

Análisis de las condiciones laborales perspectiva de los colaboradores del sector hotelero en Cancún

Analysis of working conditions perspective of employees in the hotel sector in Cancun

Natalia Itzel Vera Martínez ^a, Rosa Isela Fernández Xicotencatl ^b y Arturo Martínez Camacho ^{*c}

^{a b} Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, Cancún, México

^c Escuela Superior de Apan (ESAp), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), México

Recibido el 18 de febrero del 2025, aceptado el 28 de mayo del 2025, en línea el 30 de junio del 2025.

Resumen

En la actualidad, en las zonas turísticas, los hoteles se enfrentan a un desafío crucial: no solo deben preocuparse por cubrir todas las vacantes de su plantilla, sino que también deben centrarse en retener a sus colaboradores. Esta problemática se acentuó en el sector hotelero de Cancún, Quintana Roo, tras la irrupción de la pandemia de COVID-19, que forzó recortes de personal y aumentó la demanda de trabajo. Esta investigación tiene como objetivo analizar las condiciones laborales de los colaboradores de la Zona Hotelera de Cancún, Quintana Roo para identificar cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal. La metodología que se utilizó fue del tipo cuantitativa de alcance descriptivo, ya que se aplicó una encuesta a 52 colaboradores, donde se identificó que los principales factores de rotación de personal en los hoteles de Quintana Roo son: el ambiente laboral, las capacitaciones y el salario. Analizar las condiciones laborales tiene estrecha relación con el clima y la cultura organizacional que a su vez incide en la productividad laboral de una organización, lo que afecta la competitividad.

Palabras clave: condiciones laborales, sector hotelero, Cancún.

Abstract

Currently, hotels in tourist areas face a crucial challenge: they must not only focus on filling all their vacancies, but also on retaining their employees. This problem was exacerbated in the hotel sector in Cancún, Quintana Roo, following the outbreak of the COVID-19 pandemic, which forced staff cuts and increased labor demand. This research aims to analyze the working conditions of employees in the Hotel Zone of Cancún, Quintana Roo to identify the factors that influence staff turnover. The methodology used was quantitative with a descriptive scope, since a survey was applied to fifty-two employees, where it was identified that the main factors of staff turnover in the hotels of Quintana Roo are: the work environment, training and salary. Analyzing working conditions is closely related to the organizational climate and culture, which in turn impacts an organization's productivity, affecting its competitiveness.

Keywords: working conditions, hotel sector, Cancun.

* Autor para correspondencia arthur_martinez@uaeh.edu.mx

1. Introducción

Los hoteles hoy enfrentan un desafío crucial: deben preocuparse por cubrir todas las vacantes y retener a sus colaboradores. La alta rotación de personal en empresas privadas como los hoteles no solo afecta su reputación ante los clientes y candidatos potenciales, sino que también conlleva mayores costos de contratación, así como un bajo rendimiento de los empleados que permanecen.

Este problema se agudizó en el sector hotelero de Cancún, Quintana Roo, tras el brote de la pandemia de COVID-19, que obligó a recortar personal y aumentó la demanda de trabajo, sobrecargando a los colaboradores activos.

En la década actual de los 2020's, Cancún enfrenta un problema de personal debido a un aumento del 20 % en la ocupación hotelera a la vez que experimenta un déficit de mano de obra del 15 %. Además, las tarifas de las habitaciones se elevaron un 10 %, debido a la alta demanda de personal en diversas áreas, como servicios de alimentos y bebidas, limpieza y relaciones públicas. Como resultado, muchos hoteleros han optado por la contratación masiva. Dependiendo del hotel, algunos también están aumentando las actividades de los colaboradores actuales (Reportur, 2022).

Debido a que existe una amplia oferta de trabajo, los empleados cambian de compañía con mayor frecuencia, permaneciendo a menudo un promedio de solo un mes y, en ocasiones, sin siquiera firmar un contrato. Esta situación se debe a que diversos factores que los colaboradores priorizan, como el salario, los horarios, el ambiente y las responsabilidades laborales a realizar, no cumplen con sus expectativas (López, 2022). Si este problema persiste, la demanda de personal en el sector hotelero de Cancún podría aumentar, lo que se traduciría en mayores costos de contratación para las empresas. Esto podría generar una mayor carga de trabajo para los equipos de reclutamiento y, en el peor de los casos, mayores responsabilidades para los empleados actuales, lo que en última instancia afectaría su desempeño.

Por lo tanto, este trabajo analiza las causas y los efectos que influyen en la rotación de personal en un hotel de Cancún, Quintana Roo, con el fin de proponer estrategias dentro del sector.

El objetivo de este trabajo es analizar las condiciones laborales desde la perspectiva de los empleados para identificar los factores que contribuyen a la alta rotación en hoteles de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo.

1.1. Aspectos teóricos y conceptuales sobre la deserción laboral

Diferencia de rotación y deserción

El sector hotelero se enfrenta en 2024, a un reto importante: equilibrar la motivación de los empleados con las necesidades de la organización. Lograr este equilibrio es crucial para reducir problemas como la rotación de personal, el ausentismo y la falta de responsabilidad. Además, promueve una mayor adaptabilidad tanto entre empleados como entre huéspedes, lo que en última instancia se traduce en una mayor satisfacción laboral.

Según Valdez (2021), los factores que influyen en la satisfacción laboral incluyen el salario, las relaciones con compañeros y superiores, la naturaleza del trabajo realizado, el tamaño del hotel y la edad del empleado.

La deserción laboral, según la definición de Gutiérrez (2015), es la salida voluntaria de un empleado, lo que afecta directamente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Arbeláez y Manzano (2022) la describen como la salida voluntaria de un empleado por diversas razones. Olmos (2023) especifica además que la deserción ocurre únicamente cuando un empleado decide renunciar por voluntad propia. Además, Clark (2018) ofrece una perspectiva más amplia, señalando que la rotación puede ocurrir cuando una persona enfrenta una crisis y decide retirarse de sus responsabilidades laborales, profesionales o incluso familiares.

Por otro lado, Rubio (2023) define la rotación de personal como la tasa de entrada y salida de personas en una organización durante un período específico. Sin embargo, las jubilaciones o fallecimientos quedan excluidos de esta definición. Rubio enfatiza que la rotación genera dos tipos de costos: los asociados con la contratación y los relacionados con la cobertura de vacantes, incluyendo los gastos de contratación. En este contexto, el objetivo de la rotación es garantizar que las vacantes se cubran con prontitud.

Ricardo (2020) distingue entre rotación y deserción laboral. Señala que, si bien ambas se refieren a la salida de un empleado, ya sea por decisión propia o de la empresa, difieren en sus implicaciones organizacionales. En los casos de rotación, la empresa busca reemplazar al empleado saliente, mientras que, en el caso de deserción, puede no haber intención de cubrir el puesto y, en algunos casos, el puesto puede eliminarse por completo. La principal distinción entre rotación y deserción radica en las decisiones estratégicas tomadas por la organización, más que en las razones detrás de la salida del empleado.

¿Cómo se define la rotación de personal?

La rotación laboral se refiere a la renuncia de un empleado, lo que crea una vacante que debe cubrirse posteriormente. Esto puede generar interrupciones dentro de la organización. Según Porter y Steers (1973), la rotación laboral suele ocurrir cuando un empleado decide voluntariamente dejar la empresa, lo que impacta su funcionamiento interno.

Múltiples factores pueden contribuir a la rotación laboral, incluyendo aspectos tanto laborales como personales. Ruíz et al. (2020), señalaron que elementos como el salario, la supervisión y el ambiente laboral influyen directamente en la decisión de un empleado de renunciar. Esta observación es respaldada por Castillo (2017). Otra causa importante de rotación laboral es la insatisfacción laboral.

En resumen, la rotación laboral es un problema multifacético que involucra factores internos, como la satisfacción y el ambiente laboral, así como influencias externas, como la dinámica del mercado laboral. La variedad de perspectivas teóricas resalta la complejidad de este fenómeno y sus considerables implicaciones para las organizaciones.

Tipos de rotación

Morelos (2020), citando a Chiavenato (2007), define la rotación de personal como el número total de personas que entran y salen de una organización en relación con el número total de empleados activos. Esta métrica es vital para las empresas, ya que un aumento en la rotación suele requerir la implementación de nuevas estrategias y ajustes en los procesos de reclutamiento, lo que genera costos administrativos asociados con la contratación de nuevo personal para cubrir vacantes.

Es fundamental diferenciar entre dos tipos de rotación: interna y externa. La rotación interna se produce cuando un empleado asciende o es transferido a un nuevo puesto dentro de la organización. Este tipo de rotación es beneficioso tanto para el empleado como para la empresa, ya que permite el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos y actúa como un importante factor de motivación para los trabajadores.

Por el contrario, la rotación externa implica la salida permanente de un empleado de la organización. Esto puede ocurrir por diversas razones, como jubilación, renuncia voluntaria, fallecimiento o incapacidad permanente. A diferencia de la rotación interna, la rotación externa plantea mayores desafíos para las empresas, ya que suele ir acompañada de costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevo personal, así como posibles impactos en el rendimiento general de la organización.

Según Certuche y Llorente (2020), la rotación externa es un fenómeno complejo que puede clasificarse en diferentes tipos según sus causas subyacentes. La Figura 1 ilustra que la rotación externa puede analizarse en tres categorías principales: voluntaria, voluntaria inevitable e involuntaria

inevitable. Cada categoría se ve influenciada por diferentes factores que explican por qué los empleados abandonan una organización.

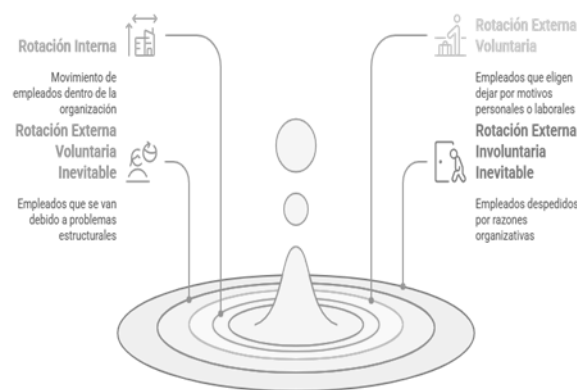
Por ejemplo, la rotación voluntaria ocurre cuando un empleado decide dejar su trabajo por iniciativa propia. Este tipo de rotación puede deberse a motivos personales; sin embargo, factores laborales como la insatisfacción con el entorno laboral también pueden influir significativamente. Motivos como un salario insuficiente, expectativas laborales incumplidas o un clima organizacional negativo pueden motivar la salida de los empleados. En este contexto, las empresas tienen la oportunidad de actuar identificando y abordando los factores que contribuyen a esta insatisfacción.

La rotación voluntaria inevitable ocurre cuando un empleado decide dejar su puesto, pero su decisión está influenciada por factores estructurales dentro de la organización. Una causa común es un proceso de selección deficiente, donde el candidato seleccionado no posee las competencias requeridas para el puesto o no se adapta al entorno laboral. Este tipo de rotación pone de manifiesto las deficiencias en las etapas iniciales de selección y contratación, lo que pone de relieve la importancia de mejorar los procesos de reclutamiento e incorporación para prevenir estas situaciones.

Finalmente, la rotación involuntaria inevitable se produce cuando la organización decide despedir a un empleado. Esto puede ocurrir por dos razones principales: un rendimiento inadecuado del empleado que no cumple con los estándares o expectativas establecidos, o reducciones de personal debido a estrategias organizativas como medidas de ahorro o ajustes presupuestarios. En este caso, las decisiones suelen estar vinculadas a las necesidades estratégicas de la empresa, más que a factores directamente relacionados con el empleado.

Figura 1.

Diferencias entre los tipos de rotación laboral



Fuente: Elaboración con Napkin IA basada en Certuche y Llorente (2020)

2. Necesidades de Maslow y sus aplicaciones en el sector hotelero

La teoría de Maslow destaca que las personas tienen necesidades que deben abordarse jerárquicamente, comenzando por las más fundamentales y progresando a niveles más complejos. En el sector hotelero, estas necesidades se reflejan en las condiciones laborales, el clima organizacional y los niveles de motivación, que, según Gonçalves (2000), Robbins (2004) y Peralta (2002), son cruciales para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Cuando estas necesidades no se satisfacen, puede provocar desmotivación, absentismo y, en última instancia, rotación de personal.

Como se ilustra en la Figura 2, la aplicación de la pirámide de Maslow a las necesidades identificadas está estrechamente relacionada con los factores que influyen en la rotación de personal en el sector hotelero. Los empleados cuyas necesidades básicas o de nivel superior no se satisfacen a menudo se sienten desmotivados, lo que repercute negativamente en su rendimiento y en la calidad del servicio prestado a los clientes. Además, un clima organizacional deficiente, como señalan

Barboza et al. (2021), puede agravar estos problemas al crear un entorno que no favorece la satisfacción laboral.

Necesidades fisiológicas

En la base de la pirámide, las necesidades fisiológicas representan los requisitos esenciales para la supervivencia, como un salario suficiente, un horario laboral justo y el acceso a las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo eficazmente. Según Certuche y Llorente (2020), los hoteles deben garantizar que sus empleados reciban una compensación adecuada y cuenten con métodos de trabajo eficientes para llevar a cabo sus funciones. Cuando estas necesidades básicas no se satisfacen, puede generar altos niveles de frustración y una mayor probabilidad de rotación voluntaria, ya que los empleados pueden buscar oportunidades donde se satisfagan mejor sus necesidades esenciales.

Necesidades de seguridad

El segundo nivel aborda la estabilidad laboral, las prestaciones sociales y la percepción de un entorno laboral seguro. Barboza et al., (2021) enfatizan que un clima organizacional positivo es vital para satisfacer esta necesidad. Los empleados deben sentirse seguros en su empleo y seguros de contar con beneficios que los protejan de posibles problemas futuros. Si estas condiciones no se cumplen, existe el riesgo de que los empleados abandonen la organización debido a la incertidumbre sobre su futuro.

Figura 2

Pirámide de Maslow



Nota: Basada en Certuche y Llorente (2020); Morelos (2020); Quintero (2007).

Necesidades sociales

Este nivel se refiere a la necesidad de pertenencia y de relaciones interpersonales en el entorno laboral. Salazar y Gutiérrez (2016) y Manjarrez et al. (2020), destacan que las relaciones positivas con compañeros y supervisores crean un ambiente de apoyo, lo que a su vez motiva a los empleados. En el sector hotelero, un buen trabajo en equipo y un ambiente armonioso pueden reducir significativamente la rotación de personal. Por el contrario, la falta de integración social puede generar desmotivación, lo que impulsa a los empleados a buscar otras oportunidades laborales.

Necesidades de reconocimiento

En este nivel, los empleados desean sentirse valorados y reconocidos por su trabajo. El reconocimiento puede presentarse en forma de recompensas, ascensos o incluso gestos simbólicos que reafirmen sus logros. Según Certuche y Llorente (2020), el reconocimiento no solo aumenta la autoestima de los empleados, sino que también fomenta la lealtad a la organización. Por otro lado, la

falta de reconocimiento puede generar insatisfacción, lo que lleva a los empleados a buscar oportunidades donde se sientan más valorados.

Autorrealización

En la cima de la jerarquía, la autorrealización representa el pleno desarrollo del potencial de los empleados. En el contexto hotelero, esto implica empoderar a los empleados permitiéndoles participar en la toma de decisiones y demostrar sus habilidades mediante tareas creativas y desafiantes. Cafiel (2021) señala que estas necesidades se ven influenciadas por factores culturales y económicos, pero son esenciales para el crecimiento personal y profesional. Los hoteles que no brindan oportunidades de autorrealización pueden tener problemas de rotación, ya que los empleados buscarán entornos donde puedan desarrollar plenamente su potencial.

En resumen, al garantizar que los empleados reciban salarios justos, estabilidad laboral, relaciones positivas, reconocimiento y oportunidades de desarrollo personal, los hoteles pueden fomentar un entorno motivador. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la calidad del servicio y contribuye al éxito a largo plazo de la organización.

2. Métodos

2.1. Diseño del instrumento de investigación

Este artículo se centra en la investigación cuantitativa, específicamente en un estudio estadístico que analiza una muestra específica para comprender las causas de la rotación laboral y su impacto tanto en las empresas como en los empleados. Para ello, se realizó una encuesta en la zona hotelera de Cancún. Los datos recopilados permitieron identificar diversos factores que influyen en la rotación laboral, lo que permitió definir las siguientes variables clave: ambiente laboral, salario, bajas expectativas, reconocimiento laboral, seguridad, trabajo en equipo, empatía, necesidades fisiológicas y capacitación.

Además, la encuesta incorporó la teoría de las necesidades de Abraham Maslow para estructurar las preguntas en torno a los cinco niveles propuestos por el autor. La teoría de Maslow postula que, para que una persona se sienta motivada, deben satisfacerse los cinco niveles de necesidades. Maslow enfatiza que el avance al siguiente nivel de necesidades solo es posible si se ha satisfecho el anterior. Una vez satisfecha una necesidad, las personas dejan de priorizarla y, en cambio, buscan satisfacer la siguiente necesidad superior. Los niveles definidos por Maslow incluyen: necesidades fisiológicas (esenciales para la supervivencia), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima o reconocimiento y necesidades de autorrealización (Manjarrez et al., 2020).

La encuesta se diseñó para abordar las necesidades específicas de la investigación y constó de un total de 31 ítems divididos en seis indicadores distintos:

1. Mi puesto
2. Valores y entorno de mi departamento
3. Trabajo en equipo en mi departamento
4. Reconocimiento por mi trabajo
5. Mi formación
6. Recompensa por mi trabajo

2.2. Muestra

Para estimar el tamaño de la población, utilizamos la Población Económicamente Activa (PEA) del municipio de Benito Juárez, que es de 502,785 habitantes. Con base en estos datos, determinamos el número de encuestas necesarias utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z_{α} = 1.645 al cuadrado (seguridad del 90 %)

p = proporción esperada (en este caso del 10 % = 0.10)

q = 1-p (para este caso 1-0.10 = 0.90)

d = Precisión (en esta investigación de 10 %)

Las estimaciones utilizadas en la encuesta se basaron en un nivel de confianza del 90 %, representando a aproximadamente 96 personas, con un margen de error del 10 %. Se encuestó a un total de 100 colaboradores de la zona hotelera de Cancún, con edades comprendidas entre los 18 y los 43 años. Los datos recopilados incluyeron información sobre género, departamento y años y meses de trabajo en la empresa. Para garantizar la confidencialidad tanto de los encuestados como del hotel, se omitieron los datos de identificación. La encuesta se realizó entre marzo y abril de 2024.

2.3. Prueba piloto y validación del instrumento

Para mejorar la aplicación de la encuesta, se realizó una prueba piloto con 20 trabajadores en activo del sector hotelero. Esta prueba tuvo como objetivo evaluar la fiabilidad de la herramienta e identificar posibles problemas con la redacción y la estructura de las preguntas. Posteriormente, se calculó el alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento y su escala mediante el análisis de las correlaciones entre las preguntas de la encuesta.

La validación se realizó en el software SPSS donde se puede estimar la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

K= Número de preguntas en la escala σ^2

Y_i = Varianza de la pregunta i

$\sigma^2 X$ = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

Los resultados indicaron un alfa de Cronbach de 0.80, lo que significa que no fue necesario modificar la orientación de las preguntas. Sin embargo, se observó que las preguntas 9, 10, 12 y 14 debían reformularse, ya que su redacción actual contradecía la dirección de las demás preguntas que componen el indicador de Valores y ambiente en mi departamento.

Para realizar una encuesta destinada a investigar la satisfacción de los empleados e identificar los factores que influyen en la rotación de personal, utilizamos Formularios de Google para recopilar datos precisos y eficientes. Además, se empleó un generador de códigos QR para facilitar la participación en la encuesta en línea, garantizando que los participantes se sintieran cómodos y sin presión.

2.4. Análisis de datos a través de la construcción de escalas de valoración

Los baremos son instrumentos utilizados en estadística para medir las puntuaciones obtenidas en encuestas. Para realizar este tipo de análisis eficazmente, se requieren varios elementos para validar las puntuaciones. Estos incluyen las puntuaciones mínimas y máximas, una regla de medición, el contenido del instrumento y el público objetivo (Daza, 2014).

En esta investigación, los baremos se desarrollaron con base en las puntuaciones mínimas y máximas derivadas de cada conjunto de preguntas correspondiente a cada indicador, como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1

Máximos y mínimos para la construcción de escalas

Indicador	Mínimo	Máximo
Mi puesto		
Bajo	19	21
Medio	22	23
Alto	24	25
Valores y ambiente de mi departamento		
Bajo	25	29
Medio	30	34
Alto	35	38
Capacitación		
Bajo	4	7
Medio	8	11
Alto	12	15
Trabajo en equipo en mi departamento		
Bajo	29	32
Medio	33	36
Alto	37	40
Reconocimiento a mi trabajo		
Bajo	3	7
Medio	8	11
Alto	12	15
Recompensa a mi trabajo		
Bajo	3	7
Medio	8	11
Alto	12	15

Con base en los valores máximos y mínimos obtenidos, estimamos el porcentaje de encuestados clasificados en uno de tres niveles: bajo, medio o alto. Este análisis ayuda a identificar los factores que más influyen en la decisión de los empleados de buscar empleo en otro lugar.

3. Resultados y discusión

3.1. Análisis de resultados

Análisis de los datos sociodemográficos de la encuesta

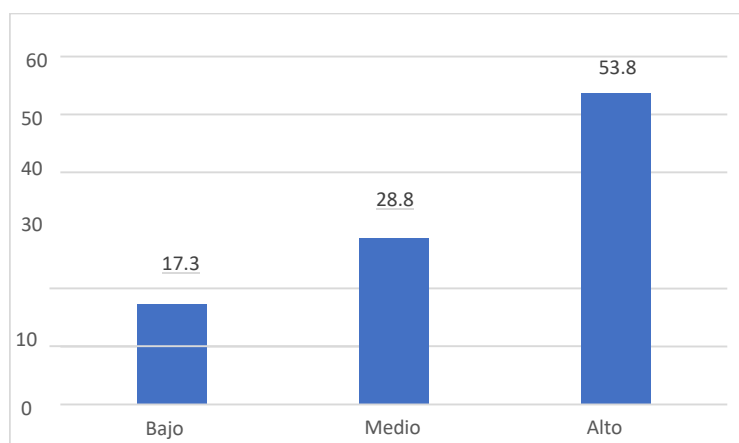
La Tabla 2 presenta las características sociodemográficas de los encuestados. El rango de edad con más participación se encuentra entre los 18 y los 37 años, representando los hombres el 80 % de los encuestados. La mayoría de estos colaboradores provienen de los departamentos de Alimentos y Bebidas, (AA&BB), con un 25 % de los participantes, seguido del departamento de SPA con un 11,5 %. Los departamentos de ventas y contraloría representan un 5,8 % cada uno. Además, los departamentos de administración, limpieza, seguridad, entretenimiento, recursos humanos y boutique representan en conjunto el 22,8 % de la participación total. Otra característica notable es la antigüedad en el hotel: el 56 % de los encuestados ha trabajado entre 1 y 5 años, el 27 % ha trabajado menos de un año y el 17 % ha estado en el hotel entre 6 y 22 años.

Tabla 2*Características socio demográficas de las personas encuestadas (Porcentajes)*

	18-37			38-42 o más		
	80,8			19,2		
Sexo	Femenino			Masculino		
	42,3			57,7		
Departamentos encuestados.	AA&BB	SPA	VENTAS	CONTRALORÍA	ADMINISTRACIÓN	AMA DE LLAVES
	25	11,5	5,8	5,8	3,8	3,8
	SEGURIDAD	ANIMACIÓN	RECEPCIÓN	RECURSOS HUMANOS	CAPITAL HUMANO	GERENCIA GENERAL
	3,8	3,8	1,9	3,8	1,9	1,9
	BOUTIQUE	SISTEMAS	CONTRATOS	LIMPIEZA	MAYORDOMIA	ROPERÍA
	3,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
	COSTOS	PREVENCIÓN	STEWART	BELL BOY	ALMACÉN	GUEST SERVICES
	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Años de antigüedad en el hotel	Menos de un año		1-5	6-10	12-22	
	27		56	13	4	

3.2. Interpretación de la información a través de escalas.

En la Figura 3, se observa que el 53,8 % de los empleados encuestados valora su trabajo basándose en su conocimiento y dominio de las actividades que realizan a diario en sus áreas de trabajo. También expresan interés en adherirse a los estándares y políticas del hotel, lo que les ayuda a cumplir con sus responsabilidades eficazmente. Muchos consideran que sus funciones son cruciales para el buen funcionamiento del hotel, lo que indica un sentido de indispensabilidad para brindar servicios de calidad. Este sentimiento se relaciona con los hallazgos de la pregunta 4, donde el 46 % de los encuestados indicó que algunas de las actividades que realizan son las más apropiadas para sus funciones. Sin embargo, cabe destacar que el 28 % calificó su desempeño laboral como medio, mientras que solo el 17 % lo calificó como bajo. Las calificaciones más bajas se pueden atribuir al desconocimiento de sus funciones, lo que lleva a estas personas a sentirse menos importantes para el hotel y a una devaluación de los estándares y políticas vigentes.

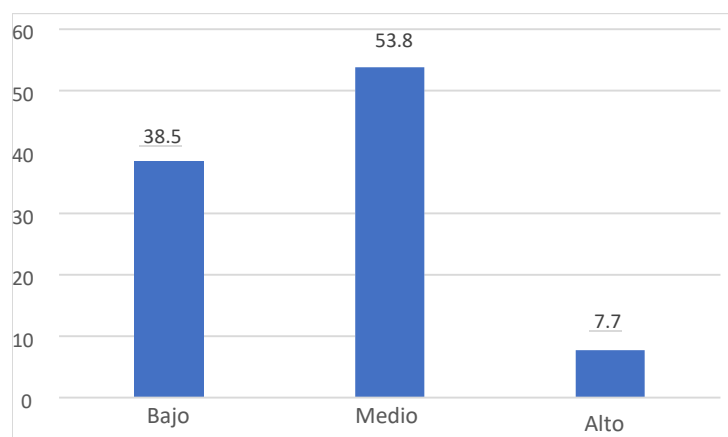
Figura 3*Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Valoración de mi puesto de trabajo*

La Figura 4 ilustra que el 38 % de los encuestados calificó mal el indicador de valores y ambiente laboral, lo que indica que no se respetan los valores en su área de trabajo y que existe una falta de un ambiente laboral positivo. Esta conclusión se basa en la pregunta 8: “Si tuviera un problema personal, ¿me apoyarían mi supervisor directo, mis compañeros y el hotel?”. En este caso, el 56 % de los empleados afirmó sentirse sin apoyo ni de sus compañeros ni de sus supervisores directos. Destacaron que, en particular, las autoridades del hotel no brindan apoyo. Esta situación genera un ambiente de inseguridad laboral, obligando a los empleados a elegir entre abordar sus problemas personales y cumplir con sus responsabilidades laborales.

Es importante destacar que este indicador recibió una puntuación muy baja, ya que solo el 7,7 % de los encuestados lo calificó favorablemente. Esta baja calificación se puede atribuir a varios factores: el 49 % de los encuestados reportó que no se respetan sus horarios de comida, lo que indica una desatención a sus necesidades fisiológicas. Además, el 62 % considera que su entorno laboral es injusto, principalmente porque la carga de trabajo afecta negativamente su satisfacción laboral. Asimismo, el 47 % de los participantes respondió afirmativamente a la pregunta “¿Existe favoritismo en mi área de trabajo?”, lo que sugiere que existe favoritismo en su lugar de trabajo. Este favoritismo limita sus oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral, contribuyendo a un ambiente inseguro e injusto en el desempeño de sus funciones

Figura 4

Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Valores y ambiente laboral.



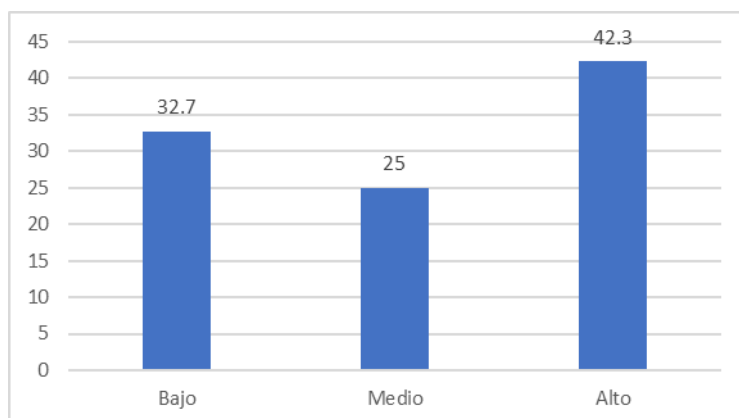
En cuanto a la Figura 5, que ilustra el indicador de trabajo en equipo, el 42 % de los encuestados lo calificó como muy positivo. La pregunta con mayor calificación fue la 21: “Ayudo a mis compañeros con sus actividades cuando lo necesitan”, la cual recibió una respuesta positiva del 69 % de los empleados. Esto refleja un fuerte sentido de camaradería, lo que les permite lograr mejores resultados colectivamente, brindar servicios de calidad y trabajar con eficiencia. Además, el 63 % de los empleados expresó confianza en contactar a sus compañeros para resolver dudas sobre su trabajo, lo que refuerza la solidaridad dentro de los hoteles de Cancún.

Sin embargo, es preocupante que el 32 % de los empleados calificara mal el indicador de trabajo en equipo. Esto fue respaldado por el 56 % de los encuestados que indicó que las tareas no se distribuyen equitativamente entre todos los miembros del departamento. Además, el 49 % mencionó que su trabajo es frecuentemente criticado sin recibir retroalimentación constructiva que fomente la mejora, lo que fomenta un ambiente negativo que socava la confianza.

También cabe destacar que el 47 % de los encuestados afirmó que, cuando se proporciona retroalimentación, a menudo no es clara ni se entrega con respeto. Además, el 58 % de los empleados reportaron sentirse inseguros al tomar decisiones sin la supervisión de su jefe, lo que indica una falta de empoderamiento. Esta dependencia de la aprobación de su superior impacta directamente su sentido de autonomía, en consonancia con la respuesta a la Pregunta 19: “Cuando no está mi jefe me siento en libertad de tomar decisiones para resolver un problema”.

Figura 5

Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Trabajo en equipo

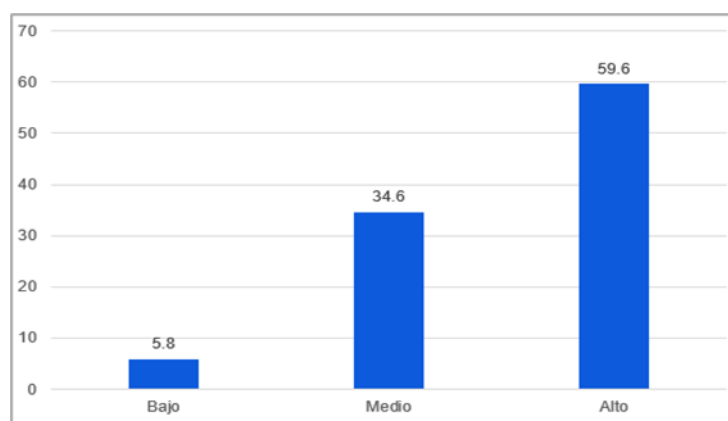


En la Figura 6, se evidencia un nivel significativo de apreciación, ya que el 59 % de los encuestados reconoce la importancia del reconocimiento laboral. Según la pregunta 23, “Reconocen cuando hago un buen trabajo y me apoyan para mejorar cuando no lo hago”, el 44 % de los participantes indicó que siempre recibe reconocimiento por su buen trabajo y que, por lo general, se les ayuda a mejorar cuando no lo hacen bien. Además, el 25 % indicó que casi siempre recibe este tipo de reconocimiento. Al considerar las respuestas categorizadas como "siempre" y "casi siempre" en la escala de Likert, se encontró que el 63 % de los encuestados se siente integrado en sus departamentos porque sus ideas se valoran en los esfuerzos por mejorar los procesos de trabajo. Esto fomenta la cohesión del equipo y refleja un liderazgo eficaz por parte de los supervisores dentro de cada departamento.

La encuesta también indicó que los hoteles se comprometen a dotar a sus empleados de las herramientas esenciales necesarias para realizar sus tareas con eficacia. Además, el 42 % de los empleados expresó en la pregunta 24, “Me proporcionan las herramientas y la oportunidad de alcanzar un mejor puesto”, que se les brindan oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Figura 6

Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Reconocimiento de mi trabajo.



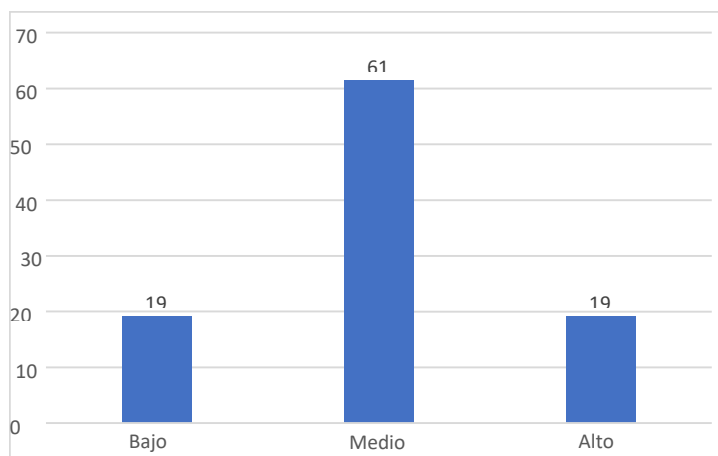
La Figura 7 presenta la variable de capacitación, destacando una puntuación mínima del 19,2 % en el nivel alto. Este hallazgo es sorprendente, dado que los hoteles suelen ser considerados líderes en la impartición de programas de capacitación para sus empleados. Sin embargo, la encuesta

realizada para este estudio reveló lo contrario: solo el 53 % de los empleados recibió capacitación inicial al incorporarse a la organización. Esto sugiere que los hoteles priorizan la capacitación inicial para garantizar que su personal esté alineado con las políticas y estándares deseados.

Además, resulta preocupante que el 64 % de los empleados encuestados reportara no recibir capacitación continua para mejorar sus habilidades. Además, solo el 38 % de estos empleados se siente seguro al realizar sus tareas. Muchos expresaron que se abstienen de realizar ciertas actividades porque no saben cómo hacerlas, como se indica en la pregunta 27: “No realizo algunas actividades porque desconozco como hacerlas”.

Figura 7

Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Capacitación

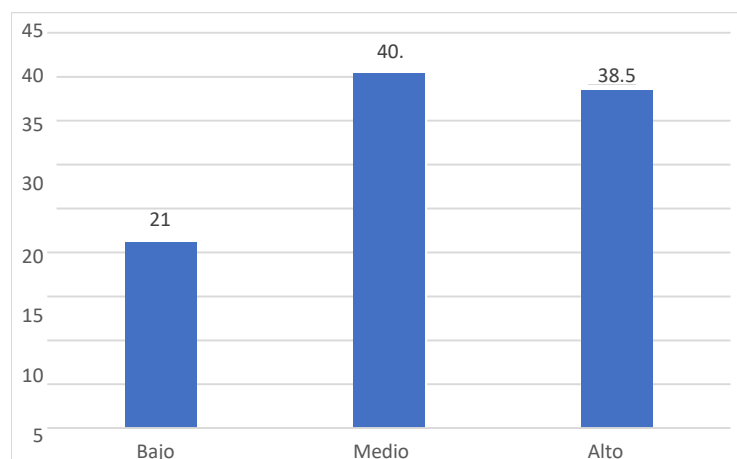


En la Figura 8, se observa que los colaboradores calificaron negativamente la variable de remuneración laboral, con un 38 % que la calificó como alta. Esto se debe a que el 59 % de los encuestados indicó no recibir una compensación que refleje las horas extras que trabaja, lo que pone de manifiesto la preocupación por la sobreexplotación y el incumplimiento de la legislación laboral.

Sin embargo, solo el 40 % de los colaboradores calificó esta misma variable con un nivel medio, lo que sugiere que no todos están completamente satisfechos con su remuneración. En la pregunta 31, “Considero que mi salario es justo en comparación con las actividades que realizo”, el 53 % de los encuestados confirmó que su salario es justo en relación con sus responsabilidades laborales. Además, el 69 % afirmó que su salario cubre sus necesidades básicas, y el 46 % de este grupo indicó que casi siempre las cubre.

Figura 8

Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Recompensa en el trabajo



Discusión

Al examinar las condiciones laborales de los trabajadores de hoteles en Cancún a través de la pirámide de necesidades de Maslow, buscamos demostrar que la pérdida de empleo en este sector se debe, en gran medida, a la falta de satisfacción de una o más de estas necesidades.

Las respuestas de los empleados a las encuestas revelan opiniones encontradas, indicando que, si bien algunos aspectos de las condiciones laborales son inadecuados e injustos, otros se consideran favorables o aceptables.

En cuanto a las necesidades fisiológicas —aquellas relacionadas con la supervivencia básica, como el salario, los horarios de trabajo y las herramientas—, los empleados destacan problemas como la compensación insuficiente y el pago insuficiente de horas extras. Además, a menudo no se respetan los horarios de comida. A pesar de estas deficiencias, los empleados afirman que su salario es suficiente para cubrir las necesidades básicas y se ajusta a sus responsabilidades. Sin embargo, esta situación supone un riesgo de rotación, ya que afecta negativamente tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados, como señalan Gonçalves (2000), Robbins (2004) y Peralta (2002).

En cuanto a la seguridad, incluyendo la estabilidad laboral, las prestaciones y un entorno de trabajo seguro, la retroalimentación de los empleados indica calificaciones bajas. Muchos trabajadores expresan preocupación por la inseguridad laboral debido a las limitadas oportunidades de crecimiento y estabilidad, la falta de apoyo de la gerencia y la percepción de favoritismo. Estos problemas son factores críticos que contribuyen al abandono laboral.

Las respuestas respecto a la interacción social, el reconocimiento y la realización personal varían; la retroalimentación positiva suele estar relacionada con las relaciones con los colegas, mientras que los comentarios negativos suelen involucrar a supervisores y autoridades superiores. Como sugieren Barbosa et al. (2021), un clima organizacional poco saludable contribuye significativamente a la insatisfacción laboral.

Dadas estas observaciones, es evidente que la cultura laboral en los hoteles de Cancún es bastante débil. Por lo tanto, es esencial analizar y desarrollar estrategias para que los empleadores fomenten un clima organizacional que mitigue la rotación de personal. Algunas estrategias posibles pueden incluir ofrecer capacitación, implementar incentivos o simplemente educar a la gerencia sobre los costos económicos asociados con la rotación de personal y el proceso continuo de contratación de nuevo personal.

4. Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la rotación de personal en el sector hotelero de Cancún está influida, en gran medida, por factores internos que afectan directamente la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. Entre los principales elementos identificados se encuentran la escasa capacitación continua, un ambiente organizacional poco favorable, la falta de reconocimiento, una distribución desigual de las tareas y una política de compensación que no siempre refleja las condiciones reales de trabajo.

Ante este panorama, es fundamental que el sector hotelero adopte un enfoque estratégico integral que aborde estas problemáticas desde la raíz. En primer lugar, se recomienda fortalecer los programas de capacitación, no solo al momento de ingreso del personal, sino de manera continua, con el objetivo de brindar herramientas que permitan el desarrollo de habilidades técnicas y socioemocionales. Esto contribuirá a que los empleados se sientan más seguros y competentes en el desempeño de sus funciones, reduciendo así la rotación asociada a la inseguridad laboral.

Asimismo, es crucial fomentar un ambiente laboral positivo mediante la promoción de valores institucionales que garanticen el respeto, la inclusión y la equidad. La mejora del clima organizacional debe ir acompañada de canales efectivos de comunicación interna que permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes y proponer mejoras, sin temor a represalias. Una cultura organizacional sólida puede ser un factor protector ante la rotación voluntaria.

Por otro lado, el reconocimiento laboral debe constituirse como un eje transversal de la gestión de talento humano. Reconocer el esfuerzo y los logros del personal, tanto de manera simbólica como mediante incentivos tangibles, fortalece la motivación y el sentido de pertenencia. En este mismo sentido, es necesario revisar los esquemas salariales y asegurar el pago justo de las horas extras, ya que su incumplimiento no solo representa una transgresión legal, sino también un factor de desgaste emocional y físico que incrementa la intención de renuncia.

La distribución equitativa de responsabilidades dentro de los equipos también requiere atención, pues la sobrecarga laboral genera tensiones que afectan la cooperación y el bienestar general. Una gestión más justa del trabajo diario, acompañada de líderes capacitados en habilidades de supervisión y resolución de conflictos, puede mejorar significativamente la dinámica entre compañeros y superiores.

Por último, es necesario revisar los procesos de reclutamiento y selección. Estos deben ser más rigurosos y adaptados al perfil que requiere cada puesto, considerando tanto las habilidades técnicas como la compatibilidad con la cultura organizacional. Informar con claridad las condiciones laborales y las expectativas desde el inicio puede reducir la rotación temprana, particularmente la voluntaria inevitable, provocada por desajustes entre las expectativas y la realidad del trabajo.

En conjunto, estas estrategias no solo permitirán reducir la rotación de personal en los hoteles de Cancún, sino que también promoverán un modelo de gestión más humano, sostenible y competitivo, acorde con los retos actuales del sector turístico.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial para el personal que labora todos los días en la zona hotelera de Cancún quienes fueron siempre muy amables y tuvieron la disponibilidad para contestar nuestra encuesta.

Así como a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo por las facilidades para realizar esta investigación.

Referencias

- Balbuena, V. A., & López, L. Á. (2021). Percepción de las camaristas de hoteles en Cancún sobre su situación laboral: una perspectiva cultural del género en turismo. *Investigaciones Turísticas*, 22, 231–253. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.10>
- Barboza, S., Rivera, R., & Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1). <https://doi.org/10.37787/44EMYJ64>
- Cafiel, C. Y. (2021). Reseña del libro *Motivación y personalidad de Abraham Maslow* (1991). *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20), 327–333. <https://doi.org/10.22395/CSYE.V10N20A16>
- Castillo, A. B. M. (2017). Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa nexos S.A.C [Universidad Inca Garcilaso de la Vega Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas]. <https://repositorio.uigv.edu.pe/item/e8eb60ec-aa86-4740-8d99-9a626b278dd4>
- Certuche, V. N., & Llorente, G. O. J. (2020). Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Redecol E.S.P. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Empresas, Barrancabermeja. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/17543>
- Clark, M. Y. (2018). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora. Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Daza, M. Á. (2014). Estadística Aplicada a la Educación. [https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/Estadistica_Social_T10_pp\(1\).pdf](https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/Estadistica_Social_T10_pp(1).pdf)
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional.
- Gutiérrez, I. (2015, enero 26). La deserción laboral y sus repercusiones - Blog UDLAP. <https://blog.udlap.mx/blog/2015/01/26/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>
- Iannacone, C. G. (2020). Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Wimbledon de San Miguel - Lima - Perú,
- López, S. (2022, octubre 3). Registran hoteles de Cancún entre un 10 y 15% de rotación de personal – Diario Peninsular. <https://diariopeninsular.mx/registran-hoteles-de-cancun-entre-un-10-y-15-de-rotacion-de-personal/>
- Manjarrez, F. N. N., Boza, V. J. A., & Mendoza, V. E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359–365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Márquez, C. A. J., Villegas, Y. F. E., Moreira, V. J. K., & Gaibor, P. A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80). <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>
- Millán, V. de la T. G., López, G. G. T. J., & Sánchez, C. S. M. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. *Apuntes metodológicos. Aportes y Transferencias*, 11(2), 35-52. ISSN 0329-2045, 11(2), 35–52. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/333/>
- Musa, B. M., Ahmed, I., & Bala, A. (2014). Effect of Motivational Incentives on Staff Turnover in Hotel Industry in Gombe State. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 36–42. <https://doi.org/10.9790/487X-16333642>
- Olmos, G. A. M. (2023). Diseño de un plan de acción para disminuir la deserción laboral en el departamento de Aseguramiento de una empresa de Servicios de Auditoría. *Journal of Business and Management*. https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_40180
- Peralta, R. (2002). El Clima Organizacional. <http://www.gestiopolis.com/>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/H0034829>
- Reportur. (2022, abril). Cancún: problemas para encontrar personal pese a tarifas disparadas | Noticias de turismo REPORTUR. <https://www.reportur.com/mexico/2022/04/18/cancun-problemas-para-encontrar-personal-pese-a-tarifas-disparadas/>
- Ricardo, R. (2020). ¿Cuál es la diferencia entre deserción y rotación? | Estudiando. <https://estudiando.com/cual-es-la-diferencia-entre-desercion-y-rotacion/>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. https://www.academia.edu/107766323/Robbins_Comportamiento_organizacional
- Rodríguez, S. A. I. (2008). Identificación de las causas que originan la rotación de personal en el hotel Camino Perinorte, y modelo de propuesta. <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-catolica-boliviana-san-pablo/administracion-de-recursos-humanos/causas-que-originan-rotacion-en-hotel/10459916>
- Rubio, C. L. P. (2023). Rotación de personal. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.55>
- Ruiz, T. M. del R., Alvarez, D. G., Ruiz, V., Hernández, S. D., & Caldera, D. (2020). Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla? En Plaza y Valdés (Ed.), *Rotación de personal ¿Qué es*

y cómo combatirla? (pp. 13–172).
https://www.academia.edu/45081053/Rotaci%C3%B3n_de_personal_Qu%C3%A9_es_y_c%C3%B3mo_combatirla

Torres, P. R. (2016). Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/7169>

Valdez, A. A. (2021). Inteligencia emocional y clima organizacional en trabajadores de la empresa hotelera “Casa Grande” de la ciudad de La Paz.
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/25801>.