



---

**Cita bibliográfica:** La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga-Santander (Colombia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5 (1), 147-158. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13333>

---

## **La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga- Santander (Colombia)**

### ***Job satisfaction in hotel establishments: case study applied in Bucaramanga- Santander (Colombia)***

**Sebastián García-Méndez 1<sup>\*</sup>**

**Yolibet Cecilia Fontalvo-Ballestas 2<sup>2</sup>**

**Laura Cristina Marín-Guarín 3<sup>3</sup>**

#### **Resumen**

El sector hotelero ha presentado un crecimiento en todo el mundo como consecuencia de la internacionalización del turismo. En el caso de Colombia, Santander se resalta por su competitividad turística, contando con 221 establecimientos dedicados a la actividad económica de alojamiento. Por esto, este artículo, utilizando un enfoque cuantitativo con corte transversal, pretende describir la satisfacción laboral de los empleados de los establecimientos hoteleros. Los resultados indican que este sector presenta una alta satisfacción laboral, principalmente relacionada por las condiciones físicas del lugar de trabajo. No obstante, se presenta alta insatisfacción en el trabajo debido al poco reconocimiento de sus logros como aspectos importantes que mejorar. En este sentido, se concluye la importancia de medir los niveles de satisfacción laboral a través de herramientas de recolección de información como los cuestionarios con el objetivo de crear políticas de gestión del talento humano. Para futuras investigaciones se recomienda replicar este ejercicio en otros sectores económicos para realizar comparaciones y encontrar relaciones.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral; Establecimientos hoteleros; Bucaramanga.

#### **Abstract**

The hotel sector has grown worldwide as a result of the internationalization of tourism. In the case of Colombia, Santander stands out for its tourist competitiveness, with 221 establishments dedicated to the economic activity of accommodation. For this reason, this article, using a cross-sectional quantitative approach, is intended to describe the job satisfaction of employees of

---

<sup>1</sup> Dr. (C) Ciencias de la Educación. Docente investigador vinculado al Grupo de Investigación SINERGIA de la Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia. E-mail: [sgarcia15@udi.edu.co](mailto:sgarcia15@udi.edu.co) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6077-0248> \* Autor para la correspondencia

<sup>2</sup> Magíster (C) en Administración. Grupo de Investigación SINERGIA. Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia. E-mail: [yfontalvo1@udi.edu.co](mailto:yfontalvo1@udi.edu.co) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3090-7327>

<sup>3</sup> Magíster (C) en Administración. Grupo de Investigación SINERGIA. Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia. E-mail: [lauracristinamaring@hotmail.com](mailto:lauracristinamaring@hotmail.com) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8391-8789>



hotel establishments. The results indicate that this sector presents a high job satisfaction mainly related to the physical conditions of the workplace. However, there is high dissatisfaction at work due to little recognition of their achievements, important aspects to improve. In this sense, the importance of measuring job satisfaction levels is concluded through information gathering tools such as questionnaires with the aim of creating human talent management policies. For future research, it is recommended to replicate this exercise in other economic sectors to make comparisons and find relationships.

**Keywords:** Work satisfaction; Hotel establishments; Bucaramanga.

## 1. Introducción

La hotelería es un sector que ha presentado un constante crecimiento a nivel mundial como consecuencia de la internacionalización del turismo. Gran parte del éxito se debe a la globalización derivada de la elevada demanda de servicios de transporte y hospedaje y desde otro punto de vista el crecimiento económico, los cambios legales y políticos, la eficiencia de los medios de transporte y de las telecomunicaciones y en gran medida los avances tecnológicos han permitido que la hotelería se haya desarrollado de manera importante, como lo exponen D'Meza Pérez et al. (2016) en la investigación titulada "La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados".

En el ámbito mundial, los inversionistas se ven atraídos por la tasa interna de retorno sobre la inversión en la industria turística, pero sobre todo por la tendencia positiva sostenida que ha presentado el sector económico de la hotelería en lo que se refiere a nivel de ocupación, número de hoteles y de habitaciones a nivel global, debido a que son indicadores que no han dejado de aumentar en los últimos años (Li Sa et al., 2020). De acuerdo con la información publicada en el portal web de statista.com en el informe elaborado por Rodríguez-Díaz & Pulido-Fernández, (2020), en lo que corresponde a ocupación en el 2018, en las diferentes regiones del mundo, todas superan el 60%, encontrándose Europa en la cima con 72,4%. Por otra parte, la región con el menor porcentaje es Oriente Medio y África, si bien igualmente han presentado una evolución favorable. Y de manera semejante, se ha comportado el aumento de infraestructura en el sector, ascendiendo en el 2018 a 184.299 establecimientos dedicados al alojamiento de personas y 1.9 millones de habitaciones.

El departamento de Santander, ubicado en Colombia, presentó una variación porcentual entre los años 2017 y 2018 del 2,2 % en el PIB y un incremento del 4,5% en las actividades económicas de comercio, transporte, hoteles y restaurantes. Igualmente, en el año 2018 se movilizaron 1.500.049 pasajeros por el aeropuerto Palonegro – Santander, de los cuales 95.858 corresponden a pasajeros internacionales movilizados (Méndez et al., 2020). Con respecto al servicio hotelero, en el 2017 se registró una ocupación hotelera del 46,0% y en el 2018 presentó un crecimiento del 6,23% (STR, 2018). Por ello, es posible generar un sistema económico donde la ciudadanía se beneficia de la llegada de turistas a la región. Varela Villalba & Olarte Ordóñez, (2018) en su análisis de competitividad del sector turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga, calculó un grado porcentual relativo de competitividad equivalente a un 74.27%, debido al soporte turístico, sustentabilidad sociocultural, ambiental y económica y gestión turística. Además, de acuerdo con Compite 360 (2020) en la actividad económica de alojamiento en hoteles en Bucaramanga se encuentran registradas 221 empresas y en la actividad económica de servicios de comidas y bebidas un total de 3468 empresas, las cuales se ven beneficiadas por el sector turismo.

No obstante, estas compañías se encuentran sumergidas en un entorno sumamente competitivo, donde los participantes capacitados y satisfechos se transforman en una ventaja importante, motivo por el que los altos directivos deben plantear estrategias día a día para generar una mejora en la satisfacción de los empleados, ya que no sólo generan beneficios con los clientes, si no que también permite mejorar los procesos, la productividad y el clima organizacional (Knežević Cvelbar et al., 2016). Los factores que admiten el progreso de la satisfacción laboral de los empleados de una organización son interminables, desde elementos extrínsecos o factores como la satisfacción con la remuneración, políticas organizacionales, ambiente laboral, supervisión, oportunidades de promoción e intrínsecos que abordan aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y el propio contexto empresarial y laboral, hasta características individuales del empleado, sin olvidar el contenido macro social en el que se desarrolla la actividad de la organización (Herzberg, 1976b).

En este sentido, la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado de la relación con su trabajo y de sus actitudes frente al mismo (Guerrero Bejarano, 2018). Apoyado en esto Locke (1969) define a la satisfacción laboral como un estado emocional bueno o agradable que deriva de la valoración del propio trabajo como el logro de metas personales o un facilitador de los valores y ambientes del trabajo. Así mismo, se puede decir que la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal y evaluación no es un sinónimo de afecto, afirma (Weiss, 2002).

Por otro lado, Nieto (2016) establece que la satisfacción que los empleados perciben en el trabajo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos, convirtiendo a la satisfacción laboral en un pilar fundamental para tener una productividad alta y a así poderla ir incrementando y mejorando día a día. Otro autor que habla acerca de la satisfacción laboral es Bonillo Muñoz, (2002), que en el documento titulado ‘La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado’, establece que la satisfacción laboral como un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados y tiene una fuerte relación con resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño.

Prior Ruiz (1988), establece en la investigación que lo que más influye sobre la satisfacción laboral son, primero, trabajar en un ambiente estimulante, estar satisfecho con el salario recibido, sentirse orgulloso del trabajo que se ejecuta, el control y la autonomía sobre el trabajo, bajos niveles de estrés laboral, el número de horas dedicadas al trabajo, la percepción de permanencia laboral y la utilidad social del trabajo. Además (Güell, 2014), describe que los instrumentos de medición de la satisfacción son de tipo cualitativo, donde se cuestiona a la persona la percepción en cada uno de los indicadores de satisfacción seleccionados por los investigadores o área de gestión humana, posteriormente los datos recolectados se someten a análisis.

Montesinos López, (2010) afirma que la satisfacción laboral es un elemento que afecta positiva o negativamente a la productividad en las organizaciones, de manera que disponer de índices confiables y fáciles de interpretar y cuantificar para la satisfacción laboral de los empleados es de gran utilidad, debido a que estos facilitan la toma de decisiones a los gerentes de las organizaciones, además, Peiró (1998) afirma que es el nivel en el que nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado.

Estos niveles de satisfacción son completamente medibles a través de herramientas como cuestionarios. Por otro lado, Omar (2011) confirma la relación directa entre la percepción de satisfacción laboral y la percepción de liderazgo transformador en el entorno laboral. De esta manera se comprueba la influencia de los cargos superiores sobre los subordinados y el importante papel como motivadores, influenciadores y estimuladores intelectuales, quienes bien preparados pueden utilizar el rol para realizar un liderazgo transformador basado en la confianza y aumentar la satisfacción laboral del equipo de trabajo y por consiguiente la productividad del mismo.

En línea con el estado de la cuestión descrito párrafos anteriores, esta investigación pretende describir la satisfacción laboral de los empleados de las organizaciones que se ubican en el sector turístico de Bucaramanga, específicamente en establecimientos hoteleros. Y de acuerdo con las evoluciones y cambios que se están presentando, se evidencian tendencias que indican que los factores éticos y emocionales de los trabajadores son cada vez más importantes que las variables económicas en la industria turística y hotelera.

## 2. Metodología

El diseño de esta investigación ha seguido un enfoque cuantitativo con corte transversal, teniendo en cuenta lo expuesto por Cook & Reichardt (2005) sobre el positivismo, la medición y la objetividad y reconociendo la fiabilidad y la apariencia de datos repetibles y generalizables obtenidos de un momento dado (Veiga de Cabo et al., 2008).

Por otra parte, el turismo en Colombia representa un rubro cada vez más importante para la economía colombiana. Este país cuenta con una gran riqueza en cuanto a destinos turísticos y posibilidades de entretenimiento, resaltando la zona de Santander por su variada oferta turística que incluye turismo ecológico y práctica de deportes al aire libre. Particularmente Bucaramanga cuenta con ventajas como la variedad de establecimientos, el fácil acceso a otros sitios turísticos y una estructura vial adecuada (Ver Figura 1) (Sepúlveda et al., 2014). Por ello, este estudio se realizó a 30 establecimientos hoteleros de la ciudad de Bucaramanga, para un total de 150 empleados incluidos en la muestra objeto de estudio.

Figura 1. Localización de Bucaramanga, Santander, Colombia.



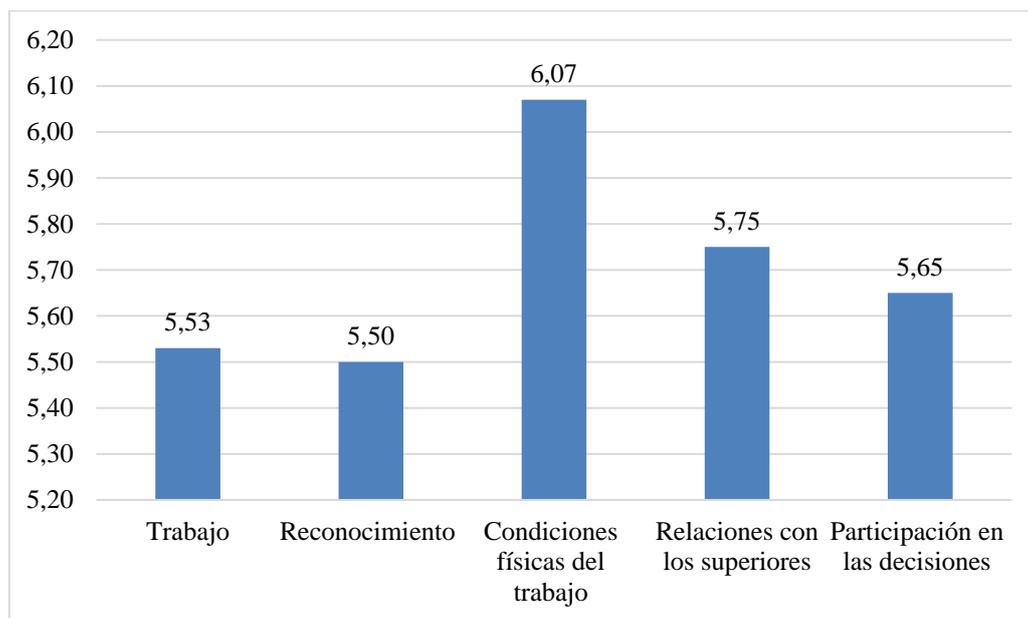
Fuente: Elaboración propia

El recurso empleado para el desarrollo de este estudio es el instrumento postulado por Meliá & Peiró (1998), de la Universidad de València, que se basa en un cuestionario utilizado para determinar si el trabajo y los distintos aspectos de este generan satisfacción o insatisfacción en algún grado. Con este cuestionario se logró calificar el grado de satisfacción o insatisfacción que producen los distintos aspectos laborales de los establecimientos, tales como el trabajo, el reconocimiento, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los superiores y la participación en las decisiones; variables que se miden a través de 23 ítems que se califican con una escala de Likert donde 1 es muy insatisfecho, 2 bastante insatisfecho, 3 algo satisfecho, 4 indiferente, 5 algo satisfecho, 6 bastante satisfecho y 7 muy satisfecho.

### 3. Resultados

En la muestra de establecimientos hoteleros objeto de estudio, la mayor satisfacción laboral se relaciona principalmente con las condiciones físicas del trabajo, haciendo referencia a la limpieza, la iluminación, la higiene y demás aspectos con los que los colaboradores se sienten a gusto. No obstante, el puntaje inferior se presenta en la dimensión vinculada al reconocimiento, siendo esto una carencia a nivel estructural y humano de las compañías, dado que el constructo es ampliamente necesario en la praxis operativa de los individuos (Ver Figura 2).

Figura 2. Satisfacción laboral en establecimientos hoteleros – Bucaramanga

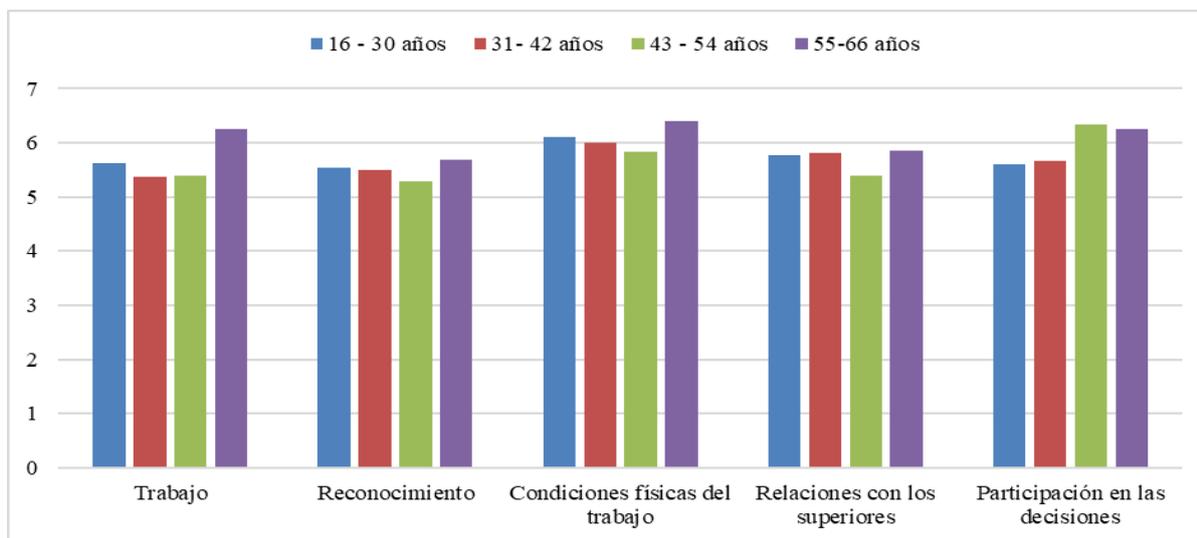


Fuente: Elaboración propia

Igualmente, en el sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga hay trabajadores de diferentes edades percibiendo el nivel de satisfacción laboral de manera indiferente de las edades de cada cual, de manera que hay coincidencias con respecto al tema en cuestión, puesto que la mayor dimensión de satisfacción en el rango de 16 a 42 años son las condiciones físicas del trabajo en donde se sienten a gusto con aspectos físicos del establecimiento hotelero en donde trabajan, propendiendo espacios idóneos para las diferentes partes interesadas. No obstante, hay dos unidades de análisis, de 16 a 30 años y de 43 a 66 años, que no se sienten satisfechos con el reconocimiento de la empresa, las oportunidades de formación y el

crecimiento en la misma, afectando directamente al colaborador y su satisfacción. Por otro lado, los trabajadores en el rango de 31 a 42 no se sienten satisfechos con los objetivos y metas que se deben alcanzar y las oportunidades que le ofrece el trabajo para realizar trabajos en los que se destaque (Ver Figura 3).

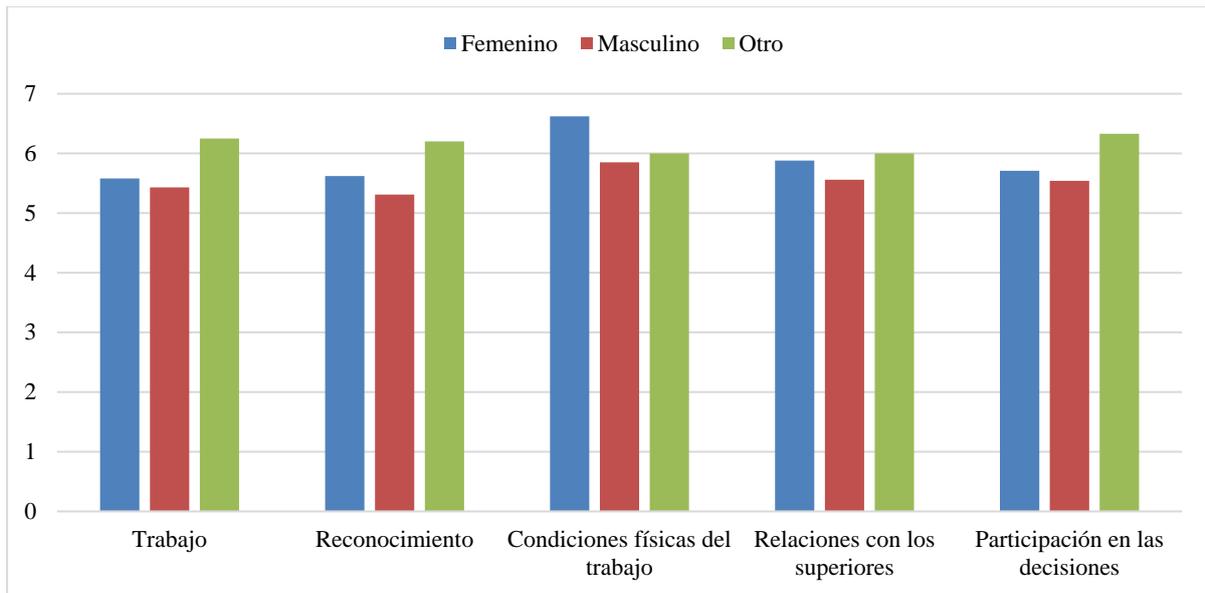
Figura 3. Satisfacción laboral – Análisis por edad



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la muestra discriminada por género en el sector hotelero, tal como se observa en la Figura 4, se muestra que para las unidades de análisis mujeres y hombres la mayor satisfacción se encuentra en lo referente a las condiciones físicas del trabajo y la relación con sus superiores, mientras que para el género ‘otro’, que hace referencia al tercer sexo y describe a individuos que no están a gusto con definiciones del sexo binario, la mayor generación de satisfacción es la participación en las decisiones de la empresa. De otra forma, la menor dimensión de satisfacción para el género femenino es el trabajo, el cual hace referencia a los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar. En el caso del género masculino el reconocimiento es la dimensión más baja, demostrándose que para los hombres deberían ser más importantes las oportunidades de promoción que tiene la empresa con ellos, mientras que en el género otro, la dimensión que menos genera satisfacción es la de condiciones físicas de trabajo.

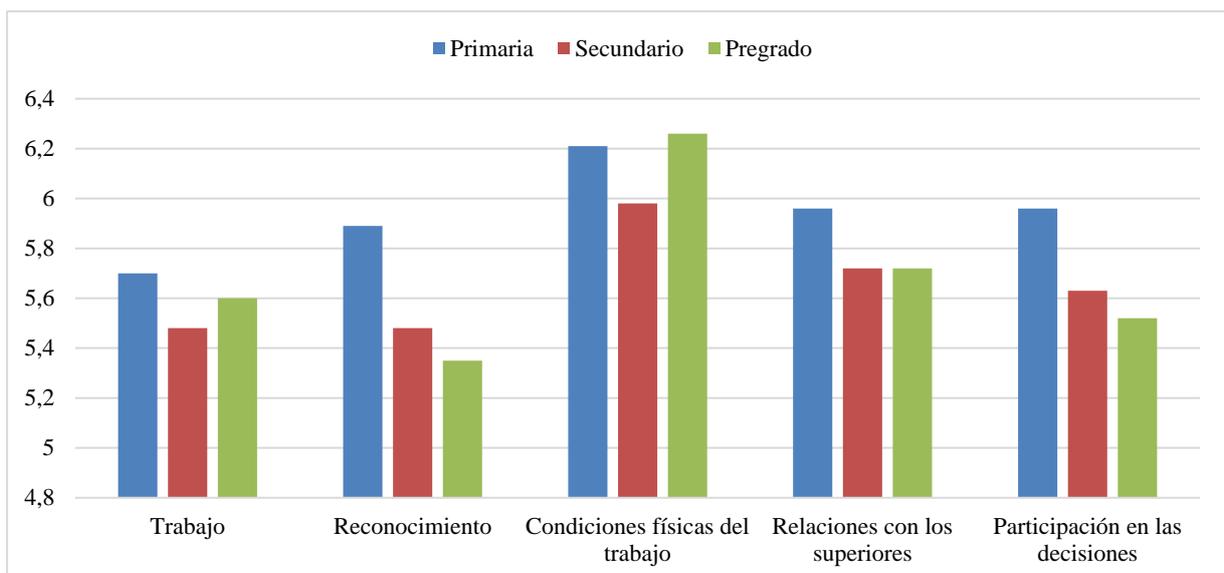
Figura 4. Satisfacción laboral – Análisis por género



Fuente: Elaboración propia

También, el sector hotelero en los niveles educativos primaria, secundaria y pregrado presenta aspectos favorables en la dimensión inherente a las condiciones físicas de trabajo, por consiguiente, se infiere que el trabajador se siente a gusto con el entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo; no obstante, la dimensión que genera insatisfacción en los niveles primaria y secundaria. Para el nivel de pregrado la dimensión que genera menos satisfacción es el reconocimiento con respecto a las oportunidades de formación que la empresa ofrece a sus colaboradores. Además, los trabajadores que presentan más insatisfacción son los que tienen mínimo un estudio de pregrado (Ver Figura 5).

Figura 5. Satisfacción laboral – Análisis por nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

#### **4. Discusión de resultados**

En términos generales, la mayor satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros de Bucaramanga se presenta en la dimensión relacionada con las condiciones físicas del trabajo, tal como se ha podido comprobar también en las investigaciones de Herzberg (1976a y 1976b), quien encontró que el “enriquecimiento del puesto” genera que los trabajadores de las empresas se sientan satisfechos, y Kahya, (2007), quien evidenció que las condiciones físicas y ambientales generan una satisfacción extrínseca en los trabajadores, siendo uno de los más importantes factores a los cuales se expone el trabajador en el desarrollo de sus labores, tales como el calor, la humedad, el ruido, el olor, entre otros, los cuales tienen efectos directos e indirectos sobre el desempeño laboral de éstos. Igualmente, Judge et al. (2001) establecen en su estudio que lo que más influye sobre la satisfacción laboral son, primero, trabajar en un ambiente estimulante, y luego, estar satisfecho con el salario recibido, sentirse orgulloso del trabajo que se ejecuta, el control y la autonomía sobre el trabajo, generando bajos niveles de estrés laboral, una percepción de permanencia laboral y aumentando la utilidad social del trabajo.

Además, se requieren condiciones de trabajo apropiadas para desempeñarse de la mejor manera, ya que los trabajadores esperan una remuneración equitativa con los esfuerzos que ellos realizan en las compañías (Tziner & Sharoni, 2014). Por ello, a mayor esfuerzo y más exposición a condiciones físicas y ambientales, se aspira a una indemnización mayor, lo que influye en la motivación del trabajador. En consecuencia, el desempeño de un trabajador depende de la adecuación de un ambiente de trabajo favorable, generando un efecto directo en la producción, innovación y generación de valor para la organización. Es importante resaltar que las condiciones físicas de trabajo no solo incluyen la distribución del espacio de trabajo, sus instrumentos y las condiciones de iluminación, sonido o ubicación, sino que también contiene aspectos de seguridad, como ha sido resaltado por Herzberg & Hamlin (1963), Mathes, (1981) y Reid, (1995).

Por otro lado, Mustafa et al. (2020) confirman la relación directa entre la percepción de satisfacción laboral y la percepción de liderazgo en el entorno laboral, de manera que se comprueba la influencia de los cargos superiores sobre los subordinados y el importante papel que pueden tener aquellos como motivadores y ejercer un liderazgo transformador basado en la confianza y el aumento de la satisfacción laboral del equipo de trabajo y por consiguiente la productividad del mismo. Sin embargo, en la satisfacción laboral en el sector objeto de estudio, en términos generales presenta muy bajos puntajes en las dimensiones relacionadas con la participación en las decisiones y las relaciones con los superiores.

En otras investigaciones como la de MacIntosh & Doherty (2010) se pueden extraer algunos factores que determinan las condiciones culturales determinantes para la satisfacción laboral, tales como la comunicación con directivos y superiores, el nivel de ventas, el clima laboral y la cultura organizacional, entre otros. Igualmente, Açıkgöz & Günsel (2011) encontraron que una visión innovadora desde la alta dirección aumenta en gran medida la satisfacción laboral a nivel de equipo de trabajo y que las relaciones interpersonales adecuadas en todos los niveles son un pilar fundamental para la generación de sinergias en el talento humano y su capacidad de creación, mejorando la satisfacción y generando valor para la organización.

En cuanto a la satisfacción laboral de los establecimientos hoteleros de Bucaramanga por edades, los más jóvenes perciben una alta satisfacción debido a las condiciones físicas del trabajo, al igual que los trabajadores de mayor edad. Pero, estos últimos también consideran importante la participación en las decisiones, presentándose esto en mayor medida en este

segmento poblacional por su trayectoria y experiencia laboral. También, se observa que en todos los rangos de edad los niveles de satisfacción son similares, lo que difiere del trabajo de Alberto et al. (2009), quienes señalan que los trabajadores más jóvenes son los que presentan mayores niveles de insatisfacción.

De igual manera, las mujeres y los trabajadores con un nivel de estudio de primaria presentan altos niveles de satisfacción laboral, con resultados similares a los encontrados por Alonso Martín (2008), quien en su estudio encontró que el nivel más alto de satisfacción laboral lo presentan las mujeres, los trabajadores con mayor edad y más experiencia, siendo fundamental las relaciones de comunicación con los superiores.

Cabe resaltar que, según la pirámide de Maslow, en la que se encuentra la jerarquía de las necesidades humanas, se establece que estas necesidades no tienen un orden permanente pues cada individuo mantiene movimiento constante debido a presiones o cambios de entorno. Se señala la pirámide como una teoría de motivación humana donde luego de cubrir una necesidad actual se cambian de objetivo, continuando así con la constante búsqueda de la felicidad como un concepto inminentemente relativo a la percepción de cada persona (Mathes, 1981). De esta manera, el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita a la acción, y no en el hecho de seguir un escalafón o un orden específico, siendo importantes todas las dimensiones para lograr una alta satisfacción laboral.

## **5. Conclusiones**

La satisfacción laboral es un elemento clave en las organizaciones que afecta positiva o negativamente la productividad y la competitividad. Por esto, es importante disponer de índices actualizados, confiables y fáciles de interpretar que reflejen claramente la satisfacción laboral de los empleados de todas las áreas de la empresa, para que a partir de ellos se puedan tomar decisiones a nivel organizacional. En este sentido, Garzon Castrillon et al. (2020) establecen que el propósito de toda investigación sobre la satisfacción laboral debe enfocarse en crear políticas de gestión de talento humano que puedan generar mejoras en los niveles de salud, felicidad, bienestar subjetivo y la autoestima de los trabajadores, los cuales son factores que pueden mejorar el rendimiento individual y de la organización.

Igualmente, los niveles de satisfacción son completamente medibles a través de herramientas de recolección de información como cuestionarios de tipo cualitativos, donde se cuestiona a la persona acerca de la percepción en cada uno de los indicadores de satisfacción seleccionados por los investigadores o área de gestión humana. Además, existen diversas herramientas digitales diseñadas específicamente para ayudar a las organizaciones a conocer el estado de satisfacción de sus empleados, como el portal web TINY PULSE (<https://www.tinypulse.com/>) que mediante un sistema de encuestas aleatorias semanales recoge información sobre el estado de ánimo, satisfacción laboral y necesidades de los colaboradores.

En cuanto a la mayor satisfacción laboral de los establecimientos hoteleros de Bucaramanga se encontró que se debe principalmente a las condiciones físicas del trabajo. No obstante, es necesario mejorar indicadores relacionados con el reconocimiento profesional, pues esto está generando niveles de insatisfacción altos y la satisfacción laboral es un pilar fundamental para tener una productividad alta y así poderla ir incrementando. Además, esta tiene una fuerte relación con resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño.

Para futuras investigaciones se sugiere replicar estos análisis descriptivos en otros sectores económicos para realizar comparaciones y encontrar relaciones. Además, se recomienda analizar la relación de la satisfacción laboral con otros factores como el *engagement*, el salario emocional, la productividad y el clima organizacional para comparar sus resultados con algunos trabajos de investigación recientes (Arévalo & García Méndez, 2020; Mendoza-Vega et al., 2020) y encontrar su impacto para el turismo a nivel regional y nacional.

## Referencias

- Açıkgöz, A., & Günsel, A. (2011). The effects of organizational climate on team innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 920–927. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.102>
- Alberto, J., Valencia, R., Fernanda, A., & Rodríguez, U. (2009). *Identification of psychosocial risk factors in a production company* (Vol. 5, Issue 1).
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 24(1), 25–40.
- Arévalo, D. C., & García Méndez, S. (2020). La gestión de departamentos y destinos turísticos de Colombia según el Índice de Competitividad Turística Regional. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 58–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.13010>
- Bonillo Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11(2002), 189–200. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Compite 360. (2020). *Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio aliadas*. Compite 360. <http://www.compite360.com/portal/>
- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (Morata (ed.)). Madrid: Morata.
- D’Meza Pérez, G., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23–38. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&tlng=es)
- García-Méndez, S., Álvarez-Parra, L. M., & Peñuela-Garcés, L. T. (2020). Capítulo 17. Diseño de un plan estratégico de turismo en el municipio de Guadalupe (Santander). *Economía Solidaria*, 241.
- Garzon Castrillon, M. A., Orozco Quintero, D., & Ramírez Gañan, A. E. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Guerrero Bejarano, M. A., Parra Suárez, R. J., & Arce Vera, M. F. (2018). La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 157–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Güell, L. (2014). Estudio de satisfacción laboral de los maestros. *Doctorado En Ciencias Humana, Sociales y Jurídicas*). Universidad de Catalunya. Barcelona, España, 401.
- Herzberg, F. (1976a). One More Time: How Do You Motivate Employees? In *Job Satisfaction*

- *A Reader* (pp. 17–32). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Herzberg, F. (1976b). *The Managerial Choice, To Be Efficient and to Be Human*. Irwin Professional Publishing.
- Herzberg, F., & Hamlin, R. M. (1963). The Motivation-Higiene Concept and Psychotherapy. *Mental Hygiene*, 47.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515–523. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.02.006>
- Knežević Cvelbar, L., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalič, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041–1050. <https://doi.org/10.1177/0047287515617299>
- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Mathes, E. W. (1981). Maslow's Hierarchy of Needs as a Guide for Living. *Journal of Humanistic Psychology*, 21(4), 69–72. <https://doi.org/10.1177/002216788102100406>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. . (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. In *de satisfacción laboral S20/23. Línea de investigación de Psicología de la Seguridad. Universitat de València*.
- Mendoza-Vega, R. F., Murillo-Murillo, E. G., & García-Méndez, S. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S. A. S. *I+D Revista de Investigaciones*, 69–76. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020008>
- Montesinos López, O. (2010). Índice De Satisfacción Laboral. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y y Análisis*, 0(21), 72–95.
- Mustafa, H., Omar, B., & Mukhiar, S. N. S. (2020). Measuring destination competitiveness: an importance-performance analysis (IPA) of six top island destinations in South East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(3), 223–243. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1687534>
- Nieto, E. (2016). Variables críticas en la satisfacción laboral. *ORPjournal*, 6(6), 11–18.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129–137.
- Peiró, J. L. M. y J. M. P. (1998). Cuestionario de satisfacción S4/82. *Psicología de La Seguridad Laboral*.

- Prior Ruiz, J. (1988). Análisis de la satisfacción laboral. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 113–124.
- Reid, D. (1995). Fayol: from experience to theory. *Journal of Management History (Archive)*, 1(3), 21–36. <https://doi.org/10.1108/13552529510095134>
- Rodríguez-Díaz, B., & Pulido-Fernández, J. I. (2020). Analysis of the Worth of the Weights in a new Travel and Tourism Competitiveness Index. *Journal of Travel Research*, 004728751989998. <https://doi.org/10.1177/0047287519899982>
- Sepúlveda, J. D., Ordoñez Quiñónez, F., & Prada, C. A. (2014). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga - Colombia. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 23(1), 23–39.
- STR. (2018). *La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/127394\\_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html](https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html)
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 35–42. <https://doi.org/10.5093/tr2014a5>
- Varela Villalba, R., & Olarte Ordóñez, T. (2018). Análisis de la competitividad del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 23, 199–211. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.10>
- Veiga de Cabo, J., Fuente Díez, E., & Zimmermann Verdejo, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 54(210), 81–88.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)