

# Teoría y Praxis

Publicación semestral  
ISSN 1870-1582

Año 3, Núm. 3, 2007  
Cozumel, Quintana Roo

Turismo	
Educación	
Administración y Negocios	
Lenguas	
Informática	
Recursos Naturales	
Identidad	



# El empleo en el sector hotelero de Cozumel y su impacto en la comunidad



## RESUMEN

Lucinda Arroyo Arcos\*  
Edgar Gutiérrez García\*\*

El objetivo de este trabajo es conocer la situación del empleo en el sector hotelero de la isla de Cozumel a partir del análisis del número de empleos en puestos gerenciales y operativos, los problemas para el reclutamiento y selección de personal, y las características del perfil del empleado. Asimismo, se mencionan los indicadores más comunes, como rotación y ausentismo, y se incluyen las fortalezas y debilidades que identifican los empleadores. Lo anterior nos permite tener resultados que faciliten la interpretación y análisis del impacto de este sector en el contexto local. El presente trabajo incluye resultados de la investigación *La generación de empleo, sus características y factores condicionantes en los servicios de alojamiento de Cozumel, Quintana Roo*, registrado en la Secretaría de Posgrado e Investigación de la División de Desarrollo Sustentable de la Unidad Académica Cozumel, Universidad de Quintana Roo.

**PALABRAS** | Cozumel, Quintana Roo, empleo, sector hotelero.  
**CLAVE**

65

\* Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel / larroyo@uqroo.mx

\*\*Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel



## **El turismo como generador de empleo en México y en la región sureste**

En México, el turismo ha sido considerado como un instrumento de integración, promoción, vehículo de comprensión y paz, pero principalmente como actividad que brinda oportunidades de empleo en los establecimientos que satisfacen las necesidades de los turistas, como los hoteles, restaurantes, medios de transportación, sitios de entretenimiento y otros complementarios (Mathieson y Wall, 1990). Para 1985, con la política de apertura externa, se esperaba que el empleo creciera con mayor velocidad y se sentaran las bases para enfrentar y resolver de manera estructural la situación del desempleo en el país (López, 1999).

Las primeras investigaciones de impactos del turismo en el ámbito mundial surgen en la década de los sesenta con un acentuado enfoque económico, reflejo del optimismo con que se analizaba al turismo como promotor del desarrollo. Estos estudios presentan los múltiples beneficios de esta actividad, a partir del análisis de indicadores cuantitativos, inversiones públicas y privadas (Mathieson y Wall 1990). Asimismo, la ideología capitalista ofrece el turismo a los países subdesarrollados y en vías de desarrollo como fórmula para salir del estancamiento económico, siendo consciente de que la falta de infraestructura, instalaciones, equipamiento y capital para invertir, lleva a los países anfitriones a emitir políticas que permiten la inversión de las empresas extranjeras en sus territorios, manteniéndose así el control y poder de decisión en el sector; lo que se puede entender como una nueva forma de colonización (Acuña, 2004).

Por otra parte, un elemento importante para explicar la generación de empleos en México es la evolución en el ámbito sectorial. Durante los años noventa, se mantuvieron las tendencias de reducción del empleo en los sectores primario y secundario, pero con una expansión en el terciario. Por un lado, se destaca la rama de servicios financieros: seguros, servicios a empresas, bienes raíces y servicios básicos. Por el otro, la rama de comercio: grandes tiendas, supermercados, comercio exterior; así como las relativas al turismo: restaurantes, hoteles y el comercio informal típico (Weller, 2000).

En la región sureste, el estado de Quintana Roo se caracteriza por ser uno de los más dinámicos en todo México, cuya actividad principal es el turis-

mo. En el 2003, captó 30.72% de las divisas que ingresaron al país por concepto de turismo, es decir, un total de \$2 933.12 millones de dólares y 10 803 195 turistas (Sedetur, 2004).

En el año 2000, el rubro de servicios de hoteles y restaurantes ocupó el primer lugar como generador de empleos con 18% en el ámbito estatal y 21% en el municipal. El segundo lugar lo ocupó el rubro servicios que no son de gobierno, con 8.8%, y el tercer lugar correspondió a las actividades gubernamentales con 4.5%. Con respecto al género, en el estado 69% de los puestos se encuentran ocupados por el sexo masculino y 72% en el municipio. Por su parte, las mujeres están ganando terreno en diversos puestos, 31% en el ámbito estatal y 27% en el municipal (INEGI, 2000).

## **Metodología**

---

En el 2004, año en que se inició la investigación, el universo estaba constituido por cincuenta hoteles registrados en la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel, con un total de 4129 cuartos. Sin embargo, uno de los hoteles fue cerrado por remodelación. Por lo tanto, se tomaron como base los cuarenta y nueve hoteles restantes, con un total de 3955 habitaciones (véase la clasificación particular en el apartado “Número de empleos”).

Se llevaron a cabo cuarenta y nueve entrevistas a los gerentes de recursos humanos o, en su caso, dueños de los establecimientos hoteleros; treinta y un fueron en forma directa y dieciocho por vía telefónica. Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas semi estructuradas; no obstante, por la naturaleza de ciertos objetivos se requirieron preguntas con menor grado de estructuración a fin de captar con mayor profundidad el caso. Se usaron datos recabados en la primera fase del trabajo, en la que se aplicaron 245 encuestas en forma aleatoria a empleados del sector hotelero; la muestra se realizó con un grado de confiabilidad de 95% y un grado de error de 5%.

Se revisaron diversas investigaciones de estudios previos y páginas de internet sobre el tema; se consultaron documentos de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel así como censos de población y anuarios estadísticos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).



## **Situación del empleo en el sector hotelero de Cozumel, Quintana Roo**

---

Con objeto de destacar la situación real del empleo en el sector hotelero de Cozumel, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a gerentes de recursos humanos, encargados o dueños de los establecimientos hoteleros. Esto permitió conocer el número de empleos a nivel gerencial y operativo, el perfil requerido, incluyendo nacionalidad, los problemas para el reclutamiento, selección y énfasis en las formas para incentivar a los colaboradores.

### *Número de empleos*

Según datos de la Secretaría de Turismo (Sectur), por cada cuarto de hotel se generan un empleo directo y cuatro indirectos (Botello, 2003). En el sector hotelero de Cozumel están registrados 49 hoteles con un total de 3955 habitaciones. Para efectos de esta investigación, se realizó una clasificación particular: hoteles grandes (aquellos que tienen más de 151 habitaciones); hoteles medianos (de 51 a 150 habitaciones) y hoteles pequeños (de hasta 50 habitaciones).

Los hoteles grandes tienen una oferta de 2269 habitaciones, generan 1970 empleos, de los cuales 205 son a nivel gerencial y 1765 operativos (véase tabla 1). Los puestos gerenciales representan 11% en promedio, tienen a su cargo 8 subordinados y en casos específicos de 25 hasta 5 operativos, que constituyen 89% (entre mozos, camaristas, personal de mantenimiento, recepcionistas y auxiliares, entre otros).

Por otra parte, con el uso de tecnologías, algunos puestos se van fusionando al grado de ir prescindiendo de mano de obra en áreas como caja de recepción, conmutador y facturación, que son atendidas por una sola persona.

Los hoteles medianos, con un total de 919 habitaciones, generan 565 empleos, de los cuales 69 son a nivel gerencial y 496 operativos (véase tabla 2). Los puestos gerenciales representan 10%, los cuales tienen a su cargo en promedio a nueve subordinados, y cinco en casos específicos. Los puestos operativos representan 90 por ciento.

Los hoteles pequeños tienen una oferta de 767 habitaciones y generan 283 empleos, 42 a nivel gerencial—que representa 14%—(generalmente dueños del establecimiento) y 241 empleos operativos que representan 86%, como se muestra en la tabla 3.

TABLA 1. EMPLEOS GENERADOS EN LOS HOTELES GRANDES DE COZUMEL

Nombre del hotel	Núm. de empleados	Categorías generales		Núm. de cuartos
		Gerencial	Operativo	
1. Reef Club	200	20	180	306
2. Iberostar	286	11	275	300
3. Occidental Allegro	182	17	165	296
4. Presidente Intercontinental	287	50	237	256
5. El Cozumeleño	230	30	200	254
6. Occidental Gran	192	19	173	253
7. Fiesta Americana	163	13	150	226
8. Meliá Cozumel	250	35	215	200
9. Cozumel & Resort	180	10	170	178
10. Plaza Las Glorias (en reparación)	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1970</b>	<b>205</b>	<b>1765</b>	<b>2269</b>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a gerentes de Recursos Humanos de los hoteles grandes (más de 151 habitaciones), Cozumel, Quintana Roo, nov. 2004-marzo 2005.

TABLA 2. EMPLEOS GENERADOS EN LOS HOTELES MEDIANOS DE COZUMEL

Nombre del hotel	Núm. de empleados	Categorías generales		Núm. de cuartos
		Gerencial	Operativo	
1. Park Royal	95	16	79	141
2. Coral Princess	110	10	100	139
3. El Cid La Ceiba	100	10	90	113
4. Casa del Mar	60	8	52	106
5. Sun Village San Miguel	32	3	29	96
6. Casa Mexicana	39	6	33	90
7. Plaza Cozumel	15	2	13	69
8. Scuba Club	14	3	11	61
9. Playa Azul	70	8	62	52
10. Sol Cabañas	30	3	27	52
<b>Total</b>	<b>565</b>	<b>69</b>	<b>469</b>	<b>919</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas a gerentes de Recursos Humanos de los hoteles medianos (de 51 a 150 habitaciones), Cozumel, Quintana Roo, nov. 2004-marzo 2005.

TABLA 3. EMPLEOS GENERADOS EN LOS HOTELES PEQUEÑOS DE COZUMEL

Nombre del hotel	Núm de empleados	Categorías generales		Núm de cuartos
		Gerencial	Operativo	
1. Fontán	25	1	24	48
2. Barracuda	8	2	6	44
3. Villa Blanca	35	3	32	40
4. Days Inn	14	4	10	40
5. El Marqués	5	1	4	39
6. Flamingo	5	1	4	34
7. Safari Inn	11	1	10	33
8. Maya Cozumel	11	0	11	32
9. López	6	1	5	30
10. Aguilar	7	1	6	30
11. Kary	8	1	7	29
12. Pepita	6	1	5	28
13. Cozumel Inn	6	2	4	27
14. El Pirata	4	1	3	27
15. Flores	6	1	5	26
16. Colonial	9	1	8	2
17. Bahía	8	0	8	25
18. Palma Dorada Inn	5	2	3	24
19. Marruang	4	1	3	21
20. Hacienda San Miguel	32	3	29	20
21. Caribe	6	1	5	18
22. Saolima	7	1	6	16
23. Zuanayoli	10	1	9	15
24. Mary Carmen	6	1	5	14
25. Villa Las Anclas	2	1	1	14
26. Vista del Mar	8	1	7	12
27. Almarestel	4	2	2	11
28. Costa Brava	12	2	10	7
29. Hotel del Centro	4	1	3	16
30. Caribe Blu/Lorena	9	1	8	22
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>42</b>	<b>241</b>	<b>767</b>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a encargados o dueños de los hoteles pequeños (hasta 50 habitaciones), Cozumel, Quintana Roo, nov. 2004-marzo 2005.

Se tiene entonces que el sector hotelero, con un total de 3955 habitaciones hasta marzo del 2005, generó 2818 empleos, lo que indicó en promedio menos de un empleo directo por habitación de acuerdo con los indicadores establecidos por la Secretaría de Turismo. Solamente dos de los hoteles grandes cumplen con el criterio anterior. En los hoteles pequeños, por el contrario, existen de 5 a 6 habitaciones por un empleo. Acerca de la calidad de los empleos, 90% corresponde a puestos de baja nivel jerárquico, lo que coincide con la observación de Shaw y Williams (1994: 30), quienes comentan que una gran mayoría de empleos en el sector turístico corresponden a puestos pocos calificados con remuneraciones salariales de las más bajas.

### *Problemas para la selección de personal*

El proceso de selección del personal puede entenderse como el conjunto de entrevistas, exámenes, comprobaciones, referencias y documentación, tendientes a encontrar al mejor candidato para ocupar una posición en la empresa (Schulz, 2001). En esta investigación se obtuvo que 90% de los entrevistados refieren que entre los problemas se encuentran: la existencia de una *amplia oferta de trabajo o puestos* pero a su vez, falta de personal capacitado, un bajo nivel de inglés y de estudios en los solicitantes, pero sobre todo *la escasez de personal calificado*. Esto último implica que a pesar de las deficiencias que pudieran tener los demandantes, son lo único con lo que se cuenta y “se toman o se dejan”. De igual manera, en la mayoría de las ocasiones no se sigue el proceso establecido; el reclutamiento y la selección son vía *recomendación de amigos, parientes o conocidos* (entrevistas directas, 2004).

### *Perfil*

Al realizar las entrevistas, se verificó que para cubrir un puesto en las áreas operativas los requisitos son mínimos, tales como experiencia, ganas de trabajar, conocimiento de inglés, voluntad y entusiasmo. Los requisitos para puestos gerenciales son: experiencia, nivel profesional, más de dos idiomas, en menor medida liderazgo y demostrar mediante pruebas un equilibrio psíquico efectivo.



### *Extranjeros*

Existe una política empresarial que permite la contratación de uno a siete extranjeros. Asimismo, en los hoteles grandes y medianos se encontraron únicamente diecinueve empleados de nacionalidad extranjera que ocupaban puestos a nivel gerencial y mandos medios. Cabe destacar que 20% de los entrevistados considera que los extranjeros tienen ventajas competitivas frente a los empleados locales, principalmente por el dominio del inglés, mejor preparación académica, más habilidades y buena actitud para desempeñar en forma más eficiente sus labores.

### *Incentivos*

En este punto, se identificó que 50% de los hoteles grandes y medianos tienen como política motivar a sus empleados con la finalidad de una mejora en el desempeño; implementan estímulos como premios por puntualidad o asistencia, nombramiento del empleado del mes, fondo de ahorro y, principalmente, incrementos en el salario, primas y prestaciones según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Con el mismo propósito, se llevan a cabo actividades para fomentar un ambiente laboral agradable, como felicitaciones de cumpleaños, convivencias entre empleados (Día de las madres, posadas, aniversarios del hotel, etc.), programas deportivos y culturales. Los hoteles restantes se limitan a cumplir con lo establecido por la ley.

## **Indicadores del sector hotelero de Cozumel** \_\_\_\_\_

Existen datos del funcionamiento del área de Recursos Humanos que se convierten en indicadores para la toma de decisiones, entre los que se encuentran la rotación y el ausentismo.

### *Rotación*

La rotación señala la movilidad que tiene la empresa en sus diferentes áreas, departamentos y puestos. Se presenta por una renuncia, despido o abandono de trabajo, generando una vacante. Esto implica costos que afectan a la economía de la empresa, tales como el gasto que genera el proceso de reclutamiento para cubrir la vacante (anuncios, llamadas telefónicas, papelería, etc.), así como de selección (el sueldo proporcional de los entrevistadores, papelería, entre

otros). Además, el período de inducción significa pérdidas por la baja en la productividad debido al desconocimiento del puesto y de los servicios que presta la empresa; fallas o mermas que repercuten en una mala atención a los huéspedes (Schulz, 2003).

Según los entrevistados, existe en promedio una rotación de 17% en la hotelería de Cozumel, principalmente en los puestos operativos de camaristas, cocineros, mozos, meseros y auxiliares de mantenimiento; ocasionado, según los responsables de Recursos Humanos, por la búsqueda de mejores empleos, la migración y la temporalidad, entre otros.

### *Ausentismo*

El ausentismo es un problema más al que se enfrenta el sector hotelero; surge por inasistencias injustificadas, enfermedades, accidentes de trabajo, maternidad, problemas de alcoholismo, etc. Para el caso, esta problemática no se profundizó; sin embargo, es recomendable que se estudie por área o departamento por las situaciones específicas que se pueden presentar y hacerlo en forma mensual, pues es sabido que cuando existe ausentismo se daña la cadena de servicios en detrimento de la atención a los clientes.

### *Fortalezas y debilidades detectadas en el sector hotelero*

Las principales fortalezas identificadas por los entrevistados son: la oportunidad de generar empleos para la comunidad; la superación personal de los empleados al adquirir otro idioma, conocer la cultura de otros pueblos y recibir capacitación y entrenamiento para atender al cliente; y la certeza de que se impulsa el desarrollo regional y se mejora la infraestructura del destino turístico.

Entre las debilidades que preocupan a la administración se encuentran la falta de personal capacitado, lo que implica “tiempo y dinero” para instruir a los colaboradores en el conocimiento de los estándares que corresponden a sus funciones; la temporada baja, por ser la causa de la caída de las ventas y el despido de empleados; la falta de interés de la población por trabajar en hoteles pequeños, los salarios bajos; la escasa o nula promoción de los hoteles pequeños por los responsables de impulsar el destino y, finalmente, la falta de planeación turística por las autoridades municipales.

### *Visión*

Los empresarios del sector hotelero ven con optimismo el crecimiento de los establecimientos existentes (expansión). Asimismo, se espera una alza en la ocupación, pues existe la esperanza de trabajar en una unidad de “encadenamiento productivo” para aprovechar entre todas las empresas las oportunidades que brinda la localidad. Se espera la intervención del gobierno para establecer políticas turísticas basadas en una mejor planeación de la actividad, logrando así eliminar la temporalidad y mantener una elevada ocupación todo el año.

### **Conclusiones**

En la región sureste del país, para el periodo 1990-2000, Quintana Roo mantuvo una tasa de desempleo de 2%, del cual 0.5% correspondió al municipio de Cozumel. El rubro servicios de hoteles y restaurantes ocupa el primer lugar como generador de empleos, a pesar de que el impacto en la comunidad no es muy alentador, lo cual se refleja en la generación, en promedio, de menos de un empleo directo por habitación. Cabe señalar que de acuerdo con los resultados de las encuestas, la planta laboral se compone de 77% de migrantes. De ellos, 50% proviene del estado de Yucatán, 7.5% del D. F., 5% de Veracruz, 3.5% de Tabasco, 2.5% de Guerrero y Chiapas, y 23% de otros municipios de Quintana Roo. Otros estados que proveen de mano de obra son Oaxaca, Puebla, Michoacán y Campeche.

Es evidente el impacto positivo del sector hotelero en la economía local, al ocupar mano de obra; sin embargo, 90% se localiza en puestos de categoría operativa. Por el contrario, los empleados de nacionalidad extranjera tienen mayores oportunidades de ocupar puestos gerenciales por el dominio de otro idioma, profesionalización y actitud.

Si bien existe oferta de trabajo en la comunidad, resulta difícil reclutar personal capacitado, al grado de que las necesidades hacen que la selección de personal quede por debajo del perfil idóneo. Esto implica que los empleados trabajen con deficiencias y se produzca una rotación que en promedio mensual representa 17%, muy por arriba de lo ideal según Schulz (2003), quien refiere 2% mensual, lo que significaría 24% anual.



Una de las ventajas para la comunidad es la creación de infraestructura que permite el acceso al destino: aeropuertos, muelles internacionales para el atraque de cruceros y trasbordadores, drenaje, alcantarillado, mejoras en la imagen de la isla, entre otros. Sin embargo, la estacionalidad, al igual que en otras ciudades turísticas, se refleja como una de las principales desventajas. Así pues, no hay duda de que el empleo en el sector hotelero de Cozumel presenta fortalezas y debilidades, y se observan problemáticas que deben ser revisadas para diseñar estrategias endógenas que permitan combatir las de raíz y lograr así un verdadero desarrollo en el sector.

#### FUENTES CONSULTADAS

- Acuña, A. (2004). "Aproximación conceptual al fenómeno turístico en la actualidad". *Gazeta Antropológica*. Universidad de Granada, 20, 17-20.
- Aguilar, A. (1994). "Ingreso y mercado laboral en ciudades turísticas". *Ciudades*, México, 23, 10-18.
- Botello, L. (2003). "Guía de planeación: Lo nuevo bajo el sol: destinos calientes". *Revista Expansión*, México, enero- febrero, 70-76.
- INEGI (2000). *Anuario estadístico, división de actividades económicas*. México: INEGI, 272-274.
- Jiménez, A. (1993). *Estructura y desarrollo: la funcional del turismo internacional y la política turística en México. Desarrollo histórico 1945-1990*. México: McGraw-Hill, 51-120.
- Ley Federal del Trabajo (2005) Cámara de Diputados, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>, [enero, 2005].
- López, J. y Pérez, A. (1999). *La macroeconomía del empleo y políticas de pleno empleo para México*. México: Porrúa.
- Mathieson, A. y Wall G. (1990). *Turismo: Repercusiones económicas, físicas y sociales*. México: Trillas.
- Sectur (2005). Secretaría de Turismo, [en línea], México, Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_1\\_home\\_sectur](http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_1_home_sectur), marzo, 2005.



- Sedetur (2004) Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, [en línea].  
Disponibile en: <http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php>.
- Schulz, J.A. (2001). "La correcta selección de personal: una práctica olvidada".  
*Revista Alta Hotelería*, septiembre-octubre, 63, 42-43.
- (2003). "Importancia de los indicadores en el área de recursos humanos".  
*Revista Alta Hotelería*, enero, núm. 66, pp. 37-39.
- Shaw, G. y Williams, A. (1994). *Critical issues in tourism: a geographical perspective*.  
England: Blackwell Publishers, 164-187.
- Weller, J (2000). "Tendencias del empleo en los años noventa en América Latina  
y el Caribe". *Revista de la CEPAL*, 72, 31-51.