

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Clima organizacional en empresas hoteleras de México mediante Modelo de Ecuaciones Estructurales

## Organizational climate in México hotel companies through Structural Equations Model

Virginia Guadalupe López-Torres  <sup>1</sup> | Luis Ramón

Moreno-Moreno  <sup>1</sup> | Angélica Montaña-Armendáriz  <sup>2</sup>

| Juan Carlos Pérez-Concha  <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, de la Universidad Autónoma de Baja California

<sup>2</sup>Departamento de Economía, del Área Interdisciplinaria de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

### Correspondencia

Virginia Guadalupe López-Torres,  
Profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California.  
Email: [virginia.lopez@uabc.edu.mx](mailto:virginia.lopez@uabc.edu.mx)

### Fecha de recepción

Octubre 2023

### Fecha de aceptación

Diciembre 2023

### RESUMEN

En este estudio se investigó el impacto de la percepción de capacitación, experiencia e igualdad en el clima organizacional de empresas hoteleras de Cancún, Los Cabos, Nuevo Vallarta y Tecate, por medio de escalas diseñadas a partir de revisión literaria, conocimiento del contexto y 718 encuestas a empleados de hoteles. Se confirmó la validez convergente y discriminante de las variables latentes, cuyas relaciones se probaron utilizando modelos de mínimos cuadrados parciales (PLS) para formular un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que los constructos: capacitación, experiencia e igualdad afectan positivamente el clima organizacional, ya que explican el 51.5% de su varianza; la capacitación tiene un efecto moderado en experiencia y un efecto sustancial en igualdad. El estudio contribuye al conocimiento de las relaciones entre clima organizacional y los constructos; es original, al investigar factores que influyen en el clima organizacional de empresas hoteleras..

**Palabras clave:** Capacitación. Clima organizacional. Empresas hoteleras. Mediación. PLS.

**Códigos JEL:** L83. C51. M29

### ABSTRACT

In this study the impact of perception on training, experience, and equality in the organizational environment from the hotel companies on Cancun, Los Cabos, Nuevo Vallarta and Tecate are researched, by means of levels designed based on literary revision, context knowledge, and 718 surveys to hotel employees. The convergent and discriminant validity of the latent variables is confirmed, whose relationships were tested using a Partial Least Squared (PLS) model in order to formulate a structural model equation. The results indicate that the constructs: training, experience and equality positively affect the organizational climate, since they explain a 51.5% of its variance; training has a moderate effect in experience and a substantial effect in equality. This study contributes to the knowledge of the relationship amongst organizational climates and the constructs; it is authentic, by researching factors that influence the organizational climate in hotel companies.

**Keywords:** Hotel companies. Mediation. Organizational climate. PLS. Training. JEL codes: L83. C51. M29.

## 1 | INTRODUCCIÓN

En el periodo de 2009 a 2019, el sector turismo -a nivel mundial- experimentó un notorio incremento del producto interno bruto (PIB) pasando del 5.8 a 9.17% este último equivalente a 4.7 billones de dólares (Organización Mundial de Turismo, 2022). En México, los datos del Censo Económico 2019 registraron más de 780 mil unidades económicas relacionadas con actividades turísticas (16.4% del total nacional), las cuales aportaban 8.7 de cada 100 pesos producidos por la economía nacional, representando un 8.7% del PIB. Este sector emplea a 4.3 millones de trabajadores (8.6% del total), de los que laboran en hoteles 57% se desempeña en actividades de hospedaje, 27% en restaurante, 7.2% en tareas de apoyo a los negocios, 4.2% en bar, 3.2% en spa, 0.4% en centros nocturnos y 0.2% en agencias de viajes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021). Como ilustran los datos, el sector turismo emplea a un importante número de personas, sin embargo el personal hotelero y gastronómico asume figuras de organización y de lucha semejantes a las que ejercen los obreros de otros sectores económicos, ya que comparten experiencias de explotación y precarización, donde la propina es un factor de empobrecimiento que resalta su condición proletaria (Yáñez, 2021); específicamente sus condiciones laborales muestran signos de precariedad laboral en las dimensiones: económica, normativa y de seguridad laboral (Méndez, Vargas y Román, 2021).

También este sector se caracteriza por sus condiciones y trato laboral en distintos territorios del mundo; en algunos casos las personas ven como se les niega un puesto de trabajo, mientras en que en otros se les contrata para confinarlas a determinadas ocupaciones, se les ofrece un salario más bajo por razón de su sexo, religión o color de su piel, independientemente de sus capacidades o que cubran los requisitos para el puesto de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2003).

Ante escenarios como el planteado, se reconoce que el clima organizacional (al interior de cualquier empresa) genera armonía por lo que, al ser positivo, es casi seguro que el desempeño del personal será el deseado (Hernández y Cisneros, 2022); de ahí la relevancia de crear y mantener un clima propicio para la productividad. Es importante señalar que la literatura da cuenta de numerosos estudios sobre el clima laboral, en los cuales se definen y miden de diferentes formas, empero no existe un acuerdo generalizado acerca de su significado y el alcance. Por ello, el presente estudio tiene el propósito de explicar el clima organizacional a partir de la capacitación, la experiencia personal e igualdad percibidas por los empleados de empresas de hospedaje. Para ello la estructura del artículo se organiza en términos temáticos. Primero se presenta el soporte teórico de cada una de las variables, luego se describe la metodología, posteriormente el análisis del modelo estructural para finalizar con las conclusiones.

## 2 | REVISIÓN DE LA LITERATURA.

### 2.1 | Clima organizacional.

El clima organizacional se valora a partir de la percepción (opinión) que tienen los colaboradores acerca del medio ambiente físico y humano de las instalaciones y el entorno donde desempeñan su jornada laboral. Se reconoce que el clima organizacional es afectado por condiciones de los puestos de trabajo, como: confort, compañerismo y competitividad sana, sistemas de compensación laboral

justo que promueva la retención de personal y el mejoramiento de la calidad del servicio, a través de remuneraciones superiores y retribuciones indirectas (Robles, Alvíter y Martínez, 2020; Macías y Vanga, 2021; Parra, Rocha y Durán, 2021).

El clima organizacional es un indicador de la calidad del ambiente de trabajo (Tavares, et al., 2021). De acuerdo con Cavalcante, Freire y dos Santos (2020) "el conjunto de sentimientos diversos que experimentan los empleados y sus consecuencias en el entorno laboral, conforma lo que se llama clima organizacional" (p.114). En tal sentido, es relevante medir los aspectos del trabajo percibidos, directa o indirectamente, por los trabajadores dado que éstos influyen en su motivación y comportamiento, lo que su vez afecta el desempeño del trabajador. Parra, Rocha y Durán (2021) estudiaron el clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena, Colombia, en cuya descripción refieren que tiene un ambiente laboral complejo, destacan que los empleados trabajan bajo presión por lograr la excelencia y eficiencia en el manejo y control del servicio al cliente, tienen poca interacción entre compañeros, no existen tiempos de descanso o pausas activas, se incurre en trato irrespetuoso con compañeros, huéspedes y clientes, lo que ha enarecido el ambiente de trabajo que suele escalar y generar conflictos afectando la atención y -en consecuencia- la calidad en los servicios.

Cabe indicar que la hotelería enfrenta una serie de cambios y retos para mantener su competitividad y así atraer y retener a sus empleados; en este sector se observa una alta rotación voluntaria de personal (renuncias), lo que representa un incremento de los costos de contratación-reemplazo de personal. Principalmente los trabajadores renuncian por un clima organizacional adverso a sus expectativas, resultado de indicadores percibidos como negativos respecto a elementos culturales, capacidades organizativas, relaciones interpersonales y apoyo percibido (Domínguez, Lozano y Ramírez, 2020).

Para Brunet (2007) el clima organizacional se clasifica cómo explotador, paternalista, consultivo y participativo. Respecto del primer concepto, los empleados se ven como esclavos, se observa una total insatisfacción, la responsabilidad prevalece en los superiores en jerarquía; el paternalista se caracteriza por empleados que no reconocen sus logros, insatisfacción con el trabajo y raramente con sus semejantes y administrador; en el clima consultivo, se otorgan recompensas y castigos, se observan actitudes favorables y responsables ante el trabajo, la satisfacción es mediana; por último, en el clima participativo existe confianza, motivación por participar e implicación por el mejoramiento del trabajo y evaluación de rendimientos. Tipificar el clima es pertinente para modificarlo, a fin de entender que -acorde al tipo de clima organizacional- se influye en los resultados empresariales, particularmente su calidad, misma que afecta la satisfacción de los trabajadores y, por ende, su sentido de pertenencia. Debe puntualizarse que al hablar de clima organizacional se aborda un constructo dinámico, que demanda un enfoque empresarial proactivo, para asegurar la excelencia operacional y la competitividad (Tamayo, 2020).

Según Werther y Davis (2008), una compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar a los trabajadores dentro de la empresa, es decir los empleados deben recibir salarios y prestaciones apropiadas a cambio de la contribución de su productividad, de lo contrario se afecta de forma negativa el clima organizacional. En ocasiones, esta afectación es consecuencia de políticas públicas; a manera de ejemplo, Herrero, Cárdenas y López (2020), refieren que las reformas institucionales al mercado laboral español, incidieron en el clima laboral de las empresas y terminaron por incrementar el desempleo, resultado de cómo los agentes sociales asimilaban las reformas y las características productivas de la economía.

Recientemente en México se emitió la NOM-035-STPS-2018 "Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención", la cual señala la necesidad de valorar el clima organizacional de forma obligatoria por todas las empresas, como medida preventiva y de seguimiento que permita tener un diagnóstico (Diario Oficial de la Federación, 2018). Con esta norma se busca eliminar el estrés laboral, ya que se reconoce que el clima organizacional puede afectar la salud mental del trabajador por medio del estrés. Por medio de esta NOM se emiten recomendaciones de acciones específicas que permitan crear un óptimo clima organizacional, aunque para ello se deben modificar ciertas conductas del personal (Dodero y Trolil, 2021).

## 2.2 | Capacitación.

Para obtener la literatura previa en el tema de investigación, se realizó una revisión bibliométrica identificando los estudios ya existentes que vinculen las variables clima organizacional y capacitación. La búsqueda se llevó a cabo en la base de datos Scopus, en el periodo 2015-2021; como algoritmo de búsqueda se utilizó [capacitación y clima organizacional] or [training and organizational climate], el resultado arrojó solo el estudio de Veloso et al. (2015), a partir del cual se infiere la pertinencia del presente trabajo. También se procedió a buscar estudios que analicen por separado los temas de capacitación y clima organizacional; a continuación, se presenta una descripción de los más relevantes, empezando por los enfocados en capacitación y se continúa con los que analizan clima organizacional.

En general, la capacitación es la respuesta a la obsolescencia; ante la dinámica de los procesos productivos se tiene la necesidad de contar con personal calificado, de ahí que las empresas capaciten a su personal para actualizar sus conocimientos en nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia (González, 2017). La capacitación también es el instrumento para acceder a nuevo conocimiento, considerando que los procesos cambian al introducir nueva tecnología y al buscar la mejora continua, la empresa debe y busca desarrollar una cultura organizacional de aprendizaje. Para Santos et al. (2021), los trabajadores asisten a cursos de capacitación, con la intención de aprender y desarrollar habilidades que puedan aplicar en el puesto que desempeñan.

Aranda (2021) describe a la capacitación como parte de las prestaciones laborales, pero también como un incentivo tangible al asignar un pago por hora de instrucción a los trabajadores que dictan cursos, praxis que incrementa el aprendizaje organizacional; también constituye un incentivo que la empresa capacite a sus trabajadores asumiendo el costo, reconociendo a los empleados que se actualizan continuamente, al promocionarles para ocupar puestos más especializados y mejor remunerados.

En la práctica es común que se confundan algunos términos; en tal sentido, con referencia en (González, 2017) es conveniente señalar que el entrenamiento, prepara al trabajador para que desempeñe una función; el adiestramiento, es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades; mientras que la capacitación, es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Aun cuando entrenamiento, adiestramiento y capacitación son estrategias de igual importancia, dada su contribución a la generación de productividad y al desarrollo de competencias en los trabajadores, muchas veces las empresas ofertan capacitación sólo para cumplir con el ordenamiento señalado el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo.

Desde el punto de vista de una estrategia empresarial, la capacitación es una herramienta poderosa, que debe planificarse a partir de un diagnóstico de necesidades que generen información objeti-

va que permita definir contenidos, métodos y formas de enseñanzas adecuados (Agüero, 2021); lo anterior implica que debe evaluarse, lo que constituye un proceso de seguimiento que debe recuperar evidencias tangibles de su impacto en el desempeño de las organizaciones (Reyes, Pontones y Rubino, 2009; López, Reyes y Molina, 2017).

Al ser parte de un aprendizaje constante y sistemático en el proceso laboral que aumenta las competencias y capacidad del personal (Agüero, 2021), la capacitación es una inversión que beneficia tanto a la empresa como a sus trabajadores. El beneficio a la empresa está dado por el incremento a la productividad y eficiencia como resultado de contar con personal calificado y por transitar de la mano de obra a la mente de obra. Además, la capacitación que se proporciona a los trabajadores es un gasto indispensable, y por ende deducible. De acuerdo con Saavedra y Camarena (2020), la capacitación se concentra en los trabajadores de grandes empresas, en tal sentido se limita -de forma directa- el desarrollo de los trabajadores y -de forma indirecta- a la productividad de las empresas pequeñas y medianas.

En el caso específico del turismo, la capacitación de los actores locales es clave para el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores afines a su sostenibilidad, como detonante de un ejercicio armonioso de las organizaciones con el entorno donde actúan (Vargas y Porraspita, 2012). En una empresa hotelera, la capacitación debe enfocarse en el desarrollo de ventajas competitivas a partir de la calidad del servicio como valor agregado, para ello el negocio debe reconocer sus ventajas competitivas y tener la capacidad de diagnosticar las brechas (gap) entre los trabajadores para diseñar -estratégicamente- procesos de capacitación que conduzcan a responder (satisfactoriamente) las exigencias de los clientes (Reyes, Pontones y Rubino, 2009).

## 2.3 | Experiencia personal

Hablar de percepción individual, también implica abordar las representaciones sociales colectivas (Rodrigues, et al., 2020); para el presente, estudio la percepción acerca de las condiciones de trabajo, incluyendo jornada laboral, salarios (si son justos y equitativos), prestaciones y condiciones del entorno de trabajo en su conjunto, constituyen el ambiente de trabajo (Hernández y Cisneros, 2022), a partir del cual el empleado vive una experiencia personal y (acorde a sus creencias) recrea una percepción; de ahí la pertinencia para que desde el diseño de los procesos y de los puestos de trabajo se consideren los potenciales riesgos a fin de poder prevenirlos, reconociendo que el principal desafío radica en que la seguridad y salud en el trabajo sea incorporada en el diseño de los productos y servicios, en las etapas de producción, comercialización y gestión ambiental, a fin de que el empleado viva una grata y fructífera experiencia personal al ejercer su puesto (Hery y Malenfer, 2020).

En general, el trabajador del sector turismo tiene la percepción de que los puestos de trabajo en esta actividad son precarios, marcados por bajos niveles de formación, a pesar de ello permanecen en estos puestos por encontrar ventajas a nivel económico, de estatus, flexibilidad y autonomía (Obispo y Pedraza, 2021), a lo cual habría que agregar localización y residencia. Poulston (2009) documentó los comentarios de los empleados sobre prácticas injustas, poco éticas e ilegales en sus lugares de trabajo, por lo que concluye que las condiciones de trabajo experimentadas por los participantes en hostelería indican insatisfacción con su salario, con sus supervisores y con sus condiciones de trabajo en general.

Damiani y Batista (2013) refieren qué son los hombres quienes ocupan cargos gerenciales y puestos de mayor responsabilidad en las empresas turísticas, hechos que impactan la experiencia personal de las mujeres y ven limitada su carrera profesional.

En general, con base en los resultados de su estudio, Duman et. al. (2006) concluyen que sus sujetos de análisis evalúan de forma negativa las condiciones laborales en el sector turismo de Turquía, dado que es común que el trabajo se desarrolle en jornadas extenuantes, cuya duración (en tiempo) supera a la jornada establecida en el contrato, así como en días (Jones, et al., 2020).

Sin embargo, las empresas deben reconocer que son las condiciones laborales en el lugar de trabajo, el medio para mejorar algunos aspectos de la salud y el bienestar no solo de los empleados en general, sino también de sus hijos, dado que la experiencia personal en la jornada del trabajo, suele afectar la vivencia de todo el día; por tanto, reducir las horas de trabajo o aumentar la flexibilidad laboral, puede mejorar los resultados del sueño y del desempeño, de esta manera el mejorar las condiciones laborales en los lugares de trabajo contribuye en la salud y bienestar de los padres que trabajan (Suto, et al., 2022). Pero son las condiciones del contexto del turismo las que suelen impactar en una experiencia negativa; por ejemplo, la estacionalidad que en temporada alta implica una mayor demanda de trabajo, lo que genera estrés y desgaste físico; pero en temporada baja la actividad laboral se reduce drásticamente, situación que provoca recortes de personal y un incremento del desempleo, factores que ocasionan incertidumbre e inseguridad laboral (Méndez, Vargas y Román, 2021).

## 2.4 | Igualdad

Desde lo jurídico, Sheppard (2012) describe la evolución de la igualdad; en sus inicios este concepto se enfocaba en imponer la igualdad de trato, luego incluyó la discriminación desde prácticas laborales aparentemente neutras, recientemente ha integrado la desigualdad sistémica en el mundo del trabajo. La igualdad -en una primera dimensión- refiere a la abolición de privilegios y la consagración de igualdad de derechos de todos los individuos, cualquiera sea su origen y condición de género, nacionalidad, edad, territorio y etnia; la segunda dimensión se refiere a la distribución de recursos en la sociedad (Bárcena y Prado, 2010).

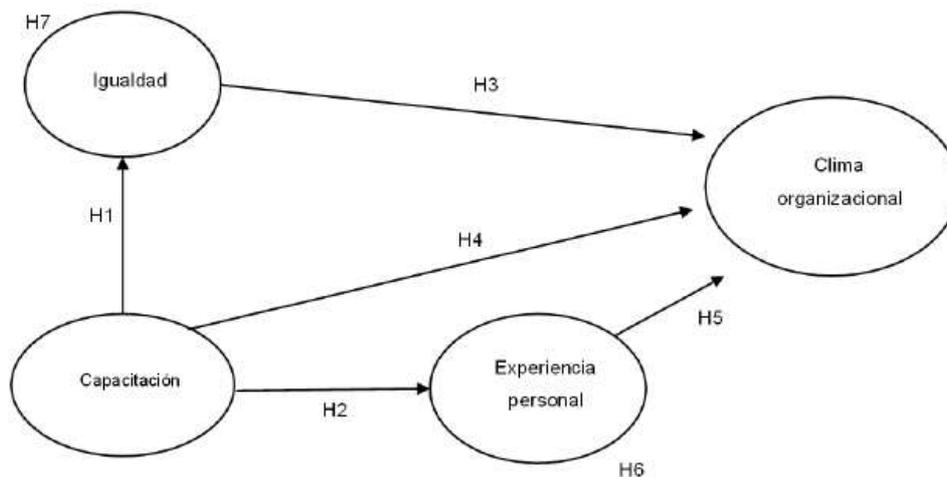
Los trabajadores que disfrutan de igualdad de trato y de igualdad de oportunidades mejoran su autoestima y motivación; cabe mencionar que la igualdad de trato, consiste en eliminar cualquier tipo de discriminación, la meta es que todo lugar de trabajo sea punto de partida estratégico para erradicar la discriminación en la sociedad; mientras que la igualdad de oportunidades, refiere a los ascensos que todo trabajador (sin distinción) pueda aspirar (Organización Internacional del Trabajo, 2003).

Caballero (2009) argumenta que la desigualdad de trato perjudica más a la mujer, ante la conciliación o la maternidad puede surgir por la denegación de vacaciones pagadas, por las modificaciones en permiso para cuidado de hijos o por la denegación de una baja de maternidad, entre otros motivos. En España, la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres busca se respete la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo.

El concepto amplio de igualdad refiere que "todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades" (Organización Internacional del Trabajo, 2011, p.78). Cabe destacar que la mayoría de los estudios de igualdad tienen enfoque de género, en específico el análisis de la igualdad en el trabajo compara la situación existente entre hombres y mujeres (Martín y Navarro, 2015; Pérez, 2016). Para Bárcena (2022) es necesario alcanzar la igualdad para lograr el crecimiento.

Con base en estos referentes teóricos se plantea el modelo de investigación (figura 1). Las hipótesis a contrastar son: H1: La capacitación afecta positiva y significativamente a la igualdad; H2: La capacitación afecta positiva y significativamente a la experiencia personal; H3: La igualdad afecta positiva y significativamente al clima organizacional; H4: La capacitación impacta positiva y significativamente al clima organizacional; H5: La experiencia personal impacta positiva y significativamente al clima organizacional; H6: La experiencia personal impacta positiva y significativamente sobre el clima organizacional; H7: La relación directa entre capacitación y clima organizacional está mediada por la igualdad y, H7: La relación directa entre capacitación y clima organizacional está mediada por igualdad.

Figura 1. Modelo de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

### 3 | DATOS Y METODOLOGÍA

Esta investigación se define como cuantitativa, no experimental, exploratoria; cuantitativa porque se pretende una medición e interpretación cuidadosa de la realidad objetiva por medio de una explicación del fenómeno por medio de un estudio predictivo a fin de establecer relaciones causales entre diversas variables; al no manipular las variables el diseño es no experimental por no exploratoria por ser un fenómeno poco estudiado en el contexto hotelero (Ramos, 2020; Müggenburg y Pérez, 2007; Souza, et al., 2007). Por medio de visitas in situ, se aplicó un cuestionario a empleados de una muestra representativa de empresas hoteleras.

El cuestionario se diseñó a partir del utilizado para el Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En el instrumento se consideran aspectos asociados a: i) Características generales; ii) Operación (horas laborables, ingresos); iii) Vínculos entre la empresa y la sociedad; iv) Personal ocupado y trabajo familiar y, v) Impacto de pueblos mágicos. Los ítems son medidos con cinco posibilidades de respuestas tipo *Likert*.

El cálculo de la muestra se realizó tomando en cuenta el número de unidades económicas señalado por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], (2016), a partir del cual se obtuvo una muestra estratificada con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de  $\pm 5$ ; el levantamiento se realizó durante julio y agosto de 2018. La muestra se conforma por 718 empleados operativos de hoteles ubicados en las zonas turísticas anteriormente referidas. Acorde al tipo de análisis de datos, esta in-

vestigación se clasifica como explicativa por aplicar modelación de variables con ecuaciones estructurales. Asimismo, su diseño es no experimental, puesto que el estudio no involucró una manipulación deliberada de variables, las cuales son tomadas directamente del personal adscrito a un establecimiento hotelero. También, es transaccional porque los datos se recopilan en un solo momento; la investigación se realizó in situ, ya que los datos fueron recolectados directamente en el lugar de contacto con los sujetos de investigación.

Los estudios de clima organizacional son múltiples al igual que las definiciones utilizadas para su medición respectiva; sin embargo, dado el contexto de estudio y las particularidades de las empresas de hospedaje, se diseñó un nuevo instrumento, cuyos ítems son "nuevos" en términos de medición. La construcción de los ítems para medir las variables igualdad y experiencia, incluyen modelos de medición especificados como reflexivos con cuatro y tres elementos respectivamente; mientras que las variables capacitación y clima organizacional tienen modelos de medición formativos. El cuadro 1 proporciona una descripción general de la redacción de todos los elementos que forman parte del modelo de medida.

Con respecto al análisis de los datos, se aplicó modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), dada su utilidad para explorar y predecir modelos, así como por su aporte a las teorías que se encuentran en etapas tempranas del desarrollo (Henseler, Hubona y Ray, 2016). La estimación del modelo se sustenta en datos de cuatro localidades: Cancún, Los Cabos, Nuevo Vallarta y Tecate.

**Cuadro 1. Ítems del modelo**

Capacitación (CAPA) - Formativo	
CAPA_V2	Recibió algún curso de capacitación inicial cuando ingresó a trabajar
CAPA_V6	Recibe capacitación y actualizaciones periódicas de cómo mejorar su trabajo
CAPA_V8	Ha recibido capacitación para manipular equipo, herramientas, líquidos o químicos que puedan causarle daños (golpes, cortaduras, intoxicación, quemaduras, etc) pero que debe usar al realizar sus tareas
Clima organizacional (CLIMA) - Formativo	
CLIMA_V2	Las tareas que desempeña están establecidas por escrito
CLIMA_V15	En la empresa, se fomentan las actividades culturales y deportivas
CLIMA_V18	Se le cambia su horario de trabajo sin avisarle
Experiencia personal (EXP) - Reflectivo	
EXP_V1	Trabaja usted bajo presión constante a ritmo acelerado o muy rápido
EXP_V2	Ha sentido temor a ser despedido por no completar sus actividades a tiempo
EXP_V6	Los jefes reciben un mejor trato que sus subordinados
Igualdad (IGUALDAD) - Reflectivo	
IGUALDAD_V1	Existe una política sobre no discriminación
IGUALDAD_V2	Existe una política de igualdad laboral
IGUALDAD_V3	Se aplica un código de ética y conducta
IGUALDAD_V4	Existen mecanismos para prevenir y/o atender prácticas de discriminación laboral

Un total de 718 encuestados calificaron las preguntas relacionadas con los ítems en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde un valor de 5 siempre representa el mejor juicio posible y un valor de 1 lo contrario. Se utilizó el software SmartPLS v3 de Ringle, Wende y Becker (2015) para el análisis de datos. En tal sentido, considerando que la regresión parcial más compleja del modelo de ruta tiene cuatro variables independientes (es decir, el modelo de medición re-

flexiva de IGUALDAD) y que según las estadísticas de ponencias sugeridas de tamaño de muestra indican que debe ser lo suficientemente grande como para estimar el modelo de ruta PLS, en concreto con un valor  $R^2$  de 0,25, un nivel de potencia del 80 % y un nivel de significancia del 1 %, se necesitarían tan solo 58 observaciones, por lo que la muestra de tamaño 718 cumple con los requisitos (Hair, et al., 2017).

Además, los diagramas de caja de diagnóstico por medio de IBM SPSS Statistics revelan observaciones influyentes, pero no valores atípicos. Finalmente, los valores de asimetría y curtosis, proporcionados por la vista de datos de SmartPLS 3, muestran que todos los indicadores están dentro del rango aceptable de 1 y +1.

### 3.1 | Estimación del modelo

La estimación del modelo utiliza el algoritmo PLS-SEM, el esquema de ponderación de la ruta con un máximo de 300 iteraciones y los criterios de configuración predeterminados en el software SmartPLS 3. A continuación se presenta la evaluación de los modelos de medición formativos y reflexivos de los constructos.

### 3.2 | Evaluación del modelo de medición reflexivo

La evaluación de los resultados de PLS-SEM comienza con una evaluación de los modelos de medición reflexivo (es decir, experiencia e igualdad), cuyos resultados se muestran en la tabla 2. Se encontró que los dos modelos de medición reflexiva cumplen con los criterios de evaluación, en específico todas las cargas externas están por encima de 0.70 (Hair, et. al., 2010), lo que indica que todos los indicadores exhiben un nivel suficiente de confiabilidad (es decir, > 0,50). Además, todos los valores de AVE están por encima de 0.50, lo que respalda la validez convergente de las medidas (Hair, Howard y Nitzl, 2020). La confiabilidad compuesta tiene valores de 0.845 y 0.897, claramente por encima del nivel mínimo esperado de 0.70 (Manley, et al., 2020). Además, los valores del alfa de Cronbach son de 0.728 y 0.828, lo que es aceptable (Máñez y Vargas, 2019).

**Cuadro 2. Evaluación modelo de medición reflexivo**

Variable	Indicadores	Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
		Cargas	AVE	Fiabilidad compuesta	Rho A	Alfa de Cronbach
		>0.70	>0.50	>0.70	>0.70	>0.70
Experiencia	EXP_V1	0.817	0.645	0.845	0.737	0.728
	EXP_V2	0.805				
	EXP_V6	0.787				
Igualdad	IGUALDAD_V1	0.854	0.745	0.897	0.836	0.828
	IGUALDAD_V2	0.881				
	IGUALDAD_V4	0.786				

Finalmente, todos los valores de  $\rho A$  superan el umbral de 0.70 (Galván y Esquinca, 2019). Estos resultados sugieren que las medidas de construcción de experiencia e igualdad, exhiben niveles suficientes de confiabilidad de consistencia interna. También se evaluó la validez discriminante utilizando el criterio HTMT, donde los resultados están por debajo del umbral conservador de 0.85 (cuadro 3). También se ejecutó bootstrapping procedure con 5000 muestras,

se usó la opción sin cambios de signo, prueba de dos colas con una significancia de 0.05. Los resultados muestran que ninguno de los intervalos de confianza de HTMT incluye el valor 1, lo que sugiere que todos los valores de HTMT son significativamente diferentes de 1 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Por lo tanto, se concluye que el modelo reflexivo tiene validez discriminante.

**Cuadro 3. Valores HTMT**

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5 %	97.5 %
Igualdad - Experiencia	0.424	0.423	0.327	0.510

### 3.3 | Evaluación del modelo de medición formativo

Como primer paso, se evalúa si los niveles críticos de colinealidad afectan sustancialmente las estimaciones de peso del indicador formativo. Se encontró que todos los valores VIF se encuentran por debajo del valor umbral de 5, lo que sugiere que la colinealidad no está en un nivel crítico (Máñez y Vargas, 2019). La prueba de la significancia de las ponderaciones de los indicadores se presenta en el cuadro 4; los resultados muestran que el peso de los indicadores es significativo, asimismo exhiben cargas estadísticamente significativas por encima del umbral de 0.50, brindando soporte para su contribución absoluta a los constructos (Hair, et. al., 2019). Los resultados de la evaluación del modelo de medición reflexiva y formativa, sugieren que todas las medidas de construcción exhiben ni-

veles satisfactorios de confiabilidad y validez; por lo tanto, se puede proceder con la evaluación del modelo estructural.

## 4 | DISCUSIÓN DE RESULTADOS- MODELO ESTRUCTURAL

### 4.1 | Valores de inflación de la varianza [VIF]

Para verificar la inexistencia de multicolinealidad, se revisaron los valores de inflación de la varianza del modelo.

En este caso se recomienda que los valores VIF sean menores de 3 (Hair et al., 2019), pero ninguno de los valores VIF de los constructos superó dicho punto de corte [Capacitación-clima organizacional, VIF=1.545; capacitación-experiencia personal, VIF= 1.000; capacitación-igualdad, VIF=1.000; experiencia personal-clima organizacional, VIF=1.183; igualdad-clima organizacional, VIF=1.516].

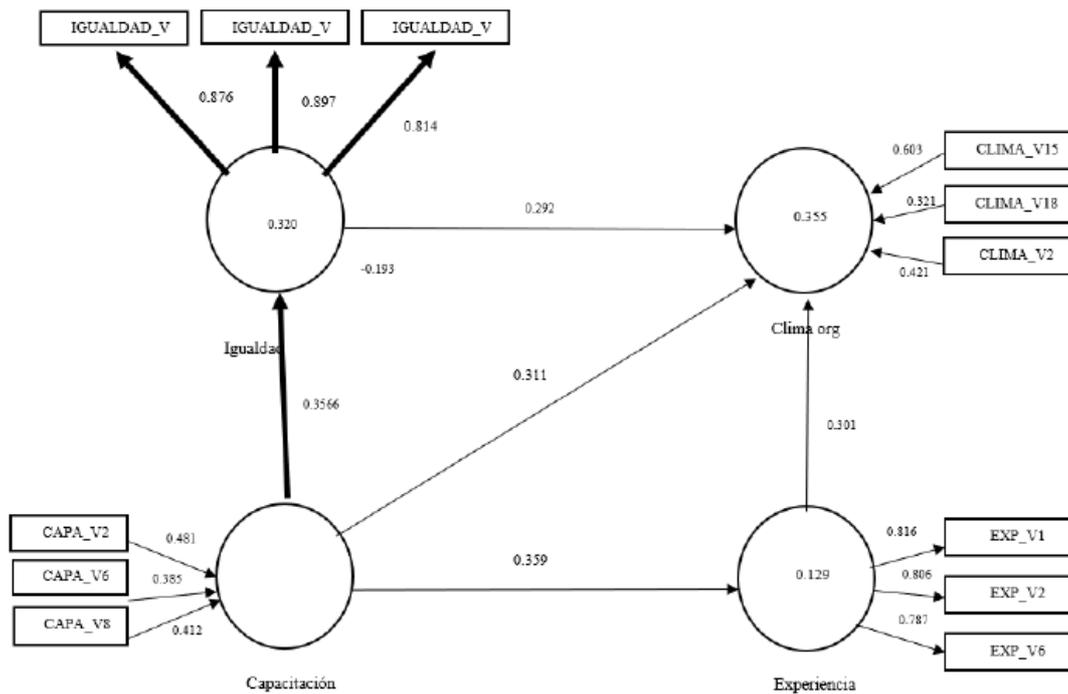
La serie de paths del modelo estructural, reflejan las relaciones propuestas entre las variables latentes, las cuales muestran las hipótesis de investigación que se postulan (Ringle et al., 2020). Además de los paths estructurales, en el modelo se revisan los coeficientes de determinación [R<sup>2</sup>] y los indicadores Q<sup>2</sup>. En la figura 2, se presenta el modelo contrastado de este trabajo de investigación, en el cual

se muestran los valores de los paths estructurales y los coeficientes de determinación R<sup>2</sup>. Los números en las relaciones de ruta representan los coeficientes de regresión estandarizados, mientras que los números que se muestran en los círculos de las variables latentes endógenas representan los valores de R<sup>2</sup>. Una evaluación inicial muestra que igualdad tiene un efecto moderado (0.328) en clima organizacional, seguido de experiencia (0.297) y capacitación (0.288); estos tres constructos explican el 51.5% (es decir, el valor R<sup>2</sup>) de la varianza del constructo endógeno clima organizacional. Asimismo, se muestra que la capacitación tiene un efecto moderado (0.359) en experiencia, la cual explica en un 12.9%. Por último, la capacitación también tiene un efecto, pero del tipo sustancial en igualdad, explicándola en 33.4%.

**Cuadro 4. Evaluación de modelo de medición formativo**

Variable	Indicadores	VIF	Pesos (cargas)	Valor t	Valor P	IC 95 %	p<0.05
Capacitación	CAPA_V2	1.511	0.481 (0.835)	30.805	0.000	[0.780, 0.885]	Sí
	CAPA_V6	1.525	0.385 (0.798)	25.854	0.000	[0.737, 0.855]	Sí
	CAPA_V8	1.175	0.412 (0.707)	18.763	0.000	[0.628, 0.776]	Sí
Clima organizacional	CLIMA_V2	1.291	0.421 (0.760)	23.914	0.000	[0.696, 0.820]	Sí
	CLIMA_V15	1.288	0.603 (0.856)	28.263	0.000	[0.788, 0.906]	Sí
	CLIMA_V18	1.049	0.321 (0.510)	5.766	0.000	[0.341, 0.681]	Sí

**Figura 2. Modelo estructural contrastado**



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Como se presenta en el cuadro 5, se validan las hipótesis postuladas (en forma directa). Los resultados indican que en el contexto estudiado la capacitación afecta positiva y significativamente a la igualdad [0.566,  $t=19.716$ ], a la experiencia personal [0.359,  $t=8.544$ ] y al clima organizacional [0.311,  $t=7.839$ ]. Además, eviden-

cian que la igualdad afecta directa, positiva y significativamente al clima organizacional [0.292,  $t=7.814$ ], y la experiencia personal impacta positiva y significativamente al clima organizacional [0.301,  $t=5.380$ ].

**Cuadro 5. Resultados del modelo estructural**

Hipótesis	Coficiente de path	Valor $t^{***}$	Decisión
H1: La capacitación afecta positiva y significativamente a la igualdad	0.566	19.716	No rechazo
H2: La capacitación afecta positiva y significativamente a la experiencia personal	0.359	8.544	No rechazo
H3: La igualdad afecta positiva y significativamente al clima organizacional	0.292	7.814	No rechazo
H4: La capacitación impacta positiva y significativamente al clima organizacional	0.311	7.839	No rechazo
H5: La experiencia personal incide positiva y significativamente sobre el clima organizacional	0.301	5.380	No rechazo

## 4.2 | Nivel de predicción del modelo

El indicador  $Q^2$  de Stone Geisser permite determinar el nivel de predicción del modelo estructural; cuando dicho indicador exhi-

be valores mayores a cero, se afirma que el modelo tiene la capacidad de predecir (Barroso et al., 2010; Chin, 2010). En este trabajo de investigación, los valores  $Q^2$  de las variables endógenas son mayores a cero; lo que evidencia la relevancia predictiva del modelo propuesto (ver cuadro 6).

**Cuadro 6 Indicadores  $Q^2$  del modelo**

Constructo	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Capacitación	2154.000	2154.000	0
Clima organizacional	2154.000	1605.700	0.255
Experiencia personal	2154.000	1985.927	0.078
Igualdad	2154.000	1646.291	0.236

## 4.3 | Mediación

El análisis de mediación contrasta las hipótesis H6; de esta manera, la relación directa entre capacitación y clima organizacional está mediada por la experiencia personal y H7 La relación directa entre capacitación y clima organizacional está mediada por igualdad. Los resultados de efecto directo, efectos indirectos y efectos totales se pueden apreciar en el cuadro 7, todos ellos significativos y con signo positivo. En tal sentido, se puede concluir que igualdad y experiencia personal median la relación entre capacitación y clima organizacional, en ambos casos la mediación es complementaria (Hair, et. al., 2019).

## 4.4 | Discusión

El clima organizacional es un aspecto relevante para la salud mental de los trabajadores (Flores, et al., 2023) lo que lleva a los

directivos a considerar su pertinencia en la gestión de recursos humanos. Como se mencionó, este trabajo analiza la influencia de la capacitación, experiencia personal e igualdad sobre el clima organizacional, en tal sentido, resulta innovador dado que, de acuerdo a la revisión realizada, no existen estudios que indaguen sobre el efecto directo e indirecto de las variables mencionadas sobre el clima organizacional. Se plantearon cinco hipótesis, la primera de ellas plantea que la capacitación afecta positiva y significativamente a la igualdad, la cual fue validada. En el contexto estudiado la capacitación se manifiesta en mayor grado en la percepción del trabajador de la importancia de recibir algún curso de capacitación inicial cuando ingresó a trabajar por parte de la empresa, mientras la igualdad se despliega en mayor grado en el reconocimiento del trabajador de que existe una política de igualdad laboral.

También se postuló que la capacitación afecta positiva y significativamente a la experiencia personal, nuestros hallazgos lo evidencian.

En el contexto de estudio la experiencia personal se despliega en mayor grado en el trabajo bajo presión constante a ritmo acelerado o muy rápido que ejerce el empleado hotelero. Además, se planteó que la capacitación influye directa, positiva y significativamente en el clima organizacional. Nuestros hallazgos evidencian lo anterior. En el contexto estudiado el clima organizacional se refleja fuertemente en la importancia que tiene para el trabajador que, en la empresa, se fomentan las actividades culturales y deportivas.

Además, se postuló que la experiencia impacta positiva y significativamente en el clima organizacional. Los resultados confirman lo anterior en el entorno hotelero mexicano. Este hallazgo coincide con Ávila (2019), quien señala que una buena experiencia del empleado mejora el clima organizacional, dando energía e inspiración, facilitando el trabajo, y aportando valor e impacto en la vida del empleado. Los resultados confirman la postulación de que la igualdad influye positiva y significativamente sobre el clima organizacional. También se validaron las hipótesis de mediación.

**Cuadro 7. Análisis de mediación**

	Efecto directo	Valor t	significación p<0.05
Capacitación - Clima organizacional	0.311	7.777	0.000
Efecto indirectos			
Capacitación - igualdad - Clima organizacional	0.165	7.262	0.000
Capacitación - experiencia personal - Clima organizacional	0.108	3.888	0.000
Efectos totales			
Capacitación - Clima organizacional	0.584	18.559	0.000

## 5 | CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE POLÍTICA

Los resultados permiten concluir que -como parte de un clima organizacional positivo- los empleados valoran la capacitación, en particular aquella que se proporciona al incorporarse a la empresa, la que se le proporciona para actualizarse e incide en la mejora de su trabajo y le provee habilidades para prevenir la ocurrencia de riesgos de trabajo al manipular equipo, herramientas, líquidos o químicos. Asimismo, los resultados muestran que la experiencia personal de los trabajadores se construye a partir de una percepción donde el trabajo se realiza bajo presión constante a ritmo acelerado, que dada la temporalidad del turismo siente que en cualquier momento podría ser despedido como resultado de no alcanzar las metas de productividad de su puesto; por último, señalan la existencia de un trato diferenciado que favorece a los jefes.

A pesar de la percepción sobre la experiencia personal respecto a la variable igualdad, los trabajadores parecen reconocer los esfuerzos de las empresas hoteleras al tener políticas de no discriminación e igualdad laboral, un código de ética y conducta y mecanismos para prevenir y/o atender prácticas de discriminación laboral; es decir, pareciera que se vive una transición y se tienen los elementos administrativos para una gestión de personal adecuada, acorde al contexto actual. Como se mencionó, en este análisis se utiliza una nueva escala para valorar el clima organizacional, una versión corta que valora si las tareas de los puestos se encuentran establecidas por escrito, si se fomentan las actividades culturales y deportivas y si su jornada de trabajo (respecto al turno) se cambia de horario sin poner en conocimiento al trabajador. Estos ítems, acorde a los resultados del modelo de medida indican que miden de forma válida la variable, en tal sentido el presente trabajo aporta una nueva forma de medir este constructo. El estudio contribuye al conocimiento de las relaciones entre clima organizacional, capacitación, experiencia personal e igualdad, confirmando que el clima organizacional es explicado a partir de la capacitación, cuya relación es mediada por las variables experiencia personal e igualdad. Estos resultados amplían la comprensión del clima organizacional en el sector hotelero, genera nuevo conocimiento para los tomadores de decisiones, sobre las estrategias y acciones a aplicar a fin de generar un clima organiza-

cional positivo. El estudio es original al investigar nuevos factores que influyen en el clima organizacional de empresas hoteleras en México. Como futura línea de investigación, el presente estudio debería replicarse en otros territorios turísticos a fin de corroborar los resultados y valorar si se repiten los hallazgos de la investigación.

Como se mencionó, las variables estudiadas han cobrado tal relevancia que en México se tienen políticas públicas para su regulación, como la NOM-035-STPS-2018 para clima organizacional; la Ley Federal del Trabajo para capacitación y la Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres para igualdad. Sin embargo, se trata de normas conocidas como softlaw o derecho blando, siendo necesario pasar estas normativas a hardlaw, ya que toda norma necesita un vínculo con el sistema de fuentes para que pueda desplegar los efectos que trae consigo el Derecho. Entonces, el gobierno por medio de leyes y reglamentos puede impulsar la observancia de un clima organizacional armonioso resultados de prácticas de capacitación e igualdad que hacen del trabajo una experiencia positiva, ello coadyuvaría a que la oferta de empleo de las empresas hoteleras sea competitiva.

## Referencias bibliográficas

- [1] Agüero Torres, M. T. (2021). "La detección de las necesidades de aprendizaje: Base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales". *Folleto Gerenciales*, 25(1), 18-28.
- [2] Aranda Arrese, W. M. (2021). "La influencia de los incentivos en la capacitación organizacional de una empresa de navegación aérea". *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 195-205.

- [3] Ávila Cárdenas, M. M. (2019). Experiencia del empleado. Una alternativa al clima organizacional para competir por el talento [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Pontificia Comillas. Repositorio Institucional. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.
- [4] Bárcena, A. (2022). "Repensar el desarrollo a partir de la igualdad". *Trimestre Económico*, 89(355), 979-993.
- [5] Bárcena, A. y Prado, A. (2010). La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir. CEPAL. Disponible en .
- [6] Barros, C., Cepeda-Carrión, G. y Roldán, J. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. En: Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (eds.). *Handbook of Partial Least Squares. Springer Handbooks of Computational Statistics. Springer, Berlin, Heidelberg.* .
- [7] Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. *México: Trillas*, pp. 33-37.
- [8] Caballero, S. S. (2009). "De la exigencia de igualdad salarial a la política social comunitaria de atención a la maternidad y la conciliación laboral y familiar: cuarenta años de promoción de la igualdad laboral por el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas". *Estudios de Economía Aplicada*, 27(3), 721-741.
- [9] Cavalcante Da Trindade, A., Freire Alves, G. H., y Dos Santos Souza, R. (2020). "Clima Organizacional: Fator de sucesso organizacional nas empresas exportadoras de frutas". *Revista Opara*, 10(3), 112-146.
- [10] Chin, W.W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. En: Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. y Wang, H., Eds., *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York, 655-690. .
- [11] Damiani, D. y Batista, L. (2013). Sematalhos: o caminho das mulheres para alcançarem o topo. Sao Paulo: Bain & Company.
- [12] Diario Oficial de la Federación (2018, OCTUBRE 23). NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención.
- [13] Dodero, C., y Troilo, F. (2021). "Conciliación vida laboral y familiar: impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos". *Documentos de Trabajo*, 785, 1-47.
- [14] Domínguez-Aguirre, L.R., Lozano-Jiménez, I., y Ramírez-Campos, Á.F. (2020). "El rol del conflicto trabajo-familia en la relación del clima organizacional y las intenciones de salida". *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 87-97. DOI: 10.5295/cdg.181004ld
- [15] Duman, T., Tepeci, M., y Unur, K. (2006). "Mersin'de Yükseköğretim ve Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektörün Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışma İsteklerinin Karşılaştırmalı Analizi". *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 17(1), 51-69.
- [16] Elorza Guerrero, F. (2017). "Negociación colectiva y prolongación de la vida activa del trabajador: reflexiones a partir de la experiencia española y francesa". *Boletín mexicano de derecho comparado*, 50(149), 673-705.
- [17] Flores Urbáez, M., Alcívar Véliz, L. E., y Palma Sánchez, G. M. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 315-331
- [18] Galván, O. y Esquinca, A. (2019). "Alienación y satisfacción laboral en la industria de vestiduras automotrices: Caso Ciudad Juárez, Chihuahua". *Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 8(23), 1-23.
- [19] González Hernández, J. (2017). "Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba". *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), 37-46.
- [20] Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- [21] Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet". *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- [22] Hair, J., Black, W., Babin, B., y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- [23] Hair, J., Howard, M. y Nitzl, C. (2020). "Assessing measurement model quality in PLSSSEM using confirmatory composite analysis". *Journal of Business Research*, 109, 101-110. .
- [24] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo-Apráiz, J., Cepeda Carrion, G. Et Al. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (pls-sem)* (2nd ed.). Terrassa, España: OmniaScience.
- [25] Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. (2016). "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines". *Industrial Management & Data Systems*, 116, 2-20. .

- [26] Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015). "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. .
- [27] Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- [28] Hernández-Herrera, J. E., y Cisneros-Carrasco, J. M. (2022). "Perception of working environment in the Laboratory of the Bajío's National Medical Center". *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 60(3), 258-267.
- [29] Herrero, D., Cárdenas, L., y López Gallego, J. (2020). "¿Conduce la flexibilización a menor desempleo? Un análisis empírico del mercado laboral español". *Revista Internacional del Trabajo*, 139(3), 399-429.
- [30] Hery, M., y Malenfer, M. (2020). "Development of a circular economy and evolution of working conditions and occupational risks-a strategic foresight study". *European Journal of Futures Research*, 8(1).
- [31] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). INEGI: Censos Económicos. En INEGI Disponible en
- [32] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Disponible en
- [33] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Estadísticas a propósito del día mundial del turismo (27 de septiembre). Disponible en
- [34] Jones, B. W., Humphrey, R. A., Ramsey, C. A., Middlemas, S., y Spencer, K. (2020). "Working Conditions of Strength and Conditioning Coaches in New Zealand and the Pacific Islands". *Journal of Australian Strength & Conditioning*, 28(7), 17-29.
- [35] López Boudet, Roberto, Reyes Vidal, Yadira, y Molina Álvarez, Ana Teresa. (2017). "Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas". *Ciencia, docencia y tecnología*, (54), 130-149.
- [36] Macías García, E.K., y Vanga Arvelo, M.G. (2021). "Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional". *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), pp. 548-567.
- [37] Manley, S., Hair, J., Williams, R., y Mcdowell, W. (2020). "Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox". *The International Entrepreneurship and Management Journal*.
- [38] Martín-Llaguno, M., y Navarro-Beltrá, M. (2015). "La segregación vertical y horizontal en las agencias de publicidad antes y después de la ley de igualdad de mujeres y hombres". *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150, 113-150.
- [39] Máynez, A. y Vargas, M. (2019). Modelos de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales: un ejemplo de su aplicación en el campo de las ciencias administrativas. En A. Máynez, y V. López, *La práctica de la investigación en las ciencias administrativas* (pp. 114-135), México: Pearson.
- [40] Méndez Sosa, M. Del C., Vargas Martínez, E. E., y Román Sánchez, Y. G. (2021). "Precariedad laboral en el sector hotelero. Caso de estudio: Chapultepec-Polanco de la Ciudad de México". *Compendium*, 24(46), 1-13.
- [41] Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1),35-38.
- [42] Obispo-Salazar, K., y Pedraza-Álvarez, P. L. (2021). "Inserción al mercado del trabajo informal en jóvenes del sector turismo". *Duazary. Revista de La Facultad de Ciencias de La Salud*, 18, 69-81. .
- [43] Organización Internacional del Trabajo (2003). La hora de la igualdad en el trabajo.
- [44] Organización Internacional del Trabajo (2011). La igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente de cumplirse. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. *Conferencia Internacional del Trabajo*, Informe I (B). Ginebra.
- [45] Organización Mundial de Turismo (2022). Dashboard de datos turísticos de la OMT. Disponible en
- [46] Pannullo, R. (2020). The Struggle for Labor Equality in Minor League Baseball: Exploring Unionization. *ABA Journal of Labor & Employment Law*, 34(3), 443-476.
- [47] Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). "Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero". *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227.
- [48] Pérez Fernández, F. (2016). "Evolución del pensamiento sobre la mujer en España desde finales del siglo XIX al siglo XXI: Romanticismo, mercado de trabajo, violencia e igualdad". *Revista Pensamiento Americano*, 9(16), 121-142.
- [49] Poulston, J. (2009). "Working conditions in hospitality: employees' views of the dissatisfactory hygiene factors". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 10, 23-43.

- [50] Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3).
- [51] Reyes, M. A. R., Pontones, C. V. C. D., y Rubino, J. M. R. (2009). "Una Visión integral de la capacitación y su impacto en las organizaciones del turismo". *Retos Turísticos*, 8(1), 18-23.
- [52] Robles Acosta, C., Alvirer Rojas, L.E., y Martínez Rodríguez, E. (2020). "Burnout, cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos en el contexto del COVID-19". *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(Special Issue 4), 115-130.
- [53] Rodrigues Soares, J. R., Larissa Paola Macedo, C. G., y Santiago Romo, R. (2020). "Mercado laboral desde la perspectiva de género: percepciones en el sector turístico español". *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), 1478-1501.
- [54] Saavedra García, M. L., y Camarena Adame, M. E. (2020). "Las PYMEs lideradas por mujeres y la capacitación: un estudio exploratorio". *Small Business International Review*, 4(2), 1-17.
- [55] Santos, N.L., Pérez-Postigo, G., Lazo-Manrique, M., y Salazar-Leon, P. (2021). "Efectividad de técnicas participativas en talleres de capacitación para agricultores que manejan tecnologías agrícolas en zonas alto andinas de cotahuasi y valle del colca". *Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, (39), 60-76
- [56] Sheppard, C. (2012). "Normas antidiscriminatorias internacionales y desigualdad laboral: la igualdad, un concepto en expansión". *Revista Internacional Del Trabajo*, 131(1/2), 1-22.
- [57] Sousa, V. D., Driessnack, M. y Costa Mendes, I. A. (2007). Revisión de diseños de investigación resalantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-am Enfermagem*, 15(3).
- [58] Suto, M., Balogun, O. O., Dhungel, B., Kato, T., y Takehara, K. (2022). "Effectiveness of workplace interventions for improving working conditions on the health and wellbeing of fathers or parents: A systematic review". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084779>
- [59] Tamayo Mora, S. (2020). "Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria". *Folleto Gerenciales*, 24(3), 208-217.
- [60] Tavares Chiavone, F. B., Martins Rodrigues, C. C., De Lima Ferreira, L., De Oliveira Salvador, P. T., Dos Santos Bezerril, M. y Pereira Santos, V. E. (2021). "Clima organizativo en una Unidad de Cuidados Intensivos: percepción del equipo de enfermería". *Enfermería Global*, 20(62), 390-425.
- [61] Vargas Fernández, T., y Porraspita, D. A. (2012). "Sistema de gestión de la capacitación para el turismo sostenible". *Retos Turísticos*, 11(1), 1-9
- [62] Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., y Meza-Castro, S. (2015). "Workers training: Impact of a program based on positive psychology and social skills, on life satisfaction, job satisfaction and organizational climate". *Interciencia*, 40(11), pp. 736-743.
- [63] Werther, W.B., y Davis, K. (6ed). (2008). Administración de recursos humanos. *El capital humano de las empresas*. México. McGraw-Hill.
- [64] Yáñez Andrade, J. C. (2021). "Entre obreros y empleados. Los inicios de la lucha por el reconocimiento en la industria hotelera y gastronómica (1927-1949)". *Cuadernos de Historia*, 55, 163-189.