

Satisfacción Laboral en los Establecimientos de Alojamiento Turísticos del Estado Mérida, Venezuela

- Marysela Morillo¹

¹ Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de La Laguna, España. Magister Scientiae en Administración, Licenciada en Administración y en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela. Profesora titular de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la ULA. morillom @ula.ve, marysela.morillo @gmail.com

Resumen:

La actividad turística venezolana, pese a los esfuerzos realizados, no es una actividad relevante, sin embargo, constituye una alternativa para el desarrollo económico sectorial; por lo que el estudio de su competitividad es pertinente donde los servicios de alojamiento son componentes fundamentales, cuya gestión depende altamente del desempeño del recurso humano. Se analizó la satisfacción laboral en los servicios de alojamiento del Estado Mérida, entorno a variables como la edad, sexo, nivel de ingreso, de instrucción, capacitación, condición laboral, cargo desempeñado, ubicación y tipo de establecimiento. Mediante una investigación analítica, con un muestreo aleatorio estratificado, se infiere que la satisfacción de los empleados de atención al usuario es moderada; dicho nivel no muestra diferencia significativa en los empleados agrupados según su sexo, edad, nivel de ingreso, de instrucción, capacitación recibida y cargo desempeñado; no obstante los empleados de los hoteles de turismo de una y dos estrellas, posadas, moteles, campamentos y establecimientos especiales, presentan niveles de satisfacción más elevados, al igual que los contratados por tiempo indefinido en establecimientos dentro de la ciudad Capital.

Palabras Claves: Turismo, satisfacción y recurso humano.

Satisfaction in the Tourist Establishments of Lodging of the State Merida, Venezuela

Abstract:

The activity tourist Venezuelan, in spite of the realized efforts, is not an outstanding activity, however, it constitutes an alternative for the sectoral economic development; for what the study of its competitiveness is pertinent where the lodging services are component fundamental whose administration depends highly of the acting of the human resource. The labor satisfaction was analyzed in the services of lodging of the State Merida, environment to variables as the age, sex, entrance level, of instruction, training, labor condition, I load carried out, location and establishment type. By means of an analytic investigation, with a stratified aleatory sampling, it is inferred that the satisfaction of the employees of attention to the user is moderate; this level doesn't show significant difference in the employees contained according to its sex, age, entrance level, of instruction, received training and I load carried out; nevertheless the employees of the hotels of tourism of an and two stars, inns, motels, camps and special establishments, present higher levels of satisfaction, the same as those hired by indefinite time in establishments inside the Capital city.

Keyword: Tourism, satisfaction and human resource.

Introducción:

Los servicios de alojamiento son componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001). Los alojamientos suelen tener gran influencia en la percepción del turista hacia la ciudad o país visitado; igualmente de la cantidad y tipo de servicios ofrecidos depende la duración de la estadía y la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en la ciudad y a actuar como efecto multiplicador en sus lugares de origen. Además de la duración de la estadía depende que el visitante utilice y disfrute de otra clase de servicios que componen la actividad turística (recreación, restauración y comercio) y, a su vez, el ingreso reportado a la economía anfitriona con los correspondientes niveles de empleo y de calidad de vida de la comunidad receptora. Por ello, Oreja (2000) destaca que, el servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de importancia en la actividad turística y, su situación actual es vital para determinar y abordar problemas de toda la actividad.

Por otra parte, Venezuela requiere diversificar su actividad económica, pues a partir del año 1946 y hasta la actualidad, la economía venezolana ha estado sujeta a los cambios internacionales por su persistente dependencia petrolera. Una de las actividades económicas alternas es la actividad turística, gracias a la multiplicidad de beneficios que reporta (efecto de arrastre y generador de divisas), y que junto con la agropecuaria, manufactura y otras, impulsaría la generación de empleo y la distribución de renta (Manduca, 2003). El país posee inmensas potencialidades naturales; sin embargo, el sector turístico no ha sido eficiente dado que posee escasas ventajas competitivas y trayectoria como destino turístico internacional y, por el contrario, posee elevados niveles de turismo emisor (INE, 2009 y 2009a).

En la región andina venezolana se encuentra ubicado el estado Mérida, cuyas actividades económicas son la agropecuaria, el turismo y principalmente los servicios asociadas a la Universidad de Los Andes (ULA) y al gobierno regional y nacional; por lo que según Graterol (1999), la estructura económica del Estado ha estado sustentada en las últimas décadas por los ingresos del sector públicos. Por lo anterior, también el estado Mérida requiere una urgente diversificación económica, siendo el desarrollo ordenado de la actividad turística una alternativa de diversificación. No obstante, según Francés (2003), para potenciar la actividad turística se debe enfatizar en la calidad como elemento clave para la competitividad, donde el desempeño del recurso humano (RH) es componente fundamental.

El servicio turístico mayoritariamente se basa en el uso intensivo de RH, es decir, se presta a través del personal de vanguardia, y aunque otra parte no menos importante es realizada en encuentros a distancia (internet y otros medios electrónicos), la interacción entre la organización y el cliente ocurre a través de los RH con la presencia o participación del cliente, por lo que tanto el proceso de conversión como el producto generado son intangibles, lo que a su vez le confiere un carácter heterogéneo al servicio. Según Denton (1991), el servicio depende más de las personas que de las máquinas, pues la mejor tecnología no servirá de nada frente a un empleado inadecuado.

El hecho de que dichos servicios turísticos se presten a través de personas ofrece la oportunidad de adicionar cualidades distintivas al servicio prestado pues, según Díaz Pérez y otros, (2006), depende de cómo el RH adapte el servicio a lo que los turistas esperan; por lo que el óptimo desempeño de los RH contribuye a la calidad del servicio turístico, no sólo para flexibilizar los servicios ofertados a las necesidades y deseos de los turistas, sino para recuperar el servicio, expresar que tan importante es su visita, estrechar relaciones de amistad con el mismo, para conocer sus deseos y expectativas, asegurar o reforzar su lealtad y construir o conservar el atractivo cultural del destino turístico (hospitalidad o calidez del gentilicio), a partir de la espontaneidad y las respuestas a clientes difíciles. Según Peñaloza (2004), el empleado de vanguardia posee gran responsabilidad, ante el cliente los empleados son los prestadores del servicio, dada la dificultad de éste para observar todos los esfuerzos y participantes existentes detrás del empleado de vanguardia.

La calidad en los servicios turísticos, comienza con las necesidades del cliente y termina con la satisfacción de éste. Para satisfacer a los turistas se deben conocer bien sus expectativas, para ofrecer un servicio adaptado a sus expectativas; mientras mayor sea esta adaptación de mayor calidad será el servicio. Para hacer esta adaptación se requiere, según Zeithaml y Bitner (2002), saber lo que el cliente espera, y diseñar los estándares de servicio. Pero la dinámica y el óptimo funcionamiento de estos estándares de servicio dependen en gran parte del RH, perfectamente capacitado, motivado, evaluado, compensado y respaldado con los sistemas y la tecnología adecuada. Además, según Cantú (2006) y Ramírez (2002), un empleado insatisfecho se reflejará de forma inmediata en un mal trato al cliente, por lo que los establecimientos turísticos deben abocarse a satisfacer las necesidades del empleado con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Objetivos e Hipótesis de la Investigación:

- Determinar la satisfacción laboral de los empleados de atención al cliente en los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida.
- Estudiar las incidencias del nivel de ingreso, de instrucción, la capacitación recibida en la empresa, el cargo ocupado, la condición laboral, el sexo, la edad y la ubicación y tipo de establecimiento en la satisfacción laboral de los empleados de atención al cliente en los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida.

De cara al alcance del objetivo trazado, y a partir de la literatura existente, se formularon las siguientes hipótesis:

- Los empleados de atención al cliente de los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida, Venezuela, se manifiestan totalmente satisfechos con su trabajo.
- El nivel de ingreso, el grado de instrucción, la frecuencia de la capacitación, el cargo ocupado, la percepción de incentivos, la condición laboral, el sexo, la edad y la ubicación y tipo de establecimiento, afecta el grado de satisfacción laboral de los empleados de atención al usuario en los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida.

Metodología de la Investigación:

Para la recolección de datos se definió como población objetivo a los empleados de atención al usuario es los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida; sobre dicha población se llevó a cabo la selección de una muestra de acuerdo al criterio de la varianza máxima, basado en un muestreo probabilístico estratificado. De acuerdo al mencionado criterio, se determinó que el número mínimo de unidades de análisis necesarios para conformar una muestra (n) que garantice un error estándar menor o igual a 5%, es de 312 empleados, considerando que la cantidad de unidades que integra la población (N) es igual a la cantidad de (trabajadores) empleados y obreros indicada por el inventario de establecimientos de alojamiento de la Corporación Merideña de Turismo (2005) (1423 trabajadores). Considerando que la población estudiada consta de distintos grupos de establecimientos con características particulares (hoteles de turismo posadas, campamentos y otros), se conformaron estratos poblacionales. A su vez, dentro de cada uno de estos estratos se identificaron subestratos, por cuanto cada uno de los tipos de establecimiento de alojamiento turístico (estratos) se hallaron localizados en diversos sectores del Estado Mérida (municipios); tal identificación fue necesaria no sólo para ubicar geográficamente las unidades de estudio, sino para asegurar que las unidades seleccionadas en la muestra fuesen establecimientos representativos de todo el Estado.

Para recoger la información del campo, donde se prestó y evidenció el servicio de alojamiento turístico, se acudieron a fuentes primarias realizando encuestas personales como herramienta para la recogida de la información de cada uno de los elementos de la muestra seleccionada. Para valorar la fiabilidad, como propiedad métrica de la escala para medir la satisfacción laboral, se utilizó un enfoque de fiabilidad relativa de consistencia interna basado en el estadístico de Alfa o modelo de consistencia interna de Cronbach. Este modelo valora la consistencia interna de las escalas unidimensionales a partir de la correlación inter-elemento promedio, por lo que asegura la consistencia interna de los elementos de la escala y su homogeneidad para medir la misma propiedad. (Pardo y Ruíz, 2002, y Sarabia, 1999) (escala unidimensional). Posteriormente a través del programa SPSS, se obtuvo el número de ítems analizados en la escala, así como el valor del coeficiente de confiabilidad Alfa, superior a 0,80, razón por la cual se considera que la escala del instrumento es fiable (Tabla 1).

Tabla 1. Valores del Coeficiente Alfa de Cronbach

Escala	Alpha	Alpha estandarizado
Fiabilidad de la escala de satisfacción de los empleados	0,886	0,887

Nota. Elaborado con datos procesados con el Programa SPSS, versión 15.

Desarrollo de la Investigación:

1. Análisis Descriptivo: De la totalidad de empleados de atención al cliente encuestados (312) la mayoría de estos (42,9%) ocupa cargos múltiples (cruzados o rodados); especialmente en los establecimientos no categorizados, en las posadas, moteles, campamentos y establecimientos especiales. En los hoteles de turismo, la mayor parte de empleados encuestados ocupan cargos de recepcionistas. Cerca de la mitad de los empleados son contratados por tiempo indefinido o indeterminado (56,5%), otra considerable porción (43,5%) se encuentra laborando por tiempo definido o contratado por temporadas. La mayor parte de empleados contratados por tiempo definido se concentra en los moteles, campamentos, establecimientos especiales y hoteles de turismo de 1 y 2 estrellas; mientras que los empleados contratados por tiempo indefinido o indeterminados se concentran en las posadas (72,7%) por ser los establecimientos gestionados por sus propietarios quienes se desempeñan como empleados. Entre los tipos de empleados que presentan contrato por tiempo indefinido destacan los recepcionistas, en todos los tipos de establecimientos, así como los botones o mozos en los hoteles de turismo. Los empleados que presentan contratos por tiempo determinado (por temporadas) son los botones en establecimientos no categorizados, posadas, y campamentos, moteles y establecimientos especiales; otros empleados que son contratados por turnos (noches o fines de semana) son en su mayoría los meseros y los barman. Igualmente la mayor parte de camareras o bucamas son contratados por tareas o turnos en los establecimientos de menor categoría y de menor dimensión (posadas, no categorizados y hoteles de 1 y 2 estrellas, moteles, campamentos y establecimientos especiales), mientras que son contratadas por tiempo indeterminados en los hoteles de turismo de 3 y 4 estrellas (Tabla 2).

En cuanto a la edad de dichos empleados, los mismos se presentan en la mayor parte de los establecimientos de alojamiento turístico como menores de 35 años (Tabla 2). El nivel de instrucción de la mayoría de empleados encuestados, es de educación universitaria y de postgrado, especialmente en los establecimientos no categorizados y posadas, y en los hoteles de 3 y 4 estrellas, mientras que en los hoteles de turismo de menor categoría y en los campamentos, moteles y establecimientos especiales la gran proporción de empleados encuestados poseen niveles de instrucción menores (educación básica, media y diversificada) (Tabla 2.). Entre los empleados que presentan educación elevada destacan botones, meseros y barman (nivel superior técnica o técnico universitario), mientras que las camareras y los recepcionistas presentan un nivel de instrucción bajo (técnico medio y educación básica y media diversificada) a excepción de las recepcionistas de los hoteles de tres y cuatro estrellas quienes tienen un nivel de instrucción más elevada (técnico universitario). También otra importante porción de empleados de atención al cliente (recepcionistas y bucamas) presentan elevado nivel educativo (universitario de postgrado, y técnico universitario).

Sobre el nivel de ingreso, la mayoría de empleados de atención al cliente encuestados indicaron que su salario es menor a Bs. 1.000,00 mensuales, en todos los establecimientos (Tabla 2); al indagarse esta variable desde el punto de vista de propietarios y gerentes estos también manifestaron que el salario para todos los empleados de atención al público es igual que el salario mínimo, e inferior en todo caso a Bs. 1.000,00 mensuales. Respecto a la capacitación de los empleados de atención al cliente, la mayoría de empleados encuestados manifiestan que no reciben capacitación o entrenamiento en la empresa, sólo una porción considerable de los empleados de hoteles de turismo de tres y cuatro estrellas (24,4%) reciben capacitación en idiomas, y para realizar mayor cantidad de oficios (11,1%). También en los establecimientos no categorizados y en las posadas cierta porción de empleados encuestados manifestaron que reciben entrenamiento para realizar un mayor número de oficios en la empresa, 10,1% y 15,9%, respectivamente (Tabla 2). Ciertamente la mayoría de gerentes y propietarios indicaron que no realizan entrenamiento a sus empleados, por cuanto la mayor cantidad de condiciones las exigen como requisito para ingresar a la empresa, sólo una pequeña porción de gerentes manifestaron entrenar a sus recepcionistas en idiomas y en habilidades para las ventas. En cuanto a la frecuencia del entrenamiento, los empleados entrenados manifestaron en su mayoría recibirlo de forma anual (Tabla 2).

Tabla 2. Descriptivos del Personal de Atención al Cliente

		Tipo y categorías agrupadas					Total
		No categorizados	Posadas	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	
Cargo que desempeñado en el establecimiento	Recepcionista.	40 33,6%	21 33,3%	8 44,4%	20 44,4%	14 20,9%	103 33,0%
	Botón o anfitrión	4 3,4%	8 12,7%	0 .0%	4 8,9%	0 .0%	16 5,1%
	Supervisor de Camareros	3 2,5%	3 4,8%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	6 1,9%
	Camarero o bucamas (limpieza o aseo)	19 16,0%	6 9,5%	3 16,7%	5 11,1%	8 11,9%	41 13,1%
	Barman	2 1,7%	1 1,6%	3 16,7%	0 .0%	1 1,5%	7 2,2%
	Mesero	4 3,4%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1,5%	5 1,6%
	Personal de cargos múltiples o cruzados (rotados)	47 39,5%	24 38,1%	4 22,2%	16 35,6%	43 64,2%	134 42,9%
	Total	119 100,0%	63 100,0%	18 100,0%	45 100,0%	67 100,0%	312 100,0%
	Condición laboral de acuerdo a la duración del contrato	Tiempo indefinido o indeterminado	69 58,5%	40 72,7%	7 38,9%	25 56,8%	29 43,9%
Tiempo definido o por temporadas		49 41,5%	15 27,3%	11 61,1%	19 43,2%	37 56,1%	131 43,5%
Total		118 100,0%	55 100,0%	18 100,0%	44 100,0%	66 100,0%	301 100,0%
Edad (agrupada)	menor e igual a 35 años de edad	97 81,5%	54 85,7%	15 83,3%	37 82,2%	57 85,1%	260 83,3%
	mayor a 35 años de edad	22 18,5%	9 14,3%	3 16,7%	8 17,8%	10 14,9%	52 16,7%
	Total	119 100,0%	63 100,0%	18 100,0%	45 100,0%	67 100,0%	312 100,0%
Nivel de instrucción (agrupada)	Educación básica, media y diversificada	41 34,5%	11 17,5%	9 50,0%	12 26,7%	30 44,8%	103 33,0%
	Educación Técnica Medio o Superior Técnica	15 12,6%	9 14,3%	2 11,1%	11 24,4%	13 19,4%	50 16,0%
	Educación superior universitaria y de Postgrado	63 52,9%	43 68,3%	7 38,9%	22 48,9%	24 35,8%	159 51,0%
	Total	119 100,0%	63 100,0%	18 100,0%	45 100,0%	67 100,0%	312 100,0%

Nivel de ingreso mensual en el empresa (agrupada)	inferiores o iguales a Bs. 1.000,00	101	49	15	38	56	259
		97,1%	90,7%	100,0%	95,0%	93,3%	94,9%
	superiores a Bs. 1.000,00	3	5	0	2	4	14
		2,9%	9,3%	,0%	5,0%	6,7%	5,1%
Total		104	54	15	40	60	273
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capacitación recibida en la empresa	No reciben capacitación o entrenamiento en la empresa	95	50	16	22	55	238
		79,8%	79,4%	88,9%	48,9%	82,1%	76,3%
	Idiomas	4	3	1	11	3	22
		3,4%	4,8%	5,6%	24,4%	4,5%	7,1%
	Para realizar mayor cantidad de oficios dentro de la empresa	12	10	1	5	3	31
		10,1%	15,9%	5,6%	11,1%	4,5%	9,9%
	Para observar la interacción entre los clientes	4	0	0	4	1	9
		3,4%	,0%	,0%	8,9%	1,5%	2,9%
	Para mejorar su expresión oral y corporal	2	0	0	1	2	5
		1,7%	,0%	,0%	2,2%	3,0%	1,6%
	Para Manejar nuevas tecnologías	1	0	0	1	0	2
		,8%	,0%	,0%	2,2%	,0%	,6%
	Para ser más rápidos	1	0	0	1	0	2
		,8%	,0%	,0%	2,2%	,0%	,6%
	Para sensibilizarlos ante conflictos y problemas del cliente	0	0	0	0	3	3
		,0%	,0%	,0%	,0%	4,5%	1,0%
Total		119	63	18	45	67	312
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Frecuencia con la que reciben el entrenamiento	Anual	13	13	2	18	10	56
		11,1%	21,0%	11,1%	40,0%	14,9%	18,1%
	Bianual	3	0	0	1	1	5
		2,6%	,0%	,0%	2,2%	1,5%	1,6%
	Esporádicamente	8	0	0	4	1	13
		6,8%	,0%	,0%	8,9%	1,5%	4,2%
	No respondió	93	49	16	22	55	235
		79,5%	79,0%	88,9%	48,9%	82,1%	76,1%
Total		117	62	18	45	67	309
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15.

La variable entrenamiento y frecuencia del mismo está en correspondencia con los requisitos exigidos y las pruebas de ingreso realizadas al personal, por ello a los gerentes y propietarios de los establecimientos se les interrogó sobre los requisitos exigidos y las pruebas practicadas al personal al momento de ingresar a la empresa, y estos en su mayoría exigen experiencia o referencia de trabajos similares para asegurar que el personal posea las destrezas y habilidades requeridas por el cargo; también practican pruebas de selección, especialmente a los recepcionistas, barman, meseros, así lo afirmaron la mayoría de gerentes o propietarios. Adicionalmente en la mayoría de hoteles de turismo de tres y cuatro estrellas realizan pruebas de selección a los botones y camareras. (Tabla 2).

Para medir la satisfacción laboral de los empleados de atención al cliente, de los establecimientos de alojamiento del Estado Mérida, se utilizó una escala de likert compuesta por cinco ítems o declaraciones, en las cuales cada empleado encuestado manifestó su total acuerdo en todas las declaraciones formuladas a excepción de la satisfacción con la remuneración actual, posibilidad de ascenso y beneficios (Tabla 3). La puntuación promedio de la escala es de 15,22 puntos lo que indica un nivel de satisfacción moderado. Al calcular dicha puntuación por tipo de alojamiento se halló que en los hoteles de turismo de 1 y 2 estrellas los empleados se muestran ligeramente más satisfechos que en los demás establecimientos, al mostrar una puntuación promedio superior a 16 (Tabla 3).

Para inferir el nivel promedio de satisfacción de los empleados de atención al cliente de los establecimientos de alojamiento turístico a todos los elementos de la población, de cara a la contrastación de la hipótesis 1, se practicó una prueba T para una muestra a fin de conocer si el valor promedio de la puntuación total de la escala Servqual es igual a 16 (contraste unilateral). Según los resultados mostrados en la Tabla 4, el nivel crítico o probabilidad asociada al estadístico de contraste, inferior a 0,05 ($p < 0,05$), lo cual conduce a rechazar con un 95% de confianza la hipótesis nula que plantea que la puntuación promedio es igual a 16; al observar los límites del intervalo de confianza construidas entre el valor de la media muestral y el valor de la prueba (16), se deduce que la media muestral es inferior al valor propuesto (16), es decir, se infiere que el nivel promedio de satisfacción se ubica en el rango de moderadamente satisfecho.

Tabla 3 y 4.

Tabla 3. Satisfacción Laboral de los Empleados

Ítems y puntuaciones de la Escala	Totalmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Ni de cuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me gusta mi trabajo, porque siento que estoy colaborando con otras personas y a que las operaciones sean exitosas (rentables y eficientes)	5	4	3	2	1
Estoy satisfecho con mi remuneración actual, con mis posibilidades de ascenso y demás beneficios.	5	4	3	2	1
El ambiente de trabajo y el trabajo en equipo alivian las tensiones y el agotamiento	5	4	3	2	1
Me agrada servir a las personas y me gusta tomar decisiones relacionadas con la mejor forma de lograrlo	5	4	3	2	1
Puntuaciones Totales	20 (20 -16)	16 (16 - 12)	12 (12 - 8)	8 (8 - 4)	4 (4 - -0)
	Totalmente satisfecho	Moderadamente satisfecho	Indiferencia	Moderadamente insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Tipo y categorías agrupadas					Total

		No categorizados	Posadas	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	Moteles, establecimientos especiales y campamentos	
Me gusta mi trabajo, porque siento que estoy colaborando con otras personas y a que las operaciones sean exitosas (rentables y eficientes)	Moderadamente en desacuerdo	1	0	0	6	1	8
		,8%	,0%	,0%	13,3%	1,5%	2,6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	0	0	3	1	12
		6,7%	,0%	,0%	6,7%	1,5%	3,8%
Totalmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	52	7	0	17	15	91
		43,7%	11,1%	,0%	37,8%	22,4%	29,2%
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	58	56	18	19	50	201
		48,7%	88,9%	100,0%	42,2%	74,6%	64,4%
Total		119	63	18	45	67	312
		100,0%	100	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Estoy satisfecho con mi remuneración actual, con mis posibilidades de ascenso y demás beneficios.	Totalmente en desacuerdo	111	62	15	43	64	295
		93,3%	98,4%	83,3%	95,6%	95,5%	94,6%
	Moderadamente en desacuerdo	7	1	3	2	2	15
		5,9%	1,6%	16,7%	4,4%	3,0%	4,8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	0	0	1	2
		,8%	,0%	,0%	,0%	1,5%	,6%
Total		119	63	18	45	67	312
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
El ambiente de trabajo y el trabajo en equipo alivian las tensiones y el agotamiento	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
		,0%	1,6%	,0%	,0%	,0%	,3%
	Moderadamente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
		,0%	1,6%	,0%	,0%	,0%	,3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	0	0	2	4	10
	3,4%	,0%	,0%	4,4%	6,0%	3,2%	
Moderadamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	11	4	0	2	8	25
		9,2%	6,3%	,0%	4,4%	11,9%	8,0%
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	104	57	18	41	55	275
		87,4%	90,5%	100,0%	91,1%	82,1%	88,1%
Total		119	63	18	45	67	312
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Me agrada servir a las personas y me gusta tomar decisiones relacionadas con la mejor forma de lograrlo	Moderadamente en desacuerdo	1	0	0	4	0	5
		,8%	,0%	,0%	8,9%	,0%	1,6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	0	0	6	2	14
		5,0%	,0%	,0%	13,3%	3,0%	4,5%
Moderadamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	35	2	0	16	6	59
		29,4%	3,2%	,0%	35,6%	9,0%	18,9%
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	77	61	18	19	59	234
		64,7%	96,8%	100,0%	42,2%	88,1%	75,0%
Total		119	63	18	45	67	312
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipo de establecimiento				Hoteles (1 y 2 estrellas)	Hoteles (3 y 4 estrellas)	Moteles, campamentos y establecimientos especiales)	
Puntuación Promedio		14,89	15,69	16,17	14,11	15,37	

Nota. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15.

Tabla 4. Prueba T para una Muestra

Estadísticos para una muestra		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	
Nivel de satisfacción del empleado con su trabajo		312	15,12	1,44944	,08206	
Valor de prueba = 16						
Prueba para una muestra	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Nivel de satisfacción del empleado con su trabajo	-10,702	311	,000	-,87821	-1,0397	-,7167

Nota. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15.

Con la finalidad de someter a prueba la segunda hipótesis formulada se practicaron dos análisis de varianza factorial (ANOVA factorial) con el cual se infiere las diferencias de los niveles de satisfacción de los empleados (variable dependiente), agrupados por tipos y categorías de establecimientos, ubicación geográfica, tamaño del establecimiento, grado de instrucción del empleado, edad, tipo de cargo, condición laboral, capacitación recibida y nivel de ingreso percibido (variables independientes). Dichos análisis además permitieron estudiar el efecto de interacción entre las variables independientes agrupadas según se muestra en la tabla 5. El ANOVA factorial fue realizado en primer lugar con las variables independientes asociadas a las características del empleado (sexo, edad, capacitación, ingreso y nivel de instrucción), y luego con variables asociadas a la organización (localización, tipo y categoría del establecimiento, cargo que ocupa y condición laboral el empleado).

Tabla 5

Tabla 5. Variables Independientes Categorizadas del ANOVA factorial

Variable Independiente	Categorización
Localización General del establecimiento	Dentro del Perímetro de la Ciudad de Capital: Mérida (Munici
	Fuera del Perímetro de la Ciudad Capital (Otros Municipios)
Tipo y categoría del establecimiento de alojamiento turístico	No categorizados
	Moteles
	Posadas
	Campamentos y Establecimientos especiales
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas
	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas
Edad del empleado (agrupada)	menores e iguales 35 años de edad
	mayores a 35 años de edad
Nivel de instrucción del empleado (agrupada)	Básica y media diversificada
	Superior técnica y/o universitaria
	Superior universitaria de postgrado
Cargo o función principal desarrollada por el empleado	Recepcionista
	Botones o mozos
	Bucamas o camareras
	Meseros
	Barman
	Cargo múltiple o cruzado
Nivel de ingreso mensual del empleado (agrupada)	Igual o inferior a Bs. 1.000,00
	Mayor a Bs. 1.000,00
Condición laboral del empleado	Tiempo indefinido o indeterminado
	Tiempo definido o determinado (temporada)
Capacitación recibida	Ninguna
	Idiomas
	Para atender a distintos tipos de clientes y observar el comportamiento de éstos
	Ventas
	Para realizar una mayor cantidad de trabajos y manejo de nuevas tecnologías
	Expresión oral y corporal
Sexo del empleado	Femenino
	Masculino

Nota. Elaboración propia a partir de datos recolectados por el investigador.

A partir de este ANOVA factorial, para las variables propias del empleado, desarrollado con un nivel de confianza del 95% (Tabla 6), se puede afirmar según el nivel crítico asociado al estadístico de la prueba (F de Fischer –Snedecor: mayor a 0,05) que el modelo formulado no explica parte significativa de la variación observada en el nivel de satisfacción laboral (variables dependiente), específicamente todos los efectos incluidos en el modelo (efectos de cada variable independiente y las interacciones entre éstas) explican apenas el 14,5% de la varianza de la variable dependiente (nivel de satisfacción laboral). Es decir, a partir de los resultados reportados por el ANOVA factorial los niveles de satisfacción laboral son iguales en los distintos tipos de empleados agrupados según su edad, sexo, nivel de instrucción, de ingreso y capacitación recibida, y por tanto, todos los tipos de empleados presentan los mismos niveles de satisfacción. Tampoco existe interacción entre los diversos factores analizados en el modelo.

Tabla 6: ANOVA Factorial, Pruebas de los efectos inter-sujetos. Variable dependiente: Nivel de satisfacción del empleado

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	76,534(a)	47	1,628	,810	,804
Intersección	6557,858	1	6557,858	3262,197	,000
sexo	,019	1	,019	,009	,923
edadagrup	,632	1	,632	,314	,576
capacitación	8,270	7	1,181	,588	,766
ingreagrup	1,970	1	1,970	,980	,323
instrucagrup	,293	2	,147	,073	,930
sexo * edadagrup	1,843	1	1,843	,917	,339
sexo * capacitación	4,102	4	1,025	,510	,728
edadagrup * capacitación	3,004	4	,751	,374	,827
sexo * edadagrup * capacitación	,739	1	,739	,368	,545
sexo * ingreagrup	1,970	1	1,970	,980	,323
capacitación * ingreagrup	,143	1	,143	,071	,790
sexo * instrucagrup	,883	2	,441	,220	,803
edadagrup * instrucagrup	,671	2	,335	,167	,846
sexo * edadagrup * instrucagrup	12,236	2	6,118	3,043	,050
capacitación * instrucagrup	7,929	6	1,321	,657	,684
sexo * capacitación * instrucagrup	,152	2	,076	,038	,963
edadagrup * capacitación * instrucagrup	,240	2	,120	,060	,942
ingreagrup * instrucagrup	3,153	1	3,153	1,568	,212
Error	452,308	225	2,010		
Total	63190,000	273			
Total corregida	528,842	272			

Nota. a R cuadrado = ,145 (R cuadrado corregida = -,034). Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa SPSS, versión 15.

Igualmente, en el ANOVA factorial practicado para inferir diferencias en los niveles promedios de satisfacción laboral, entre los empleados que ocupan los diversos cargos de atención al público, las distintas condiciones, tipos de establecimientos y localizaciones (Tabla 7), se infiere e indica con un 95% de confianza que existen diferencias significativas entre los niveles de satisfacción de estos diversos grupos de empleados. Se infiere, según el nivel crítico asociado al estadístico de la prueba (F de Fischer –Snedecor: menor a 0,05) y el valor de R cuadrado, que el modelo formulado explica una parte significativa (47%) de la variación observada en el nivel de satisfacción laboral (variables dependiente); los niveles críticos del ANOVA indican que existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción de los empleados pertenecientes a los distintos establecimientos turísticos agrupados por tipos, categorías y localizaciones. También reporta interacciones importantes entre los tipos de establecimientos y ubicación, así como interacción entre las variables condición laboral y ubicación, indicando que el nivel de satisfacción que se da entre los empleados de los diversos tipos y categorías de establecimientos no son los mismos en las distintas ubicaciones, y que el nivel de satisfacción entre los empleados en las distintas condiciones laborales no son las mismas en las diversas ubicaciones del establecimiento, respectivamente.

Tabla 7. ANOVA Factorial, Pruebas de los efectos inter-sujetos. Variable dependiente: Nivel de satisfacción del empleado

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	302,633(a)	70	4,323	2,898	,000
Intersección	15742,472	1	15742,472	10550,823	,000
Tipo y categagrupa	45,596	4	11,399	7,640	,000
Cargo	4,841	6	,807	,541	,777
condición	2,772	1	2,772	1,858	,174
Ubicac.	6,884	1	6,884	4,614	,033
categagrupa * cargo	26,786	14	1,913	1,282	,219
categagrupa * condición	1,682	4	,420	,282	,890
cargo * condición	5,291	5	1,058	,709	,617
categagrupa * cargo * condición	6,862	10	,686	,460	,914
categagrupa * ubicac.	44,892	3	14,964	10,029	,000
cargo * ubicac.	7,729	5	1,546	1,036	,397
categagrupa * cargo * ubicac.	1,828	6	,305	,204	,975
condición * ubicac	9,305	1	9,305	6,236	,013
categagrupa * condición * ubicac.	,605	3	,202	,135	,939
cargo * condición * ubicac.	9,883	3	3,294	2,208	,088
categagrupa * cargo * condición * ubicac.	3,780	1	3,780	2,533	,113
Error	343,174	230	1,492		
Total	69304,000	301			
Total corregida	645,807	300			

Nota. a R cuadrado = ,469 (R cuadrado corregida = ,307). Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa SPSS, versión 15.

Para conocer en qué grupo de establecimientos los empleados presentan niveles de satisfacción superior, se realizó una comparación post hoc o a posteriori como parte del ANOVA factorial. En dicha comparación se evidenció de acuerdo a los métodos Tukey y Games-Howell, y sus valores críticos (menor a 0,05), que los empleados de las posadas, hoteles de una y dos estrellas, poseen niveles de satisfacción promedios superiores a los empleados de establecimientos no categorizados, moteles, establecimientos especiales, campamentos y hoteles tres y cuatro estrellas (Tabla 8).

Tabla 8. Prueba Post Hoc. Comparaciones Múltiples. Variable dependiente: Nivel de satisfacción del empleado con su trabajo

(I) Tipo y categorías agrupadas	(J) Tipo y categorías agrupadas	Diferencia entre medias (I-J)	Error típ.	Significación	Intervalo de confianza al 95 %.	
					Límite inferior	Límite superior
DHS de Tukey	Posadas	-,7744(*)	,19943	,001	-1,3228	-,2261
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-1,2684(*)	,30909	,001	-2,1182	-,4185
	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	,7847(*)	,21577	,003	,1914	1,377
	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	-,4653	,18775	,099	-,9816	,0509
	No categorizados	,7744(*)	,19943	,001	,2261	1,322
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-,4939	,33169	,571	-1,4059	,4181
	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	1,5591(*)	,24706	,000	,8798	2,238
	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	,3091	,22301	,637	-,3041	,9223
	No categorizados	1,2684(*)	,30909	,001	,4185	2,118
	Posadas	,4939	,33169	,571	-,4181	1,405
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	2,0530(*)	,34176	,000	1,1133	2,992
	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	,8030	,32481	,101	-,0900	1,696
No categorizados	-,7847(*)	,21577	,003	-1,3779	-,1914	
Posadas	-1,5591(*)	,24706	,000	-2,2384	-,8798	
Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	-2,0530(*)	,34176	,000	-2,9927	-,1113	
Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	-1,2500(*)	,23773	,000	-1,9037	-,5963	
No categorizados	,4653	,18775	,099	-,0509	,9816	
Posadas	-,3091	,22301	,637	-,9223	,3041	
Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-,8030	,32481	,101	-1,6961	,0900	
Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	1,2500(*)	,23773	,000	,5963	1,903	

Games-Howell	No categorizados	Posadas	-,7744(*)	,17968	,000	-1,2709	-,2780
		Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-1,2684(*)	,15356	,000	-1,6955	-,8412
		Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	,7847	,33599	,149	-,1618	1,731
		Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	-,4653	,19988	,142	-1,0177	,0870
		No categorizados	,7744(*)	,17968	,000	,2780	1,270
	Posadas	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-,4939(*)	,15825	,021	-,9374	-,0505
		Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	1,5591(*)	,33816	,000	,6069	2,511
		Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	,3091	,20350	,552	-,2547	,8729
		No categorizados	1,2684(*)	,15356	,000	,8412	1,695
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	Posadas	,4939(*)	,15825	,021	,0505	,9374
		Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	2,0530(*)	,32504	,000	1,1330	2,973
		Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	,8030(*)	,18086	,000	,2984	1,307
	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	No categorizados	-,7847	,33599	,149	-1,7311	,1618
		Posadas	-1,5591(*)	,33816	,000	-2,5113	-,6069
		Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-2,0530(*)	,32504	,000	-2,9731	-1,133
		Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	-1,2500(*)	,34931	,006	-2,2303	-,2697
	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	No categorizados	,4653	,19988	,142	-,0870	1,017
		Posadas	-,3091	,20350	,552	-,8729	,2547
		Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	-,8030(*)	,18086	,000	-1,3076	-,2984
		Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	1,2500(*)	,34931	,006	,2697	2,230

Nota. Basado en las medias observadas.* La diferencia de medias es significativa al nivel ,05. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa SPSS, versión 15.

Las posadas y los hoteles de una y dos estrellas concentran los mayores niveles de satisfacción de los empleados sin diferencias significativas, ubicándose en el mismo subgrupo de nivel de satisfacción promedio. En segundo lugar se encuentran los moteles, los campamentos y los establecimientos especiales con niveles de satisfacción muy cercanos a los empleados las posadas; en tercer lugar, se ubican los hoteles no categorizados, y en el cuarto lugar, con el nivel más bajo de satisfacción laboral se encuentran los empleados de los hoteles de mayor categoría (tres y cuatro estrellas) (Tabla 9).

Tabla 9: Subgrupos homogéneos del Nivel medio de satisfacción del empleado

Tipo y categorías agrupadas		N	Subconjunto			
			1	2	3	4
DHS de Tukey(a,b,c)	Hoteles de Turismo de 3 y 4 estrellas	44		14,1136		
	No categorizados	118			14,8983	
	Moteles, Establecimientos especiales y campamentos	66			15,3636	15,3636
	Posadas	55				15,6727
	Hoteles de Turismo de 1 y 2 estrellas	18				16,1667
	Significación		1,000	,413	,777	,350

Nota. Basado en la suma de cuadrados tipo III. El término error es la Media cuadrática (Error) = 1,492. a Usa el tamaño muestral de la media armónica = 41,635. b Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I. c Alfa = ,05. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa SPSS, versión 15.

Para conocer el efecto interacción entre los factores reportados en la tabla 7, se practicaron gráficos de perfil. En el gráfico 1, los niveles medios de satisfacción laboral de los empleados de establecimientos ubicados fuera de la ciudad son más bajos, especialmente en los hoteles de mayor categoría (tres y cuatro estrellas). Contrariamente, los empleados de los establecimientos ubicados dentro de la ciudad Capital (Mérida) poseen niveles de satisfacción más elevados; dentro de este grupo los empleados de hoteles de menor categoría son los más satisfechos, mientras que los de los hoteles de mayor categoría y los no categorizados son los que presentan menor grado de satisfacción. En el gráfico 2, se presenta el efecto interacción entre las variables condición laboral y ubicación del establecimiento; en este sentido los empleados de los establecimientos ubicados fuera de la ciudad también muestran niveles de satisfacción menores, especialmente aquellos contratados indeterminadamente; contrariamente los empleados de establecimientos ubicados en la ciudad de Mérida se muestran más satisfechos especialmente los que se encuentran contratados por tiempo indefinido o indeterminadamente. Desde otro punto de vista, los empleados de mayor nivel de satisfacción se encuentran en contratados por tiempo indefinido, en establecimientos ubicados dentro de la ciudad Capital, de los contrario su grado de satisfacción se muestra menor a los contratados por tiempo definido o por temporadas. Los empleados contratados por temporadas se encuentran menos satisfechos, cuando dichos empleados laboran en establecimientos fuera de ciudad Capital su grado de satisfacción cae levemente.

Gráfico 1 y 2

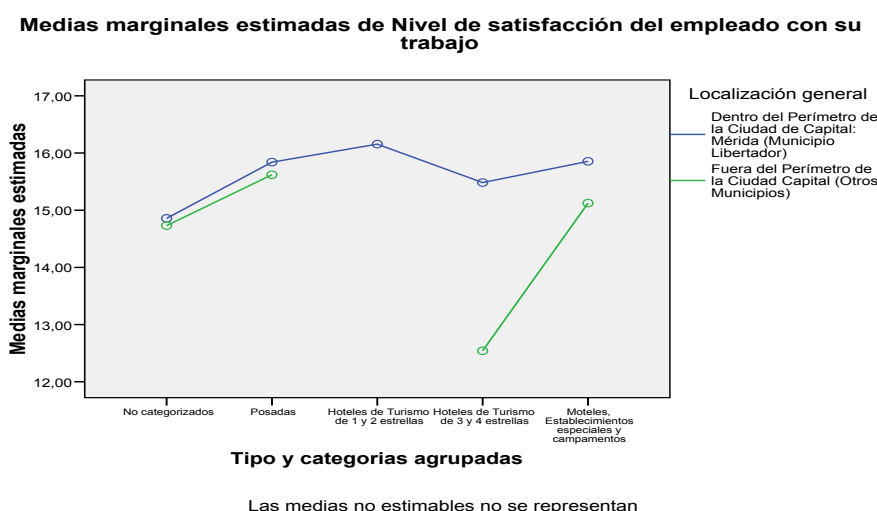


Gráfico 1. Medias Marginales estimadas del Nivel de Satisfacción del Empleado por Ubicación y Tipo de Establecimiento. Nota. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15

Medias marginales estimadas de Nivel de satisfacción del empleado con su trabajo

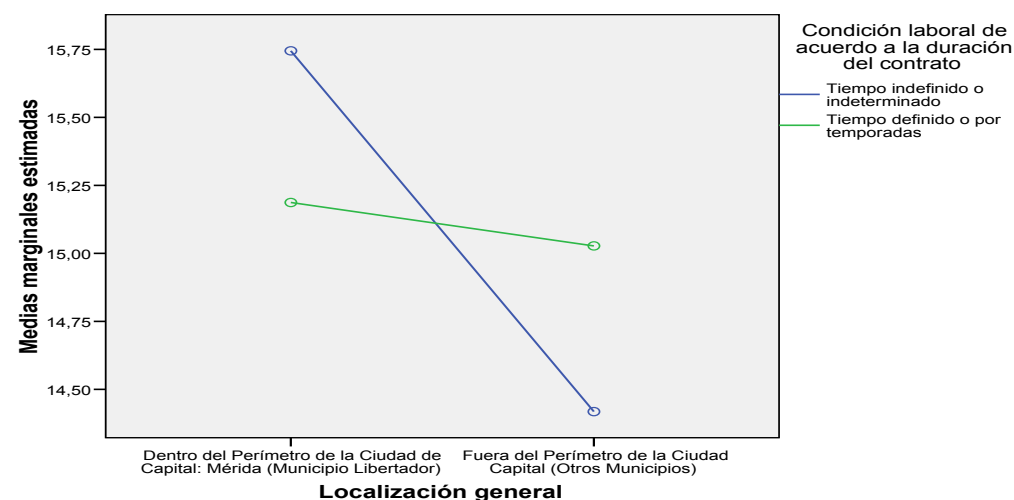


Gráfico 2. Medias Marginales Estimadas del Nivel de Satisfacción del Empleados por Ubicación General y Condición Laboral. Nota. Elaborado a partir de datos recolectados por el investigador y procesado con el programa estadístico SPSS, versión 15.

Conclusiones y Recomendaciones:

A partir de los resultados obtenidos, se pudo conocer que los empleados de atención al cliente en los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida se muestran moderadamente satisfechos con su trabajo; se considera que dicho nivel se encuentra influenciado por el grado de satisfacción que manifiestan con su remuneración y posibilidades de ascenso, con los cuales la mayoría de empleados se manifiesta totalmente insatisfechos.

A partir de los ANOVA factorial practicados, para analizar la incidencia de un grupo de variables independientes sobre el nivel de satisfacción de los empleados de atención al cliente, se infiere que los empleados de los establecimientos, independientemente de su sexo, nivel de ingreso e instrucción, edad, y capacitación recibida, presentan los mismos niveles promedio de satisfacción laboral (moderadamente satisfechos). Por el contrario, en los establecimientos de mayor categoría (hoteles de turismo de tres y cuatro estrellas), ubicados fuera del perímetro de la ciudad Capital, los empleados presentan menor nivel de satisfacción laboral, seguidos en orden ascendente por los empleados de los hoteles no categorizados; mientras que en los hoteles de menor categoría (una y dos estrellas), posadas, moteles, establecimientos especiales y campamentos, los empleados presentan niveles de satisfacción superiores.

También se hallaron diferencias significativas en los niveles de satisfacción de los empleados de los establecimientos ubicados fuera y dentro de la ciudad Capital (Mérida), así como según su condición laboral. Los empleados de los establecimientos ubicados dentro de la ciudad capital poseen niveles de satisfacción más elevados especialmente los que se encuentran contratados por tiempo indefinido; el grupo de empleados que poseen niveles de satisfacción más bajos son los pertenecientes a establecimientos ubicados fuera de la ciudad Capital (Mérida) especialmente en los que se encuentran contratados por tiempo indefinido.

De cara a elevar la satisfacción laboral de los empleados de atención al cliente, en los establecimientos de alojamiento turístico, en primer lugar, deben tener diseñado un plan adecuado para seleccionar y capacitar cuidadosamente al personal, a fin de que éste pueda manejar las presiones inherentes a su cargo y obtenga las habilidades necesarias, con los encuentros satisfactorios para el usuario. Para Zeithaml y Bitner (2002), existe una poderosa conexión entre los niveles de conflicto o tensión experimentados por los empleados y las deficiencias de calidad del servicio, por lo que son muchas las habilidades físicas y mentales (sonreír, establecer un contacto visual, escuchar, mostrar sincero interés, conversar amistosamente, resolver problemas y creatividad) que debe poseer un empleado para manejar el conflicto frente a un desconocido que probablemente no volverá, que está enojado o angustiado, y para reducir la presión del trabajo emocional.

Posteriormente, se deben establecer recompensas, reconocimientos y estímulos a los esfuerzos o actuaciones favorables, los cuales según Evans y Lindsay (2007), conducen a la preocupación y la motivación hacia la mejora continua; las mismas pueden variar desde compensaciones monetarias, hasta ascensos, incluyendo incrementos salariales por méritos, reconocimientos públicos, celebraciones, becas de estudio, premios al desempeño en equipo, entre otros. Debe existir un paquete de incentivos variados y múltiples, donde también se pueden vincular las habilidades con las compensaciones (compartir ganancias, bonos por capacitación y desempeño, o incrementos de salario según los puestos que domine). Todo depende de las dimensiones y posibilidades del establecimiento y de las necesidades y elementos que, según Zeithaml, y otros, (1993), el empleado considere importantes, según las investigaciones internas realizadas. Para Evans y Lindsay (2007) y Kotler y otros, (2005), las principales necesidades de los empleados son: trabajo interesante, reconocimiento, sentirse dentro o parte de las cosas (participar y contribuir), seguridad, remuneración, horarios de trabajo y ubicación. Si se trata de reconocimientos públicos, su entrega debe ser realizada en ambientes y actividades divertidas y atractivas para el empleado (agasajos, competencias deportivas, y demás celebraciones).

Una de las principales contraprestaciones que reciben los empleados, además del reconocimiento y otras compensaciones mencionadas son los salarios, los servicios de apoyo a la salud y seguridad laboral. En los establecimientos de alojamiento turístico del Estado Mérida, la mayor parte de empleados de atención al usuario se encuentran insatisfechos con su remuneración actual y con sus posibilidades de ascenso, dado que los mismos se ubican en casi su totalidad en cantidades iguales al salario mínimo (menores a Bs. 1.000). En estas circunstancias es recomendable elevar los salarios en una escala superior al salario mínimo, especialmente en los establecimientos de mayor capacidad o dimensiones, mediante un sistema de incremento de salarios en función del mérito que permita estimular y compensar la buena actuación de los empleados. De acuerdo a Hoffman y Bateson (2002) y Zeithaml y otros, (1993, p. 113) "...se obtiene según...se paga...", y este tipo de empleados deben percibir una buena remuneración además de beneficios sociales (seguros médicos, bonos de alimentación, y otros), lo cual se refleja en su motivación o iniciativa en el trabajo y en la retención del mejor personal. Es decir, si se contrata al mejor personal y se les da el entrenamiento, estos deben recibir una compensación adecuada para continuar prestando sus servicios en el establecimiento, y recompensar al establecimiento con elevada eficiencia traducido en mayores beneficios o utilidades.

Además de la seguridad laboral legal, se debe ofrecer a los empleados ambientes de trabajo agradables (limpios, seguros, ventilados, y otros), así como servicios adicionales atractivos (guardería, comedor, asesoría legal y personal), horarios de trabajo flexibles, actividades recreativas y de descanso, con el disfrute de algunas instalaciones del establecimiento. También, para Zeithaml y otros, (1993) se pueden crear programas de autodesarrollo, y ayudar a los empleados a mejorar sus vidas, y sentirse seguros de sí mismos.

Todas las sugerencias referidas a la capacitación, evaluación y recompensas contribuyen a la motivación del empleado, por ejemplo, los empleados al estar informados y comprender sus funciones y estándares de servicio, al estar capacitados para atender a los usuarios, para trabajar en situaciones difíciles, se sentirán confiados, con sensación de dominio y de apoyo interno que lógicamente incidirá en la reducción de la ansiedad, y por tanto, elevará su iniciativa o voluntad para ejercer su trabajo y cumplir los estándares, resolver problemas del usuario, escucharlo, entre otras.

Bibliografía:

- Álvarez, José, Díaz, Flora y Álvarez, Isabel (2001). El Sistema Canario de Innovación y el Sector Turístico. España: Fundación FYDE- Caja Canarias.
- Cantú, Humberto. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. 3ra. Edición. México. McGraw Hill.
- Corporación Merideña de Turismo, - CORMETUR- (2005). Integrantes del Sistema Turístico Nacional del Estado Mérida. Gerencia de Promoción y Mercadeo, Venezuela.
- Denton Keith (1991). Calidad en el Servicio a los Clientes. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, Flora, Álvarez, José, González, Olga, Jiménez, Victoria, Bethencourt, María, Vera, José, Fernández, Carlos, Clivaz, Cristophe y Matos-wasem, Rafael. (2006). Política Turística: La Competitividad y Sostenibilidad de los Destinos. España. Ed. Tirant Lo Blanch.
- Evans, J. Y Lindsay, W. (2007). La Administración y el Control de la Calidad. 7ma. Edición. México. Thomson Editores.
- Francés, Antonio. (2003). Turismo: Competitividad y estrategia. Caracas: IESA.
- Grateron, Adelis. (1999). Estructura Económica del Estado Mérida. En Mérida Estado Competitivo 2020. Venezuela: Universidad de Los Andes y PDVSA.
- Hoffman, Douglas y Bateson, John. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. 2ª. Edición. México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Estadística – INE- (2009). Turismo Internacional Encuesta de Turismo Receptivo, Principales Indicadores. Informe Técnico: I, II, III, y IV del 2008. Gerencia General de Estadísticas Económicas. Venezuela.
- Instituto Nacional de Estadística – INE- (2009a). Turismo Internacional Encuesta de Turismo Emisivo, Principales Indicadores. Informe Técnico: I, II, III, y IV del 2008. Gerencia General de Estadísticas Económicas. Venezuela
- Kotler, Philip, Bowen, John y Makens, James. (2005). Marketing para Hotelería y Turismo. 3ª. Edición. México. Prentice -Hall.
- Manduca, Raquel. (2003). Venezuela bajo Tres Escenarios. En Manero, F. y Pastor, L. (Eds.) El Espacio Latinoamericano, Cambio Económico y Gestión Urbana en la Era de la Globalización. (pp. 325-356). Universidad de Valladolid.
- Levionnois, M. (1992). Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- Oreja, Juan. (2000). Análisis Estratégico de la Empresa Hotelera en Canarias. En María Melchior (Ed.), Turismo en Canarias, (pp. 195-235). España: Gobierno de Canarias, Caja Canarias, e Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna.
- Pardo, Antonio y Ruíz, Miguel. (2002). SPSS 11 Guía para el Análisis de Datos. Madrid: McGraw Hill.
- Ramírez, Cesar. (2002). Calidad Total en las Empresas Turísticas. México. Trillas.
- Sarabia, Francisco. (1999). Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas. España: Pirámide.
- Zeithaml, Valarie y Bitner, Mary. (2002). Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. 2a. Edición. México. McGraw-Hill.
- Zeithaml, Valarie, Parasuraman, A y Berry, Leonard. (1993). Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas. España: Díaz de Santos.