dos tipos de entrevistas basadas en una adaptación propia, de 14 preguntas cada una, del instrumento de medida para la satisfacción laboral desarrollada Spector (1985), se comparará la perspectiva de mandos operativos y directivos de distintos rubros turísticos, sobre las estrategias implementadas para mantener satisfechos a los colaboradores, para identificar si son efectivas, o bien, si hay determinados aspectos que no se estén considerando, o que se tengan percepciones diferentes. De igual forma, también se realizó un análisis bibliométrico a través de la revisión de 30 artículos científicos sobre la satisfacción laboral en el turismo en distintos contextos, la cual podrá dar un vistazo al panorama que enfrentan y reconocer la importancia que tiene la satisfacción laboral en la motivación y compromiso organizacional en este sector.

Este estudio se llevará a cabo con un alcance exploratorio y explicativo, dado que no existen o son escasos los estudios previos sobre la situación del talento humano en el sector turístico de Guanajuato capital. El enfoque exploratorio permitirá una comprensión inicial y profunda de los factores que afectan la satisfacción laboral en este sector. Además, el alcance explicativo buscará identificar y explicar las relaciones causales entre estos factores y la satisfacción laboral; esto ayudará a entender los factores relacionados que influyen en la satisfacción laboral, proporcionando una visión más completa y detallada de las interacciones entre diferentes variables que pudiesen estar influidas.

Respecto a la población objetivo de esta investigación, se seleccionó una muestra aleatoria de 24 personas que pertenecen a 12 empresas diferentes, las cuales a su vez son de 6 giros distintos (museos, hoteles, restaurantes, bares, guías turísticos y estudiantinas); específicamente 2 personas por cada organización, una cuyas actividades sean de primer contacto u operativas, y otra que tenga un rango medio / alto dentro de la empresa, de tal forma que se identifiquen las estrategias de satisfacción laboral que ponen en práctica y analizar si éstas son percibidas como tal por los colaboradores, o si hay alguna discrepancia en sus opiniones.

## Resultados

El sector turismo es un área que debe ser investigada constantemente y ser adaptada al ambiente en el que se desarrolla, ya que esta actividad evoluciona y diversifica constantemente. Es realmente necesario considerar la relación entre a gestión del talento humano y la satisfacción laboral, gracias a que una buena gestión de talento humano aumentará la satisfacción laboral, lo cual implica mayor compromiso y desempeño por parte de los colaboradores. Pese a que no se muestran diferencias de satisfacción laboral considerando la variable de sexo, se reconoce que los más jóvenes tiene mayor satisfacción laboral en este sector, coincidiendo con los resultados de otros autores realizadas en otras partes del mundo. En esta investigación después de haber realizado 24 entrevistas a 12 establecimientos pertenecientes a 6 giros distintos y después de haber analizado la literatura, se observa que, aunque existen áreas comunes en las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, y también se observan diferencias significativas entre los distintos tipos de establecimientos.

Se analizaron 30 artículos científicos, referentes al turismo y satisfacción laboral, la mayoría fueron de Perú y España, el 26.67% (8 artículos) y 23.33% (7 artículos) respectivamente. Los artículos analizados consideraban temas como el turismo, satisfacción laboral, clima laboral, gestión del talento humano, calidad de vida, liderazgo, relaciones interpersonales, entre otros. Estos artículos subrayan la importancia del capital humano en el sector turismo, por ejemplo, Moreno Gil et al. (2021), consideran que el turismo se encuentra en constante evolución y diversificación, donde los académicos llevan una gran responsabilidad para poder realizar aportaciones en el área; asimismo, para Jafar Jafari (2005) la industria turística no ha reconocido por completo ni apoyado eficientemente la investigación turística, a pesar de ser un campo de operaciones. De igual forma, Mariños Rodríguez (2018) considera que es necesario abordar el tema de satisfacción laboral debido a la preocupación que tienen las compañías por sus colaboradores, y esto ayudará a que las personas se encuentren motivadas y comprometidas. Yuctor Álvarez (2019) vinculó de una manera positiva la satisfacción laboral y la calidad de servicio brindado, García González (2020) no reconoció que a menor edad mayor satisfacción laboral, mientras que Fontalvo-Ballestas (2022) menciona que los jóvenes valoran las condiciones físicas del trabajo mientras que los mayores aprecian más la participación en las decisiones.

Evangelista Chávez (2022) considera que la capacitación constante a los líderes de área establecen un mayor índice de satisfacción en sus colaboradores, así como también que es necesario promover una cultura laboral basada en el reconocimiento y recompensa en lugar del castigo y estrés; Muñoz León (2019) considera que es necesario designar a personas competentes y con conocimientos en el área para ser supervisores, estos deben ser imparciales y empáticos. Peñafiel Muñoz et al. (2021) menciona que la inteligencia emocional es una habilidad esencial para los guías, ya que permite gestionar situaciones difíciles y mantener un alto nivel de satisfacción laboral, Padilla Lugo (2020) indicó que la satisfacción laboral influye directamente en conductas discrecionales que benefician los intereses grupales y organizacionales por encima de los individuales, también menciona que factores como estabilidad laboral, oportunidades de promoción, estilos de supervisión y el compañerismo son cruciales para aumentar la satisfacción laboral y fomentar comportamientos organizacionales positivos.

Es crucial la satisfacción laboral en el sector turístico, la adecuada y competente gestión del talento en el sector turístico proporcionada mejora su sentido de pertenencia, desempeño en su servicio brindado, las relaciones interpersonales y su comunicación, mejorando así a la organización y la calidad de vida de los empleados. En la Tabla 1 se muestran los estudios analizados y las variables que estos investigaron.

**Tabla 1.** Análisis bibliométrico

País	Autores	Variables de estudio
Argentina	Daniel Hierneux – Nicolás (2002).	Ciencias sociales, turismo y teoría del turismo
Bolivia	Oliver Rolando Peñafiel Muñoz, Cinthia Paola Cachi Catacora, Zulema Yujra Flores, Hanna Patricia Medrano Romero (2021).	Inteligencia emocional, desarrollo profesional, manejo de situaciones adversas, satisfacción laboral
Brasil	Sergio Moreno Gil, Maximiliano Korstanje y Patricia Picaso Peral(2018).	Hospitalidad y Turismo.
Chile	Unidad Mujer y Desarrollo de la CEPAL, Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ), Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) (2001).	Enfoque de género, políticas económico-laborales, análisis económico-laboral con perspectiva de género, políticas y estrategias de institucionalización del Enfoque de género
Colombia	Linda Johana Quintero Ángel, Claudia Marcela López Padilla (2015); Marín-Guarín, Fontalvo-Ballestas, García-Méndez (2022).	Satisfacción laboral, condiciones físicas del trabajo, reconocimiento, participación en las decisiones, relaciones con los superiores
Ecuador	Ivanna Beatriz Von Schoettler Altamirano (2018); Miguel Yuctor Álvarez, Diego Salazar-Duque (2019); Marianela Belén Miranda, Cruz, Patricia Alexandra Chiriboga, Zamora Martha Lucía Romero, Flores y Ligia Ximena Tapia Hermida (2021).	Calidad de los servicios, cultura organizacional, clima organizacional, calidad del servicio, satisfacción laboral y turismo
España	Sandra María Sánchez Cañizares, Tomás Jesús López-Guzmán Guzmán, Genoveva Millán Vázquez de la Torre (2007); Adelaida Lillo-Bañuls, José Manuel Casado-Díaz (2011); F. González Santa Cruz, S. M. Sánchez Cañizares, T. López-Guzmán (2011); Moisés Grimaldi-Puyana, Antonio Jesús Sánchez-Oliver, Virginia Alcaraz-Rodríguez y Marta Pérez Villalba (2017); María Ángeles López Rouco (2018); Daniel García González (2020); María García García y María de la Villa Moral Jiménez (2023).	Satisfacción laboral, formación profesional, formación continua, desafíos tecnológicos, motivación y características del puesto de trabajo.

Estados Unidos de América	Jafar Jafari (2005).	Turismo, ciencia y disciplina
México	José T. Olague y Eduardo J. Treviño(2013) ; Ruth Josefina Alcántara Hernández, Consuelo Goytortua Coyoli, Alejandra Vega Barrios (2014); José Octavio Molina Germán, Anel Yadira Pérez Melo, Georgina Lizárraga Salazar, Ana María Larrañaga Núñez (2018); José Iván Padilla Lugo, José Roberto González Hernández (2013).	Satisfacción del turista, satisfacción laboral, calidad de vida laboral, competitividad, áreas de oportunidad y relaciones interpersonales.
Perú	Yesenia Milagros Charaja Incacutipa y Javier Mamani Gamarra (2013); Deysi Maribel Mariños Rodríguez (2018); Natalia Angélica Boada Llerena (2019); Muñoz León Candy Yesenia (2019); Aliaga Ruiz, Karen Magaly (2021); Miriam Serezade Hanco Gómez, Amira Carpio Maraza, Zoraima Julieta Laura Castillo y Emilio Flores Mamani (2021); Evangelista Chávez, Yhonatan Claudio; Jáuregui Ypanaqué, Diego Alonso (2022); Hernán Atauchí Quispe y Luis Samuel McLean Alfaro (2023).	Clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo transaccional, desempeño laboral, gestión de talento humano, evaluación del desempeño, relaciones interpersonales
Venezuela	Judith Alejandra Vázquez Castro, Erika Cruz Coria y Elva Esther Vargas Martínez (2018).	Cooperación, empresas y turismo.

*Nota. Elaboración propia con información de la literatura revisada*

Después de realizar 12 entrevistas a mandos medios/altos, se logró destacar que, de acuerdo a lo comentado por los colaboradores, únicamente uno de los dos hoteles ofrece prestaciones de ley, además que en ambos los equipos de trabajo son clave para un buen desempeño laboral, independientemente del salario, prestaciones o no, y actitud del líder directo. En los restaurantes, ambos colaboradores tienen un trato igualitario entre empleados y los mandos medios y altos están abiertos al diálogo. En el giro de bares, mencionaron que la comunicación es fundamental, los horarios son flexibles para que los subordinados puedan trabajar y estudiar a la par, aparte de que el compañerismo es clave para sacar adelante las actividades del trabajo. Por otra parte, los promotores de estudiantinas (realizan venta de boletos) el trabajo es por comisión, no hay una relación laboral formal, por lo que no cuentan con prestaciones de ley, sin embargo, se quedan por años derivado al buen ambiente laboral y la esperanza de ganar más que ayer.

Asimismo, en el giro de guías turísticos, una empresa trabaja por medio de comisión y de acuerdo con la temporada pueden ganar mejor, dependiendo también del tiempo que se le dedique al trabajo, y en el otro establecimiento, los empleados ganan un salario fijo, cuentan con bonos y propinas extras lo cual genera satisfacción laboral, traducida en buen desempeño laboral y clientes felices. Por último, el giro de museos fue la única categoría en la cual se trabajan 8 horas por día y cuentan con prestaciones de ley, además de que los puestos medios/altos buscan que los empleados puedan tener promoción de puestos internos antes que abrir vacantes externas, lo cual genera satisfacción y que los empleados se esfuercen constantemente en dar un mejor servicio.

Por otra parte, la evaluación de la satisfacción laboral muestra que, en general, los colaboradores están satisfechos con sus actividades y ambiente laboral. Sin embargo, las diferencias en prestaciones y percepción de reconocimiento entre empresas grandes y pequeñas son notables. Las empresas más grandes y formales, como hoteles de cadena y algunos museos del Estado, ofrecen mejores prestaciones y una estructura de reconocimiento más clara, lo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso organizacional. En contraste, las organizaciones más pequeñas y menos formales a menudo enfrentan problemas relacionados con la falta de prestaciones y una estructura de reconocimiento menos formal, llevando a una percepción de injusticia y menor satisfacción laboral.

Se observó que la mayoría de los colaboradores valoran positivamente el ambiente laboral y la relación con sus superiores. En los restaurantes, ambos lugares mantienen un trato igualitario entre empleados y están abiertos al diálogo. En los bares, la comunicación efectiva y la flexibilidad en los horarios son aspectos valorados, con el compañerismo siendo crucial para el desempeño laboral. En las estudiantinas se entrevistó a las personas que hacen la venta de boletos, y señalan que trabajan en ello debido al buen ambiente laboral y la posibilidad de aumentar sus ingresos. En el ámbito de los guías turísticos, una empresa ofrece salarios fijos con bonos y propinas, mientras que la otra se basa en comisiones, lo que varía según la temporada y el tiempo dedicado. Por último, en los museos, el cumplimiento de la jornada laboral de 8 horas y las prestaciones de ley, junto con la posibilidad de promoción interna, contribuyen a una alta satisfacción y motivación entre los empleados.

## Conclusiones

Esta investigación concluye que la satisfacción laboral está estrechamente ligada al desempeño laboral y la calidad de vida. Las estrategias efectivas incluyen salario emocional, buen ambiente laboral, prestaciones de ley, flexibilidad de horario, bonos extras, reconocimiento mensual, y propinas directas ajenas al salario. Las empresas con mayor insatisfacción laboral enfrentan retos como falta de oportunidades de crecimiento, poca atención a la salud mental y física de los empleados, y sistemas irregulares de prestaciones.

La satisfacción laboral influye directamente en aspectos como la motivación, lo que se puede traducir en mayor productividad, mayor satisfacción del cliente y beneficios económicos para la empresa turística. Una vez aplicados los instrumentos y analizando los resultados, tanto de la parte teórica y la revisión de literatura, como de la interpretación de las entrevistas aplicadas, se encuentra que algunos retos a los que se enfrenta el sector turismo ante el talento humano y la satisfacción laboral, son:

- Remuneración. En este sector hay sueldos variables, fijos, mixtos. En casos como los sueldos variables y mixtos, estos tienden a la incertidumbre sobre el ingreso de dichos empleados y se basan, la mayoría en comisiones y/o propinas.
- Condiciones de trabajo y prestaciones. Aspectos como la seguridad social, capacitaciones, beneficios, se ven limitados ante las diversas modalidades de contratación.
- Jornada laboral. Por el giro del sector, principalmente en posiciones de primer contacto, puede ser necesario que más tiempo de su horario formal
- Estacionalidad del sector. Las temporadas dependen de los periodos vacaciones, o de los eventos que se realizan, cuando la temporada es baja afecta negativamente los ingresos de los colaboradores.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, podemos concluir que los colaboradores de empresas turísticas mejor calificadas por sus empleados, logran obtener satisfacción laboral mediante estrategias como salario emocional, buen ambiente laboral, prestaciones de ley, flexibilidad de horario, bonos extras al salario, reconocimiento mensual, propinas directas ajenas al salario, incentivos, etc. Mientras que las empresas con mayor insatisfacción laboral en sus empleados, enfrentan retos como falta de oportunidades de crecimiento, poca importancia a la salud mental y física de los empleados, sistema irregular de recaudación externa para poder laborar en condición de comisionista, no cuentan con prestaciones de ley como salarios que corresponden a los días trabajados y no pagados, vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad, días feriados, pago de horas extra y participación de utilidades adecuadas.

Del total de los doce establecimientos, tres cuentan con prestaciones para sus colaboradores; la escolaridad predominante en el talento humano entrevistado es preparatoria y licenciatura incompleta. Mientras que la edad varía entre 17 a 56 años. La mayoría de los trabajadores en el sector turístico estudiado en Guanajuato capital tienen de 21 a 28 años, es decir, gente joven. Y la escolaridad no determina el éxito laboral que tengas, porque en la mayoría de casos los puestos altos tenían preparatoria terminada y los empleados Licenciatura o incluso maestría; lo cual conlleva a una desventaja en el sector al no tener una profesionalización del sector y aún existe desconocimiento de los derechos laborales básicos, o aunque los subordinados sean conscientes de las jornadas injustas o prácticas laborales poco éticas, se quedan por necesidad de trabajo, ingreso extra y medio tiempo para realizar otras actividades como lo es el estudio.

## Aportaciones

Las empresas más grandes y formales, como hoteles de cadena y algunos museos del Estado, ofrecen mejores prestaciones y una estructura de reconocimiento más clara, lo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso organizacional. En contraste, las organizaciones más pequeñas y menos formales a menudo enfrentan problemas relacionados con la falta de prestaciones y una estructura de reconocimiento menos formal, llevando a una percepción de injusticia y menor satisfacción laboral.

Algunas estrategias que deben analizarse y aplicarse son:

1. Regulación. Es necesario crear o modificar los reglamentos que rigen al sector turístico, hacerlo de una manera específica por actividad y tomando en cuenta las necesidades y adversidades que enfrenta cada una.
2. Capacitación. Para mejorar el servicio brindado y el sentido de pertenencia, las empresas deberían proporcionar capacitaciones constantes, tanto para conocer la razón de ser de la actividad que efectúan, así como también para estar preparados ante cualquier inconveniente.

3. Administración. Parte de las insuficiencias que tienen estas organizaciones se deben a una gestión incorrecta, por lo que deben regularse las actividades y generar conciencia de la importancia de contar con colaboradores satisfechos y comprometidos que desarrollen las actividades con motivación, ya que de lo contrario, se enfrentarán a una alta rotación de empleados, baja moral, pérdida de recursos y en algunos casos problemas legales.

## Bibliografía/Referencias

- Acosta Hernández, C., & Guzmán Sala, A. (2020). El desarrollo del recurso humano en el sector turístico de México. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 3(3), 339-359.
- AFP, (2024). El Economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/La-Organizacion-Mundial-del-Turismo-cambia-su-nombre-a-ONU-Turismo-20240124-0021.html>.
- Alcántara, R., Goytortua, C., & Vega, A. (2014). Endomarketing: La satisfacción laboral de los empleados de restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/15.07.pdf>
- Aliaga Ruiz, K. M. (2021). Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los servidores del Museo Tumbas Reales de Sipán-Lambayeque en tiempos de Covid-19. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78202/Aliaga\\_RKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=yv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78202/Aliaga_RKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=yv.edu.pe)
- Alles, M. (2006). Gestión por competencias: El diccionario. Granica.
- Álvarez, M., & Salazar, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 82-92.
- Atauchi Quispe, H., & McLean Alfaro, L. S. (2023). Incumplimiento de derechos laborales de trabajadores porteadores del camino inca por agencias de turismo e inspecciones de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.
- Boletines del Gobierno del Estado de Guanajuato. (2019) La industria Turística más empleo a Guanajuato. Da Industria Turística más empleo a Guanajuato – Bolethttps://boletines.guanajuato.gob.mx/2019/09/03/da-industria-turistica-mas-empleo-a-guanajuato/#:~:text=Da%20Industria%20Tur%C3%ADstica%20m%C3%A1s%20empleo%20a%20Guanajuato%201,4%20veces%20al%20a%C3%B1o%20el%20estado%20de%20Guanajuatoines Dependencias
- Cañizares, S. M. S., Guzmán, T. J. L. G., & de la Torre, G. M. V. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, (20), 223-249.
- Castro, J. A. V., Coria, E. C., & Martínez, E. E. V. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 9-20.
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Puno-Perú, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 05-13.
- Cruz, M. B. M., Zamora, P. A. C., Flores, M. L. R., Hermida, L. X. T., & Gavilánez, L. S. F. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística Rancho los Emilio´s. *Alausí. Dominio de las ciencias*, 7(4), 1430-1446.
- De Murcia, (2012). El turismo, conceptos y definiciones e importancia actual. Técnico, Murcia. Recuperado el 24, en Google académico.
- Dessler, G. (2013). Human resource management. Pearson Education.
- Domínguez Quintero, A. M. (2015). Desarrollo de un modelo estructural para la medición de la satisfacción en el turismo cultural. Tomada de Google académico.
- Escalona, F. M. (2003). El turismo explicado con claridad. LibrosEnRed. Tomado de Google Académico.
- Galindo Canturín, A. (2019). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Agencia de Viajes y Turismo Adrenalina Tours en la ciudad de Huancayo en el periodo 2017. Tomado de Google académico.

- García García, M., & Moral Jiménez, M. D. L. V. (2022). Motivación para viajar y satisfacción turística en función de los factores de personalidad.
- García González (2020) Satisfacción Laboral en el sector hotelero de mallorca.
- García-Méndez, S., Fontalvo-Ballestas, Y. C., & Marín-Guarín, L. C. (2021). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: Caso de estudio aplicado en Bucaramanga-Santander (Colombia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 147-158. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13333>
- Germán, J. O. M., Melo, A. Y. P., Salazar, G. L., & Núñez, A. M. L. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 44-67
- GIL, S. M., Korstanje, M. E., & PERAL, P. P. (2020). El turismo como objeto de investigación. *Rosa dos Ventos*, 12(1), 81-105.
- González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S. M., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(5), 1047-1068.
- Hanco Gómez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). Tomado de Google académico.
- Hiernaux-Nicolas, D. (2002). ¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario. *Aportes y transferencias*, 6(2), 11-27.
- Hurtado, Á. (2020). Organismos de Turismo a nivel internacional. *Entorno Turístico*.
- Ibáñez, R., & Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. *Medio ambiente y política turística en México*, 1, 17-33. Tomado de Google académico.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Estadísticas del turismo en México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/>
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 42(1), 39-56.
- Lillo-Bañuls, A., & Casado-Díaz, J. M. (2011). Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. *Estudios de Economía Aplicada*, 29(3), 755-780.
- Llerena, N. A. B. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103.
- Marín-Guarín, L. C., Fontalvo-Ballestas, Y. C., & García-Méndez, S. (2022). Satisfacción laboral en establecimientos gastronómicos de Bucaramanga, Santander. *I+ D Revista de Investigaciones*, 17(1), 27-39.
- Mariños Rodríguez (2018). LA SATISFACCION LABORAL. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS.
- Muñoz León, C. Y. (2020). El clima organizacional y satisfacción laboral en el área de atención al cliente dentro del Museo Larco.
- Muñoz, O. R. P., Catacora, C. P. C., Flores, Z. Y., & Romero, H. P. M. (2022). Inteligencia emocional como estrategia resiliente en guías de turismo de la ciudad de La Paz. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 2(1), 77-97.
- Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. (s.f). Segmentos Turísticos.
- Olague de la Cruz, J. T., & Treviño, E. J. (2013). La satisfacción del turista y los aspectos a considerar en la propuesta de un modelo para su medición en destinos de turismo urbano.
- Ordóñez Andrade, M. (2001). El turismo en la economía ecuatoriana: La situación laboral desde una perspectiva de género: Síntesis.

- Padilla Lugo, J. I., & González Hernández, J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 605-626.
- Puyana, M. G., Sánchez-Oliver, A. J., Rodríguez, V. A., & Villalba, M. P. (2017). Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 10(21), 140-148.
- Quintero et al. (2015) PANORAMA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EF DEL SECTOR TURÍSTICO HOTELERO EN EL EJE CAFETERO.
- Rouco, M. Á. L. (2018). Análisis y evolución de la formación profesional en España: Logros y retos en la formación de profesionales de la hostelería y el turismo. *Estudios Turísticos*, (55), 61-77.
- Ruiz, D. F., & González, M. D. L. O. B. (2012). La demanda turística internacional. Medio siglo de evolución. *Revista de economía mundial*, (32). Tomada de Google académico.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2019). Oportunidades de crecimiento profesional. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur>
- Secretaría de Turismo. (2020). Anuario estadístico del turismo en México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/anuario-estadistico-del-turismo-en-mexico2020>
- Secretaría de Turismo. (2023, 17 de diciembre). PIB turístico en México asciende a 2 billones 372 mil 556 millones de pesos en 2022. Secretaría de Turismo, Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/pib-turistico-en-mexico-asciende-a-2-billones-372-mil-556-millones-de-pesos-en-2022?idiom=es>
- Secretaría de Turismo. (n.d.). Resultados del Indicador Trimestral de la Actividad Turística (ITAT). Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- SECTUR Guanajuato. (2024). Programa de Capacitación y Profesionalización 2024. <https://sectur.guanajuato.gob.mx/programa-de-capacitacion/>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Von Schoettler Altamirano, I. B. (2018). Satisfacción laboral en relación con los compañeros de trabajo de los habitantes que participan activamente en el turismo comunitario en Puerto el Morro (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Ecología Humana, Desarrollo y Educación).
- World Tourism Organization (UNWTO). (2019). *Tourism Highlights 2019*. Recuperado de <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-tourism-highlights-2019>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2021). *Economic Impact 2021*. Recuperado de <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2024). Who are WTTC? <https://wtcc.org/about/who-we-are> Tomado de la página web oficial.