



# Mercado laboral turístico y trabajo decente: un análisis en el sector hotelero de Puerto Morelos, México

Reyes, J., Vargas, E.E. & Zizumbo, L. (2025). Mercado laboral turístico y trabajo decente: un análisis en el sector hotelero de Puerto Morelos, México. En Velázquez-Castro, J.A. & Velasco, L.V. (Coord.) (2025). *Innovación y Desarrollo: Claves y Buenas Prácticas en Turismo* (pp. 119-142). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Sempurum. <https://doi.org/10.59899/inno-des-a-C6>

*Jazmín Itzel Reyes Rendón*<sup>14</sup>

 <https://orcid.org/0009-0006-3369-0038>

Correo: [jazmiint.jr@hotmail.com](mailto:jazmiint.jr@hotmail.com)

*Elva Esther Vargas Martínez*<sup>15</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2657-2691>

Correo: [eevargasm@uaemex.mx](mailto:eevargasm@uaemex.mx)

*Lilia Zizumbo Villarreal*<sup>16</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0639-5499>

Correo: [lzizumbov@uaemex.mx](mailto:lzizumbov@uaemex.mx)

<sup>14</sup> Maestra en Estudios Turísticos. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

<sup>15</sup> Doctora en Ciencias Ambientales. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

<sup>16</sup> Doctora en Sociología. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

## Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar las condiciones de trabajo decente en el sector hotelero de Puerto Morelos, México, que contribuyen a la configuración del mercado laboral turístico. Para lograrlo, se utilizó una metodología cualitativa de alcance interpretativo utilizando un modelo orientativo para guiar la investigación; la información se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas realizadas con actores clave relacionados con el sector hotelero. Los resultados indican que el mercado laboral turístico se ha visto afectado por una alta estacionalidad, una rotación constante de personal y una notable fragilidad ante cambios sociales, económicos, políticos y ambientales. Como conclusión se reconoce que el trabajo que se vive en la hotelería presenta desafíos significativos para considerarse digno en entornos inclusivos, justos y productivos. No obstante, existen estrategias como la responsabilidad social empresarial o la sustentabilidad organizacional que permiten avanzar para cumplir estos retos.

**Palabras clave:** mercado laboral, trabajo decente, hotelería, responsabilidad social empresarial, sustentabilidad organizacional.

## *Tourism labor market and decent work: an analysis in the hotel sector of Puerto Morelos – México*

### Abstract

The objective of this research is to analyze the decent work conditions in the hotel sector in Puerto Morelos, Mexico, which contribute to the configuration of the tourism labor market. To achieve this, a qualitative methodology of interpretative scope was used using an orientative model that guided the research. The information was obtained through semi-structured interviews conducted with key actors related to the hotel sector. The results indicate that the tourism labor market has been affected by high seasonality, constant staff turnover and notable fragility in the face of social, economic, political and environmental changes. In conclusion, it is recognized that the work experienced in the hotel

industry presents significant challenges to be considered dignified and in fairer, inclusive, and productive environments.

**Keywords:** labor market, decent work, hotel industry, corporate social responsibility, organizational sustainability.

## Introducción

El sector turístico en las últimas décadas ha sido un motor clave a nivel mundial en la creación de empleos tanto directos como indirectos, impactando positivamente en diferentes áreas y contribuyendo al desarrollo económico local y global (OIT, 2021). No obstante, el panorama mundial tras la pandemia por COVID-19 presentó un escenario desalentador, marcado por una pérdida de 100 millones de empleos directamente vinculados a este sector, afectando específicamente a los grupos más vulnerables, como mujeres, jóvenes y trabajadores migrantes; los cuales, ya se encontraban en situación de empleo precario incluso antes de la pandemia (United Nations, 2020). Este acontecimiento evidenció más claramente el escenario de las empresas hoteleras y su fuerza laboral, mostrando la vulnerabilidad del sector frente a crisis externas (Baum et al., 2020; Goh & Baum, 2021).

Por otro lado, las empresas hoteleras enfrentan una intensa competencia por el talento debido a una escasez de mano de obra, lo que ha provocado que variados destinos turísticos tengan dificultades para atraer trabajadores calificados, generando un desajuste entre la oferta y la demanda de trabajo (Dogru et al., 2019). Lo anterior, revela los problemas de empleo en el sector, contradictorio frente a la presunción de que el turismo impulsa el crecimiento económico y la creación de plazas de trabajo; empero, a menudo se pasa por alto la insuficiente fuerza laboral para cubrir los puestos precarios (Ioannides et al., 2021; Bianchi & de Man, 2021). En ese contexto, es que el concepto de “trabajo decente” cobra especial relevancia en el sector turístico, dado que millones de personas en todo el mundo están empleadas en este ámbito, sin embargo, viviendo la inseguridad e injusticia laboral (Bianchi & de Man, 2021).

Desde los organismos internacionales se habla de un creciente reconocimiento para alcanzar un “trabajo decente”, así como de un aumento

en el número de investigaciones que muestran la precariedad de los empleos en el sector turístico; no obstante, su estudio sigue siendo insuficiente para evidenciar la realidad que se vive (Baum et al., 2016; Ioannides et al., 2021).

Por ello, el objetivo del presente estudio es analizar las condiciones de trabajo decente en el sector hotelero de Puerto Morelos, México, que contribuyen a la configuración del mercado laboral. El capítulo se estructura en cinco secciones. Primeramente, se presenta una revisión de literatura que proporciona una fundamentación teórica para la investigación, seguido de la caracterización del mercado laboral en el contexto del lugar de estudio. Posteriormente, se presenta la metodología utilizada, incluyendo el proceso de recolección, tratamiento y análisis de datos. Seguimiento de los resultados de investigación y finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **Mercado laboral turístico**

El mercado laboral desde una perspectiva económica se concibe como un sistema dinámico donde interactúan la oferta (trabajadores) y la demanda (empresas) de trabajo (Pries, 1997). Esta interacción determina los salarios, el nivel de empleo y el desempleo. La oferta de trabajo se encuentra determinada por factores como la población en edad laboral, los niveles de educación, las preferencias individuales por el trabajo frente al ocio y las condiciones laborales; mientras que la demanda depende de la productividad marginal del trabajo, el nivel de tecnología, la demanda de bienes y servicios, y el costo del trabajo (Nicholson & Snyder, 2012).

Por otra parte, los salarios no sólo compensan el trabajo realizado, sino que también sirven como señal para la asignación de los trabajadores a diferentes empleos y sectores; por lo que el trabajo remunerado formaliza el empleo. El mercado laboral es un sistema dinámico que se relaciona con una variedad de factores económicos, sociales y políticos, como las tecnologías, la movilidad de capital, las políticas laborales, fiscales y monetarias, y la demografía, entre otros (Pries, 1997; Tokman, 1977).

Desde una visión social, el mercado laboral es estudiado considerando factores como la estratificación social, la desigualdad, la movilidad social, la cultura organizacional y las relaciones de poder (Crocker, 2006). Mientras que, desde un punto de vista jurídico o legal, se observan disciplinas como el derecho laboral que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, estableciendo normas sobre contratación, condiciones de trabajo, seguridad social, sindicatos y resolución de conflictos.

Por ello, (Maruani, 2002) señala que la distribución del empleo está influenciada por una combinación de factores sociales, normativos y estructurales que determinan cómo se accede y se mantiene el empleo en el contexto de las dinámicas sociales y económicas contemporáneas. La autora realiza una distinción entre los conceptos de trabajo y empleo, argumentando que el empleo no solo es un fenómeno económico, sino una construcción social que influye en la estratificación de la población y en las dinámicas del mercado laboral.

Los cambios económicos que se han presentado durante los últimos veinte años, han llevado a modificaciones en el mercado laboral y a una mayor flexibilidad en las relaciones laborales, desde la crisis económica del año 2008 al 2009 hasta la pandemia por coronavirus (COVID-19) del año 2019 a 2023 que intensificaron las tendencias de incremento en el desempleo, el desempleo prolongado, el trabajo informal, el subempleo, los contratos flexibles y el empleo precario, llevando a una mayor necesidad de enfoques que promuevan un trabajo decente como respuesta a la degradación del mercado laboral (Santos, 2023; Pereira et al., 2019). Al respecto, la Organización Internacional del trabajo (OIT) empezó a abordar el concepto de trabajo decente de forma más precisa en el año 1999<sup>17</sup>, cuando fue introducido en la Conferencia

---

<sup>17</sup> El significado de trabajo decente ya había sido tratado en documentos anteriores, no como un término, pero sí como una nueva concepción promovida en la industria. Holloway (1988) en su investigación contribuye al debate sobre el trabajo decente al mostrar que los modelos de producción emergentes pueden ofrecer mejoras en las condiciones laborales y la seguridad en el empleo en algunos contextos, pero también pueden generar precarización para aquellos trabajadores que no se ajustan a las nuevas exigencias. Al mismo tiempo, subraya la importancia de las estrategias

Internacional del Trabajo como una respuesta a la globalización y a las crisis económicas, donde el concepto abarcó cuatro pilares: creación de empleo, protección social, derechos en el trabajo y diálogo social (Santos, 2023).

Posteriormente recibió un respaldo de las Naciones Unidas en 2005 al incorporarse en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y posteriormente, en 2015 se enmarcó en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas como uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); específicamente en el objetivo 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, teniendo sus raíces en la necesidad de promover condiciones laborales justas y dignas para todos los trabajadores con ingresos dignos, seguridad y protección social para las familias, así como mejorar las perspectivas de desarrollo personal e integración social (Winchenbach et al., 2019; Gil, 2020; ONU, 2024). De tal manera que, el concepto como “el trabajo productivo para mujeres y hombres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (European Commission, 2024, p. 1) es considerado como un enfoque prometedor para el mercado laboral en el sector hotelero.

En las últimas décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento significativo consolidándose como uno de los sectores económicos más dinámicos y de mayor crecimiento a nivel mundial, representando el 10% del producto interior bruto (PIB) (OIT, 2017). Este sector se caracteriza en la creación de empleo, debido al elevado coeficiente de mano de obra y a su efecto multiplicador creando aproximadamente un empleo y medio adicional o indirecto en áreas afines al turismo (Soria & Hernández, 2024; OIT, 2017).

Esta creciente demanda de fuerza de trabajo que tiene el mercado laboral turístico es impulsada por la necesidad de satisfacer las expectativas de los consumidores (Soria & Hernández, 2024). Sin embargo, el turismo se asocia con empleos de bajos salarios, que a menudo son a tiempo parcial, temporales o estacionales y de baja calificación que

---

de gestión en la retención de talento y el desarrollo profesional, aspectos cruciales para mejorar la calidad del empleo en cualquier sector.

suelen estar ocupados por mujeres, jóvenes e inmigrantes, donde la ausencia de dignidad y respeto afecta negativamente el éxito del negocio, así como de los trabajadores y las comunidades locales (Ioannides et al., 2021; Winchenbach et al., 2019; Domínguez et al., 2021). Así, a pesar de su importancia económica y su continuo crecimiento, el trabajo en este sector presenta serias vulnerabilidades; de hecho, en su interpretación más amplia, el trabajo turístico puede incluir empleos que rozan la esclavitud moderna, constituyendo una “violación profunda de los derechos humanos” (Robinson et al., 2019, p. 3). Por ello, mientras que en otros sectores el incremento de la precariedad laboral es un fenómeno relativamente reciente, en el caso del turismo y la hotelería, muchas de las características de la precariedad han existido durante décadas (Robinson et al., 2019; Cañada, 2017; Martínez-Gayo y Martínez, 2020; Andrés et al., 2023; Méndez et al., 2021).

Se ha ilustrado cómo las habilidades limitadas asociadas con numerosos empleos de bajo nivel en el sector conducen a una reducción salarial, provocando una alta rotación de personal, un problema exacerbado por la tendencia de los empleadores a considerar a sus trabajadores como costos en lugar de recursos valiosos a largo plazo, siendo fácilmente reemplazables (Winchenbach et al., 2019). Además, el turismo, al estar poco sindicalizado debido a la fragmentación del sector y la actitud negativa de los empleadores hacia la organización laboral, se ve disminuido el poder de los trabajadores para negociar una mejora en sus condiciones, lo que debilita la negociación colectiva y reduce las protecciones laborales (Bianchi & de Man, 2021; García-Rodríguez et al., 2021).

Por otra parte, las condiciones de trabajo decente enmarcan una serie de principios expuestos en diversos estudios; por ejemplo, García-Rodríguez et al. (2021) hacen mención que compatibilizar el trabajo, la vida familiar y la vida personal está vinculado al equilibrio de los individuos entre sus actividades laborales y no laborales, donde un correcto equilibrio es un indicador de una buena calidad de vida laboral. Igualmente, la estabilidad y seguridad laboral, hace referencia a la perspectiva de mantener el empleo a largo plazo para los trabajadores considerándose una estrategia en la gestión de recursos humanos que

influye directamente en la satisfacción de los empleados con sus trabajos (García-Rodríguez et al., 2021). La igualdad de oportunidades y trato en el empleo permite que los trabajadores reciban un trato justo, sin discriminación basada en factores como el género, el origen étnico o la nacionalidad (García-Rodríguez et al., 2021).

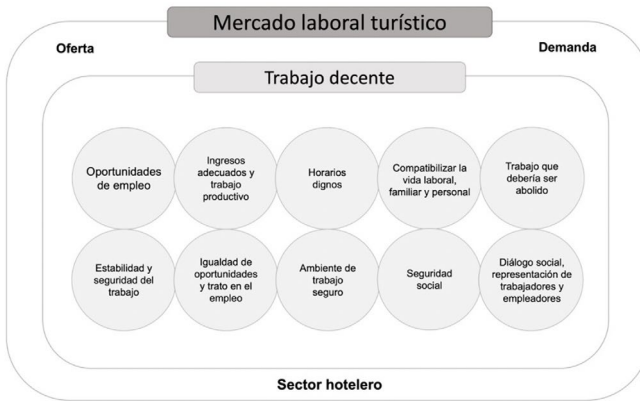
Por otro lado, las oportunidades de empleo son esenciales al basarse en indicadores que reflejan la demanda y oferta de mano de obra que analiza tanto la cantidad de empleo como la calidad de este, considerando aspectos como el empleo informal, el desempleo y fuerza laboral, permitiendo analizar las diferencias en las oportunidades entre diversos grupos, por edad, nivel educativo o situación laboral (ILO, 2013). Mientras que los ingresos adecuados y trabajo productivo se refieren a la necesidad de que los trabajadores reciban una remuneración suficiente que les permita vivir dignamente, al mismo tiempo que se garantiza que las actividades laborales sean productivas (ILO, 2013; Gamero, 2011). Y los horarios dignos se refieren a la adecuada organización del tiempo laboral, lo que es fundamental para garantizar condiciones de trabajo justas (Gamero, 2011).

En temas como la coerción política, el desarrollo económico y la discriminación racial, social o religiosa, son condiciones que podrían incluirse en el trabajo forzoso; igualmente, el despido injustificado y el maltrato (Ceballos & Velázquez, 2024). Firat et al. (2024) mencionan que el ambiente de trabajo seguro es garantizar que los trabajadores estén protegidos de los peligros y riesgos relacionados con el trabajo, pero también, abordando los riesgos psicosociales que se pueden llegar a generar entre la salud de los trabajadores. En temas de seguridad social se abordan todas las medidas para cubrir las necesidades básicas urgentes de la población, ya sea en efectivo o en especie con la finalidad de proteger a los trabajadores de riesgos y situaciones como el desempleo, enfermedades, maternidad, discapacidad, pobreza en la vejez, entre otros (Ghai, 2003; ILO, 2013). Por último, el principio de diálogo social y la representación de trabajadores y empleadores desempeña un papel fundamental en la promoción de un lugar de trabajo donde los trabajadores y los empleadores puedan participar en diálogos constructivos sobre temas laborales, reflejando la presencia de de-

rechos laborales y valores democráticos, como la rendición de cuentas, el debate, la negociación colectiva, las votaciones y el consentimiento dentro del entorno laboral (Ver Figura 1) (Firat et al., 2024).

Figura 1

*Modelo de orientación para el mercado laboral turístico con un enfoque al trabajo decente*



*Nota. Elaboración propia con base en la ILO (2013).*

## Panorama del mercado laboral turístico en Puerto Morelos - México

Desde 1990, el estado de Quintana Roo se ha consolidado como un destino generador de empleo basando principalmente su economía en el sector turístico al ser la entidad con mayor recepción de visitantes en el país (48% de la demanda nacional), y por generar una derrama económica superior a los 14 mil millones de dólares para el año 2019 (Arroyo & Gutiérrez, 2006; Palafox-Muñoz & Rubí-González, 2020). El estado, cuenta con 13 destinos turísticos reconocidos internacionalmente, siendo Cancún el de mayor crecimiento intensivo y expansivo desde 1975, lo cual atrajo una gran afluencia de inmigrantes de otros lugares del país y del mundo (Balbuena & López, 2021).

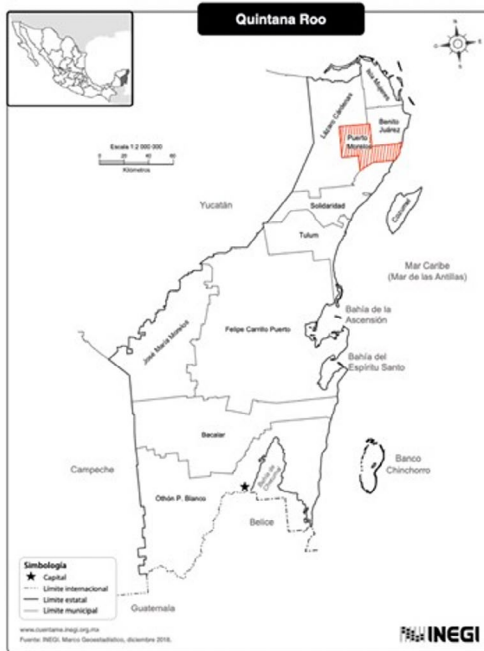
Para el año 2020, la situación cambió a causa de la pandemia por COVID-19 ocasionando una disminución del -55.0% de la afluencia de visitantes al estado y de un -33.3% de ocupación hotelera a comparación del año anterior (2019) (SEDETUR, 2020). Ante esta contingencia sanitaria las empresas quintanarroenses ostentaron más de 47 mil 803 despidos, un mes antes de la declaratoria de emergencia, develado el verdadero propósito de las empresas transnacionales por continuar acumulando beneficio propio por encima de sus empleados (Palafox-Muñoz & Rubí-González, 2020).

Posterior a ello, en la recuperación del sector turístico se presentaron algunas dificultades, la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera reportó la falta de trabajadores en la zona de Cancún y Riviera Maya, asociándola con la migración, pues la gente que se quedó sin empleo regresó a sus lugares de origen durante la pandemia encontrando nuevas oportunidades laborales (Vilchis et al., 2023). Situación que se presentó en los 13 destinos turísticos del estado, siendo uno de ellos el municipio de Puerto Morelos.

Puerto Morelos es una población costera localizada geográficamente en la zona norte del estado de Quintana Roo, México. Debido a su posición geográfica cuenta con una gran diversidad de recursos naturales, desde regiones selváticas hasta playas caracterizadas por fina arena blanca y un mar turquesa, así mismo, se encuentra ubicado entre dos polos turísticos reconocidos a nivel internacional, al norte con Cancún (municipio Benito Juárez) y al sur con Playa del Carmen (municipio Solidaridad) (Figura 2). Puerto Morelos se promueve como un destino alternativo, por ser menos masificado y por brindar una mayor tranquilidad e interacción con la vida cotidiana de los residentes (Calvario & Palafox, 2020). Hoy en día, Puerto Morelos cuenta con una infraestructura hotelera de 67 hoteles y 6,643 cuartos, lo que para el año 2023 representó una afluencia de 973,968 turistas en el destino y una ocupación hotelera anual de 71.9% (H. Ayuntamiento de Puerto Morelos, 2022; SEDETUR, 2023).

Figura 2.

Ubicación geográfica de Puerto Morelos - Quintana Roo - México



Nota. INEGI (2018).

Históricamente, Puerto Morelos formaba parte del municipio de Benito Juárez, no obstante, en el año 2015 la localidad se constituyó como el onceavo municipio del Estado de Quintana Roo, donde el cambio trajo consigo un incremento de la población y una expansión en las oportunidades laborales, especialmente en la pesca comercial que en sus inicios se consolidó como su principal actividad económica (Cruz et al., 2013). Esta incorporación de actividades turísticas en torno al muelle y al litoral costero facilitó el surgimiento de un grupo de empresarios turísticos locales y externos que incorporaron al espacio de trabajo tiendas de artesanías y souvenirs, joyerías, restaurantes de comida internacional, hoteles boutique, agencias de viajes, casas de cam-

bio, arrendadoras de autos, entre otros negocios turísticos que dieron pauta a la generación de múltiples empleos, haciendo que hoy en día, este destino turístico sea uno de los focos de importancia dentro de la Riviera Maya (Cruz et al., 2013).

Gran parte de la población local trabaja en las ciudades de Cancún o Playa del Carmen durante largas jornadas y solo regresa al municipio para descansar, haciendo que Puerto Morelos cuente con una elevada población flotante, lo que está llevando a que se convierta en una ciudad dormitorio (Calvario & Palafox, 2020). No obstante, dentro del programa de desarrollo municipal se han autorizado al menos diez mil cuartos de hotel para la expansión de Cancún donde se plantea mantener una imagen con base en un turismo inclusivo y accesible, facilitado aún más el acceso del turismo de masas en la zona (Calvario & Palafox, 2020). Es de importancia mencionar que el estado de Quintana Roo cuenta con una baja tasa de desempleo; sin embargo, los niveles de pobreza aumentan cada año, lo cual indica que la población está empleada en condiciones de precarización (Palafox-Muñoz & Rubí-González, 2020).

Por otro lado, después de la pandemia, el municipio presentó una problemática para cubrir las ofertas de trabajo que tienen los hoteles de la zona; la escasez de personal reportado en la hotelería de Cancún, Puerto Morelos y la Riviera Maya fue del 15% y que se ha venido acumulando (REPORTUR, 2022). En suma, se observa que Puerto Morelos se destaca como un atractivo turístico costero de la Riviera Maya; sin embargo, a medida que la expansión turística en el destino se presenta, también se generan desafíos importantes para el mercado laboral como la precarización laboral, la desigualdad y los bajos salarios, que reflejan la compleja situación de trabajo en el destino.

## Metodología

La presente investigación siguió un enfoque cualitativo para comprender la situación actual del mercado laboral turístico aplicado en

la hotelería de Puerto Morelos, México, con el fin de evaluar cómo los empleados perciben las condiciones laborales bajo los principios de trabajo decente. Se empleó un enfoque interpretativo y un método inductivo (Hernández & Mendoza, 2018), considerando las categorías establecidas en el modelo orientativo; lo que generó el conocimiento sobre un tema poco investigado en el ámbito turístico de la región.

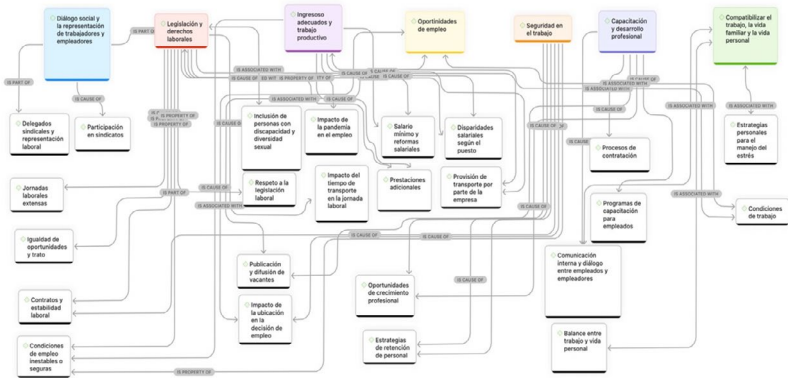
La técnica de investigación fue la entrevista semi-estructurada, aplicada a dieciocho colaboradores en áreas operativas y administrativas, así como a tres investigadores expertos en temas de hotelería del lugar de estudio, quienes aportaron valiosas perspectivas sobre la situación actual del sector hotelero. La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de enero y febrero del 2024. Para el tratamiento de datos se utilizó el software ATLAS.ti, versión 24.1.1, el cual permitió ordenar, codificar y analizar la información, así como generar una red semántica que permitió visualizar los hallazgos de investigación.

## Resultados

La red semántica que se muestra en la Figura 3, representa las diversas categorías relacionadas con las condiciones de trabajo decente en el sector hotelero de Puerto Morelos. La interpretación de las entrevistas a través del gráfico muestra siete nodos específicos sobre el objeto de estudio; no obstante, se puede observar que no todos los principios del modelo orientativo se encuentran plenamente representados en los resultados, debido a las particularidades y desafíos específicos que enfrenta este contexto laboral hotelero. Al analizar cada uno de los nodos y sus conexiones, resulta significativa la legislación y los derechos laborales de los trabajadores, donde se observa el mayor número de conexiones. Otros nodos indicadores de importancia y centralidad en la red semántica son la seguridad en el trabajo y, los ingresos adecuados y trabajo productivo, los cuales también interrelacionaron múltiples conceptos permitiendo comprender las dinámicas del trabajo decente.

Figura 3.

Red semántica de trabajo decente



Nota. *Elaboración propia con base en ATLAS.ti.*

La legislación y derechos laborales es un nodo central en la red semántica que influye y se interconecta con varios aspectos del trabajo decente, desde la inclusión de grupos vulnerables (como personas con discapacidad y diversidad sexual) hasta la protección de los salarios, jornadas laborales y condiciones de trabajo justas. Este nodo evidencia la percepción de los entrevistados sobre el marco de legalidad y respeto a los derechos de los trabajadores que sigue el sector hotelero, promoviendo un ambiente laboral justo en igualdad de trato, pero no de oportunidades. Se menciona la aceptación de mujeres, personas con discapacidad y comunidad LGBTQ+ en la plantilla laboral. Aunque no se trate de un programa de inclusión robusto, sí se observa la disposición a contratar personal de diversos perfiles, reconociendo la importancia del respeto y la igualdad de trato.

Hay que mencionar además, que durante la pandemia de COVID-19 los derechos laborales de los empleados de la hotelería se vieron vulnerados por una serie de razones interconectadas; muchas empresas optaron por reducir costos a expensas de los trabajadores, implementando despidos masivos, suspensiones laborales sin goce de sueldo y

reducciones salariales; estas medidas, en muchos casos, se llevaron a cabo sin respetar las normativas laborales vigentes, como el pago de indemnizaciones o la negociación colectiva. Esto pone de manifiesto la vulnerabilidad de los trabajadores ante las decisiones empresariales que, en muchos casos, no respetan íntegramente la normativa laboral.

Otro de los hallazgos es la extensión de las jornadas de trabajo y la falta de pago de horas extras, lo que afecta de forma desproporcionada a los puestos operativos. Además, el desplazamiento geográfico de hasta dos horas para llegar a los hoteles alarga la jornada laboral real, impactando en la calidad de vida y el bienestar del personal. Estas condiciones reflejan un cumplimiento deficiente de la legislación relativa a la jornada máxima y un desequilibrio entre la vida personal y profesional.

Por otro lado, se evidencia la inequidad salarial, especialmente entre los cargos directivos y los operativos. Si bien esto no se considera una violación directa de la ley (dependiendo de cada país y marco legal), genera percepciones de injusticia y alimenta la rotación de personal. La brecha salarial y la falta de claridad en la compensación refuerzan un ciclo de precarización en el que los trabajadores de menor rango no logran estabilidad ni un desarrollo profesional que les permita mejorar sus condiciones.

El papel de los sindicatos se presenta de forma ambivalente. Por un lado, quienes están sindicalizados obtienen mejores salarios y prestaciones; por otro, para el personal de confianza o no sindicalizado, esto genera un sentimiento de desigualdad. Esto, en sí mismo, es un indicio de que la organización colectiva puede aportar beneficios concretos. En términos generales, se señala que el sector hotelero “cumple con lo establecido por la ley” en cuanto a contratación y algunas prestaciones mínimas. El cumplimiento se describe como “lo básico” o “lo mínimo indispensable”; sin embargo, no deja de ser una buena práctica frente a escenarios donde se observan violaciones a la normativa en otros sectores.

La categoría “Legislación y derechos laborales” se observa como un nodo crítico que pone en evidencia la necesidad de reforzar el cum-

plimiento de la normativa y de impulsar cambios más profundos en la cultura organizacional del sector turístico. La aparente igualdad de trato no se traduce en igualdad de oportunidades reales, y las áreas de vulneración de derechos (jornadas excesivas, despidos injustificados, salarios desiguales) se hacen patentes en la narrativa de los entrevistados.

Respecto a los ingresos adecuados y trabajo productivo, predominan las críticas hacia la brecha salarial y la consecuente inconformidad de los trabajadores por sentirse mal remunerados; esto se traduce en una percepción de injusticia y alta rotación en el sector. Sin embargo, sí se señalan algunos elementos que pueden considerarse beneficios extrasalariales vinculados a la categoría, como vales de despensa, fondo de ahorro, transporte, alimentos y uniformes. Estas prestaciones contribuyen a compensar, aunque de forma limitada, la disparidad salarial y a mejorar la calidad de vida del personal.

Cuando los puestos operativos del sector turístico, que están sindicalizados, disfrutan de un mayor salario y mejores condiciones laborales que los empleados de confianza solo por pertenecer a un sindicato, se generan percepciones de injusticia. Esto fue expresado por uno de los entrevistados, cuando mencionó que el hecho de observar mayores salarios y prestaciones entre el personal sindicalizado afectó su motivación, compromiso y satisfacción laboral.

La seguridad en el trabajo es uno de los pilares fundamentales del trabajo decente; en la red semántica se observa una conexión clave, como los contratos y estabilidad laboral, la publicación y difusión de las vacantes, las oportunidades de crecimiento profesional, impacto de la ubicación en la decisión de empleo, las estrategias de retención de personal y las condiciones de trabajo. Los resultados muestran que la estacionalidad que vive el sector turístico y los contratos que se ejercen a corto plazo suelen comprometer la seguridad en el empleo.

La seguridad en el empleo está vinculada a las condiciones laborales, incluyendo las prestaciones de salud que deben garantizar un entorno laboral seguro, así como la prevención de accidentes y enfermedades tanto en el ámbito laboral como en el personal. La importancia de las

prestaciones de salud se evidenció durante la pandemia, un periodo crítico para numerosos trabajadores del sector hotelero en Puerto Morelos.

Por otro lado, la escasez de demanda de empleo en el turismo ha tenido varias implicaciones negativas; la falta de personal ha llevado a los trabajadores a asumir mayores responsabilidades, el sector se encuentra difundiendo las vacantes constantemente; sin embargo, para cubrir los puestos disponibles, los hoteles contratan a trabajadores con menos experiencia o cualificación, lo que afecta la calidad del trabajo y limita las oportunidades de desarrollo profesional. Un comentario sorprendente que se puede observar a la luz de los resultados de este estudio es que, en algunos casos, para cubrir la escasez de empleados, las empresas han recurrido a prácticas laborales injustas, como extender horas sin la remuneración adecuada o contratar a trabajadores vulnerables en condiciones precarias.

También se observa, que este nodo se conecta con el impacto de la ubicación en la decisión de empleo, lo que determina la decisión de los empleados al considerar una oferta de trabajo; es decir, que la proximidad o accesibilidad que tienen los hoteles influye en la aceptación de los empleos. Sin embargo, algunos participantes de recursos humanos consideraron que a pesar de que el transporte es provisto por la empresa la disposición a aceptar el empleo sigue siendo limitada.

La capacitación y desarrollo profesional es un factor clave para garantizar el acceso a mejores oportunidades laborales y mejorar la calidad del trabajo donde los procesos de contratación, los programas de capacitación para empleados, las oportunidades de crecimiento profesional, la comunicación interna y el diálogo entre empleados y empleadores y las estrategias de retención de personal, se convierten en estrategias clave para el crecimiento de la organización y del bienestar de los trabajadores. Desde los procesos de contratación se habla de elegir candidatos que se alineen con los valores del hotel, ya que facilita su integración en el equipo, lo que a su vez reduce la rotación y mejora la satisfacción laboral. Siendo así, los programas de capacitación están estrechamente relacionados con las oportunidades de crecimiento pro-

fesional, si bien se menciona que los empleados del sector hotelero no asumen la capacitación como una oportunidad para avanzar profesionalmente, sí la observan como una obligación más que cumplir durante su jornada laboral, ya que se convierte en un evento esporádico, más que un proceso continuo de crecimiento. Y esto se debe a que las capacitaciones están enfocadas en los procesos internos del hotel y no en mejorar o aumentar las habilidades de los trabajadores. Una estrategia de desarrollo profesional que brindan los hoteles son las prácticas profesionales en áreas diferentes a las de su desempeño; en este caso, los entrevistados hacen mención que estas prácticas les permiten obtener mayores conocimientos y habilidades; sin embargo, también se deben cumplir fuera de la jornada laboral.

Otro de los nodos manifiestos en la red son las oportunidades de empleo, en donde se observa, primeramente, que frente a la escasez de demanda laboral el sector se encuentra difundiendo las vacantes constantemente; sin embargo, el problema prevalece afectando el mercado laboral. Este nodo también se relaciona con el impacto de la ubicación en la decisión de empleo y con las condiciones de trabajo, categorías explicadas anteriormente.

El compatibilizar el trabajo, la vida familiar y la vida personal aparece representado en la red semántica a través de tres categorías: las estrategias personales para el manejo del estrés, el balance entre el trabajo y la vida personal y la comunicación interna y diálogo entre empleados y empleadores; estos factores son claves para definir lo que sería un entorno laboral que permita a los empleados gestionar adecuadamente sus responsabilidades en el trabajo, en casa y en su vida.

Las declaraciones más frecuentes estuvieron orientadas a la naturaleza que tiene el servicio turístico, donde los hoteles requieren de la presencia de los empleados, lo que restringe la posibilidad del trabajo en casa; igualmente, se manifestó la importancia de la comunicación y el diálogo entre empleados y empleadores, lo que permite claridad sobre sus responsabilidades y horarios, resultando más fácil organizar y planificar su tiempo fuera del trabajo.

El nodo del diálogo social y la representación de trabajadores y empleadores se articula a través de dos categorías fundamentales: la par-

ticipación en sindicatos y la función de los delegados sindicales en la representación laboral. En este contexto, los sindicatos desempeñan un papel esencial en la defensa y promoción de los derechos laborales, actuando como intermediarios a través de la negociación colectiva. Los entrevistados consideran que estar sindicalizado les garantiza beneficios como mejores salarios, prestaciones adicionales y su estabilidad laboral. Cabe mencionar la percepción positiva de los trabajadores hacia su representación colectiva, sin llegar a evidenciar las dinámicas de negociación que se presentan con los empleadores.

El diálogo social es fundamental para crear un ambiente de trabajo colaborativo, el cual fortalece la cohesión del equipo y permite identificar áreas de mejora y promueve una cultura de aprendizaje continuo, resaltando la importancia de no solo promover el desarrollo profesional, sino también de abordar las barreras culturales que pueden limitar el avance en la carrera.

## Conclusiones

El mercado laboral del sector hotelero en Puerto Morelos, México, enfrenta dificultades en la implementación del trabajo decente. Tanto los trabajadores como las empresas se ven afectados por una alta estacionalidad, una rotación constante de personal y una notable fragilidad ante cambios sociales, económicos, políticos y ambientales. Es innegable que el sector hotelero en todo Quintana Roo sufre una escasez en la demanda de empleo, lo que genera desafíos significativos para lograr condiciones laborales adecuadas. Esta situación hace al sector vulnerable dentro del mercado laboral turístico, ya que carece de la capacidad para retener talento humano y ofrecer condiciones de bienestar laboral. Es esencial que las empresas encuentren un equilibrio entre la necesidad de atraer y retener personal y la adopción de prácticas laborales sostenibles y equitativas.

Aun cuando el estudio evidencia varios obstáculos, existen algunas prácticas que apuntan en sentido positivo para promover un mejor empleo y trabajo decente; el hecho de que existan programas de formación (incluso esporádicos) indica un esfuerzo por elevar el nivel de

competencia de los trabajadores; igualmente, se menciona que, desde el proceso de contratación, se busca elegir candidatos que compartan los valores del hotel, facilitando su integración y reduciendo la rotación. En conjunto, estos elementos -pese a sus limitaciones- muestran intenciones de impulsar el desarrollo del personal y mejorar la integración en el ámbito laboral.

El diálogo social, comunicación interna, representación sindical y diálogo social apuntan a prácticas positivas que favorecen una mayor participación, equidad y estabilidad en el empleo. Del mismo modo, la presencia de delegados sindicales y la negociación colectiva se resalta como un pilar para la defensa de los derechos de los trabajadores, favoreciendo la equidad y el respeto a la normativa laboral.

El análisis revela problemáticas laborales interconectadas con varios factores que requieren una atención integral para promover un entorno laboral más justo, seguro y equitativo en el sector hotelero. La protección de los derechos de los trabajadores y la garantía de su bienestar, tanto en épocas de alta demanda como en momentos de crisis, parecen ser cuestiones desatendidas. Las empresas que decidan mejorar estos aspectos no solo aumentarían la satisfacción de sus empleados, sino que también incrementarían la eficiencia y calidad de su fuerza laboral. Sin embargo, esto exige que las empresas puedan hacerse más responsables con sus trabajadores mediante la implementación de políticas integrales que garanticen condiciones laborales seguras, oportunidades de desarrollo profesional, y beneficios sociales.

Este enfoque no solo cumple con los principios del trabajo decente, sino que también contribuye a crear entornos más justos, inclusivos y productivos para todos, prácticas que actualmente no son la norma.

Este estudio cumplió con el objetivo de analizar las condiciones de trabajo decente en el sector hotelero de Puerto Morelos, México, que contribuyen a la configuración del mercado laboral. Estos resultados han confirmado lo observado en estudios previos sobre el trabajo y el mercado laboral turístico en ámbitos nacionales e internacionales (Cañada, 2017; Domínguez et al., 2021; Maruani, 2002). Sin embargo, es necesario advertir que bajo un enfoque metodológico cualitativo y

bajo las particularidades del fenómeno en un destino turístico específico como la Riviera Maya, pudieron quedar algunas percepciones fuera de la investigación.

Esta investigación contribuye con el conocimiento científico develando lo que sucede en el mercado laboral en una zona turística en crecimiento. Representa una línea de investigación para que nuevos estudios diseñen modelos e indicadores para el análisis y medición del trabajo decente. Al mismo tiempo se recomienda abordar el objeto de estudio desde diversos enfoques cuantitativos y mixtos que permitan identificar elementos desde otras perspectivas y corrientes de pensamiento.

## Referencias

- Andrés, R., Mendoza, M. Á., & Quintana, L. (2023). Análisis espacial de la desigualdad salarial y la precariedad laboral en el sector turístico mexicano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 392. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4828>
- Arroyo, L., & Gutiérrez, E. M. (2006). Turismo y empleo. *Teoría y Praxis*, 2, 137-146.
- Balbuena, A. & López, A. (2021). Percepción de las camaristas de hoteles en Cancún sobre su situación laboral: Una perspectiva cultural del género en turismo. *Investigaciones Turísticas*, 22, 231. <https://doi:10.14198/INTURI2021.22.10>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R., & Solnet, D. (2016). Tourism Workforce Research: A Review, Taxonomy and Agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
- Baum, T., Mooney, S., Robinson, R., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce - New crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (9), 2813-2829.
- Bianchi, R. V., & de Man, F. (2021). Tourism, inclusive growth and decent work: a Marxist critique. *Justice and Tourism*, 220-238.
- Calvario, Á., & Palafox, A. (2020). *La producción del espacio turístico en Puerto Morelos, México*. Alba Sud.
- Cañada, E. (2017). Un turismo sostenido por la precariedad laboral. *Papeles*, 140 (18), 65-73.

- Ceballos, L. A. & Velázquez, M. A. (2024). Migración, empleo turístico y necropolítica en Sayulita, Nayarit. *Dimensiones Turísticas*, 8, 1-31. <https://doi:10.47557/ONJP8622>
- Crocker, R. (2006). *Human Capital Development and Education*. Canadian Policy Research Networks.
- Cruz, E., Zizumbo, L., Monterroso, N., & Quintanilla, A. (2013). La transformación de los espacios de vida y la configuración del paisaje turístico en Puerto Morelos, Quintana Roo, México. *Polis*, 34.
- Dogru, T., McGinley, S., Line, N., & Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, 74, 1-11. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2019.02.008>
- Domínguez, K.I., Vargas, E.E., Zizumbo, L. & Velázquez, J.A. (2021). Tourism jobs and quality of work-life. A perception from the hotel industry workers. *Cuadernos de Administración* 37 (69). e2310718. <https://doi:10.25100/cdea.v37i69.10718>.
- European Commission. (2024). *Employment and decent work*. [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-growth-and-jobs/employment-and-decent-work\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-growth-and-jobs/employment-and-decent-work_en)
- Firat, G., Gough, J., & Moorkens, J. (2024). Translators in the platform economy: a decent work perspective. *Perspectives: Studies in Translation Theory and Practice*, 32(3), 422–440. <https://doi.org/10.1080/0907676X.2024.2323213>
- Gamero, J. (2011). De la Noción de Empleo Precario al Concepto de Trabajo Decente. *Derecho & Sociedad*, 37, 117–125.
- García-Rodríguez, F. J., Armas-Cruz, Y., & González-de-la-Rosa, M. (2021). Decent work in hospitality: scale development and validation. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1674–1693. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1865386>
- Ghai, D. (2003). Trabajo decente. Concepto e indicadores. *Revista Internacional Del Trabajo*, 122(2).
- Gil, J.L. (2020). El Trabajo Decente Como Objeto de Desarrollo Sostenible. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales* 10 (1). 140-83.
- Goh, E., & Baum, T. (2021). Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1688–1710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1295>
- H. Ayuntamiento de Puerto Morelos. (2022). *Plan municipal de desarrollo 2021-2024*.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, McGRAW-HILL.
- Holloway, J. (1988). *La rosa roja de Nissan*. Cuadernos del Sur.
- ILO. (2013). *Decent work indicators*. www.ilo.org/publns
- Loannides, D., Gyimóthy, S., & James, L. (2021). From liminal labor to decent work: a human-centered perspective on sustainable tourism employment. *Sustainability*, 13(2), 851. <https://doi.org/10.3390/su13020851>
- Martínez-Gayo, G., & Martínez, V. (2020). Precariedad laboral en el turismo español bajo la perspectiva de género. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(4), 649-665. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.046>
- Maruani, M. (2002). *Trabajo y el empleo de las mujeres*. Editorial Fundamentos.
- Méndez, M. C., Vargas, E. E., & Román, Y. G. (2021). Precariedad laboral en el sector hotelero. Caso de estudio: Chapultepec-Polanco de la ciudad de México. *Compendium*, 24(46).
- Nicholson, W., & Snyder, C. (2012). *Microeconomic theory. basic principles and extensions* (Eleventh Edition). South-Western, Cengage Learning.
- OIT. (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms\\_546341.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_546341.pdf)
- OIT. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_809290.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf)
- ONU. (2024). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Palafox-Muñoz, A., & Rubí-González, F. A. (2020). La gota que derramó el vaso en el turismo en Quintana Roo, México: precariedad laboral y COVID-19. *Dimensiones Turísticas*, 4(Special), 131-148. <https://doi.org/10.47557/IMG05677>
- Pereira, S., Dos Santos, N., & Pais, L. (2019). Empirical Research on Decent Work: A Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.53>

- Pries, L. (1997). Teoría sociológica del mercado de trabajo. *Iztapalapa 42 Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 42, 71–98.
- REPORTUR (2022, April 18). *Cancún: problemas para encontrar personal pese a tarifas disparadas*. <https://www.reportur.com/mexico/2022/04/18/cancun-problemas-para-encontrar-personal-pese-a-tarifas-disparadas/>
- Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>
- Santos, E. (2023). From Neglect to Progress: Assessing Social Sustainability and Decent Work in the Tourism Sector. *Sustainability*, 15(13), 10329. <https://doi.org/10.3390/su151310329>
- SEDETUR. (2020). *Indicadores Turísticos Enero - Diciembre 2020*.
- SEDETUR. (2023). *¿Cómo vamos en Turismo? Diciembre 2022- Diciembre 2023*.
- Soria, E., & Hernández, A. B. (2024). Mapping literacies in the tourism labor market: a cross-database comparison. En *Literacies and Labor Market Challenges in the Digital Era*. Palgrave-Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.15426>
- Tokman, V. (1977). dinámica del mercado de trabajo urbano: el sector informal urbano en América Latina. En R., Katzman & J.L., Reyna (Eds), *Fuerza de Trabajo y Movimiento Laborales En América Latina*, (68-102). El Colegio de México.
- United Nations. (2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Vilchis, A. A., Cruz, E. & Marín, A.I. (2023). *Turismos del Sur. Claves para reflexionar el turismo desde el pensamiento crítico*. Universidad Autónoma de Quintana Roo.
- Winchenbach, A., Hanna, P., & Miller, G. (2019). Rethinking decent work: the value of dignity in tourism employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1026-1043. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1566346>