

## CLIMA ORGANIZACIONAL E IGUALDAD SUSTANTIVA EN HOTELES DE GRAN TURISMO EN LOS CABOS

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

**Angélica Montaña Armendáriz**

Departamento Académico de Economía  
Universidad Autónoma de Baja California Sur  
México  
amontano@uabcs.mx

**Gilberto Martínez Sidón**

Departamento Académico de Economía  
Universidad Autónoma de Baja California Sur  
México  
gmartinez@uabcs.mx

**Juan Carlos Pérez Concha**

Departamento Académico de Economía  
Universidad Autónoma de Baja California Sur  
México  
jperez@uabcs.mx

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria

Ciudad de México







## CLIMA ORGANIZACIONAL E IGUALDAD SUSTANTIVA EN HOTELES DE GRAN TURISMO EN LOS CABOS



### Resumen

El desarrollo de un destino turístico propicia impactos que favorecen o limitan la calidad de vida de los residentes locales. Al respecto, el empleo destaca como un beneficio, dado que su incidencia en una mejor calidad de vida ejerce un efecto mediador entre la percepción de los residentes respecto de los impactos asociados al turismo, y su disposición a apoyar su desarrollo. También se reconoce que el personal tiene un rol protagónico en la satisfacción del cliente; por tanto, el clima organizacional reviste importancia en la gestión organizacional; motivo por el cual los empresarios lo consideran un factor en el desarrollo y construcción de ambientes que propicien procesos creativos e innovadores y en la calidad del servicio turístico, sin descuidar su influencia en el comportamiento del capital humano.

El objetivo del estudio consiste en analizar las percepciones de los trabajadores de la industria hotelera de Los Cabos, respecto del clima organizacional y la igualdad sustantiva con enfoque de género, con base en preguntas como: ¿Cuáles son las causas de la insatisfacción laboral que afectan la igualdad sustantiva y el clima organizacional? y ¿es el género un componente relevante dentro de la igualdad sustantiva? La metodología es de tipo exploratoria-descriptiva, se realizó investigación de campo, mediante entrevistas focalizadas con informantes clave, observación directa y una encuesta estructurada. La muestra aleatoria se aplicó a 230 trabajadores de la zona hotelera de Los Cabos. La técnica de estadística inferencial fue el Análisis de Componentes Principales, del cual se extraen cinco componentes que explican el 63% de la varianza total. Los resultados permiten concluir que existen factores asociados al género que explican la igualdad sustantiva, en lo que refiere al clima organizacional, resulta deseable que la comunicación entre los empleados y los gerentes se dé bajo un contexto de empatía y claridad en las tareas a desempeñar.

**Palabras clave:** clima organizacional, igualdad sustantiva, hoteles, Los Cabos.





## Introducción

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado un continuo proceso de expansión y diversificación, con excepción del periodo de la pandemia causada por COVID-19 y sus repercusiones en la actividad turística. De cualquier forma, el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos que ha presentado un dinámico crecimiento dadas las importantes inversiones que han permitido abrir una gran cantidad de destinos internacionales, convirtiendo a este en un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de empresas y su consecuente generación de empleos (OMT, 2021).

En la actualidad, de acuerdo con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) a nivel mundial, el 39% de las personas empleadas en el turismo son mujeres, quienes han encontrado en esta actividad una oportunidad para sumarse al mundo laboral; de hecho, representan el 54% de los puestos de este sector. En el caso de México, se observa una situación similar al ámbito internacional ya que, según el Censo Económico de INEGI (2019), el 50.5% de los empleos turísticos (en el sector privado) son ocupados por mujeres.

El turismo, como actividad económica del sector servicios, es intensivo en mano de obra por lo que incluye una amplia tipología y rangos de empleos, mismos que pueden ser de tiempo parcial, estacionales y/o requerir una educación formal limitada o capacitación, lo que permite una rápida incorporación de la fuerza laboral en actividades turísticas.

Tradicionalmente en los ámbitos nacional e internacional, los subsectores que componen el turismo (tales como hotelería, tiempos compartidos, gastronomía, amenidades y entretención, servicios a segundas residencias, marketing y gestión de venta, transporte turístico, etc.) se han caracterizado por requerir un gran número de trabajadores que incluso proceden de otros sectores de la economía, sin otorgarle demasiada importancia a su cualificación profesional, debido -entre otros aspectos- a que se trata de servicios que no requieren trabajadores con conocimientos especializados (salvo excepciones como la aplicación de tecnologías a la actividad turística o un mediano dominio del idioma inglés).







La industria hotelera y la de unidades de tiempo compartido (UTC), han cobrado gran importancia en el destino turístico de Los Cabos (DTC); de acuerdo a datos estadísticos proporcionados por FITURCA LOS CABOS (2022), en abril de 2023 se tienen registrados 182 hoteles de categoría turística, en los cuales la ocupación promedio fue de 76.5%; el mayor número de hoteles se concentra en las categorías de cuatro y cinco estrellas (que es la cuenta con el mayor número de cuartos), también destacan varios hoteles y resort en las categorías gran turismo y clase diamante. En el sector hotelero de Los Cabos, el empleo se concentra -principalmente- en las áreas operativas, alimentos y bebidas, mantenimiento, ventas y áreas administrativas; este tipo de empleos se integra -en su mayoría- por mujeres (Asociación de Hoteles de Los Cabos, 2022)

En este contexto, el objetivo de este documento es analizar las percepciones de los trabajadores de la industria hotelera de Los Cabos, respecto del clima organizacional y la igualdad sustantiva.

Las preguntas que guían esta investigación son: ¿Cuáles son las causas de la insatisfacción laboral que afectan la igualdad sustantiva y el clima organizacional? y ¿Qué factores son los de mayor relevancia dentro de la igualdad sustantiva y el clima organizacional?

Asimismo, se plantea la hipótesis de que dentro de los factores que construyen las componentes que explican el clima organizacional y la igualdad sustantiva predomina el factor discriminación y la igualdad laboral.

De acuerdo con Pritchardy Morgan (2017) el empleo turístico también está diferenciado por género, (aun cuando la segregación por un género es persistente y generalizada). De esta manera, aunque las mujeres constituyen el 54% de los empleados del sector turístico, ganan un 14,7% menos que los hombres, al mismo tiempo que están subrepresentadas entre directivos y ministros de turismo, lo que en términos de segregación de género en el mercado laboral se conoce como “Segregación Horizontal”; por el contrario, las mujeres están sobrerrepresentadas en empleos de bajo nivel, de tiempo parcial, u ocasionales y estacionales, misma situación que se identifica como “Segregación Vertical” (Hutchings et al., 2020).





Al respecto Pritchard (2018) refiere la existencia de cinco barreras claves, que influyen directamente en el avance de la inserción de la mujer en el mercado laboral del turismo, mismas que incluyen: el reto que significa para la mujer el incursionar en líneas de mando directivo o ejecutivo, con el rol o papel que -tradicional y culturalmente- se asigna a la mujer (en nuestro caso en México) y que es la responsabilidad del hogar y cuidado de los miembros de la familia; fuerte presencia de culturas masculinas dominantes; conceptos y prejuicios preconcebidos; exclusión de redes; e insuficiente cantidad de lideresas y modelos femeninos que influyan en el mercado laboral turístico.

Asimismo, el mercado laboral de la industria turística se caracteriza porque los puestos operativos siguen siendo muy vulnerables, dado que (se reitera) presentan un menor grado de cualificación. Es conveniente recalcar que la mayoría de las personas que ocupan los puestos son mujeres, mismas que no cuentan con procesos de capacitación, actualización o planes que les ayuden a mejorar la calidad de su trabajo; en consecuencia, es poco probable que desarrollen nuevas capacidades y habilidades, por lo tanto, no es extraño que encuentren pocas oportunidades para ocupar un puesto con mejor nivel laboral (Gamboa, Barrón y Moreno, 2020). Los ámbitos de esta investigación se relacionan -directamente- con los objetivos propuestos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; al respecto, el quinto objetivo de la referida Agenda, retoma las principales iniciativas y metas de los objetivos del milenio en materia de igualdad de género y de empoderamiento de las mujeres, destacando la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres en el acceso a la educación, a los recursos económicos, el empleo y liderazgo, entre otros, de tal forma que se convierte en un objetivo prioritario el “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (ONU-MUJERES, 2017, párr.2). Específicamente, en materia de empoderamiento económico, la agenda plantea emprender reformas en materia legislativa y jurídica (según proceda en cada país) específicamente en aquellos factores que inhiben la capacidad emprendedora de las mujeres, de tal forma que la agenda propone impulsar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, a los servicios financieros, etc. lo cual resulta importante en el avance del empoderamiento de las mujeres.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), refiere que esta actividad y los sectores económicos ligados a su oferta y demanda pueden







empoderar a las mujeres de múltiples formas, en particular mediante la provisión de puestos de trabajo y oportunidades de generación de ingresos en empresas de este sector. De hecho, es reconocido que en el turismo es elevada la proporción de mujeres empleadas y emprendedoras, siendo uno de los que cuenta con mayores posibilidades para liberar su potencial y ayudarlas a participar plenamente en actividades económicas y emanciparse en todos los ámbitos de la sociedad (OMT, 2021). Para el logro de los objetivos propuestos, se aplicó una metodología cuantitativa con un alcance exploratorio-descriptivo, misma que se plantea bajo un enfoque exploratorio. La muestra aleatoria se aplicó a 230 trabajadores administrativos y operativos de empresas hoteleras de Los Cabos. La técnica de estadística inferencial que se utilizó, fue el Análisis de Componentes Principales (ACP), de los cuales se extraen cinco componentes.



### Análisis contextual

El despegue del turismo en el Municipio de Los Cabos se remonta a 1976, cuando el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) inició la construcción de cinco Polos de Desarrollo Turístico Integralmente Planeados (CIP) en diferentes destinos potencialmente turísticos de México, dentro de los cuales se ubicaron los CIP de Los Cabos y el de Loreto en Baja California Sur. Los indicadores del turismo en Los Cabos, refieren que esta zona capta el 78% de la afluencia turística y reúne el 76% de la oferta en infraestructura turística de Baja California Sur, evidenciando que el modelo de desarrollo turístico del estado se concentra en la región sur, por lo que su peso es trascendente en la estructura económica de la entidad.







**Tabla 1**

*Indicadores de la actividad turística del municipio de Los Cabos*

Concepto/Año	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2020	2022
Población Total	35,790	43,920	105,469	164,162	238,487	385,980	351,111	351,111
Turistas Extranjeros	39,200	228,000	464,200	1,235,602	1,081,743	985,189	1,849,800	1,502,856
Número de Hoteles	12	22	55	73	82	121	179	192
Habitaciones en hoteles	729	2,531	6,167	10,883	11,172	12,465	20,020	22,116
Número de vuelos aéreos	1,373	4,625	7,675	13,503	13,392	14,036	18,040	22,365
Promedio de ocupación anual	62	49	61	70	59	63.31	68	58
Promedio de estadía (días)	5.2	4.5	3.7	4.6	3.5	4.36	4.2	4.7

*Fuente:* elaboración propia con base en Compendio estadístico de México SECTUR (2022) y SECTUR (2020) y FITURCA LOS CABOS (2022) y (2020).

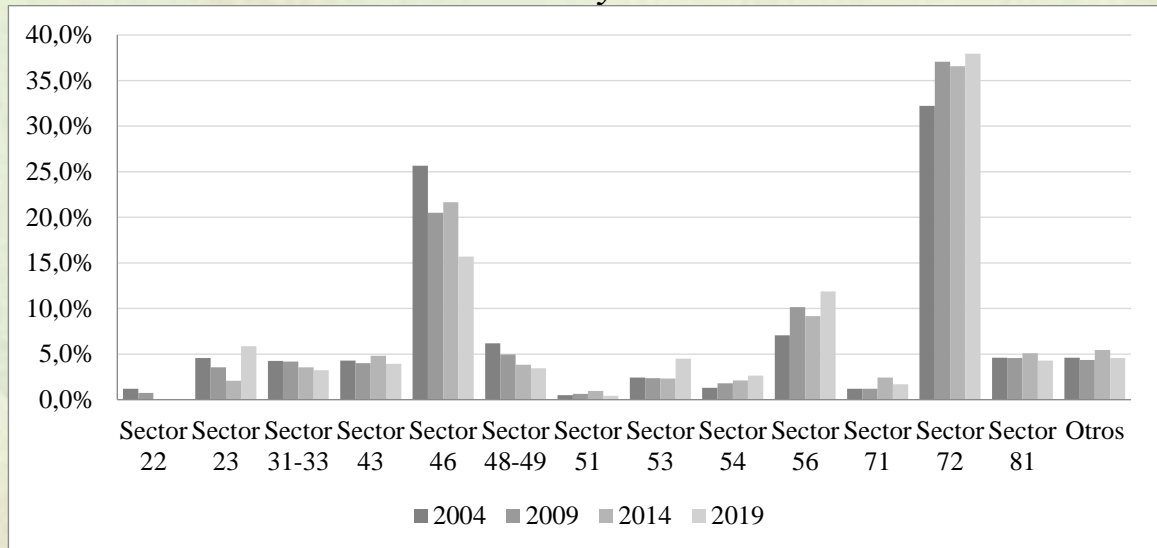
Desde su creación como Centro Integralmente Planeado (CIP), Los Cabos registra indicadores positivos en materia de afluencia turística; sin embargo, es a partir de 1990 cuando la llegada de turistas de Estados Unidos y Canadá se incrementa notoriamente. El desarrollo de Los Cabos, se manifiesta en las diferentes variables que revelan el comportamiento histórico de la actividad turística, tales como las inversiones, el empleo y la infraestructura turística, pero también se expresa en elevados niveles de rezago en infraestructura urbana y social, factores que favorecen la desigualdad económica.

Con base en la clasificación de subsectores de INEGI, en la figura 1 se observa que en los años 2004, 2009, 2014 y 2019, los subsectores que concentran el mayor porcentaje de población ocupada son: el subsector 46 (comercio al por menor), mismo que congregó entre un 20 y el 25% de la población; y el subsector 72 (servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas por lo que es el que mayor grado de asociación tiene con la actividad turística) que concentró entre el 30 y el 35% de la población ocupada en los años que se indican. Lo anterior refleja que un poco más del 50% de la población en Los Cabos, se concentra en estos dos subsectores económicos.





**Figura 1**  
**Población ocupada por subsector de actividad económica en 2004, 2009, 2014 y 2019**



Nota: Subsector 22 Electricidad, Agua y Suministro de Gas; Subsector 23 Construcción; Subsector 31-33 Industria Manufacturera; Subsector 43 Comercio al por mayor; Subsector 46 Comercio al por menor; Subsector 48-49 Transportes, Correo y Almacenamiento; Subsector 51 Información en medios masivos; Subsector 53 Servicios Inmobiliarios y de Alquiler de Bienes Muebles e Intangibles; Subsector 54 Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos; Subsector 56 Servicios de Apoyo a los Negocios y Manejo de Desechos y Servicios de Remediación; Subsector 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos; Subsector 72 Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas; Subsector 81 Otros Servicios excepto Actividades del Gobierno; Otros incluye: Subsector 11 Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsector 21 Minería, Subsector 52 Servicios Financieros y de Seguros, Subsector 61 Servicios Educativos, Subsector 62 Servicios de Salud y Asistencia Social.

*Fuente:* elaboración propia con base en los Censos Económicos 2004, 2009, 2014 Y 2019 de INEGI (2022)

Al igual que en otros indicadores de Los Cabos, la oferta e infraestructura turística se concentra principalmente en esta región del estado. Con base en la información que se obtiene a partir de los resultados de los reportes de INEGI (2019) y FITURCA (2022), es posible mencionar que para el año 2021 Los Cabos se caracterizaba por:

- Concentrar el 35% de los hoteles de cinco estrellas y más, de todo el estado.
- Reunir el 46% de los establecimientos registrados para la preparación de alimentos y bebidas.
- Contar con el mayor número de empresas por cada mil habitantes.







- Presentar una elevada oferta de hoteles, desarrollos de tiempo compartido y áreas residenciales de lujo para extranjeros, misma que se ubica entre las más exclusivas y de calidad del país.
- Entre 2015 y 2022 el número de hoteles y resort aumentó de 99 a 182 establecimientos.
- En el periodo antes referido, la oferta de todas las clases de cuartos hoteleros y unidades de tiempo compartido (UTC) se incrementó de 14,122 a 22,934 habitaciones.
- El 70.1% de los hoteles se ubica en las tres categorías de mayor valor para efectos de mercado, es decir: “Clase Especial o Diamante”, “Gran Turismo” y “Cinco Estrellas”, categorías que – en conjunto- concentran el 45.7% de la oferta total de cuartos.

La conjunción de estas cifras ubica a Los Cabos como uno de los destinos con más establecimientos de alta calidad para huéspedes de altos ingresos en México.

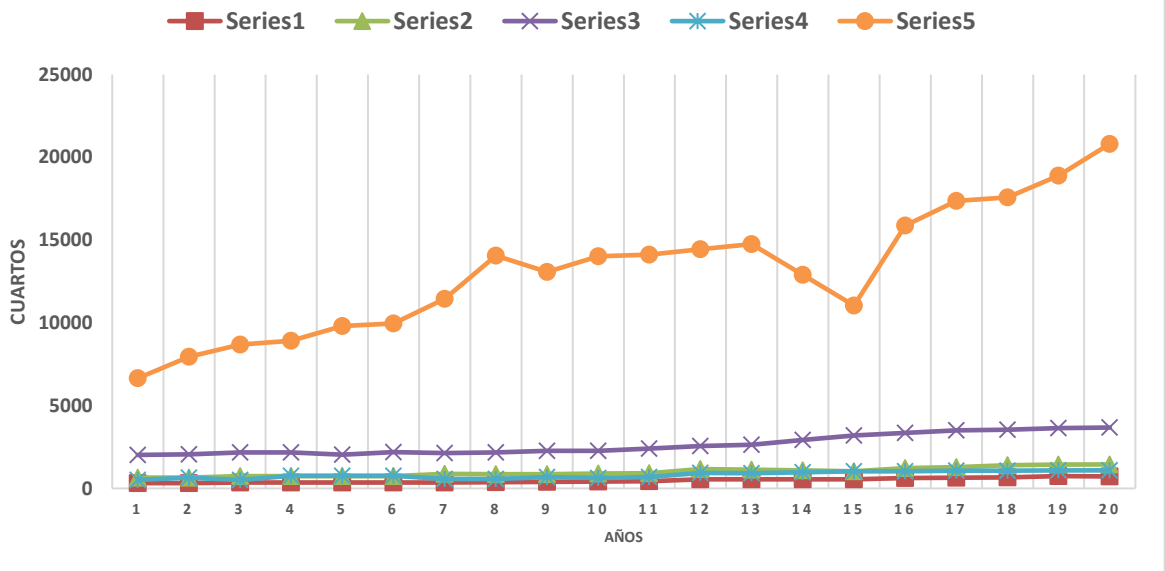
Entre 2005 y 2015, el crecimiento en la oferta fue moderado, ya que solo se construyeron 9 desarrollos hoteleros con 2,791 habitaciones; es conveniente destacar que en este periodo se estanca la oferta de UTC. Actualmente, el 63.2% de la oferta corresponde a cuartos de hotel y cuartos en la modalidad “All Inclusive”; el 36.8% restante son UTC. En cambio, el mayor crecimiento en la oferta de cuartos y UTC se presenta entre 2015 y 2022; periodo en el cual el número de hoteles pasa de 121 a 192 y la oferta de cuartos se incrementa de 12,465 a 22,116 unidades.

De manera preliminar, es factible concluir que el aumento en la oferta de alojamiento en BCS durante el periodo 2015-2022 ha estado influenciado, básicamente, por la dinámica que ha alcanzado la región sur en la actividad turística. Esta afirmación se desprende del hecho de que es –precisamente- esta región la que mantuvo el crecimiento de la planta hotelera, a diferencia del resto de las zonas turísticas del estado, mismas que registran un lento crecimiento de su oferta; de esta manera, Los Cabos aglutina el 73.2% de la oferta total de habitaciones para hospedaje en BCS, mientras que La Paz y Loreto solo registran un 14.1% y 4.2% de la oferta (el 8.5% restante lo comparten los municipios de Comondú y Mulegé, en particular este último).





**Figura 2**  
*Oferta de cuartos de alojamiento por Municipio en BCS (número de habitaciones)*



Fuente: Elaboración propia con base a Compendio estadístico. Actividad Hotelera en México, SECTUR (2020).

Para el caso de Los Cabos, de acuerdo con datos estadísticos de FITURCA (2022) durante 2020 (año caracterizado por la paralización de actividades provocado por la pandemia del Covid 19), se registró un inventario de 21,091 cuartos de hotel con una ocupación hotelera que apenas alcanzó al 33%. Estas cifras aumentaron para el año 2021 con un 3% y 39% respectivamente.

### Revisión de literatura

#### *Igualdad sustantiva en la actividad turística*

La igualdad de género parte del reconocimiento de que -históricamente- las mujeres han sido discriminadas y de que es necesario impulsar políticas públicas que se traduzcan en acciones que eliminen la desigualdad y acorten las brechas entre mujeres y hombres en todas las esferas del desarrollo, de manera que se sienten las bases para una efectiva igualdad de género, tomando en cuenta que la desigualdad - que de facto padecen las mujeres- puede agravarse en función de la







edad, raza, pertenencia étnica, orientación sexual, nivel socioeconómico, condición de discapacidad y estatus migratorio, entre otros factores.

En la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), es la “carta fundamental de derechos de las mujeres”, cuyo cumplimiento es obligatorio para los países que la han ratificado. Esta carta constituye la piedra angular de las políticas de igualdad de género y del trabajo de ONU Mujeres. Acelerar el ritmo para la plena implementación de la CEDAW es clave para lograr la igualdad sustantiva, una igualdad en los hechos y resultados entre mujeres y hombres, niñas y niños, en todas las esferas del desarrollo sostenible (ONU-MUJERES, 2016).

Los derechos de las mujeres y las niñas han quedado reflejados de manera sólida en la Agenda 2030, a través de un objetivo específico referido a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como de una sólida transversalización de género en las metas e indicadores de los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los medios para su implementación, seguimiento y revisión, así como en las asociaciones globales para su financiamiento. El cumplimiento de los derechos establecidos en la CEDAW y los avances en la Agenda 2030 se refuerzan mutuamente. Por su parte, la implementación de los ODS contribuye a acelerar el cumplimiento pleno y efectivo de la CEDAW para alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en todas las esferas del desarrollo, al mismo tiempo que la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas son requisitos indispensables para lograr el desarrollo sostenible.

De acuerdo con ONU-MUJERES (2016), los países que han ratificado el acuerdo están obligados, tanto a sentar las bases legales para que exista igualdad formal entre mujeres y hombres, como a asegurar que haya igualdad en los hechos; es decir, igualdad sustantiva. Si bien la promulgación de leyes y la elaboración e implementación de políticas públicas en favor de las mujeres es un gran avance, lo cierto es que para alcanzar la igualdad sustantiva es necesario que las leyes y políticas públicas garanticen que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres en todas las dimensiones del desarrollo y que exista, por lo tanto, un contexto propicio para lograrlo en los hechos.







La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2022) en su artículo 5, fracción V define la igualdad sustantiva como: “el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales” (párr. 11). Lo anterior implica que la igualdad sustantiva representa el derecho de todos los seres humanos a ser iguales en dignidad, a ser tratados con respeto y consideración y a participar -sobre bases iguales- en cualquier área de la vida económica, social, política, cultural o civil.

Organismos locales e internacionales reconocen la importancia de favorecer la igualdad de género en las organizaciones y por ello lo promueven. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo destaca la creciente presencia y el importante papel de la mujer en el mercado de trabajo para el crecimiento económico y el desarrollo, tanto a nivel nacional como empresarial y que a medida que su nivel educativo supera al de los hombres en casi todas las regiones “constituyen un acervo de talento y un recurso nacional notables” (OIT, 2015, párr.2). También menciona que son cada vez más frecuentes los ejemplos que muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de los hombres como de las mujeres tiene efectos positivos para las empresas y la sociedad (Mohammad, 2021; Martínez, Martínez, Ramírez, y Martín, 2020; Fernández, Riquelme, y López, 2020).

En el caso de México, tal como ocurre en otras partes del mundo, cada vez más mujeres laboran o incluso dirigen diversas organizaciones, al mismo tiempo que toman decisiones en la familia. Ante esto, resulta evidente la necesidad de generar acciones e implementar prácticas que promuevan y garanticen la igualdad de género en las organizaciones, tanto de la iniciativa privada como del sector público. Asimismo, si bien existen diversas medidas (incluso a nivel legislativo), algunos investigadores advierten sobre las marcadas brechas de igualdad de género en el ámbito laboral que continúan existiendo (Hayat y Afshari, 2020; Amit y Raghuvir, 2018).

El entorno social y económico actual demanda tanto una mayor apertura, como el impulso a la consolidación de acciones específicas para la igualdad de género en el ámbito del trabajo, de manera que se conviertan en parte de las prácticas cotidianas en las organizaciones, no solo porque el rol de la mujer es (cada vez con más frecuencia) activo y protagónico en este ámbito, sino por la distribución de la población, las







aportaciones que la mujer hace a las organizaciones y a la sociedad, su rol y su papel en general, entre otros.

Por su parte, y de acuerdo con el informe mundial sobre las mujeres y el turismo (OMT, 2021), existe una brecha de género en el sector turístico, ya que las mujeres suelen tener ingresos entre un 10% a 15% menos que los hombres por un trabajo equivalente, aun cuando constituyen una amplia proporción de la fuerza laboral de la economía turística formal, pero su participación es limitada en puestos profesionales, de dirección o de toma de decisiones.

En la misma línea, Mendoza y Chapulín (2015) que analizaron el contexto del turismo y el trabajo femenino en Bahías de Huatulco, argumentan que las mujeres han desempeñado un papel cada vez más activo en la actividad turística, sin embargo, aún existen diferencias en cuanto al tipo de actividades que desempeñan las mujeres y los hombres, siendo que estos últimos llevan a cabo actividades de mayor importancia.

Lo anterior, quizás se explica por el hecho de que a pesar de que a las mujeres no siempre se les reconoce su labor dentro de la economía y en muchas de las ocasiones la incursión de la mujer al ámbito laboral se da a partir de cubrir puestos de trabajo precarios, o simplemente en actividades que no son más que prolongación del trabajo doméstico de los roles tradicionales, que comúnmente se encuentran en el sector de los servicios (Hernández, 2006; Ferguson, 2010).

Por su parte Díaz (2013) encuentra que la participación de las mujeres dentro del sector turístico en el caso de Veracruz, no se aleja de ser distinto a lo que sucede en otras regiones. argumenta que las mujeres tienen una baja presencia en los puestos de trabajo donde se toman las decisiones de mayor relevancia, así como aquellos puestos donde se requiere de movilidad y disponibilidad de tiempo.

En este sentido un indicador de la igualdad sustantiva pasaría a ser el salario que se percibe entre hombres y mujeres. Al respecto Martínez y Morones (2021) argumentan que, si bien es cierto que la actividad turística en México concentra un mayor porcentaje de mujeres, éstas perciben un menor ingreso en comparación con los hombres. En este sentido Ferguson (2010) argumenta que el sector turístico se ha caracterizado por estar marcadamente estructurado en función del







género, y que al igual que otras industrias, se tienen bajos salarios y situaciones de precariedad e informalidad.

### *Clima organizacional y percepción de la satisfacción laboral*

En un entorno global intensamente competitivo, alcanzar la eficacia organizacional, así como la eficiencia y dedicación de los empleados, constituyen requisitos básicos para la supervivencia de las empresas. Sin embargo, la industria hotelera presenta peculiaridades asociadas a las temporadas de turismo que hacen más compleja la tarea de retener a sus empleados, dado que la oferta de plazas –muchas de ellas temporales- aunado a sus características como salarios y prestaciones no compiten en mercados de trabajo robustos, donde el personal puede moverse dentro y entre industrias (Fernández, Riquelme y López, 2020). En este contexto, uno de los conceptos de gestión y comportamiento organizacional que atrae cada vez más la atención (tanto desde un punto de vista teórico como empírico), es el clima organizacional (CO).

Para Chiavenato (1992) en Parrales, Castro y Herrera (2023) "el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)" (p.3-4).

Al respecto, diversos especialistas coinciden en afirmar que el clima organizacional tiene vínculos con la actitud, el comportamiento y la motivación de los empleados, calidad del servicio, satisfacción y retención del cliente (Parra, Magel y Duran, 2021; Martínez, Martínez, Ramírez y Martin, 2020; Huizar, Villanueva y Cervantes, 2016); de esta manera, "El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se da en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial" (Bordas 2016, p.8).







El CO reviste importancia en el entorno actual de la gestión organizacional; se le considera como un factor fundamental a utilizar por los empresarios, básicamente en el desarrollo y construcción de ambientes que propicien el fomento de procesos creativos e innovadores y en la generación de calidad en el servicio; lo anterior sin descuidar su influencia en el comportamiento del capital humano en la empresa.

Actualmente, existen diferentes posturas acerca de la correspondencia entre CO y satisfacción laboral; al respecto Amit y Raghuvir (2018), manifiestan que existe una relación significativa entre estos dos factores; mientras que el clima organizacional es de carácter descriptivo y hace alusión al conjunto de características que percibe el empleado de la empresa en la cual labora; la satisfacción laboral, de acuerdo a Hayat y Afshari (2020), surge como la valoración que una persona realiza del conjunto de estímulos que configuran el contexto de trabajo en el que se desenvuelve y que se encuentra fuertemente relacionado con el CO. De esta manera, la salud, el bienestar y la felicidad son algunos componentes integrales que influyen en la vida personal y en el trabajo, lo que propicia una productividad personal y, sobre todo, laboral (Mohammad, 2021). Independientemente de que exista o no una relación entre ambas posturas, estos dos componentes son importantes al momento de analizar y evaluar el estado en el que se desempeña el empleado en su organización, ya que estos factores son causas imperativas para que se genere un servicio de calidad, aspecto que las empresas deben estimar de forma continua, a fin de crear valor para el cliente (y por ende para el negocio). Este proceso se genera durante la interacción entre el empleado y el consumidor; actualmente, de forma física o virtual (en el caso del turismo solo es físico), siendo producto de la cultura, el clima y el nivel de satisfacción laboral que existe en la organización (García-Méndez, Fontalvo-Ballestas y Marín-Guarín, 2021).

La hotelería (y todas las actividades económicas dependientes de su demanda agregada) es una actividad económica orientada al servicio, por lo que depende de la gestión de calidad para el logro de su éxito empresarial y sostenibilidad en el tiempo. Por tanto, el CO resulta ser un factor al considerar sus implicaciones, tanto en la calidad del servicio como en la percepción de los empleados (Mohammad, 2021; Manzanares, A., y Nava-Ramírez, 2019). Las investigaciones de Amit y Raghuvir (2018) y Subramaniano y Shin (2013) indican que existe una





influencia positiva del CO en la mejora del éxito de la organización, dado que el éxito de la actividad hotelera depende de la satisfacción del cliente, pero también se ve influenciado por la actitud de trabajo de los empleados.



## Metodología

La investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo; por sus alcances y características, es de carácter exploratorio-descriptivo utilizando la teoría de forma deductiva, para explicar el fenómeno de la precariedad laboral a través de la medición de variables y dimensiones mediante un análisis estadístico multivariante (Locke, Spirduso, y Silverman, 2013; Fetters, Curry, y Creswell, 2013). El instrumento de investigación para la generación de información cuantitativa consistió en un cuestionario que se aplicó de forma personal a trabajadores de hoteles de Cabo San Lucas, San José del Cabo y el corredor turístico que une a estas ciudades.

Cabe mencionar que dicho cuestionario tuvo su origen en el proyecto de investigación: “Impactos del turismo en México: Estrategias de desarrollo y generación de empleo”, con número clave en el Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT): CB2015-258565<sup>1</sup>.

Para la presente investigación se empleó un muestreo de tipo aleatorio, a partir del universo poblacional del Directorio Nacional de Unidades Económicas de INEGI (DENU), misma información que se corroboró con el directorio de la Asociación de Hoteles de Los Cabos. El área de estudio corresponde a la zona hotelera antes mencionada, teniendo como población a investigar a los hoteles en categoría de tres, cuatro y cinco estrellas, así como los desarrollos hoteleros que ostentan la clase diamante. Para obtener el tamaño de muestra se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple a partir de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 pq}{e^2}$$

<sup>1</sup> El proyecto se llevó a cabo en el periodo de marzo de 2019 a junio del 2022.







Donde  $Z_{\frac{\alpha}{2}}$  corresponde al valor aleatorio de la distribución normal estándar con un nivel de confianza del 90 por ciento (nivel de significancia  $\alpha = 0.1$ ). El error máximo admisible ( $e$ ) se estableció en 5.5 por ciento. El parámetro  $p$  corresponde a la proporción fiable y  $q$  se calculó como  $1 - p$ . En este caso se utilizó el valor 0.5 para el caso del parámetro  $p$ , para permitir el criterio de máxima varianza. El resultado de la muestra fue 224 encuestas, que, una vez aplicado el cuestionario en campo, se logró un total de 230. El cuestionario se aplicó a trabajadores de diferentes áreas<sup>2</sup> (operativas, administrativas y de mantenimiento) durante el segundo semestre de 2019 y los tres primeros meses de 2020.

Cabe señalar que, para fines de esta investigación, solo se tomaron en consideración las preguntas asociadas al clima organizacional e igualdad sustantiva, misas que se muestran en la siguiente tabla:



**Tabla 2**  
**Preguntas asociadas al clima organizacional y la igualdad sustantiva**

<b>Clima organizacional</b>
Tiene suficiente tiempo para finalizar sus labores diarias
¿Las tareas que desempeña están establecidas por escrito?
En las tareas cotidianas, ¿recibe indicaciones o notificaciones por escrito?
¿Considera que su salario es acorde a las labores que realiza dentro de la empresa?
¿En su trabajo tiene oportunidades para solicitar un puesto mejor al actual?
¿Su opinión es tomada en cuenta dentro del trabajo?
¿Desempeña más tareas a las establecidas en su puesto?
¿Si trabaja horas extra, estas le son pagadas?
¿En su empleo se promueve el trabajo en equipo?
¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?
¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
¿Existen planes y programas para mejorar su trabajo?
¿Sus jefes inmediatos le brindan ayuda cuando lo requiere?
¿Puede usted tomar decisiones para cumplir sus tareas o responsabilidades?
¿En la empresa, se fomentan las actividades culturales y deportivas?
¿Recibe incentivos para hacer mejor su trabajo? (bonos, comisiones, etc.)
¿Se respeta su hora de salida?
¿Se le cambia su horario de trabajo sin avisarle?
¿Puede elegir su día de descanso?
<b>Igualdad sustantiva</b>
¿Existe una política sobre no discriminación?
¿Existe alguna política de igualdad laboral?



<sup>2</sup> Aplicar el cuestionario en diferentes áreas, dentro de los hoteles, fue para evitar sesgos en la información, lo que permitió cumplir con el criterio de aleatoriedad en la muestra.





¿Se aplica algún código de ética y conducta?
¿Existe algún mecanismo para prevenir y/o atender prácticas de discriminación laboral?
¿Se favorece más a los jóvenes?
¿Se favorece más a las mujeres?
¿Se favorece más a los hombres?
¿Las oportunidades de ascenso laboral son iguales para hombres y mujeres?
¿Hombres y mujeres reciben el mismo salario cuando realizan las mismas actividades?
¿Existe confianza hacia sus jefes?
¿Ha conocido a alguna mujer que haya sido despedida y/o obligado a renunciar por embarazo o maternidad?
¿Ha conocido a algún hombre que no se le respeten sus derechos por paternidad?
¿Cuándo fue contratado, considera que fue más importante ser hombre o mujer que su formación profesional?
¿Al momento de ser contratado, considera que fue importante su edad?
¿Cuándo fue contratado, considera que fue importante su apariencia física?
¿En el tiempo que ha estado trabajando en este lugar ha recibido algún curso o programa relacionado con la temática de "igualdad laboral"?
¿En su lugar de trabajo, se emplean personas con algún tipo de discapacidad?

NOTA: Para el caso de las preguntas asociadas al clima laboral se tuvieron como opciones de respuesta Nunca = 1, Casi nunca = 2, Algunas veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5. En el caso de igualdad sustantiva se tuvo como opción Si, o No.

*Fuente:* Cuestionario del proyecto: Impactos del turismo en México: Estrategias de desarrollo y generación de empleo.

Se trabajó con el método estadístico multivariante de Análisis de Componentes Principales (ACP). Al respecto, Llamazares y Berumen (2011) indican que este método de análisis multivariante, permite estructurar las interrelaciones entre un gran número de variables, considerando la definición de una serie de dimensiones subyacentes comunes (conocidas como componentes), dado que se trata de una técnica que permite sintetizar la información y que favorece la reducción de las dimensiones para –de esa forma- encontrar componentes que –sucesivamente- expliquen la mayor parte de la varianza total (Llamazares y Berumen, 2011). Asimismo, para obtener las componentes se utilizó el método de maximización de varianza (varimax), dicho método tiene la función de maximizar la variabilidad de una nueva variable y minimizar la varianza de las variables relacionadas (De la Fuente, 2011).

Para validar la pertinencia de la aplicación del ACP se aplicó la prueba de pruebas de Bartlett y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). En este sentido, la prueba de Bartlett se rige bajo la hipótesis nula de que el determinante de matriz de correlaciones es distinto de la matriz unidad, esto es:

Contraste test de Bartlett: 
$$\begin{cases} H_a: |R| = 1 \\ H_0: |R| \neq 1 \end{cases}$$





El rechazo de la hipótesis nula, lo cual implicaría que si existe relación entre las variables (Bartlett, 1954). Aunado a lo anterior, se aplicó la prueba de adecuación muestral KMO, en la cual se contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas, esta prueba básicamente contrasta que las estructuras conformadas por los componentes mantengan relación con sus factores asociados. El estadístico de prueba es el siguiente:

$$KMO_j = \frac{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} U_{ij}^2}$$

Donde, R corresponde a la matriz de correlaciones y U la matriz de covarianzas parciales. De acuerdo con Shrestha (2021), los valores superiores a 0.7 son deseables para este estadístico.

Un aspecto clave en el ACP es la interpretación de los factores, la cual no viene dada a priori, sino que se deduce con posterioridad a la observación de la relación que existe entre los factores con las variables iniciales, para lo cual es de gran importancia el conocimiento y experiencia que se tiene sobre el tema. La definición e interpretación de los componentes principales, se realizó en función de la carga factorial, misma que determina el peso e importancia que tiene cada variable sobre el constructo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de componentes rotados, las variables se agrupan entorno a aquellas que tengan mayor asociación (criterio evaluado mediante el coeficiente de correlación de Pearson) y por el grado de la varianza que se está estimando.



**Tabla 3**  
*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Igualdad sustantiva	Leyes que permiten a hombres y mujeres ejercer sus derechos laborales de manera propia y efectiva.	Forma en la que se aplican cada uno de los indicadores en la zona hotelera con el fin de elevar las condiciones de la igualdad sustantiva	Involucramiento laboral	Participación en actividades	De razón o proporción
			Condiciones laborales	Nivel de cumplimiento de derechos laborales	
			Vinculación con la desigualdad	Percepción de desigualdad entre hombres y mujeres	
Clima organizacional	Percepciones de los empleados	Forma en la que se percibe cada	Realización personal	Motivación	







	que indican la situación ambiental dentro de la empresa.	uno de los indicadores en la zona hotelera con fin de elevar el clima organizacional	Comunicación	Percepción de claridad en comunicación	
			Remuneración	Percepción de equidad en los salarios	

Fuente: elaboración propia



### Resultados

El Análisis de Componentes Principales (ACP) representa de forma clara y ordenada, la variedad de los comportamientos observados en un conjunto de “n” individuos mediante un conjunto de variables (Fuentes, 2019). De acuerdo con la información obtenida, el resultado de la prueba KMO arrojó como resultado 0.751, lo que significa que es aceptable la adecuación muestral a la investigación, lo que implica que el proceso de extracción de componentes es adecuado.

En la tabla 4 se muestran los resultados de los componentes principales. El criterio para conservar las componentes principales es aquellas cuyo autovalor sea mayor que 1. En este caso, el resultado arroja cinco componentes principales, los cuales explican -en su conjunto- el 63.6 % de la varianza total.

Para asignar el nombre o etiqueta a la componente principal, se procedió al análisis que permite detectar cuáles son las variables originales que están más correlacionadas; el proceso de agrupación de las variables originales en torno a la componente no solo facilita su interpretación, sino que también permite determinar el nombre de la componente.



**Tabla 4**  
**Análisis de varianza**

Componente	Autovalores Iniciales		
	Total	Porcentaje de la Varianza	Porcentaje Acumulado
1	4.033	23.721	23.721
2	2.231	13.123	36.844
3	1.878	11.050	47.894
4	1.394	8.203	56.097
5	1.271	7.475	63.572

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación Varimax con normalización de Kaiser. Prueba de medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación del muestreo = 0.75. Prueba de esfericidad de Bartlett chi-cuadrado (1159.32, gl. 136) significancia estadística p-valor = 0.000.

Fuente: elaboración propia







En la tabla 5 se muestran las nuevas variables resultantes de las cargas factoriales de los componentes principales, se nombraron de acuerdo con las preguntas que las conforman. En lo que se refiere a clima organizacional, la componente 1 se etiquetó como “claridad en la actividad laboral”; mientras que la componente 2 se nombró “motivación laboral”. En lo que concierne a la dimensión de igualdad sustantiva, la componente 3 se nombró como “discriminación”, la componente 4 se etiquetó como “igualdad laboral” y la componente 5 se nombró “prevención y acciones sobre discriminación”

A partir de la información que se presenta en la tabla 5, en donde se indican las cargas factoriales obtenidas de las nuevas variables (mismas que se derivan del ACP), es posible realizar un análisis más puntual sobre los resultados y establecer cuáles son los indicadores de mayor impacto en la composición de las nuevas variables.

**Tabla 5**  
**Cargas factoriales de las componentes de las variables Clima Organizacional e Igualdad Sustantiva**

<b>Componente principal 1: Claridad en la actividad laboral</b>	
<b>Carga Factorial</b>	<b>Indicador</b>
0.813	¿Las tareas que desempeña están establecidas por escrito?
0.803	En las tareas cotidianas, ¿Recibe indicaciones o notificaciones por escrito?
0.654	¿En su trabajo tiene oportunidades para promocionarse por un puesto mejor al actual?
0.565	¿Existen planes y programas para mejorar su trabajo?
0.534	¿Recibe incentivos para hacer mejor su trabajo? (bonos, comisiones, etc.)
<b>Componente principal 2: Percepción laboral</b>	
<b>Carga Factorial</b>	<b>Indicador</b>
0.710	¿Su opinión es tomada en cuenta dentro del trabajo?
0.748	¿Se siente usted motivado para hacer su trabajo?
0.822	¿Puede usted tomar decisiones para cumplir sus tareas o responsabilidades?
<b>Componente principal 3: Discriminación</b>	
<b>Carga Factorial</b>	<b>Indicador</b>
0.841	¿Se favorece más a los jóvenes?
0.773	¿Se favorece más a las mujeres?
0.839	¿Se favorece más a los hombres?
<b>Componente principal 4: igualdad laboral</b>	
<b>Carga factorial</b>	<b>Indicador</b>
0.810	¿Se cuenta con alguna política de igualdad laboral?
0.805	¿Existe alguna política sobre no discriminación?
0.670	¿Se aplica algún código de ética y conducta?
<b>Componente principal 5: prevención y acciones sobre discriminación</b>	
<b>Carga factorial</b>	<b>Indicador</b>
0.705	¿Existe algún mecanismo para prevenir y/o atender prácticas de discriminación laboral?
0.792	¿En el tiempo que ha estado trabajando en este lugar ha recibido algún curso o programa relacionado con “igualdad laboral”?
0.686	¿En su lugar de trabajo, se emplean personas con algún tipo de discapacidad?

Fuente: Elaboración propia





Cabe indicar que el valor de la carga factorial implica que existe una mayor o menor correlación entre la componente obtenida y las preguntas que la conforman; además, el signo de la carga factorial demuestra el tipo de asociación existente entre las mismas. Así, por ejemplo, la componente etiquetada como “Discriminación” registra una correlación positiva, ya que todos los ítems son del mismo signo, los cuales se refieren a que, a una mayor percepción de segregación por aspecto físico, creencias religiosas o bien falta de respeto entre los compañeros de trabajo, aumenta la impresión de sentir discriminación laboral.

En lo referente al clima organizacional, se obtuvieron dos componentes etiquetadas como “Claridad en las Actividades Laborales” y “percepción Laboral”. Para el caso de la componente 1, destacan por su carga factorial las preguntas que refieren a:

- Si las tareas que el empleado desempeña están establecidas por escrito
- Recibir notificaciones por escrito sobre las actividades a realizar

Estas variables propician una mejor percepción acerca de la claridad en las actividades laborales, las cuales contribuyen a mejorar la calidad del empleo. Es recomendable que las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas sean claras para los trabajadores, esto con el fin de mejorar la eficiencia de sus tareas. Asimismo, la formalidad que perciban los trabajadores en todo el ámbito administrativo coadyuva en tomar con mayor responsabilidad sus actividades.

Con relación a los otros indicadores asociados a la posibilidad de solicitar un mejor puesto de trabajo, programas de mejora, e incentivos laborales, siempre será visto de manera positiva, ya que la expectativa que puede llegar a tener el trabajador es a crecer laboralmente dentro de la empresa. Esto puede ser aprovechado por las empresas en el sentido de otorgar ascensos de acuerdo al desempeño laboral de los trabajadores.

En lo que corresponde a la componente 2 de percepción laboral, se destaca por su carga factorial el indicador de:

- Percepción de autonomía en la toma de decisiones para cumplir las tareas.





Mas allá de la motivación o si la opinión de los trabajadores es tomada para desarrollar las actividades laborales, lo que se percibe con mayor relevancia es la autonomía en la toma de decisiones para cumplir con las tareas o responsabilidades. Este resultado sugiere que las políticas internas en la administración del personal y sus tareas asignadas, se debe dejar libertad a los empleados en la toma de decisiones para que realicen sus tareas, con el propósito de que se logre llevar a cabo la tarea de la mejor manera posible.

En lo que refiere a la igualdad sustantiva, que se puede explicar a partir de tres componentes principales que fueron, “discriminación”, “igualdad laboral” y “prevención y acciones sobre discriminación”, se puede abordar el ámbito de la mujer, ya que en muchos de los casos suele ser la mujer que mayormente esté inmersa en cuestiones de desigualdad.

En este sentido, en cada una de las componentes, además del factor de género, está implícito, los aspectos físicos, edad, discapacidad, entre otros, que pueden generar algún tipo de discriminación dentro del ámbito laboral. Dicho lo anterior, en la componente 3 que refiere a la discriminación, la variable de mayor carga factorial fue el favorecer más a los jóvenes. Esta situación se puede explicar por el hecho de que las actividades que se llevan a cabo dentro del sector hotelero requieran de personal joven que sea capaz de desempeñar actividades que requieren una mayor resistencia física. En el mismo sentido y con casi la misma carga factorial destaca el indicador de favorecer más a los hombres. El hecho de que se haya obtenido una mayor carga factorial para este indicador (favorecer más a los hombres) en comparación al indicador de favorecer más a las mujeres, se debe quizás al hecho de que existe una mayor percepción de que al favorecer más a los hombres que a las mujeres sea mayor la percepción de discriminación. Cabe aclarar que el constructo de discriminación puede abarcar diversos ámbitos, sin embargo, el hecho de que la variable asociada a favorecer más a la mujer en el ámbito laboral haya resultado un factor relevante, ya pone de manifiesto la necesidad de abordar el tema con mayor nivel de análisis y profundidad.

Dentro de la componte que referente a la igualdad laboral, destaca el indicador referente a tener una política de igualdad laboral. Mantener una política de igualdad laboral, implica que las oportunidades de empleo y de cualquier otra índole dentro del sector hotelero, deben ser





las mismas para todos, independiente del color de piel, raza o religión, sino que no debe importar si se es hombre o mujer. En este mismo sentido se destacó -dentro de la misma componente- el indicador de mantener una política de no discriminación. A pesar de que la igualdad laboral, pueda llevar hacia la no discriminación, es deseable que las empresas hoteleras tengan una política por escrito de lo que implica la no discriminación dentro del ámbito laboral.

Para el caso de la componente 5, que se refiere a la prevención y acciones sobre la discriminación, y que va muy de la mano con la anterior componente, se tiene que el indicador de mayor relevancia dada su carga factorial, es el hecho de haber recibido un curso o programa relacionado con la igualdad laboral. En este sentido, queda de manifiesto que las acciones que puedan desencadenar algún tipo de discriminación se pueden prevenir si se lleva a cabo un programa asociado a la igualdad laboral. Asimismo, el hecho de implementar mecanismos para prevenir o atender prácticas de discriminación laboral coadyuba a que, en la medida de lo posible se pueda mantener un ambiente laboral sano, donde hombres y mujeres sean tratados por igual. En el mismo sentido, el hecho de emplear a personas con discapacidad implica una acción que refleja el compromiso que tienen las empresas hoteleras por mitigar el tema de la discriminación, en este caso, por padecer algún tipo de limitante física o mental.

## Conclusiones

Con base en el objetivo propuesto en este estudio, se analizó la calidad e igualdad sustantiva del empleo con enfoque de género en el sector hotelero de Los Cabos. Se tomó como referencia los trabajadores del sector hotelero, mientras que las dimensiones consideradas son el clima organizacional y la igualdad sustantiva con un enfoque de género. El contexto de la actividad turística en el que se analiza la calidad e igualdad sustantiva indica que existe un alto porcentaje de mujeres (54%) en relación con los hombres que están empleadas en el sector turístico, de ahí la necesidad de analizar la temática desde un enfoque de género.

Con base en el ACP (como técnica de análisis multivariante) se obtuvieron nuevas variables para ambas dimensiones. En referencia al





clima organizacional, de donde se obtuvieron las componentes de “Claridad en las Actividades Laborales” y “percepción Laboral” se puede establecer que una de las políticas a seguir por parte de los gerentes de los hoteles, es dejar por escrito y de la manera más clara posible, cuáles serán las tareas o actividades que van a desempeñar los trabajadores. Esto con el propósito de que los trabajadores puedan superar cualquier dificultad y –de esta manera- los empleados orienten su acción hacia la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, objetivos primordiales en los modelos de negocios de la actividad turística en general y hotelera en particular.

Asimismo, es deseable que los trabajadores se sientan motivados al momento de realizar sus actividades laborales, para ello, es necesario aplicar programas de mejora, otorgar incentivos laborales o económicos y dejar abierta la posibilidad de que el trabajador pueda aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la empresa.

En lo que respecta a la igualdad sustantiva con enfoque de género, los resultados sugieren que se puede realizar un análisis en función de tres grandes rubros que resultaron del ACP, que fueron, la discriminación, igualdad laboral y la prevención y acciones sobre discriminación. En todos los tres rubros se puso de relieve la situación del género, y en específico el caso de la mujer. En el caso específico de la discriminación, a pesar de que la mayor carga factorial estuvo dada para la edad, es decir, que se favorece más a los jóvenes, destacaron también el caso de favorecer más a los hombres y a las mujeres. Este resultado por sí solo avala el hecho de mantener una línea de investigación sobre el papel que desempeña la mujer en el ámbito turístico, pues además de ser un sector donde mayormente participan las mujeres, existe evidencia de que se ejerce sobre ellas algún tipo de discriminación laboral.

Por otro lado, de la componente asociada a la igualdad laboral es deseable que las empresas mantengan una política de igualdad entre los trabajadores, que no se distinga entre hombres o mujeres, color o raza y que impere en cada caso las capacidades que tienen los empleados al momento de otorgar algún tipo de beneficio. Estas simples prácticas coadyuvarán a mantener alejada la percepción sobre la existencia de un trato diferenciado entre hombre y mujeres que no necesariamente se explica por habilidad o capacidad laboral. En la misma línea cuando se analizó la componente 5 asociada a la prevención de discriminación, se pudo establecer que mantener políticas para prevenir actos de





discriminación no solo hacia la mujer, sino en general, ayuda a mantener un ambiente de trabajo ideal, donde las mujeres y hombres se sientan con la libertad de opinar y que sobre todo tendrán la certeza de que el trato que recibirán será por igual.



Cabe mencionar que el presente estudio mantiene una limitante respecto a la causalidad entre las variables. Si bien es cierto que el ACP resultó útil para conocer qué variables explican el contexto del empleo, no ayuda a explicar la causalidad entre variables. Se reconoce, por ende, que es necesaria la implementación de análisis sobre correlaciones y causalidades, mismas que quedarán para futuras investigaciones.

En suma, se puede establecer que tanto el clima organizacional como la igualdad sustantiva, son dos de los factores en los cuales las empresas hoteleras de Los Cabos deben seguir trabajando, con el propósito de lograr que sus trabajadores alcancen un mayor nivel de productividad y puedan ofrecer un servicio de calidad. Implementar políticas de igualdad laboral entre hombres y mujeres y que éstas sean claras y se hagan cumplir, logrará que la percepción sobre el clima organizacional y la igualdad sustantiva sean positivos.

## Referencias

Amit, D., y Raghuvir, S. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2). E-ISSN: 1013-1020

Asociación de Hoteles de Los Cabos. (10 de noviembre 2022). Los Cabos. Recuperado de <http://www.ahloscabos.com/>

Bartlett, M. (1954). A note on the multiplying factors for various  $\chi^2$  approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 16(2), 296–298.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. (UNED). Madrid, España.

De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Working paper, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Madrid. España.





Díaz, I. (2013). Mujeres y mercado de trabajo del turismo alternativo en Veracruz. *Economía, Sociedad y Territorio*, (8) 42, 351-380.

Ferguson, L. (2010). Turismo, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en Centroamérica. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global*, (111), 123-133.

Fernández, A., Riquelme, P., y López, M. (2020). El enfoque de los mercados de trabajo segmentados: origen y evolución. *Cuadernos de Relaciones laborales*, 38(1), pp.167-187.

Fetters, M. D., Curry, L. A., y Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health services research*, 48, pp.2134-2156.

FITURCA LOS CABOS. (2020). Estadísticas del Observatorio Turístico de los Cabos 2020. Fideicomiso Turismo Los Cabos. Recuperado de <https://fiturca.com/difusion/estadisticas/>

FITURCA LOS CABOS. (2022). Estadísticas mes de abril del Observatorio Turístico de Los Cabos. Fideicomiso Turismo Los Cabos. Recuperado de [https://fiturca.com/wp-content/uploads/2022/05/LosCabos\\_Observatorio\\_Abr22.pdf](https://fiturca.com/wp-content/uploads/2022/05/LosCabos_Observatorio_Abr22.pdf)

Fuentes, S. (2019). Análisis de componentes principales. Recuperado de [https://www.estadistica.net/Master-Econometria/Componentes\\_Principales.pdf](https://www.estadistica.net/Master-Econometria/Componentes_Principales.pdf)

Gamboa, L., Barrón, K., y Moreno, L. Capítulo 4. Diagnóstico de la calidad del empleo en hotelería: estudio de caso de Bahía de Banderas, Nayarit. En Rodríguez, R., y Castro, D. (2020). *La mujer y el mercado de trabajo: retos y oportunidades*. (p.111-136). Ediciones de Laurel. ISBN: 978-607-8477-97-5

García-Méndez, S., Fontalvo-Ballestas, Y., y Marín-Guarín, L. (2021). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga- Santander (Colombia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio (RITUREM)*, 5(1), 147-158.

Hayat., A., y Afshari, L. (2020). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel Review*.







Hernández, J. (2006). Producción de singularidades y mercado global. El estudio antropológico del turismo, *Boletín Antropológico* (66), 21-50.

Huizar, M., Villanueva, R., y Cervantes, G. (2016). Turismo y empleo de calidad ¿una relación posible? En Maris, A., Burne, A., y Ruiz de León, C. (Eds.). *Los retos de turismo* (pp. 167 – 183). Universidad de Guadalajara

Hutchings, K., Moyle, Char-lee, Chai, A., Garofano, Ni., y Moore, S. (2020). Segregation of women in tourism employment in the APEC region. *Tourism Management Perspectives*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100655>

INEGI. (2019). Censo Económico 2019. INEGI. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Datos_abiertos)

INEGI. (2022). Censos Económicos 2004, 2009, 2014 y 2020. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres de 2006. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. 31 de octubre de 2022.

Llamazares, F. y Berumen, S. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local. Aplicación de un caso en los municipios de la Comunidad Autónoma de Castilla y León*. Icade. Revista De La Facultad De Derecho, (85), pp.231-234.

Locke, L., Spirduso, W., y Silverman, S. (2013). *Proposals That Work. A Guide for Planning Dissertations and Grant Proposals*. SAGE Publications. ISBN: 9781452216850

Manzanares, A., y Nava-Ramírez, S. (2019). Participación de las mujeres en el carnaval de Tepoztlán, México, bajo el microscopio de género, feminismo y turismo. *El Periplo Sustentable*, (39). ISSN: 1870-9036

Martínez, G. y Morones A. L. (2021). Análisis y cuantificación de la discriminación salarial por género en el sector turístico de México. *Revista de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 38(97), 88-112, DOI: <https://doi.org/10.33937/reveco.2021.215>







Martínez, G., Martínez, E., Ramírez, E., y Martín, M. La Satisfacción Laboral y Clima Organizacional del Balanced Scorecard y su Impacto en la Imagen del Servicio Turístico. En Buitrago, A., y Rodríguez, M. (2020). *Planificación y gestión. Un aporte investigativo desde la óptica científico-social*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador: Ecuador. ISBN Digital: 978-9942-802-97-2.

Mendoza, M., y Chapulín J. (2015). Turismo, trabajo femenino y empoderamiento de las mujeres en Bahías de Huatulco, Oaxaca-México, 24, 316-335.

Mohammad, I. (2021). Examining the Dimensions of Organizational Climate on Employee's creativity in Jordanian Hotels. Department of tourism and hotel management Jordan -Irbid – near Nuaima bridge.

OIT. (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza: OIT.

OIT. (2020). Panorama temático laboral. Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo: Lima. ISSN: 2413-6581

OMT. (2021). Informe mundial sobre las mujeres en el turismo – Segunda edición. Organización Mundial del Turismo: Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422753>.

ONU-MUJERES. (2016). La CEDAW, Convención de los Derechos de las Mujeres. ONU-MUJERES. Recuperado de <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2016/BROCHURE%20LA%20CEDAW%20OK.pdf>

ONU-MUJERES. (2017). ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. ONU-MUJERES. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>

Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), pp. 217-227.





Parrales, J., Castro, J., y Herrera, M. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancan. 8(2), 1038-1055.



Pritchard, A. (2018). Predicting the next decade of tourism gender research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 144-146. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.014>

Pritchard, A., y Morgan, N. (2017). Tourism's lost leaders: Analysing gender and performance. *Annals of Tourism Research*, 63(C), 34-47.

SECTUR. (2022). Compendio estadístico. Actividad Hotelera en México. DATATUR. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

SECTUR. (2020). Compendio estadístico. Actividad Hotelera en México. DATATUR. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. En: <http://article.sciappliedmathematics.com/pdf/ajams-9-1-2.pdf>

Subramaniano, I., y Shin, Y. (2013). Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry. *World Applied Sciences Journal*, 22 (12), 1751-

