

NANCY TESTÓN FRANCO

Doctora en Educación por el ISU
Profesora-investigadora de tiempo completo del Área
Académica de Turismo del Instituto de Ciencias Económi-
co Administrativas de la Universidad Autónoma del Es-
tado de Hidalgo
México
[nteston@uaeh.edu.mx]

SONIA GAYOSSO MEXIA

Maestra en Tecnología Educativa y licenciada en Turismo
por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Profesora-investigadora con reconocimiento PRODEP de
la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
México
[sonia_gayosso8990@uaeh.edu.mx]

AIDE MARICEL CARRIZAL ALONSO

Maestra en Administración Hotelera con especialidad
en Dirección Hotelera por la Universidad de Turismo y
Ciencias Administrativas
Licenciada en Turismo por la Universidad Autónoma del
Estado de Hidalgo
Profesora-investigadora con reconocimiento PRODEP vi-
gente de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
México
[aide_carrizal8989@uaeh.edu.mx]

INTEGRATING OLDER ADULTS INTO THE TOURISM SECTOR THROUGH PROFESSIONAL DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES, BARRIERS, AND STRATEGIES FOR SUSTAINABLE EMPLOYMENT INCLUSION



INTEGRACIÓN DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL SECTOR TURÍSTICO POR MEDIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN: OPORTUNIDADES, BARRERAS Y ESTRATEGIAS PARA UNA INCLUSIÓN LABORAL SOSTENIBLE

Fecha de recepción: 28 de noviembre de 2024

Fecha de modificación: 16 de julio de 2025

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2025

Testón, N., Gayosso, S., & Carrizal, A. (2026). Integración de los adultos mayores en el sector turístico por medio de la profesionalización: oportunidades, barreras y estrategias para una inclusión laboral sostenible. *Turismo y Sociedad*, XXXIX, pp. 169-186. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n39.07>

Resumen

El envejecimiento poblacional plantea retos al mercado laboral, especialmente en cuanto a la inclusión de los adultos mayores. Aunque han aumentado las expectativas de vida, este grupo enfrenta barreras, como estereotipos y prejuicios que limitan sus oportunidades de trabajo. La profesionalización y la capacitación se posicionan como herramientas clave para superar estos obstáculos, en especial, en sectores como el turismo, que está en constante crecimiento y es adaptable a diversos perfiles laborales.

Este artículo analiza cómo la profesionalización facilita la inclusión de adultos mayores en el mercado laboral turístico. A partir de una revisión bibliográfica y estudios previos, se destacan los beneficios de la formación profesional para mejorar sus perspectivas de trabajo y calidad de vida. Los hallazgos muestran que, pese a las barreras estructurales y culturales, la capacitación adecuada incrementa su empleabilidad y fortalece el sector turístico. Finalmente, se proponen recomendaciones para diseñar políticas públicas inclusivas y programas efectivos que impulsen su integración laboral.

Palabras clave: adulto mayor, turismo, inclusión laboral, profesionalización

Abstract

Population aging poses challenges to the labor market, especially with regard to the inclusion of older adults. Although life expectancy has increased, this group still faces barriers, such as stereotypes and prejudices, that limit their job opportunities. Professionalization and training are key tools for overcoming these obstacles, especially in growing, adaptable sectors like tourism that can accommodate diverse labor profiles.

This article examines how professionalization can facilitate the inclusion of older adults in the tourism labor market. Through a review of literature and previous studies, the article highlights the benefits of professional training in improving job prospects and quality of life. Despite structural and cultural barriers, the findings suggest that adequate training can significantly enhance older adults' employability and strengthen the tourism sector. Finally, the article proposes recommendations for designing inclusive public policies and effective programs to promote their labor integration.

Keywords: older adult, tourism, employment inclusion, professionalization

1. Introducción

La población global está envejeciendo a un ritmo sin precedentes, lo que hace que la integración de todos los grupos etarios en las esferas económicas, sociales y educativas sea esencial para un desarrollo social sostenible. Reconocer el envejecimiento como un fenómeno universal que afecta a todas las generaciones es clave para abordar los desafíos significativos que presenta, particularmente en los ámbitos de la inclusión social y ocupacional.

Muchos adultos mayores buscan unirse o permanecer en la fuerza laboral motivados por una esperanza de vida más larga, el deseo de autosuficiencia y la necesidad de seguir siendo contribuyentes activos a la sociedad. Este compromiso no solo afirma sus capacidades, sino que también mejora su calidad de vida al cumplir con aspiraciones personales y profesionales. Sin embargo, los estereotipos prevalentes sobre el envejecimiento a menudo restringen las oportunidades disponibles para este grupo demográfico, lo cual limita los roles que se les ofrecen e impide su plena participación en el mercado laboral.

A medida que la esperanza de vida aumenta y las condiciones de jubilación evolucionan, los adultos mayores demandan cada vez más oportunidades laborales significativas para asegurar sus ingresos y mantener su independencia. Sin embargo, el mercado laboral a menudo no satisface sus necesidades. Los roles disponibles para esta población suelen carecer de oportunidades de avance profesional; ofrecen condiciones de trabajo inadecuadas y salarios bajos; además, no son acordes con sus habilidades y conocimientos reales.

El turismo surge como un sector con el potencial de cerrar esta brecha. Como una industria dinámica y adaptable, el turismo responde a las cambiantes necesidades sociales y a las demandas del mercado global. Su constante evolución, junto con la búsqueda de productos y servicios innovadores, crea oportunidades para el empleo inclusivo y la participación económica (Barron et al., 2014).

Esta investigación examina el mercado laboral del turismo con el fin de identificar vías para integrar a los adultos mayores en su fuerza de trabajo. Asimismo, considera el papel de la edad y resalta las oportunidades a corto plazo que el turismo ofrece para abordar demandas sociales urgentes. Al aprovechar las diversas habilidades, conocimientos y experiencias de las generaciones mayores, el sector puede contribuir a resolver desafíos ecológicos, sociales y económicos, así como fomentar, al mismo tiempo, la colaboración intergeneracional.

2. Revisión de la literatura

La población envejecida representa un cambio demográfico significativo que tiene profundas implicaciones para el mercado laboral a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025) estima que la población global de personas de 60 años o más aumentará de 1000 millones en 2020 a 1400 millones en 2030. Esta tendencia no solo es una realidad demográfica, sino también un desafío para los sectores que tradicionalmente priorizan a los trabajadores más jóvenes, en particular, las industrias intensivas en mano de obra, como el turismo. En este contexto, la integración de los adultos mayores en la fuerza laboral, específicamente en el sector turístico, se vuelve crucial para mantener la estabilidad social y económica.

2.1 Envejecimiento y participación en el mercado laboral

Cuando se trata de participar en el mercado laboral, los adultos mayores enfrentan numerosos desafíos, a menudo exacerbados por los estereotipos relacionados con la edad, que sugieren que los trabajadores mayores son menos adaptables y productivos, así como más propensos a presentar problemas de salud (Cheung & Woo, 2021). Estos clichés pueden llevar a la discriminación durante el proceso de contratación y contribuir a la subrepresentación de estos adultos en muchas industrias, incluida la del turismo (Belbase et al., 2016). Entonces, a medida que la población activa envejece, existe una necesidad urgente de reconocer las capacidades y potenciales contribuciones de los trabajadores mayores, así como de desarrollar estrategias que mejoren su participación en el campo laboral.

En particular, la inclusión de los adultos mayores en la fuerza laboral turística se ve obstaculizada por las demandas físicas de muchos trabajos en este sector, que suelen requerir trabajadores jóvenes y altamente móviles. Sin embargo, a medida que el turismo se orienta cada vez más hacia ofertas basadas en servicios y experiencias, como *tours* guiados, gestión del patrimonio cultural y roles de hospitalidad, crece la necesidad de contar con trabajadores experimentados, que puedan ofrecer conocimientos y perspectivas diversos (Stanimir & Przybysz, 2024). El sector turístico, con su dependencia del servicio al cliente y actividades basadas en el conocimiento, está bien posicionado para la inclusión de adultos mayores si se implementan programas de capacitación adecuados.

2.2 El papel de la capacitación en la mejora de la empleabilidad

La capacitación desempeña un papel central en la mejora de la empleabilidad de los adultos mayores al proporcionarles las habilidades y los conocimientos requeridos para los mercados laborales modernos. Estudios recientes han demostrado que los programas de formación dirigidos pueden ayudar a esta población a superar los desafíos relacionados con las brechas de habilidades y avances tecnológicos, y a hacerlos más competitivos en diversas industrias, incluido el turismo. Estos programas pueden variar desde habilidades básicas en computación hasta instrucción específica en servicio al cliente, herramientas digitales para el turismo y prácticas de turismo sostenible.

Además, la capacitación ofrece beneficios psicosociales significativos para los adultos mayores, ya que mejora su autoestima y su participación social. Según un estudio de Janiukštis et al. (2024), el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional contribuyen a un mayor sentido de propósito y bienestar entre los trabajadores mayores. Esto es particularmente relevante en el turismo, un sector en el que las habilidades de interacción personal y comunicación son esenciales. Si bien los adultos mayores, con su vasta experiencia de vida, a menudo destacan en estas áreas, la capacitación puede mejorar sus habilidades y hacerlos aún más efectivos en roles que requieren interacción con los clientes.

Varias regiones han implementado con éxito programas de capacitación destinados a integrar a los adultos mayores en la fuerza laboral del turismo. Por ejemplo, en España, el Programa “Envejecimiento y Turismo” les ha proporcionado formación en hospitalidad, habilidades lingüísticas y turismo cultural, lo que ha aumentado su empleabilidad en este sector (Alén-González et al., 2021). De manera similar, en Australia, la iniciativa “Fuerza Laboral Envejecida” se ha centrado en volver a capacitar a los trabajadores mayores para abordar la escasez de habilidades digitales, en atención al cliente, comunicación interpersonal y en el uso de tecnologías aplicadas a los servicios turísticos en sectores como el turismo y la hospitalidad (Australian Human Rights Commission, 2016). Estos programas destacan la importancia de una preparación específica y adaptada al sector, que pueda abordar las necesidades particulares de dichos trabajadores.

Adicionalmente, algunas organizaciones turísticas han desarrollado programas de mentoría en los que los trabajadores mayores se emparejan con otros más jóvenes, lo cual facilita la transferencia de conocimientos y fomenta una fuerza laboral multigeneracional (Barron et al., 2014). Estos programas no solo ayudan a los empleados mayores a mantenerse comprometidos, sino que también aseguran que las generaciones más jóvenes puedan beneficiarse de la vasta experiencia que los mayores aportan.

No obstante, a pesar de los claros beneficios de la capacitación, existen varios obstáculos para la adopción generalizada de tales programas. Primero, hay una falta de conciencia entre los empleadores sobre el potencial de los trabajadores mayores y las ventajas de una fuerza laboral inclusiva (Olson & Shultz, 2011). Segundo, existen barreras económicas, ya que las empresas del sector turístico pueden ser reacias a invertir en la formación de trabajadores mayores debido a los rendimientos percibidos a corto plazo. Por último, está el tema de las actitudes culturales hacia el envejecimiento, que pueden perpetuar prejuicios y

limitar las oportunidades para los adultos mayores, independientemente de su preparación o de sus calificaciones (Cheung & Woo, 2021).

2.3 El turismo como sector inclusivo

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos y adaptables de la economía global. Su capacidad para ajustarse a las transformaciones sociales, económicas y demográficas le ha permitido integrarse en las tendencias de inclusión laboral y ofrecer oportunidades a diversos grupos poblacionales, entre los que se encuentran los adultos mayores. En las últimas décadas, la industria turística ha reconocido la importancia de la diversidad en su fuerza laboral, lo que ha resultado en una mayor inserción de personas con diferentes habilidades, antecedentes y edades. Esta sección examina cómo el turismo, como sector inclusivo, presenta características adaptables para integrar a trabajadores de todas las edades, especialmente a los adultos mayores, y expone casos exitosos al respecto.

2.3.1 Características del turismo como industria adaptable

El sector turístico se distingue por su flexibilidad y su capacidad de innovación y ajuste a las demandas cambiantes de los consumidores y la sociedad. Según Naciones Unidas (s. f.), este es un sector globalizado, que depende de la innovación y la adaptabilidad para mantenerse competitivo. Estas características lo convierten en un sector ideal para la inclusión laboral, ya que favorecen la creación de diversos tipos de empleos, desde puestos operativos hasta roles de gestión, que pueden adaptarse a las habilidades y capacidades de los trabajadores, independientemente de su edad. Además, la naturaleza transversal de la industria —que abarca la hospitalidad, el transporte, las actividades recreativas y la gestión de destinos— ofrece numerosas oportunidades de empleo.

El turismo también está estrechamente interconectado con otras áreas económicas, lo que facilita la integración de nuevos enfoques laborales y políticas de inclusión (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016). Las tendencias recientes muestran un aumento en la demanda de servicios turísticos especializados para personas de la tercera edad, lo que favorece aún más la presencia de este grupo en el mercado laboral. La implementación de tecnologías digitales, la mejora de la accesibilidad en los destinos y el enfoque en la sostenibilidad son factores que también promueven la incorporación de personas con diversas habilidades físicas y cognitivas, lo cual amplía las oportunidades para los adultos mayores (ver Tabla 1).

Tabla 1. Características del turismo como una industria adaptable

<i>Aspecto</i>	<i>Descripción</i>
Flexibilidad e innovación	El turismo es una industria dinámica que se adapta constantemente a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, lo que la hace altamente flexible. Las empresas prosperan en la innovación para mantenerse competitivas, lo cual beneficia la inclusión laboral.
Naturaleza transversal	El sector turístico abarca múltiples subsectores (hospitalidad, transporte, actividades recreativas), así que crea una variedad de oportunidades laborales para trabajadores de todas las edades, incluidos los adultos mayores.

<i>Aspecto</i>	<i>Descripción</i>
Integración con otros sectores económicos	La interconexión del turismo con sectores como la hospitalidad, el transporte y la tecnología permite la inclusión de diversas fuerzas laborales y facilita el empleo de adultos mayores.
Demanda de servicios especializados	Con la creciente demanda de servicios adaptados a los adultos mayores, la industria turística ofrece más oportunidades laborales para los trabajadores mayores, especialmente en roles que requieren experiencia y conocimientos especializados.
Enfoque en la hospitalidad	La industria turística valora cualidades como la empatía, la comunicación y la atención al detalle, que a menudo están relacionadas con la experiencia y la madurez de los adultos mayores, lo que la convierte en un entorno acogedor para ellos.
Creación de empleos y diversidad de roles	La variedad de puestos de trabajo en el turismo, desde cargos operativos hasta roles de gestión, puede ajustarse a las habilidades de los adultos mayores y brindarles oportunidades para trabajos de medio tiempo y de tiempo completo.
Sostenibilidad y accesibilidad	El enfoque del turismo en la sostenibilidad y la accesibilidad ayuda a crear oportunidades laborales para los adultos mayores al integrarlos en roles que requieren experiencia en prácticas sostenibles y en la mejora de la accesibilidad para todos los visitantes.
Oportunidades de capacitación y actualización	El sector turístico proporciona oportunidades de aprendizaje continuo para que los adultos mayores se adapten a nuevas tendencias, como la tecnología digital o las prácticas de sostenibilidad, lo cual puede mejorar su empleabilidad e integración en la fuerza laboral.

Nota. Elaboración propia.

Una característica clave del turismo como industria inclusiva es su énfasis en la hospitalidad. Se trata de un sector que valora altamente la empatía, la comunicación y la atención al detalle, cualidades que, como se ha indicado, a menudo se asocian a la experiencia y la madurez de los adultos mayores. La riqueza de la experiencia acumulada por los trabajadores mayores puede ser un activo valioso tanto en el servicio al cliente como en la gestión de servicios, de manera que el turismo se convierte en un terreno fértil para la inclusión de las personas de la tercera edad.

2.4 El papel de la capacitación en la inclusión laboral de los adultos mayores en la industria del turismo

A medida que la población mundial envejece, la importancia de las prácticas laborales inclusivas se ha vuelto más pronunciada. Los adultos mayores están buscando cada vez más formas de seguir activos en el mercado laboral, y la industria del turismo ofrece una oportunidad única para acomodar a este grupo demográfico en crecimiento. Sin embargo, para que ellos se reintegren con éxito al mercado laboral o continúen empleados, es crucial que se les proporcionen programas de capacitación adecuados, que aborden tanto sus habilidades como las demandas emergentes del sector turístico. Esta sección explora el papel de la capacitación en la facilitación de la inclusión laboral de los adultos mayores en la industria del turismo y resalta los beneficios que los programas a medida pueden brindar tanto a los individuos como a las organizaciones.

Los adultos mayores a menudo enfrentan barreras significativas cuando se trata de empleo, particularmente en sectores como el turismo, que con frecuencia requiere habilidades especializadas y adaptabilidad a nuevas tecnologías. Los estereotipos basados en la edad, como la creencia de que los trabajadores mayores no son tan hábiles en tecnología o flexibles como los más jóvenes, pueden agravar aún más estos desafíos (Schumacher, 2023). Estas barreras pueden impedir que los adultos mayores accedan a oportunidades laborales en el turismo, a pesar de su rica experiencia y de las habilidades interpersonales que podrían aportar.

La capacitación desempeña un papel crucial para abordar estos desafíos, pues facilita que los adultos mayores adquieran o actualicen las habilidades esenciales para cumplir las demandas de la fuerza laboral moderna del turismo, como la alfabetización digital, la atención al cliente y el dominio de áreas especializadas como el turismo sostenible y el ecoturismo. Al ofrecer programas adaptados a las necesidades específicas de la industria turística, los empleadores pueden proporcionar a los trabajadores mayores las herramientas necesarias para mantenerse competitivos y relevantes en un mercado laboral que evoluciona rápidamente.

Estos programas ofrecen numerosos beneficios, particularmente en el sector turístico. En primer lugar, ayudan a cerrar la brecha tecnológica que a menudo existe entre los trabajadores mayores y los más jóvenes. Por ejemplo, los adultos mayores pueden aprender a utilizar plataformas digitales para sistemas de reserva, *software* de gestión de clientes y guías turísticas virtuales, herramientas que son esenciales en el panorama turístico actual (Tuomi et al., 2023). Este tipo de desarrollo asegura que los trabajadores mayores estén preparados para cumplir las demandas modernas del sector y mejorar, en última instancia, su seguridad laboral y empleabilidad.

En segundo lugar, el desarrollo continuo permite que los adultos mayores se adapten a las preferencias cambiantes de los consumidores, como la creciente demanda de experiencias de viaje personalizadas, ecológicas y sostenibles. Para satisfacer estas tendencias, los profesionales del turismo deben tener un sólido conocimiento de las prácticas sostenibles, que incluyen alojamientos ecológicos, certificaciones verdes y la promoción del turismo responsable (Naciones Unidas, s. f.). Los trabajadores mayores que adquieren experiencia en estas áreas están mejor posicionados para atender a los viajeros conscientes del medio ambiente de hoy y contribuir al crecimiento sostenible de la industria del turismo.

En tercer lugar, el desarrollo de habilidades puede ayudar a los adultos mayores a mantenerse comprometidos y motivados en sus roles, lo cual contribuye a mejorar su satisfacción laboral. La participación en estos programas también aumenta su sentido de autoestima y refuerza el valor que aportan a la fuerza laboral. Los estudios han demostrado que, cuando los empleados mayores se sienten seguros de sus capacidades, es más probable que permanezcan en sus puestos por más tiempo, lo que reduce las tasas de rotación y mejora la estabilidad general del equipo de trabajo (Lapshova & Levchenko, 2020).

3. Metodología

La investigación utilizó un diseño de métodos mixtos, combinando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para obtener una comprensión integral y profunda de la relación

de las interacciones entre los adultos mayores, su capacitación e inclusión laboral en la industria del turismo, lo cual facilitó la identificación de patrones y correlaciones significativas. El enfoque cuantitativo proporcionó datos estadísticos que pueden correlacionarse con las variables de interés, mientras que el cualitativo permitió explorar en detalle las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes.

3.1 Técnicas utilizadas

Revisión sistemática de la literatura y análisis bibliométrico

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, utilizando fuentes académicas y artículos indexados en bases de datos confiables. El objetivo era identificar estudios previos que abordaran la inclusión laboral de los adultos mayores en el sector turístico, así como las barreras y oportunidades que enfrentan. Además, se empleó un análisis bibliométrico para mapear las tendencias de investigación y las principales áreas de estudio en este campo. Esta revisión y análisis contextualizan la investigación en el panorama actual e hicieron posible identificar brechas en la literatura.

Encuestas y entrevistas

El objetivo de su aplicación fue recopilar datos primarios de los siguientes grupos:

- Adultos mayores: Se averiguó acerca de sus percepciones sobre la capacitación, las oportunidades laborales disponibles en el sector turístico y las barreras que enfrentan.
- Expertos en turismo: Se consultó a profesionales del sector turístico, académicos y consultores para comprender las estrategias actuales de inclusión laboral, los programas de capacitación y profesionalización existentes y las oportunidades que perciben para los adultos mayores.
- Empleadores del sector turístico: Se indagó por las necesidades de capacitación que identifican en relación con los adultos mayores y su disposición a emplearlos en sus organizaciones.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se llevó a cabo un proceso de validación de contenido mediante el juicio de expertos. Participaron especialistas en el área temática y en metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems del cuestionario. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de participantes con características similares a la muestra objetivo, lo que permitió identificar posibles ambigüedades y ajustar la redacción de los ítems. La confiabilidad del instrumento se determinó por medio del coeficiente alfa de Cronbach, y alcanzó valores superiores al umbral aceptado de 0,70, lo que evidencia una adecuada consistencia interna de las escalas utilizadas.

3.2 Muestra y tipo de muestreo

La muestra estuvo compuesta por tres grupos principales:

- *Adultos mayores*: Personas mayores de 60 años que se encontraban activamente buscando empleo o trabajando en el sector turístico, o que habían participado en programas de capacitación relacionados con el turismo.
- *Expertos en turismo*: Profesionales del sector turístico, incluidos académicos, consultores y trabajadores del área de recursos humanos en el turismo, con experiencia en la inclusión laboral de los adultos mayores.
- *Empleadores del sector turístico*: Gerentes o responsables de contratación en empresas del sector turístico (hoteles, agencias de viajes, restaurantes, etc.), con el fin de identificar las necesidades de capacitación y la disposición a contratar a adultos mayores.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto implicó seleccionar participantes que fuesen accesibles y relevantes para el tema de investigación:

- 50 adultos mayores con experiencia en el sector turístico o que hubiesen participado en algún programa de capacitación o profesionalización.
- 15 expertos en turismo de diferentes subsectores, tales como formación turística, políticas laborales, recursos humanos y consultoría.
- 20 empleadores del sector turístico de diversas empresas.

Para el análisis cualitativo, se utilizó un *software* para analizar las entrevistas y extraer patrones de comportamiento, actitudes y percepciones de los participantes. Esto ayudó a organizar y categorizar los datos cualitativos, lo que facilitó la identificación de temas recurrentes relacionados con la capacitación y la inclusión laboral.

La investigación tuvo como objetivo correlacionar los siguientes factores por medio de los métodos descritos:

- Factores demográficos de los adultos mayores (edad, género, nivel educativo, experiencia laboral previa, etc.) y su disposición a participar en programas de capacitación.
- Tipos de capacitación recibida y su impacto en la empleabilidad y la satisfacción laboral de los adultos mayores.
- Percepciones de los empleadores sobre las habilidades de los adultos mayores, comparadas con las percepciones de los adultos mayores sobre su capacidad para adaptarse al sector turístico.

Así, la investigación no solo identificó las barreras y oportunidades actuales, sino también las estrategias que podrían favorecer la integración efectiva de los adultos mayores en el mercado laboral turístico, de modo que se asegure su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

De acuerdo con la metodología propuesta, se analizan las oportunidades laborales identificadas en el sector turístico, el impacto de la capacitación, así como también las necesidades y los desafíos que enfrentan los adultos mayores en el mercado laboral turístico.

4. Resultados y discusión

Se presenta a continuación el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a adultos mayores, expertos en turismo y empleadores. El objetivo consiste en identificar las oportunidades laborales disponibles en el sector turístico y cómo se correlacionan con las características de los adultos mayores, como su educación previa y la capacitación que han recibido.

Tabla 2. Oportunidades de empleo en el sector turístico para adultos mayores

<i>Tipo de oportunidad laboral</i>	<i>Frecuencia (%)</i>	<i>Participantes adultos mayores (%)</i>	<i>Empleadores que ofrecen estas oportunidades (%)</i>
Servicio al cliente	32 %	30 %	45 %
Guías turísticos	18 %	25 %	28 %
Servicios administrativos	15 %	20 %	20 %
Gestión de eventos	10 %	15 %	18 %
Otros (consultoría, ventas)	25 %	10 %	9 %

Nota. Elaboración propia.

Según los resultados, la mayoría de los adultos mayores participantes en la encuesta indicaron que las oportunidades principalmente existen en el servicio al cliente y la guía turística. Los empleadores también coinciden en que estas son las áreas con más vacantes para este grupo, lo que sugiere que son los sectores más accesibles para los adultos mayores en el sector turístico.

4.1 Impacto de la capacitación en la inclusión laboral

Uno de los puntos clave en este estudio es evaluar cómo la capacitación influye en la empleabilidad y la integración de los adultos mayores en el mercado laboral del turismo. Para ello, se realizó un análisis de la efectividad de los programas de capacitación ofrecidos en términos de habilidades y adaptabilidad al sector.

Tabla 3. Impacto de la capacitación en la empleabilidad de los adultos mayores

<i>Temas de capacitación</i>	<i>Porcentaje de adultos mayores empleados después de la capacitación</i>	<i>Porcentaje de empleadores que consideran relevante la capacitación</i>
Digitalización	25 %	55 %
Servicio al cliente	35 %	65 %
Sostenibilidad	20 %	40 %
Habilidades sociales	15 %	45 %

<i>Temas de capacitación</i>	<i>Porcentaje de adultos mayores empleados después de la capacitación</i>	<i>Porcentaje de empleadores que consideran relevante la capacitación</i>
Otros (idiomas, gestión de eventos)	5 %	30 %

Nota. Elaboración propia.

Los datos muestran que la capacitación en servicio al cliente y digitalización tiene un alto impacto en la empleabilidad de los adultos mayores, con un 35 % y un 25 % de los participantes empleados después de recibir estas capacitaciones, respectivamente. Al mismo tiempo, los empleadores destacan que las capacitaciones más relevantes son aquellas relacionadas con esos dos temas, lo cual subraya la importancia de estas habilidades en el sector turístico actual.

4.2 Desafíos y barreras para la inclusión laboral de los adultos mayores en el sector turístico

La investigación también analiza las barreras y los desafíos que enfrentan los adultos mayores al intentar integrarse al mercado laboral del turismo, así como las percepciones de los empleadores sobre las limitaciones de este grupo etario.

Tabla 4. Desafíos y barreras identificados por empleadores y adultos mayores

<i>Barrera o desafío</i>	<i>Frecuencia de respuestas de adultos mayores (%)</i>	<i>Frecuencia de respuestas de empleadores (%)</i>
Falta de habilidades digitales	40 %	35 %
Percepción de falta de energía	25 %	30 %
Discriminación por edad	20 %	25 %
Barreras de accesibilidad (físicas)	10 %	15 %
Otros	5 %	5 %

Nota. Elaboración propia.

Los adultos mayores señalan principalmente la falta de habilidades digitales como una de las barreras más significativas para su inclusión laboral. Por otro lado, los empleadores también destacan la falta de energía y la discriminación por edad como factores importantes que dificultan la integración de los adultos mayores en el mercado laboral del turismo.

Este análisis muestra que, aunque existen oportunidades de empleo para los adultos mayores en el sector turístico, particularmente en servicio al cliente y como guías turísticos, la capacitación en estas áreas —y en otras— desempeña un papel crucial en la mejora de la empleabilidad de este grupo. Asimismo, la falta de habilidades digitales y la discriminación por edad son las principales barreras que limitan la integración de los adultos mayores en el mercado laboral, las cuales deben abordarse mediante programas de formación especializados y políticas inclusivas por parte de los empleadores del sector turístico.

4.3 Correlaciones de variables en el sector turístico para la inclusión laboral de los adultos mayores

Se exploran a continuación las correlaciones entre variables clave que pueden influir en la empleabilidad de los adultos mayores en el sector turístico. Se utilizaron técnicas estadísticas como el coeficiente de correlación de Pearson para identificar la relación entre variables continuas, y el coeficiente de correlación de Spearman para las variables ordinales.

Tabla 5. Correlación entre la edad y la disposición a participar en programas de profesionalización

<i>Edad de los adultos mayores</i>	<i>Disposición a participar en programas de profesionalización</i>	<i>Coeficiente de correlación de Pearson</i>
Menores de 50 años	Alta (60 %)	0,45
De 50 a 60 años	Media (40 %)	0,32
Mayores de 60 años	Baja (20 %)	-0,28

Nota. Elaboración propia.

Se observa una correlación positiva moderada (0,45) entre los adultos menores de 50 años y su disposición a participar en programas de capacitación. Sin embargo, los adultos mayores de 60 años muestran una correlación negativa (-0,28), lo que indica que la disposición a participar en capacitaciones disminuye a medida que aumenta la edad. Esto podría relacionarse con las percepciones de los adultos mayores sobre su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías o métodos de trabajo.

La Figura 1 muestra dos variables: *disposición a participar en programas de profesionalización* y *coeficiente de correlación de Pearson*, segmentadas por grupos de edad.

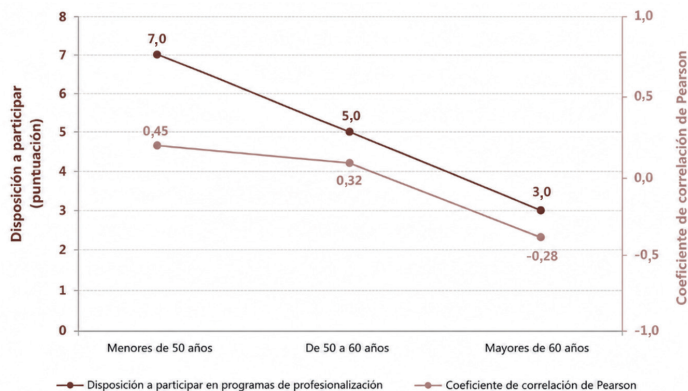
El segmento de menores de 50 años tiene la mayor disposición a participar en tales programas, con una puntuación cercana a 7.

Los adultos de 50 a 60 años presentan una disminución en su disposición, con una puntuación aproximada de 5, lo que indica una menor inclinación hacia la profesionalización en comparación con el grupo más joven.

Los mayores de 60 años tienen la menor disposición, con una puntuación de aproximadamente 3, lo que sugiere que este grupo es menos propenso a participar en actividades de profesionalización.

El coeficiente de Pearson muestra una correlación negativa entre la edad y la disposición a participar en programas de profesionalización, lo que indica que a medida que aumenta la edad disminuye la disposición para involucrarse en programas de formación.

Figura 1. Correlación entre la edad y la disposición a participar en programas de capacitación



Nota. Elaboración propia.

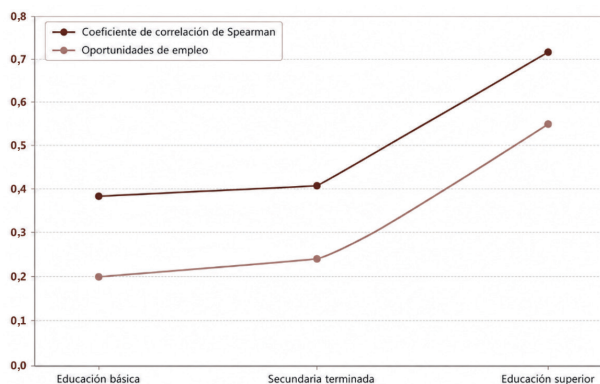
Tabla 6. Correlación entre nivel educativo y oportunidades de empleo identificadas

Nivel educativo	Oportunidades de empleo (frecuencia)	Coeficiente de correlación de Spearman
Educación básica	20 %	0,38
Secundaria completa	25 %	0,41
Educación superior	55 %	0,72

Nota. Elaboración propia.

Existe una correlación positiva alta (0,72) entre la educación superior (estudios superiores) y la identificación de oportunidades de empleo en el sector turístico. Los adultos mayores con niveles educativos más altos tienden a identificar más oportunidades en el sector. Aquellos con solo educación básica tienen menos oportunidades, lo que destaca la importancia de la formación continua.

Figura 2. Correlación entre el nivel educativo y las oportunidades de empleo de los adultos mayores



Nota. Elaboración propia.

La Figura 2 muestra la correlación entre el nivel educativo y las oportunidades de empleo, representando el coeficiente de correlación de Spearman para cada nivel educativo. A medida que el nivel educativo aumenta, también lo hace la correlación con las oportunidades de trabajo.

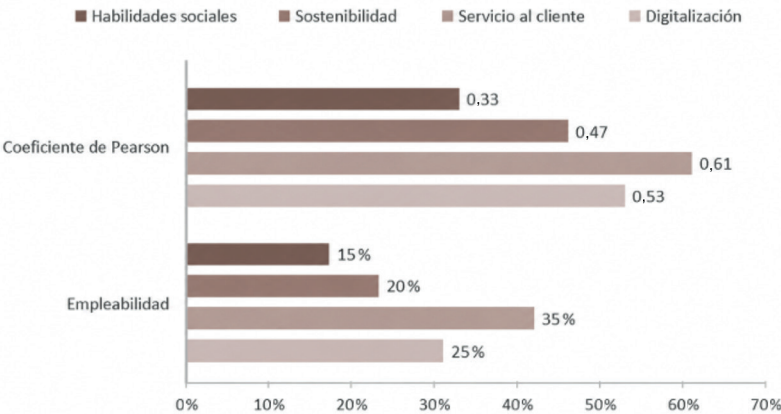
Tabla 7. Correlación entre el tema de la capacitación recibida y la empleabilidad

Tipo de capacitación	Empleabilidad poscapacitación (%)	Coeficiente de correlación de Pearson
Digitalización	25 %	0,53
Servicio al cliente	35 %	0,61
Sostenibilidad	20 %	0,47
Habilidades sociales	15 %	0,33

Nota. Elaboración propia.

Se observan correlaciones positivas entre el tema de capacitación recibida y la empleabilidad de los adultos mayores. Las capacitaciones en servicio al cliente (0,61) y digitalización (0,53) tienen una correlación más alta, lo que sugiere que estos programas de formación tienen un mayor impacto en la empleabilidad de los adultos mayores.

Figura 3. Correlación entre el tema de la capacitación recibida y la empleabilidad



Nota. Elaboración propia.

La Figura 3 muestra la relación entre diferentes temas de capacitación y la empleabilidad poscapacitación, reflejada por medio del coeficiente de correlación de Pearson, el cual indica la fuerza y la dirección de la relación entre las variables: valores cercanos a 1 sugieren una relación fuerte y positiva, mientras que valores cercanos a 0 evidencian una relación débil o nula. En este caso, el tema de *servicio al cliente* muestra la mayor correlación positiva (0,61), lo que lleva a suponer que este tipo de formación tiene un impacto considerable en

la empleabilidad. Por otro lado, la *capacitación en habilidades sociales* tiene la correlación más baja (0,33), lo cual denota una relación menos fuerte con las oportunidades de empleo tras la capacitación. En general, los resultados sugieren que, cuanto mayor es el coeficiente de correlación, mayor es el impacto de la formación en la empleabilidad, especialmente en áreas clave, como servicio al cliente y digitalización.

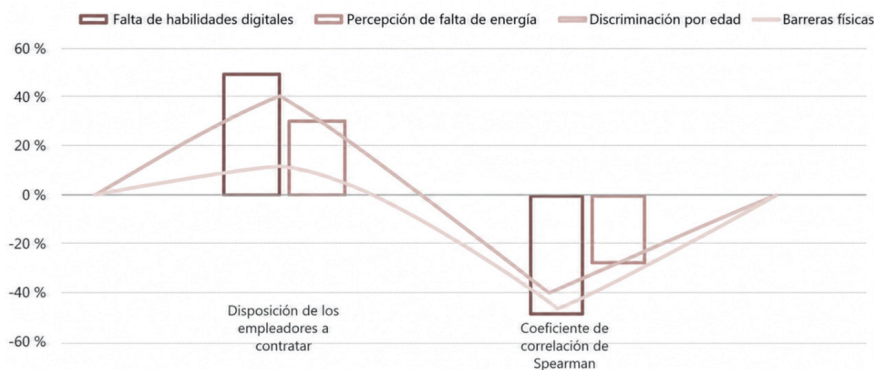
Tabla 7. Correlación entre las barreras percibidas por los adultos mayores y la disposición de los empleadores para contratarlos

<i>Barrera percibida</i>	<i>Disposición de los empleadores a contratar (%)</i>	<i>Coefficiente de correlación de Spearman</i>
Falta de habilidades digitales	50 %	-0,46
Percepción de falta de energía	30 %	-0,38
Discriminación por edad	40 %	-0,50
Barreras físicas	20 %	-0,35

Nota. Elaboración propia.

La falta de habilidades digitales (-0,46) y la discriminación por edad (-0,50) son las barreras percibidas que muestran correlaciones negativas significativas con la disposición de los empleadores para contratar adultos mayores. Esto sugiere que, a medida que estas barreras aumentan, la disposición de los empleadores para contratar adultos mayores disminuye, especialmente cuando existe la percepción de que estos tienen dificultades para adaptarse a las tecnologías digitales o enfrentan discriminación por su edad.

Figura 4. Correlación entre las barreras percibidas por los adultos mayores y la disposición de los empleadores para contratar



Nota. Elaboración propia.

La Figura 4 muestra la correlación entre las barreras percibidas para la inclusión laboral de los adultos mayores y la disposición de los empleadores a contratarlos. Los coeficientes negativos indican una relación inversa: a medida que aumenta la percepción de la

barrera, la disposición de los empleadores a contratar tiende a disminuir. En este caso, la discriminación por edad (con un coeficiente de -0,50) muestra la correlación más fuerte, lo que sugiere que esta barrera tiene el impacto más negativo sobre la disposición de los empleadores. La falta de habilidades digitales (con un coeficiente de -0,46) refleja asimismo una relación negativa, pero de menor intensidad que la antes mencionada. Las barreras físicas y la percepción de falta de energía tienen correlaciones algo menores (-0,35 y -0,38, respectivamente), lo que indica una relación menos fuerte, pero también negativa.

5. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados del análisis indican que la inclusión de los adultos mayores en la fuerza laboral del sector turístico tiene un gran potencial, pero también enfrenta desafíos significativos. Las correlaciones entre factores como la edad, la educación, la capacitación y la disposición a participar en el mercado laboral revelan patrones importantes que deben abordarse para mejorar la empleabilidad de este grupo. En general, los adultos mayores con niveles educativos más altos y aquellos que reciben capacitación en áreas clave, como el servicio al cliente y la digitalización, tienden a identificar más oportunidades de trabajo en la industria turística. Sin embargo, la edad avanzada y las barreras percibidas, como la falta de habilidades digitales y la discriminación por edad, limitan las perspectivas de empleo para estos adultos.

Las oportunidades laborales en el sector, particularmente en áreas como el ecoturismo y la sostenibilidad, ofrecen espacios favorables para la integración de los adultos mayores, en especial para aquellos que han recibido capacitación en estos campos. Por otro lado, las barreras percibidas por los empleadores, como la falta de competencias digitales y la percepción de que las personas de la tercera edad son menos enérgicas o adaptables a nuevas tecnologías, siguen siendo obstáculos significativos para su contratación.

El análisis subraya que, para facilitar la inclusión laboral de los adultos mayores en el sector turístico, es fundamental establecer políticas públicas y programas específicos que aborden sus necesidades particulares. El envejecimiento poblacional es una realidad global, y el sector turístico puede desempeñar un papel clave en proporcionar oportunidades de trabajo a este grupo, aprovechando sus experiencias y su capacidad para fortalecer áreas como el ecoturismo y el turismo cultural. Para lograrlo, se necesitan políticas que promuevan la formación continua, la integración de los adultos mayores en programas educativos especializados y la creación de entornos laborales inclusivos, que mitiguen las barreras percibidas, como la discriminación por edad.

Las políticas públicas deben priorizar la adaptación de las empresas turísticas a la realidad demográfica actual, de manera que se asegure la inclusión efectiva y respetuosa de los adultos mayores. Los programas de sensibilización dirigidos tanto a empleadores como a trabajadores jóvenes, que promuevan el respeto y la colaboración intergeneracional, podrían ser fundamentales para cambiar los conceptos erróneos sobre la capacidad de los adultos mayores para desempeñar diferentes roles en el sector turístico.

Aunque los hallazgos de este estudio ofrecen perspectivas valiosas sobre la empleabilidad de los adultos mayores en el turismo, se requiere más investigación para evaluar los

efectos a largo plazo de su inclusión en el sector. Los futuros estudios podrían explorar las siguientes áreas:

- *Impacto a largo plazo de la inclusión laboral en el turismo*: Realizar estudios longitudinales para examinar cómo la participación de los adultos mayores en el sector turístico influye en su calidad de vida a lo largo del tiempo, considerando aspectos como la salud, el bienestar psicológico y la integración social. Esto proporcionaría evidencia sólida sobre los beneficios de la inclusión laboral de este grupo.
- *Estrategias efectivas de capacitación y actualización*: Investigar las metodologías más efectivas para capacitar a los adultos mayores, considerando sus características particulares, como el aprendizaje a su propio ritmo y las barreras tecnológicas que enfrentan. La implementación de cursos accesibles y adaptados podría ser un área de estudio relevante.
- *Percepciones de empleadores y trabajadores jóvenes sobre la inclusión de los adultos mayores*: Investigar cómo las actitudes de los empleadores y trabajadores jóvenes influyen en la integración de los adultos mayores en la fuerza laboral, lo que podría ayudar a diseñar programas que fomenten una mayor apertura y colaboración intergeneracional.
- *Desarrollo de políticas públicas inclusivas*: Examinar el impacto de políticas públicas específicas en la inclusión de los adultos mayores en el mercado laboral turístico y cómo estas políticas podrían adaptarse a diferentes contextos socioeconómicos y culturales en diversas regiones.

De esta manera, la inclusión laboral de los adultos mayores en el sector turístico no solo representa una oportunidad económica y social, sino también un desafío que requiere un enfoque integral, en el que se consideren la capacitación, la eliminación de barreras y la adaptación de políticas públicas. La investigación continua en este campo es esencial para garantizar que los adultos mayores puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el sector turístico, de manera que se contribuya a un mercado laboral más inclusivo y sostenible.

Referencias

- Alén-González, E., Domínguez, T., & Losada, N. (2021). Social tourism for seniors in Spain: An example to be followed? En J. Lima, & C. Eusébio (Eds.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (pp. 72–82). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781789241211.0007>
- Australian Human Rights Commission. (2016). *Willing to work. National inquiry into employment discrimination against older Australians and Australians with disability 2016*. Australian Human Rights. Commission. https://humanrights.gov.au/__data/assets/file/0027/57276/WTW_2016_Full_Report_AHRC_ac_0_0.pdf
- Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, 69(4), 245–263. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0017>

Belbase, A., Sanzenbacher, G., & Gillis, C. M. (2016). *How do job skills that decline with age affect white-collar workers?* [IB, n.º 16-6]. Center for Retirement Research. https://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2016/04/IB_16-6.pdf

Cheung, S. Y., & Woo, L. (2021). Age stereotypes and the job suitability of older workers from hotel managers' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102932. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102932>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/desarrollo_social_inclusivo.pdf

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), a237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>

Lapshova, E. S., & Levchenko, V. V. (2020). Impact of vocational training on older workers' employment. *SHS Web of Conferences*, 87, a00020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208700020>

Naciones Unidas. (s. f.). *Turismo sostenible. ODS conexos. 8. Promover el crecimiento económico sostenido*. <https://www.unwto.org>

Olson, D., & Shultz, K. (2011). *Aging and work: Issues and implications in a changing landscape*, edited by Sara J. Czaja & Joseph Sharit. (2009). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 432 pages. *Journal of Women & Aging*, 23(2), 179–181. <https://doi.org/10.1080/08952841.2011.561150>

Organización Mundial de la Salud. (8 de octubre de 2025). *Salud mental de los adultos mayores*. <https://acortar.link/f7wqBm>

Schumacher, R. (2023). Gran got tech: Inclusivity and older adults. *Journal of User Experience*, 18(2), 62–67. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/3604890.3604891>

Stanimir, A., & Przybysz, K. (2024). Demographic challenges for the tourism industry: The future of seniors' activities—A case study of Poland. *Tourism and Hospitality*, 5(4), 1456–1476. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040081>

Tuomi, A., Moreira, E., & Zainal, H. (2023). Digital cultural tourism: Older adults' acceptance and use of digital cultural tourism services. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(2-3), 226–247. <https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2256698>