



Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Turismo

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

*La precarización laboral en el sector hotelero de México: Estudio de caso Hotel  
Nevado Express, ubicado en la ciudad de Toluca, Estado de México*

TESIS

que para obtener el grado de

Maestra en Administración e Innovación del Turismo

PRESENTA:

María Magdalena Troncoso Martínez

DIRECTORAS:

M. en A. Elizabeth Castro Solís

Dra. Ma. del Rocío Vega Budar

Ciudad de México: junio 2022



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Ciudad de México **12** de **Mayo** del **2022**

El Colegio de Profesores de Posgrado de **la Escuela Superior de Turismo** en su Sesión  
(Unidad Académica)

**Ordinaria** No. **4** celebrada el día **28** del mes **abril** de **2022** conoció la solicitud  
presentada por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	TRONCOSO	Apellido Materno:	MARTÍNEZ	Nombre (s):	MARIA MAGDALENA
-------------------	----------	-------------------	----------	-------------	-----------------

Número de registro: **B 2 0 0 4 8 1**

del Programa Académico de Posgrado: **Maestría en Administración e Innovación del Turismo**

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

**La precarización laboral en el sector hotelero de México: Estudio de caso Hotel Nevado Express, ubicado en la ciudad de Toluca, Estado de México.**

Objetivo general del trabajo de tesis:

**Analizar las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeña el personal del Hotel Nevado Express, localizado en la ciudad de Toluca, Estado de México y su incidencia en prácticas laborales precarias a partir de la elaboración de un estudio de caso.**

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director: **M. en A. Elizabeth Castro Solís** 2° Director: **Dra. Ma. Del Rocío Vega Budar**  
No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

**En el Hotel Nevado Express, esto en la Ciudad de Toluca, capital del Estado de México.**

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Director(a) de Tesis

**M. en A. Elizabeth Castro Solís**

Aspirante

**María Magdalena Troncoso Martínez**

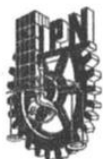
2° Director de Tesis (en su caso)

**Dra. Ma. Del Rocío Vega Budar**

Presidente del Colegio

**Mtra. Marcela Hernández Araya**

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Comisión de Estudios de Posgrado  
e Investigación



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-14  
REP 2017

*ACTA DE REVISIÓN DE TESIS*

En la Ciudad de  siendo las  horas del día  del mes de  del  se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de  para examinar la tesis titulada:  del (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	Troncoso	Apellido Materno:	Martínez	Nombre (s):	María Magdalena
-------------------	----------	-------------------	----------	-------------	-----------------

Número de registro:  Aspirante del Programa Académico de Posgrado:

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 7 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI  NO  SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.

**JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN:** *(Por ejemplo, el % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original)*  
El documento esta citado y referenciado correctamente; asimismo, es un trabajo inédito desarrollado durante la estancia de la alumna en el programa de Maestría.

**\*\*Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR**  **SUSPENDER**  **NO APROBAR**  la tesis por **UNANIMIDAD**  o **MAYORÍA**  en virtud de los motivos siguientes:  
Esta Comisión considera que la tesis cumple con lo dispuesto en el REP vigente; asimismo, la sustentante mostró originalidad en el trabajo presentado.

Director de Tesis  
Mtra. en A. Elizabeth Castro Solís

2º Director de Tesis (en su caso)  
Dra. Ma. del Rocío Vega Budar

**COMISIÓN REVISORA DE TESIS**

Dr. Napoleón Rosario Conde Gaxiola

Dr. Roberto Patiño Abuela

Dr. José Cruz Roa Hernández

M. en D. P. C. Marcela Hernández Anaya  
**PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES**

Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE OBRA PARA DIFUSIÓN*

En la Ciudad de México el día 30 del mes de junio del 2022, la que suscribe María Magdalena Troncoso Martínez alumna del programa Maestría en Administración e Innovación del Turismo con número de registro B200481, adscrita a la Escuela Superior de Turismo manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de la M. en A. Elizabeth Castro Solís y la Dra. Ma. del Rocío Vega Budar y cede los derechos del trabajo intitulado *La precarización laboral en el sector hotelero de México: Estudio de caso Hotel Nevado Express, ubicado en la ciudad de Toluca, Estado de México*, al Instituto Politécnico Nacional, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expresado del autor y/o directoras. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones de correo: [mak.troncoso@gmail.com](mailto:mak.troncoso@gmail.com); [casol.elizabeth@gmail.com](mailto:casol.elizabeth@gmail.com); y [rociovegabudar@yahoo.com.mx](mailto:rociovegabudar@yahoo.com.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

---

María Magdalena  
Troncoso Martínez



## Agradecimientos

En primer lugar expreso mi gratitud al *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*, puesto que sin su apoyo no hubiese sido posible llevar a cabo mis estudios de maestría y seguir preparándome académica y profesionalmente en el ámbito turístico.

Del mismo modo, agradezco al Instituto Politécnico Nacional, que a través de la Beca de Estimulo Institucional de Formación de Investigadores, fomenta la participación estudiantil en investigaciones realizadas en las Unidades Académicas del Instituto, particularmente por permitirme ser parte de los proyectos 20201846 *Diagnóstico y análisis del perfil del docente para la enseñanza del turismo ante el paradigma 4.0* y 20211569 *Propuesta sistémica de evaluación curricular para el nivel licenciatura en el área de ciencias sociales*, ambos bajo la dirección de la Maestra Elizabeth Castro, quien también ha sido mi tutora académica durante mi estancia en la Escuela Superior de Turismo.

Por último, pero no por ello, menos importante, quiero dar las gracias a mis directoras, la Maestra Elizabeth Castro y la Doctora Rocío Vega Budar, así como al resto de mi Comité Académico, los Doctores Napoleón Conde, José Roa y Roberto Patiño, por todos sus comentarios, recomendaciones y asesorías brindadas para la realización de este proyecto de investigación; así como al *Hotel Nevado Express* por abrir sus puertas para llevar a cabo el trabajo de campo.

## *Índice General*

Resumen .....	XI
Abstract .....	XII
Introducción .....	13
Antecedentes.....	16
Problemática .....	21
Hotel Nevado Express .....	23
Objetivos .....	26
General .....	26
Específicos .....	26
Justificación .....	27
Metodología.....	30
Marco conceptual .....	41
Teoría del Mercado .....	41
La crónica del salariado de Castel .....	47
Precariedad laboral .....	50
Precariedad y turismo.....	61
El mercado laboral del turismo mexicano.....	63
Precariedad en el trabajo del ramo económico hotelero.....	69
Marco contextual .....	72
El Estado de México .....	72
Toluca .....	76
Sector hotelero de Toluca.....	77
Caso: Hotel Nevado Express .....	80
Situación actual del Hotel Nevado Express.....	81
Estructura .....	83
Mercado .....	87
Descripción del servicio .....	90
Proveedores .....	95
Resultados y su discusión .....	97

Datos de identificación del trabajador.....	97
Trabajo anterior.....	102
Temporalidad.....	105
Salario.....	108
Descansos.....	116
Vacaciones.....	120
Maternidad y paternidad.....	122
Organización del trabajo.....	123
Capacitación y desarrollo.....	133
Seguridad e higiene.....	137
Clima laboral.....	139
Efectos de la pandemia.....	140
Asociación sindical.....	147
Gestión de la administración.....	151
Conclusiones.....	158
Recomendaciones.....	164
Referencias.....	169
Anexos.....	180
Anexo A.....	180
Anexo B.....	189

## Índice de tablas

Tabla 1 Conceptualización y caracterización de un estudio de caso.....	31
Tabla 2 Precariedad laboral y sus principales elementos .....	52
Tabla 3 Índice de personal ocupado total en el sector turístico en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 .....	67
Tabla 4 Índice de remuneraciones en el sector turismo de 2018 a 2021 .....	68
Tabla 5 Habitaciones vendidas / ocupadas durante el ciclo de vida del Hotel Nevado Express.....	89
Tabla 6 Motivos por los que el trabajador dejó su antiguo empleo.....	104
Tabla 7 Preguntas cualitativas enfocadas a valorar la opinión del trabajador sobre su salario.....	115
Tabla 8 Actividades que realiza el trabajador en su día libre .....	120
Tabla 9 Aumento en los días de vacaciones.....	122
Tabla 10 Formas en que una capacitación podría tener mayor efectividad...	136
Tabla 11 Relación del trabajador con sus compañeros y jefe directo.....	140



## Índice de figuras

Figura 1 Mapa de ubicación del Hotel Nevado Express .....	24
Figura 2 Clasificación de la flexibilidad laboral .....	54
Figura 3 Mapa de ubicación del Estado de México en la República Mexicana .....	72
Figura 4 Ubicación geográfica de Toluca en el Estado de México y la República Mexicana .....	76
Figura 5 Organigrama del Hotel Nevado Express .....	83
Figura 6 Proceso de Check In .....	91
Figura 7 Check Out – despedida del cliente .....	92
Figura 8 Atención al huésped en el servicio de desayuno .....	93
Figura 9 Prestación del servicio de cafetería a la carta .....	94
Figura 10 Distribución de los trabajadores según el nivel académico y el área de trabajo .....	98
Figura 11 Ingreso mensual dividido por área de trabajo .....	100
Figura 12 Antiguo empleo .....	103
Figura 13 Clasificación por tipo de contrato y relación de trabajo .....	107
Figura 14 Bonos extra .....	109
Figura 15 Participación en utilidades en el último año .....	110
Figura 16 Propinas como parte del salario .....	111
Figura 17 Porcentaje salarial que el trabajador aporta a su hogar en relación con ser cabeza de familia .....	112
Figura 18 Distribución porcentual del salario del trabajador .....	113
Figura 19 Días de descanso por monto y días de la semana .....	117
Figura 20 Forma de pago por los días de descanso obligatorio laborados ...	118

Figura 21 Días de vacaciones otorgados.....	121
Figura 22 Rotación de turnos de trabajo y su frecuencia .....	124
Figura 23 Documentación de las actividades principales que realiza el empleado .....	127
Figura 24 Formas de pago del tiempo extraordinario de trabajo .....	131
Figura 25 Retos que enfrenta el trabajador en su quehacer al interior de la empresa.....	132
Figura 26 Periodo de capacitación del trabajador en función de la persona que la imparte .....	134
Figura 27 Porcentaje de trabajadores que consideran que su trabajo es de riesgo .....	138
Figura 28 Periodo de tiempo en que se vio afectada la actividad del hotel ...	141
Figura 29 Efectos de la pandemia en la organización del trabajo .....	142
Figura 30 Instancia a la que recurre el trabajador si sus derechos laborales fueran afectados .....	149
Figura 31 Diagrama de flujo por área del hotel 1/3 .....	154
Figura 32 Diagrama de flujo por área del hotel 2/3 .....	155
Figura 33 Diagrama de flujo por área del hotel 3/3 .....	156

## Resumen

El turismo, como actividad económica preponderante a nivel mundial, se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo beneficiando desde pequeñas comunidades hasta grandes naciones, como en el caso de México, 7º país con el mayor número de visitantes internacionales.

Sin embargo, por su carácter estacional y algunos otros factores, como la múltiple tipología de empresas (hoteles, restaurantes, aerolíneas y otras empresas de transportación, servicios culturales, recreativos, etc.), el tamaño de las mismas, su administración, ubicación geográfica, e incluso el marco normativo de cada nación; se ha cuestionado si los trabajos del ramo son dignos, o bien, precarios.

El presente trabajo, corresponde al estudio de caso de la MIPyME turística denominada: Hotel Nevado Express, la cual se ubica en la ciudad de Toluca, capital del Estado de México, cuyo propósito es analizar las condiciones laborales que enfrenta el trabajador y su incidencia en prácticas precarias.

Entre los principales hallazgos, se identifica que la dimensión organizacional de la precariedad es la que tiene mayor peso impactando en la división del trabajo, la temporalidad en la contratación del personal e incluso, en las remuneraciones, situando al trabajador en una situación vulnerable, la cual se agudizó tras la contingencia sanitaria por COVID-19.

**Palabras clave:** Precariedad laboral, Empleo turístico, Sector hotelero, Trabajo, Derecho social.

## Abstract

Tourism, as a preponderant economic activity worldwide, has become one of the main sources of employment, benefiting from small communities to large nations, as in the case of Mexico, the 7th country with the largest number of international visitors.

However, due to its seasonal nature and some other factors, such as the multiple types of companies (hotels, restaurants, airlines and other transportation companies, cultural and recreational services, etc.), their size, their administration, geographical location, and even the regulatory framework of each nation, has been questioned whether the jobs in the industry are worthy, or rather, precarious.

The present work addresses the case study of a micro, small and medium tourism company called: *Hotel Nevado Express*, which is in the city of Toluca, capital of the State of Mexico. Its purpose is to analyse the working conditions faced by the hotel workers, and its incidence in precarious practices.

Among the main findings, it is identified that the organizational dimension of precariousness is the one that has the greatest weight, and impacts on the work division, the temporary of hiring workers even, in remuneration, placing the worker in a vulnerable situation, which was exacerbated after the health contingency by COVID-19.

**Key Words:** Precarious labour, Tourism employment, Hotel sector, Work, Social law.

## Introducción

Este documento corresponde a un Estudio de Caso de una pequeña empresa turística llamada Hotel Nevado Express que se encuentra en la ciudad de Toluca, cuyo objetivo es analizar las condiciones laborales que enfrentan los trabajadores y la incidencia de ellas en prácticas precarias.

En primer lugar se presenta un apartado donde se mencionan algunas de las investigaciones que se han realizado en relación con el mercado laboral turístico debido a la importancia de esta actividad económica en una escala global; identificándose dos visiones, una optimista donde se muestra que el turismo es un detonador de la economía a partir de la generación de empleos y la postura negativa, cuestiona la calidad de los puestos de trabajo.

Para ejemplificar los aspectos negativos se toma como referencia el Análisis del Mercado Laboral Turístico realizado por la Secretaria de Turismo en 2008, así como investigaciones realizadas en España, donde se identifican que en la hotelería se presentan largas jornadas laborales, horarios irregulares, ocupación de grupos poblacionales vulnerables (jóvenes, mujeres, personas de la tercera edad), polivalencia, salarios bajos sometidos a propinas, pago del tiempo extra fuera de nómina, inexistencia de contratos entre otras.

Posteriormente se explica que la flexibilización de los mercados laborales es un fenómeno que data de las últimas décadas del siglo XX como resultado a la apertura al comercio internacional y la búsqueda de la competitividad empresarial, que adicional a la estacionalidad turística, las características de las empresas del sector, la insuficiente regulación y la manera en que se organiza el trabajo, ha propiciado que los puestos de trabajo que se generan en la hotelería tiendan a ser atípicos.

Fundamentando la investigación dentro del marco conceptual se parte de la teoría del mercado donde uno de los factores de producción es el trabajo, esfuerzo físico o mental que realiza el hombre y por el cual recibe un salario que le permite

hacer frente a las situaciones de escasez. En este rubro se abordan algunos otros conceptos importantes como el salario, valor, dinero, mercado laboral, entre otros.

Complementando el marco conceptual, se aborda la obra de Castel donde se hace una reflexión sobre cómo han evolucionado las relaciones de trabajo, dando pauta al entendimiento de lo que implica la precariedad laboral en sus cuatro dimensiones: temporal, organizacional, económica y social, y que está estrechamente relacionada con la flexibilidad laboral.

En tanto el marco contextual se analiza cómo ha sido el índice de ocupación y remuneraciones en el ramo 72 de la economía, que incluye a las empresas de hospedaje y de restauración, así como algunos de los principales acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo que pretenden la creación de empleos dignos en el turismo, para finalmente centrar la mirada en el Estado de México y su capital, Toluca, donde se localiza el objeto de estudio.

Por la naturaleza de esta investigación, se pretende describir a detalle el *issue*, designándose un apartado en el que se habla de la situación actual del Nevado Express, MIPyME turística de tres estrellas, con administración autónoma organizada en 7 áreas o departamentos, que atiende a los viajeros de negocios que visitan la urbe reconocida por su importante actividad industrial. También se habla de cómo ha sido la ocupación del hotel, sus principales clientes, los servicios que ofrece y las relaciones que tiene con otras empresas.

Pero siendo el punto de partida el conocimiento de las condiciones laborales y la precariedad al interior de la empresa, se muestran los resultados de la investigación por encuesta que se realizó en los meses de agosto a noviembre del 2021, así como de la información que se obtuvo por medio de la observación y charlas informales, la cual se registró en un diario de campo.

Se muestran las características factuales del personal, partiendo de dónde y por qué dejaron su empleo previo, así como aspectos relacionados con los contratos de trabajo, el salario y su distribución, derecho al descanso y vacaciones, esto en relación



con prestaciones sociales por trabajo. Por otra parte, abordando la dimensión organizacional, se habla de la división del trabajo, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene y clima laboral.

En suma a lo anterior, ante el evidente impacto de la pandemia COVID se dedica un apartado al respecto con el fin de contextualizar cómo la empresa y los trabajadores han enfrentado la situación, las principales afectaciones como la reducción de los días de trabajo y del salario, el cambio en los procedimientos y roles, *home office* en la administración, y la desafortunada reducción de la planilla de trabajo.

Se concluye identificando que por la naturaleza del Nevado Express, siendo una MIPyME turística, la dimensión organizacional de la precariedad laboral es la que tiene una mayor incidencia, lo que se complementa con aspectos socio económicos que presenta el personal, como la necesidad de trabajar para obtener un ingreso y mantener la seguridad social, la escasez de empleo en otros ramos o el desconocimiento de los derechos laborales.

Para finalizar el trabajo se presenta una serie de recomendaciones que toman en cuenta las características del Nevado Express, para que se genere una visión a mediano y largo plazo donde los esfuerzos que se realizan en todos los puestos se dirijan en la misma dirección, fortaleciendo la organización del trabajo y propiciando una toma de decisiones planificada, todo ello para incrementar las utilidades, la productividad y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

## Antecedentes

El año 2019 se consideró como el décimo año consecutivo de crecimiento sostenido de la actividad turística a nivel mundial, manteniéndose como la tercera fuente de generación de exportaciones<sup>1</sup> tras los combustibles y la industria química. Los datos previos muestran que el turismo posee la capacidad para contribuir en el crecimiento y desarrollo de las economías, tanto emergentes como desarrolladas, a través de la generación de empleos y de promover el emprendurismo (Organización Mundial del Turismo, 2020).

Particularmente para México, el séptimo destino turístico con mayor número de visitantes a nivel global, el turismo es una actividad clave para la generación de puestos de trabajo de modo que en el cuarto trimestre del año 2019 se visualizó un incremento del 2.3% del empleo turístico, ocupando a 4 millones 187 mil personas, lo que representa el 8.6% del total nacional (Secretaría de Turismo y Subsecretaría de Planeación y Política Turística, 2019). La cifra señalada se mantuvo constante al menos para el primer trimestre del año 2020, cuando el monto de trabajadores en el sector turístico ascendía a 4 millones 488 mil personas, representando un 8.9% del empleo a nivel nacional (Secretaría de Turismo, 2020).

Los datos previos sugieren que el turismo es una actividad económica dinámica y de relevancia, considerando que al ocupar a un importante porcentaje de la población mexicana, las personas reciben un ingreso y por ende, las comunidades logran un desarrollo económico y social; sin embargo, en la práctica se observa lo opuesto, siendo el claro ejemplo los casi 200 centros turísticos pertenecientes a los estados de Colima, Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Quintana Roo, donde se han observado cinturones de pobreza (Cárdenas, 2006). A lo anterior, debe agregarse que el turismo es vulnerable a diversos factores externos como crisis económicas, fenómenos naturales, conflictos políticos, violencia etc., (siendo el ejemplo más representativo la

---

<sup>1</sup> La Organización Mundial del Turismo utiliza la palabra exportaciones ya que en el contexto del comercio internacional el turismo es una actividad económica en la que se ofrecen bienes y servicios, y a partir de ese intercambio que surge del comercio, es posible el ingreso de divisas a los países a través de los gastos que realizan los turistas y excursionistas del extranjero.

contingencia sanitaria por la pandemia COVID-19), y como consecuencia a este tipo de aspectos, las empresas pretenden ser resilientes ajustando sus finanzas para evitar afectar sus utilidades y se descuidan las condiciones laborales, poniendo en riesgo la salud e integridad física de los trabajadores.

De lo anterior, se identifica que el empleo turístico puede analizarse desde dos puntos de vista, como un detonante del desarrollo económico por una parte, y por la otra, como un sector con falta de oportunidades para el trabajador. Al respecto, Huízar et al. (2016), expresan la necesidad de evaluar la calidad de los empleos generados a partir del desarrollo de la actividad turística, coincidiendo en las dos perspectivas ya expuestas. Desde la posición “optimista” se considera que el turismo impulsa la economía local al emplear a jóvenes, mujeres y personas con escasa cualificación para que puedan insertarse al mercado laboral, lo cual no sería posible en otros sectores económicos como en el tecnológico o educativo.

Por el contrario, la visión “crítica” supone que el turismo es una forma de *neocolonialismo*<sup>2</sup>, donde se hace evidente una contradicción en la cual mientras una parte de la población disfruta de su derecho al tiempo libre, ocio y vacaciones pagadas, el resto debe prestar sus servicios bajo condiciones precarias, con empleos temporales que son mal remunerados, poco calificados, con jornadas laborales extenuantes y flexibles, entre otras particularidades.

Las características enumeradas no distan de la realidad, pues en el *Análisis Laboral en el Sector Turístico en México*, se identificó que a pesar de que la mayor cantidad de empleados del sector pertenecen al ramo hotelero y a empresas de restauración, en el primero se presentan los salarios más bajos (en la transportación aérea ocurre lo contrario); incluso, al interior de cada giro de empresa, la situación laboral es distinta, por ejemplo, los trabajadores de hoteles en ciertas zonas o destinos turísticos tienen acceso a mejores salarios y prestaciones que sus homólogos en otros

---

<sup>2</sup> Este término se le atribuye a Jean Paul Sartre, quién en 1956 lo describió como “una nueva forma de dominación impuesta después de algún periodo colonial en los estados recientemente independizados” (Macías, 2015, p.86). Actualmente el Neocolonialismo se refiere al control que ejercen los países desarrollados hacia los que se encuentran en vía de desarrollo, para obtener beneficios económicos, políticos o culturales, lo cual es posible a través del poder político que se le da al Estado.

destinos (Secretaría de Turismo y Confederación Nacional Turística, 2008), sin embargo en la investigación citada no se profundiza en identificar las razones por las que se presentan dichos diferenciales.

Posteriormente Méndez et al. (2013), con base en cuatro teorías (Corriente Neoclásica, Segmentación de mercados o Institucionalista, enfoque Neokeynesiano y Teoría Marxista), analizaron el mercado laboral turístico de México, y concluyeron que éste presenta un alto grado de flexibilidad principalmente por la estacionalidad de los empleos y la polivalencia que las empresas buscan en los trabajadores, indicando un retroceso en las premisas de los años 1930 y 1970, las cuales abogaban la protección y seguridad del trabajador fundamentándose en la legislación del trabajo.

Aunado a lo anterior, se tiene consciencia de la heterogeneidad del sector turismo debido a que se compone de diferentes tipos de empresas (hospedaje, establecimientos de alimentos y bebidas, transportadoras, empresas recreacionales, asesores de viajes, etc.), cuyas necesidades y servicios que ofertan son distintos, lo que demanda que las personas que se desempeñan en un área o puesto cumplan con ciertos perfiles; en este sentido, se confirma la existencia de un dualismo en el mercado laboral turístico, con notoria disparidad entre los puestos de trabajo, lo que se constata en jornadas con horarios irregulares (nocturnos, fines de semana), omisión de pago de tiempo extra, salarios sometidos a propinas, falta de contratos, etc.

La situación descrita no es exclusiva del mercado laboral mexicano, también se presenta en países como España, el segundo destino turístico a nivel mundial por número de viajeros. En dicha nación, Balaguer (2018), realizó una investigación en la hostelería donde confirma un alto grado de explotación laboral o precariedad, principalmente hacia las *Kellys*<sup>3</sup>, mujeres que son contratadas por temporadas y se han visto afectadas por la implementación de la externalización, misma que ha tenido mayor aceptación desde el año 2008, cuando se suscitó una crisis económica mundial.

---

<sup>3</sup> Nombre con el cual se identifica a la camaristas o mucamas, el cual procede de la frase: “las que limpian” las habitaciones.

Un aspecto importante respecto a los contratos temporales en la hotelería, es que estos ya no dependen de la estacionalidad turística (por ejemplo, la alta demanda en el verano), sino que son aplicados a lo largo del año. También debe mencionarse que al no permitirse las horas extras en los contratos de tiempo parcial, las empresas pagan dicho tiempo en negro (no lo reflejan en la nómina), siendo común reponer ese tiempo cuando la empresa lo permita y no cuando lo requiere o desea el trabajador. Y en cuanto a las personas que se emplean de manera eventual, hay una alta presencia de individuos que pertenecen a algún grupo de exclusión social, esto es que tienen alguna discapacidad, son víctimas de violencia de género o terrorismo, así como adultos mayores de 50 años (Balaguer, 2018).

También en el año 2018, Exceltur Alianza para la Excelencia Turística, realizó un estudio sobre empleo en el sector turístico de España, donde se expone que las prácticas laborales tienen una estrecha relación con el tamaño de la empresa; uno de los principales hallazgos es que en el sector hotelero los salarios de los directivos son menores que sus similares en otras industrias. De igual forma se confirma un alto índice de contratos temporales, específicamente del 35.2% del total nacional, ya que el 60.5% de los contratos del sector son de tiempo parcial, primordialmente por el incremento de la externalización en áreas operativas como seguridad, limpieza y camaristas; de ahí que Exceltur discorra en que el marco jurídico laboral debería permitir la flexibilidad en horarios y a su vez, una mayor estabilidad del empleo, siendo los contratos fijos- discontinuos una estrategia a impulsar<sup>4</sup>.

En el caso de América Latina vale la pena mencionar a Del Pozo (2018), quien realizó un investigación sobre los efectos de la Ley Federal del Turismo en Perú promulgada en el 2009, año en que el turismo comenzó a considerarse de interés social y de prioridad para el desarrollo del país, para ello se hizo una evaluación pre y

---

<sup>4</sup> Un contrato de tipo fijo discontinuo es aquel mediante el cual, una persona realiza labores en un puesto de trabajo que no desempeña durante todo el año, sino en periodos definidos. Este tipo de convenio se ha formulado en el Art. 16º del Estatuto de los Trabajadores y mientras el empleado realiza sus actividades es como si tuviese un contrato indefinido, pero al terminar dicho periodo, la persona recibe una prestación por desempleo.

post-Ley; tras la investigación se identificó una reducción del 7.6% en la informalidad laboral general y 14.2% del género femenino, los trabajadores independientes incrementaron en un 2.3% y se minimizó la desigualdad salarial. Este ejemplo sugiere mejorar los mecanismos que regulan y fiscalizan el empleo turístico, porque a partir del marco normativo se impulsó la formalización de los trabajadores y, por lo tanto, ellos obtuvieron acceso a la protección social y previsional, suponiendo así un mejoramiento de la situación laboral.

*Grosso modo*, la calidad del empleo turístico y por lo tanto del ramo hotelero, se verá influenciada por factores clave como el tipo de inversión, el tamaño de la empresa, ubicación geográfica, la regulación laboral que cada país posee, etc.; aunado a que el turismo como actividad económica se caracteriza por su fragilidad, alta volatilidad y su visión a corto plazo, donde lo que se busca es impulsar la rentabilidad y los beneficios empresariales, eso ha llevado a la pérdida del poder adquisitivo del trabajador como consecuencia de bajos salarios, a la vez que deben enfrentar condiciones laborales no adecuadas (empleo no dignos).

Finalmente, es necesario decir que en la hotelería el trabajador juega un rol significativo para lograr la calidad en el servicio, puesto que es quién atiende de manera directa al cliente (González et al., 2011), lo que debería de ser el principal motor para ofrecer empleos dignos caracterizados por procurar el bienestar del empleado, arreglos contractuales (contratos y sus beneficios no salariales como la seguridad social, capacitación financiada por la empresa, respeto a la legislación laboral), promover el desarrollo de la persona dentro de la organización, evitar extenuantes jornadas de labores, proporcionar salarios que cubran las necesidades básicas del trabajador y la libre decisión para laborar tiempos extras.



## Problemática

La flexibilización de los mercados del trabajo eliminando las *rigideces* existentes en relación con la contratación del personal, jornadas laborales y algunos otros logros que habían alcanzado los sindicatos, fue una estrategia utilizada tanto en Europa como en Estados Unidos como una respuesta a las altas tasas de desempleo suscitadas en las últimas dos décadas del siglo XX. En América Latina durante los años 80 y 90, siguiendo las recomendaciones del Consenso de Washington<sup>5</sup>, se adoptaron políticas económicas que favorecieron aún más dicha flexibilización del mercado laboral, esto bajo el discurso de favorecer la competitividad de las empresas de la región a nivel global, propiciando así la precarización del empleo reflejada en: relaciones no formales de trabajo, caída de los salarios, jornadas laborales exhaustivas, privación de seguridad social, etc. (Chávez, 2001; Ibarra y González, 2010; Mora, 2005).

La situación ya descrita no es ajena al turismo, principalmente por tratarse de una actividad estacional que, aunado a “la insuficiencia de la regulación, el escaso cumplimiento de la normativa y la falta de organización en el trabajo [...] opera en una zona gris” (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p.23); es decir, que incurre en formas atípicas de empleo como trabajo temporal, de tiempo parcial, o a través de agencias. Como se detalló en el apartado previo, problemáticas como la flexibilidad y precariedad laboral son similares entre países (México y España, fueron los ejemplos), de manera en 2017, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó una serie de pautas para promover el trabajo decente y la responsabilidad social en el sector turístico donde se vislumbraba el logro de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) 2030.

---

<sup>5</sup> En el año de 1989, los países de América Latina deseaban fortalecer y estabilizar sus economías de mercado, para ello se propuso la adopción de un modelo abierto y liberalizado que orientase tanto a los gobernantes como a organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la toma de decisiones; así surgió el Consenso de Washington, documento que se compone de un listado con 10 medidas de política económica, las cuales guiaron la apertura de estas naciones al comercio internacional.

Las recomendaciones del Consenso fueron: 1. Disciplina presupuestaria, 2. Cambios en las prioridades del gasto público, 3. Reforma fiscal, 4. Tipos de interés, 5. Tipo de cambio; 6. Liberalización comercial, 7. Política de apertura hacia la inversión extranjera directa, 8. Política de privatización, 9. Política desreguladora y, 10. Derechos de propiedad (Casilda, 2004).

A pesar de existir documentos como el mencionado donde se expresa la necesidad de que generen empleos turísticos de calidad, las condiciones laborales del ramo no han mejorado tanto a nivel internacional y nacional, por el contrario, las naciones han optado por flexibilizar el mercado de trabajo, lo cual se ha reflejado en reformas laborales como la que se hizo a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en el 2012, donde se pretende maximizar la rentabilidad de las empresas y reducir sus costos de producción a partir de la subcontratación, empleos temporales con contratos a prueba y/o de capacitación hasta 6 meses, pagos por hora (Rubí y Palafox, 2017).<sup>6</sup>

Sin embargo, las problemáticas laborales presentes en el sector turístico de México son previas a la reforma de la LFT del 2012, lo cual indica que las condiciones precarias no solo son producto de la regulación del trabajo por parte del Estado, sino que hay algunos otros elementos que pueden impulsar o atenuar dicha condición, como la propia estacionalidad de la actividad turística, la organización de cada empresa, así como fenómenos naturales y otras problemáticas sociales, políticas y económicas que afectan los flujos de viajeros alrededor del mundo.

Específicamente para el ramo hotelero, las investigaciones de González et al. (2011); Secretaría de Turismo y Confederación Nacional Turística (2008); Cárdenas (2006); Huízar (2016); Balaguer (2018) y Martínez (2019), coinciden en que en esta rama del turismo se presentan desigualdades laborales relacionadas con la precariedad laboral, tales como lo son: salarios bajos, jornadas de trabajo más largas que en otros sectores, horarios irregulares (nocturno, fin de semana, vacaciones), falta de cualificación del personal, contratos temporales o inexistentes, contratación de segmentos poblacionales vulnerables, entre otras características.

Empero, a pesar de haber literatura sobre aspectos relacionados con las condiciones laborales en el turismo, autores como Sánchez y Olivarría (2016),

---

<sup>6</sup> La reforma laboral de 2012 tuvo gran impacto debido a que legalizaba la subcontratación (*outsourcing*), la cual ha sido prohibida en el artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo reformada el 23 de abril del 2021, no obstante, es posible subcontratar servicios especializados a personas físicas o Morales que se encuentren registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, siempre que el servicio solicitado sea ajeno a la actividad primordial de la empresa. Con ello se espera una mejora en las condiciones laborales de los mexicanos.

consideran aún se carece de investigaciones académico-científicas que permitan entender los orígenes y las implicaciones de la precariedad laboral al interior de los hoteles, es así que la presente investigación se centra en una empresa de servicio de hospedaje.

### ***Hotel Nevado Express***

La empresa turística en la cual se lleva a cabo el presente trabajo de investigación, cuyo nombre real se omite con el propósito de salvaguardar su confidencialidad<sup>7</sup>, se denomina Hotel Nevado Express.

- ❖ Nevado: Nombre elegido por el volcán Xinantecátl, el cual es conocido como *Nevado de Toluca*, y que se ha convertido en un ícono de la capital del Estado de México, lugar donde se localiza el objeto de estudio.
- ❖ Express: Esta palabra si es parte del nombre real del hotel y no se prescinde de ella porque expresa la vocación del establecimiento, cuyo principal segmento de mercado son los viajeros de negocios.

Este hotel de categoría tres estrellas, es una pequeña empresa donde, al mes de noviembre de 2021 laboraban 16 personas más el gerente general, cifra que se duplicaba previo al inicio de la pandemia en marzo del 2020. En cuanto al servicio, se ofrece hospedaje, además de alimentos y bebidas en una cafetería ejecutiva, habiendo sólo dos tipologías de habitaciones (sencillas y dobles). En relación con la administración, ésta depende completamente del dueño, persona que funge como gerente general, además de no pertenecer a alguna cadena de hotelera.

El Nevado Express se encuentra ubicado en la vialidad Lic. Miguel Alemán, frente a los hangares privados del Aeropuerto Internacional de Toluca Adolfo López Mateos, esto es el barrio de San Miguel Totoltepec (Figura 1). A la distancia de 2.8 km se localiza el Centro de Convenciones y Exposiciones Toluca, así como el Centro Internacional de Exposiciones y Convenciones del Estado de México (CIECEM), a 10

---

<sup>7</sup> Esta fue una petición del gerente general de la empresa al momento de permitir el acceso a la misma para llevar a cabo la investigación de campo, así es que se inició con la búsqueda de un seudónimo que permitiera hacer referencia al objeto de estudio.

km el Centro Dinámico Pegaso y a 15 km, el centro histórico de la ciudad; además, próximo al hotel hay diversas zonas industriales, entre ellas: Parque Industrial Toluca, Parque Industrial Lerma - Toluca, Toluca 2000, Parque Industrial Frontier Toluca, Parque Industrial Polaris, Vesta Park Toluca I, Parque Industrial el Coecillo, Premium Park Lerma, Exportec y Doña Rosa.

## Figura 1

*Mapa de ubicación del Hotel Nevado Express.*



*Nota.* La estrella indica el lugar donde se localiza el Hotel Nevado Express. Fuente: Mapa obtenido de Google maps en el mes de octubre 2021. <https://www.google.com/maps/@19.3436451,-99.5924519,13z>

Como puede deducirse, el Nevado Express posee una ubicación geográfica estratégica que le ha permitido mantenerse en el mercado desde el año 2010, atendiendo a los viajeros que hacen negocios o acuden a laborar a las diversas empresas colindantes, así como a personal del aeropuerto (pilotos, sobrecargos, mecánicos, etc.), pese a la competencia con otros establecimientos de hospedaje pertenecientes a cadenas como Posadas, Marriot o City Express; lo anterior podría mirarse como un caso de éxito y una excepción de las características que comparten las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), ya que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009) indica que un ciclo de vida corto, la

falta de capacitación del personal, horarios extenuantes, centralización del poder y una baja intensidad de capital, suelen ser particularidades de este tipo de unidades económicas.

El análisis de los rasgos anteriores adquiere relevancia considerando que alrededor del 80% de las empresas turísticas a nivel mundial se catalogan como MIPyMES (Organización Mundial del Turismo, 2020), aunado a que algunos de ellos se asocian con escenarios de precariedad laboral. Ahora bien, contemplando que el Hotel Nevado Express es una pequeña empresa y que en el mercado laboral turístico suscitan complejidades, se presupone que los empleados del hotel se encuentran en una situación de vulnerabilidad, más lo es, tras la contingencia sanitaria, razón por la que se ha planteado la siguiente interrogante que regirá el desarrollo de la investigación:

**¿De qué manera se manifiesta la precariedad laboral a la cual se enfrentan los trabajadores del Hotel Nevado Express, ubicado en la ciudad de Toluca, Estado de México?**

Responder la pregunta previa requiere de un proceso por medio del cual, sea posible conocer la situación actual de la empresa<sup>8</sup>, además de tener un acercamiento con los trabajadores, en este sentido se establecieron un objetivo general y cuatro específicos que se pretende cumplir durante el desarrollo de la investigación, los cuales son:

---

<sup>8</sup> Es necesario mencionar que este trabajo de investigación responde a un estudio de caso donde prevalece la descripción a detalle del objeto de estudio, por lo ya mencionado, en el Contexto se desarrolla un apartado titulado “Situación actual del Hotel Nevado Express”, el cual abunda en las principales características de la empresa, por ejemplo: servicios, mercado, histórico de ocupación, organización jerárquica, proveedores, etc.

## **Objetivos**

### **General.**

Analizar las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeña el personal del Hotel Nevado Express, localizado en la ciudad de Toluca, Estado de México, y su incidencia en prácticas laborales precarias a partir de la elaboración de un estudio de caso.

### **Específicos.**

- ❖ Identificar los factores que tienen mayor impacto en la generación de empleos precarios en el Hotel Nevado Express, localizado en la Ciudad de Toluca, Estado de México.
- ❖ Describir la situación laboral actual que afrontan los trabajadores del Hotel Nevado Express por medio del levantamiento de datos y visitas de campo.
- ❖ Explicar las similitudes y diferencias entre la información obtenida tanto en gabinete como en el lugar de estudio, contrastando ambas categorías.
- ❖ Estructurar un informe detallado que manifieste las condiciones laborales precarias presentes en el Hotel Nevado Express, ubicado en la Ciudad de Toluca, Estado de México, el cual es el resultado final de un estudio de campo.



## Justificación

A partir de la información que se ha analizado al momento y reconociendo la importancia de la actividad turística tanto a nivel nacional e internacional, así como su capacidad para generar empleos, es esencial:

- ❖ Estudiar el mercado laboral no solo en el aspecto económico, sino también desde una perspectiva social en la cual el bienestar del trabajador sea el centro de las investigaciones.
- ❖ Considerar que la estacionalidad turística ha llevado a la flexibilidad laboral de la fuerza de trabajo del sector, generando incertidumbre en los trabajadores respecto a la duración de la relación laboral.
- ❖ La incertidumbre es parte de la vulnerabilidad en la que se encuentra el trabajador que, de perder su empleo, no tiene un ingreso para subsistir y deja de algunos beneficios que obliga la LTF como la seguridad social.
- ❖ Tener en cuenta que dependiendo del tipo de empresa la organización y división del trabajo se verá modificada, lo que puede impactar tanto positiva como negativamente en las condiciones de trabajo de los empleados y por lo tanto en los niveles de competitividad y en las utilidades de ésta.

Por lo ya descrito se determina realizar la presente investigación en el Hotel Nevado Express el cual se encuentra en Toluca, una ciudad cuya actividad económica se centra en el sector secundario debido a su desarrollo industrial, conjeturando que el flujo de visitantes es constante y que la estacionalidad no es tan explícita como lo sería en un destino de sol y playa. En este sentido, analizar la precariedad laboral requiere conocer las condiciones de trabajo que enfrentan los empleados del ramo y por lo tanto, éstos últimos se tornan el centro de la investigación.

En adición, se pretende que el presente estudio de caso adquiera valor social pese a que se trate de solo un hotel, pues el Nevado Express al ser una MIPyME turística comparte algunas características con sus homólogas, manifestando una problemática laboral que afecta al propio trabajador e incluso que traspala a sus seres cercanos, esto sin considerar el impacto en la productividad, por lo que es necesario

revisar las causas de la precariedad, solo así, podrían buscarse algunas estrategias para contrarrestar sus efectos.

Aunado a lo anterior, tras la situación sanitaria que se ha vivido en los años 2020 y 2021 como consecuencia de la pandemia COVID-19, el turismo fue una de las actividades económicas con mayor afección, por lo que alrededor del mundo las personas perdieron su empleo. En el caso de México para el último trimestre del 2019 se registraban 4,426,705 personas ocupadas en el sector de servicios de alojamiento temporal y establecimientos de A y B<sup>9</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020b), particularmente en el ramo hotelero, los índices de ocupación cayeron hasta en un 23% y aunque se ha recuperado el monto de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la diferencia interanual del 2020 fue del -2.7% respecto al -3,1% en el año 2021, esto en los meses de enero a octubre (CICOTUR, 2021).

Las cifras anteriores consideran únicamente los empleos formales por lo que los daños pudieran no contarse con precisión, más aun considerando que antes de la pandemia una práctica recurrente en el turismo y la hotelería, era la ocupación de personal sin la firma de contratos y por lo tanto, sin acceso a la seguridad social, y como lo indicaban Palafox y Rubí (2020), en su investigación desarrollada en el estado de Quintana Roo, al haber una considerable cantidad de despidos de personas que se ocupaban en los servicios turísticos, estas se encuentran más endeblas a la enfermedad, la pobreza e incurrir nuevamente en puestos de trabajo precarios.

En cuanto al valor metodológico, este documento procura ser una aportación al conocimiento del tema y servir de parteaguas para impulsar la participación de investigadores de diversas disciplinas que complementen el entendimiento del mercado de trabajo de la hotelería y el turismo, al respecto Sánchez y Olivarría (2016) indican que las indagaciones sobre temas laborales que se han realizado en su mayoría abordan al sector secundario de la economía mexicana por lo que su perspectiva suele ser meramente económica, en adición, la multidisciplinariedad en el

---

<sup>9</sup> A y B se utiliza para hacer referencia a las empresas de alimentos y bebidas.

estudio del empleo turístico desde perspectivas críticas permitirá la generación y transmisión de conocimientos tanto en nivel superior como en posgrados relacionados con las ciencias sociales.

Asimismo, la apertura de nuevos horizontes en la producción de la investigación turística y continuar con el estudio de problemáticas como lo es la flexibilidad y la precariedad laboral permitirá la búsqueda de posibles soluciones a las mismas; al respecto, se tiene consciencia que el mejoramiento de las condiciones de trabajo es un reto compartido entre los profesionistas, instituciones gubernamentales y el propio gremio hotelero, en especial, porque el mercado ocupacional responde a las condiciones que demanda un mundo globalizado en el que prevalece el deseo por incrementar la rentabilidad de las organizaciones, no obstante es necesario recordar que el trabajo es un derecho humano que supone que toda persona alcance su bienestar y esto es, lo que se pretende perpetuar con esta indagación.

Finalmente, cabe mencionar que la elección de la temática responde a una inquietud de la investigadora ya que se tiene la certeza que, en palabras de Cárdenas (2006), “el designio del ramo (turístico) no debe ser sólo la generación de empleos” (p. 229); es decir, que todas las personas que trabajan por y para el sector turístico tienen derecho a acceder a condiciones laborales dignas, tal y como se establece en el Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS) 8 *Trabajo decente y crecimiento económico* de la Agenda 2030, cuya meta 8.8 es proteger los derechos laborales de todos los trabajadores sin hacer alguna exclusión por motivo de género, edad, situación migratoria, discapacidades, etc.

## Metodología

La investigación del turismo se ha abordado desde diversas perspectivas y disciplinas para lograr una comprensión holística de él, y aunque el enfoque de sistemas sea uno de los utilizados, el turismo no deja de ser un fenómeno social, por lo que los investigadores suelen cuestionar aspectos que afectan de manera directa e indirecta a los individuos que participan en la actividad turística, tal es la situación del presente documento que se centra en la precariedad laboral que enfrentan los trabajadores del Hotel Nevado Express, el cual se encuentra localizado en la ciudad de Toluca, capital del Estado de México.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se decide utilizar como metodología el estudio de casos, cuyas principales características se muestran en la Tabla 1, la cual se realizó a partir de la revisión de diversas fuentes; así, se define que un estudio de casos es un método de investigación cualitativo que valiéndose de diversas técnicas de recolección de datos y fuentes de información, permite realizar una descripción a profundidad de un *issue* u objeto de estudio que puede ser una organización, fenómeno o grupo de personas, y así, comprender las interrelaciones que éste tiene con su entorno o contexto.

Al poseer un enfoque cualitativo, el estudio de caso representa una metodología adecuada para analizar la precariedad laboral que se hace presente en el Hotel Nevado Express y que afecta en primera instancia a los trabajadores de dicha empresa; además, la Organización Mundial del Turismo (2001) indica que dicho enfoque permite interpretar y comprender los fenómenos que se presentan en el turismo de forma sistemática con base en las herramientas que el investigador utiliza para obtener una visión de la realidad.

**Tabla 1**

*Conceptualización y caracterización de un estudio de caso*

<b>Características de un estudio de caso</b>					
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Tipología</b>	<b>Etapas o fases de desarrollo</b>	<b>Instrumentos y herramientas</b>	<b>Otras consideraciones</b>
López (2016)	Método micro - social que permite estudiar a muestras o poblaciones de pequeña escala para <b>explicar fenómenos o procesos</b> de mayor escala, lo que permite comprender la dinámica interna y contextual del objeto de estudio.	<p>a) Configurativos - ideográficos: son meramente descriptivos.</p> <p>b) Configurativo - ordenado: interpretación de patrones en términos de postulados teóricos.</p> <p>c) <b>Heurísticos: casos elegidos deliberadamente.</b></p> <p>d) Pruebas de plausibilidad: comprobar teorías formuladas previamente.</p> <p>e) Estudio de caso crucial: permiten rechazar o reforzar alguna teoría.</p>	<p>1. Diseño: considerar la unidad de observación y la unidad de análisis.</p> <p>2. Conducción o implementación: en esta fase se realiza la recolección de información.</p> <p>3. Análisis de evidencias: se categorizan y clasifican los datos obtenidos en la etapa previa, identificando los patrones y relaciones presentes.</p> <p>4. Escritura del reporte, la cual puede ser como informe, artículo o reporte.</p>	<p><b>Entrevista y observación</b></p> <p>También se puede utilizar la observación participante, observación directa, documentación, charlas informales, fotografías del paisaje etc.</p>	<p>* Unidad de observación: realidad en la que se presenta el fenómeno y se delimita por variables espacio – temporales.</p> <p>* Unidad de análisis: es el fenómeno o proceso que se estudia.</p>

Características de un estudio de caso					
Autor	Definición	Tipología	Etapas o fases de desarrollo	Instrumentos y herramientas	Otras consideraciones
Grupo (2012)	L.A.C.E. Investigación precisa y a profundidad fundamentada en diversos métodos y perspectivas que demuestran la complejidad y singularidad de un caso, el cual puede definirse en cuatro formas: 1. Encontrado o construido por el investigador. 2. Objeto definido previamente (escuela, programa de estudios) 3. Resultado de una teoría, idea o concepto. 4. Convención de acuerdos sociales definidos (Ragin, 1992 citado en Grupo L.A.C.E., 2012)	a) Intrínsecos: el caso es definido por el objeto, es decir, se considera al caso que sea más accesible y del cual se pueda generar algún aprendizaje. b) Instrumentales: el caso se elige por en el interés en comprender y conocer cierto tema o problemática. c) Colectivos: Se selecciona más de un caso y se analiza la colectividad de ellos (Stake, 1998, citado en Grupo L.A.C.E., 2012).	El enfoque que se da a la investigación es en función de lo que se desea comprender de un caso, para justificarlo se debe considerar:  * Especificidad: El caso debe ser único y específico para aprender de él. * Identificar tanto lo común como lo particular que tiene el caso respecto otros. * Al ser un examen holista, el estudio de caso puede ser complejo a pesar de su singularidad. * El caso suele representar las ideas, convicciones o teorías previas que tiene el investigador. * Se genera una relación intersubjetiva donde el investigador se relaciona con otras personas que son analizadas.  Para construir el caso deben detectarse los <b>issues</b> o problemáticas que se identifican en un contexto.	No se menciona alguno.	<p>Crterios para que el estudio de caso se desarrolle de manera ética:</p> <p>* Negociar con los participantes y respetar si estos desean o no ser parte de la investigación.</p> <p>* Mantener el anonimato de la información obtenida.</p> <p>* Ser imparcial ante los diversos puntos de vista que se presentan.</p> <p>* Compromiso con el conocimiento, lo que requiere investigar todas las causas que generan el acontecimiento que se estudia.</p>

Características de un estudio de caso					
Autor	Definición	Tipología	Etapas o fases de desarrollo	Instrumentos y herramientas	Otras consideraciones
Álvarez y San Fabián (2012); Stake (1999)	<p>Metodología que lleva a cabo un proceso descriptivo y holístico para comprender una entidad, fenómeno o unidad social, sus características básicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Descripción contextualizada del objeto de estudio.</li> <li>* Son estudios holísticos.</li> <li>* Reflejan la particularidad de una situación.</li> <li>* Son heurísticos.</li> <li>* Se centran en relaciones e interacciones, incluyendo al investigador.</li> <li>* Estudia fenómenos contemporáneos.</li> <li>* Incorporan múltiples fuentes de datos.</li> <li>* Razonamiento inductivo.</li> </ul>	<p>Según la <u>finalidad</u> pueden ser: intrínsecos, instrumentales o colectivos (Stake, 1999; Stake, 2005, citado en Álvarez y San Fabián, 2012).</p> <p>Por el tipo de informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Descriptivo</i>, sin fundamentación teórica previa.</li> <li>* <i>Interpretativo</i>: descripción a detalle del caso para defender o desafiar teorías.</li> <li>* <i>Evaluativo</i>: Tras la descripción se pueden emitir juicios (Pérez, 1994, citada en Álvarez y San Fabián, 2012).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase pre activa: se recolecta la información disponible respecto al tema de estudio.</li> <li>2. Fase interactiva: es la etapa de trabajo de campo y requiere del uso de técnicas cualitativas para obtener datos de relevancia.</li> <li>3. Fase post activa: se refiere a la elaboración del informe donde se detalla de manera crítica el objeto de estudio.</li> </ol>	Entrevistas, notas de campo. Observaciones, grabaciones de video, documentos.	

Características de un estudio de caso					
Autor	Definición	Tipología	Etapas o fases de desarrollo	Instrumentos y herramientas	Otras consideraciones
P. Martínez (2006)	Herramienta de investigación cualitativa mediante la cual, a través de diversas fuentes se obtienen datos que permiten medir y registrar la conducta de las personas involucradas.	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Descriptiva:</i> identificar los aspectos que influyen en el fenómeno estudiado.</li> <li><i>Exploratorios:</i> búsqueda de las relaciones entre la teoría y la realidad en que se encuentra el objeto de estudio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planteamiento del problema, preguntas de investigación.</li> <li>Revisión de literatura.</li> <li>Obtención de datos</li> <li>Transcripción de datos</li> <li>Análisis global</li> <li>Análisis profundo</li> <li>Conclusiones</li> </ol>	Documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.	Es una metodología rigurosa al utilizarse para responder a las causas de los fenómenos, el problema se estudia desde diversas perspectivas y lo que supone, conocer a profundidad el caso mismo.
Banco Interamericano de Desarrollo (2011)	Método de investigación cualitativa en el que se analizan las causas de un proceso, experiencia u objeto de estudio, para entender el contexto y evaluar los posibles resultados que se pueden esperar a futuro.	No se especifica	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño del estudio de caso: antecedentes, propósito, preguntas de investigación.</li> <li>Recopilación de información.</li> <li>Análisis de la información</li> <li>Redacción del informe</li> <li>Diseminación</li> </ol>	Fuentes de información: evidencia documental, participantes y beneficiarios, bases de datos. Métodos de recolección de datos: cuestionarios, grupos focales, entrevistas, análisis de documentos y observación.	*Este documento va enfocado a la evaluación de programas.

*Nota.* En la columna “Otras consideraciones” se presenta información adicional sobre cada fuente consultada y que se considera de utilidad para la presente investigación. Fuente: Elaboración propia a partir de la lectura de Álvarez y San Fabián, 2012; Banco Interamericano de Desarrollo, 2011; Grupo L.A.C.E., 2012; López, 2016; Martínez, 2006; Stake, 1999.



El enfoque cualitativo se fundamenta en el proceso inductivo, el cual permite la descripción y exploración del objeto de estudio con la finalidad de generar perspectivas teóricas (resultados y/o conclusiones) (Hernández et al., 2014), en este tenor, a pesar de que el Hotel Nevado Express es una MIPyME turística, los hallazgos obtenidos podrían replicarse en empresas con características similares, brindando así, un panorama sobre la problemática actual que viven los empleados del ramo hotelero

Otro aspecto que vale la pena señalar es que no todos los estudios de caso son iguales, cada autor menciona su propia tipología y con base en la presentada por López (2016), el presente caso es heurístico y según la clasificación de Stake (citado en Álvarez y San Fabián, 2012; Grupo L.A.C.E., 2012), se trata de un caso intrínseco debido a que inicialmente se tenía el acuerdo con tres hoteles de tres estrellas, con vocación negocios y que no fueran de cadena, pero tras la contingencia sanitaria COVID-19, dos de ellos cerraron definitivamente sus operaciones y únicamente el Hotel Nevado Express continuó en funcionamiento respetando las restricciones encomendadas por las instituciones de salubridad; cabe hacer mención que se invitó a otros hoteles a participar, sin embargo, estos eran de cadena y por la complejidad del tema no hubo respuestas favorables.

Al igual que en los tipos de estudio de caso, los pasos o procesos a seguir dependen de la visión de cada autor o fuente consultada, no obstante, se identificó que hay cuatro etapas en las que todos coinciden, las cuales se describen a continuación especificando en qué consta cada una de ellas para el presente documento.

1. Selección y definición del caso de estudio. En esta primera etapa se llevó a cabo el proceso de negociación para solicitar el acceso a la empresa, acordando que la investigadora realizaría las actividades que le fueran asignadas, tal como si estuviera realizando prácticas escolares, lo cual fue benéfico para tener un mayor acercamiento al personal del hotel y profundizar en el conocimiento sobre las principales características del Hotel Nevado Express, incluyendo la manera de prestar los servicios, la distribución de las instalaciones, el mercado que se atiende, etc.

2. Recolección de datos. Este proceso se realizó en los meses de agosto a noviembre del 2021, periodo en el cual fue fundamental la asistencia al hotel para tener mayor contacto con empleados y generar un clima de confianza para que accedieran a responder el instrumento diseñado, adicional se utilizó un cuaderno de notas a manera de diario de campo para recuperar datos e información adicional.
3. Interpretación de la información recabada. Los datos obtenidos se registraron en el programa Excel, a partir de ellos se generaron algunos gráficos y tablas con la finalidad de sintetizar los resultados y poder realizar el análisis de estos, los cuales se pueden apreciar en el apartado *Resultados y su discusión*.
4. Elaboración del informe. Esta fase se verá concluida una vez desarrolladas las *Conclusiones y Recomendaciones*, siendo el presente documento el informe final del Estudio de caso. Al respecto, Stake (1999) indica que la redacción del informe puede organizarse de cualquier forma, siempre que el caso pueda ser comprendido, inclusive, habla de contar historias en alguno de los siguientes caminos:
  - ❖ Desarrollar el caso de manera cronológica o biográfica.
  - ❖ Desde el punto de vista del investigador para que el lector conozca el caso.
  - ❖ Como la descripción de los principales componentes del *issue*.

Para llevar a cabo la recolección de información se opta por la investigación por encuesta, la cual ya se utilizaba en Inglaterra en 1830 (durante la revolución industrial) para estudiar las condiciones laborales tanto de infantes como adultos; en adición, la investigación por encuesta permite estudiar tanto muestras como poblaciones enteras, así como hallar la incidencia entre variables sociológicas y psicológicas, es por ello que en la encuesta se registran las opiniones, creencias, actitudes, motivaciones de las personas, además de los hechos sociológicos, los cuales corresponden a elementos como sexo, ingreso, afiliaciones, entre otros atributos que tiene el ser humano por el hecho de pertenecer a un grupo social (Kerlinger y Lee, 2002).

Con la investigación por encuesta, se pretende evaluar con precisión las características de poblaciones de personas completas de manera que los investigadores

suelen calcular una muestra representativa, empero para el caso del Hotel Nevado Express no se precisó de una muestra, puesto que se tuvo la participación de todos los trabajadores (16 personas). Cabe mencionar que existen diferentes tipos de encuesta: entrevistas, inventarios, paneles y encuestas por teléfono o correo, pero de acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), “La mejor investigación por encuesta utiliza la entrevista personal como método principal para obtener información.” (p.543), para lo cual es necesario construir cuidadosamente un inventario o cuestionario, el primero es un instrumento que hace posible concentrar información de encuestas a través de una entrevista personal; por su parte, el término cuestionario se utiliza para instrumentos de actitudes o de personalidad, pero también son instrumentos personales de entrevista.

Los cuestionarios deben redactarse cuidadosamente para obtener de la persona que lo responda, la información que se necesita, lo que requiere de una distribución y redacción ordenada de las preguntas, mismas que se pueden clasificar en:

- ❖ Preguntas directas: ¿Cuál es su edad?
- ❖ Preguntas cerradas: ¿Cuál de las opciones refleja su opinión respecto al incremento de las prestaciones sociales? ( ) Bueno, ( ) Regular, ( ) Malo.
- ❖ Preguntas semicerradas: ¿Qué opina de la reforma laboral? ( ) Adecuada, ( ) Inadecuada, ¿Por qué?
- ❖ Preguntas abiertas ¿Qué opina sobre la prohibición del outsourcing?

Con base en lo expuesto, se procedió a entrevistar al personal del hotel con el apoyo de un cuestionario, puesto que esta técnica hizo posible recolectar información de la realidad mediante un proceso estandarizado, a la vez que al tener por escrito las respuestas de los encuestados, es posible corroborar los datos toda vez que se requieran, para esto es importante que el cuestionario tenga validez, es decir, que mida lo que se desea medir, para ello la precariedad es la variable independiente y las variables dependientes responden a alguna de las cuatro dimensiones de la misma, considerándose de mayor relevancia: salario, prestaciones sociales y organización del trabajo.

Para lo anterior como precario se entiende todo aspecto que pone al trabajador en una situación de vulnerabilidad y afecta su bienestar físico y social; el salario como la retribución justa por prestar un servicio, esto con base en los salarios mínimos generales y profesionales; las prestaciones sociales son se los beneficios mínimos estipulados por la Ley Federal del Trabajo y, que debe recibir todo trabajador independientemente de las actividades que realiza y del sector en el que se desempeña; y la organización del trabajo, depende del establecimiento de los roles, horarios y actividades inherentes a cada puesto.

Debe decirse que los inventarios o cuestionarios deben incluir información factual como por ejemplo, datos sociológicos, educación, ingreso, entre otras; pero también objetos cognitivos relacionados con opiniones, actitudes y comportamiento, incluso a través de la entrevista, es posible que la persona diga sus motivos para hacer o creer en algo. Así, se desarrolló un cuestionario (Anexo 1) que consta de 121 reactivos que se clasifican en los apartados que se enumeran a continuación.

1. Datos del trabajador: Consta de datos factuales como género, edad, el nivel de escolaridad, el área o departamento en que se desempeña, antigüedad en su puesto e ingreso promedio.
2. Empleo anterior: Incluye preguntas abiertas y de opción múltiple para conocer dónde trabajaba previamente la persona, las razones que tuvo que dejar su empleo y si esto lo impulsó a aceptar su puesto actual.
3. Temporalidad: El objetivo del apartado es identificar los aspectos relacionados con la duración de la relación de trabajo, convirtiéndose en el punto de partida el contrato laboral.
4. Salario: Contiene reactivos tanto cerrados como abiertos para profundizar en el conocimiento de los ingresos que percibe el trabajador, tales como el pago del salario, tipos de bonos, distribución y contribución en los gastos del hogar, etc.
5. Días de descanso: En este tópico no solo se enfoca en qué días suele descansar el trabajador, sino también, cómo utiliza esos días, para lo que se presentan algunas preguntas de opción múltiple.

6. Vacaciones: Considerando que hay personas que por antigüedad no habrían accedido a ellas, se incluyeron algunos cuestionamientos cerrados y semicerrados para saber la duración del periodo vacacional y si se tuvo alguna variación, si el empleado se enfrentó a alguna negativa por parte de la empresa al solicitar sus días, etc.
7. Maternidad y paternidad: Las preguntas del apartado se relacionan con algunos beneficios como cambios en los roles de trabajo durante los periodos de embarazo y lactancia, duración de esos periodos o el derecho a permisos de paternidad.
8. Organización del trabajo: Como lo menciona el nombre, las preguntas van en función de los roles y las responsabilidades del trabajador, los retos que enfrentan día a día, etc.; no obstante, este apartado se complementa con los siguientes 3 puntos.
9. Capacitación y desarrollo: Saber si el empleado recibió algún tipo de preparación al integrarse a la empresa, si les interesa recibir algún tipo de formación para mejorar en sus labores e incluso, si les gustaría ser promovidos.
10. Seguridad e higiene: El propósito es identificar si el trabajo de las personas es de riesgo, si cuentan con el material adecuado para trabajar de forma segura y si consideran que se pueden reducir los riesgos de trabajo.
11. Clima laboral: Los reactivos de esta sección van en función de cómo se lleva el trabajador con sus compañeros de trabajo y su(s) jefe(s).
12. Efectos de la pandemia: Como es sabido, la actividad turística sufrió una crisis en su desarrollo debido a las restricciones de movilidad impuestas alrededor del mundo, y como resultado, fue necesario una adaptación en la manera de prestar los servicios, especialmente en empresas como el Nevado Express, donde no cesó las operaciones, por lo que resulta importante validar los principales impactos de la contingencia sanitaria en las condiciones de trabajo.
13. Asociación sindical: Finalmente, teniendo en cuenta que un derecho social es el trabajo, tal como lo es la libertad para agruparse en sindicatos, se presenta una serie de preguntas para verificar la afiliación a alguna agrupación, así como si los empleados han padecido alguna injusticia laboral.

De acuerdo con Baena (2017), las encuestas no deben sobrepasar las 30 preguntas, y 10 cuando se aplican en campo, sin embargo, para un estudio de caso indica que las cuestiones pueden llegar a ser exhaustivas y sobrepasar los 100 reactivos ya que lo que se pretende es tener un amplio panorama del caso, es por ello que el instrumento es amplio y las preguntas que se incluyen son tanto cerradas como abiertas, para obtener mayor información por parte de los empleados y que se confirmó con charlas informales.

En adición a la investigación por encuesta, se hizo uso de un diario de campo / cuaderno de notas, puesto que la observación también es una técnica característica en los estudios de caso, debido a que permite captar los comportamientos en las condiciones naturales para constatar o complementar la información estipulada en los cuestionarios. Vale decir que existen diversos tipos de observación que se definen según el investigador se involucre en el caso, puede ser participante y no participante, caracterizando la primera por la confianza que se adquiere por parte de los miembros del grupo (población), en la búsqueda de ello la investigadora se presentó en las diversas áreas del hotel como practicante para tener un acercamiento a las personas y conocer los principales procesos, posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento, de forma que fue posible identificar el comportamiento natural de cada individuo, así como opiniones, detalles sobre sus familias, entre otros aspectos que se registraron en cuaderno de notas.

De acuerdo con Stake (1999), el investigador puede manejar el formato de su diario de campo libremente, sin embargo recomienda llevar algún orden, por lo que en el Anexo 2, se puede visualizar el tipo de datos o información que se recogieron. Finalmente, se aclara que por motivos de salvaguardar la confidencialidad del caso, se extrajo la información de utilidad para el caso, misma que se incluye en los resultados para enriquecer la descripción del objeto de estudio.

## Marco conceptual

### Teoría del Mercado

Todas las personas, sociedades, empresas y gobiernos realizan elecciones con la finalidad de hacer frente a las situaciones de escasez que se les presentan, dichas elecciones se ven influenciadas por diversos incentivos que son analizados por la ciencia económica, cuyo campo de estudio se clasifica en microeconomía y macroeconomía; la primera se enfoca en la interacción que se genera en el mercado y la influencia que ejerce el gobierno en ella, y la segunda se ocupa del desempeño de la economía a nivel nacional y global. En este sentido Parkin (2009) presenta dos preguntas que resumen el propósito de la economía:

- ❖ “¿De qué manera las elecciones determinan qué, cómo y para quién se producen los bienes y servicios?
- ❖ ¿En qué punto las elecciones que se hacen en la búsqueda del interés personal fomentan también el interés social?” (p.3).

Para responder a la primera interrogante, es preciso decir que los bienes (objetos físicos) y los servicios (tareas que realizan las personas) son valorados y producidos para la satisfacción de las necesidades humanas, de ahí que la producción de ambos dependerá del periodo o época en la cual se encuentra una sociedad, del país o nación, de sus recursos disponibles, además de influir en la ocupación o sector en el cual se concentrara una mayor cantidad de la población. Algunos de los elementos mencionados se encuentran dentro de las cuatro categorías de los factores de producción los cuales son: tierra, trabajo, capital y habilidades empresariales.

En primer lugar, la tierra representa los recursos que el humano toma de la naturaleza para producir cualquier tipo de bienes o llevar a cabo un servicio, surgiendo así el aprovechamiento y extracción de minerales, gas, petróleo, los recursos hídricos, el aire, etc., Para usar los recursos que brinda la tierra se requiere de la transformación que se logra a través del trabajo, es decir, del tiempo y esfuerzo tanto físico como mental que el hombre aporta en este proceso.

La definición anterior de trabajo, es similar a las siguientes: “Cosa que es resultado de la actividad humana”; “Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza” (Real Academia Española, 2020). Desde el punto de vista de la religión, el trabajo dignifica al humano, tal es así que Dios trabajo creando el universo y todo lo que existe en él durante seis días y descanso al séptimo, similar a la visión de Marx, quien considera que el trabajo cobra vida en los productos que realiza el hombre. En el marco legal mexicano, se precisa que el trabajo es “toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio” (Ley Federal del Trabajo, 2019, p.4). Con base en los elementos anteriores, se define que el trabajo es una actividad humana que requiere de un esfuerzo físico e intelectual, el cual se materializa en las profesiones u oficios que desarrollan las personas para producir bienes y servicios, lo cual significa y fomenta una serie de intercambios dentro del mercado, que a la vez permiten la generación de capital.

Además del factor humano, las organizaciones económicas requieren de herramientas, máquinas y edificaciones para generar los bienes que se comercializan en el mercado, esto es el capital; en este punto Parkin (2009) hace una distinción entre el capital que se ha descrito y capital financiero, ya que el último, al englobar el dinero, acciones o bonos de la organización no representa un recurso productivo debido a que su uso directo no es la producción, aunque es importante para invertir en la adquisición del primer capital. Finalmente, las habilidades empresariales se refieren a la forma en la cual se organizan los tres factores de producción ya descritos, así como el proceso de innovación y toma de decisiones que son parte de las funciones que realizan los administradores de las organizaciones.

Cabe señalar que cada factor de producción va a generar algún tipo de ingreso: la tierra genera rentas; el capital, intereses; las habilidades empresariales, utilidades, y el trabajo la retribución de un salario, este último destaca al permitir que las personas tengan la capacidad de adquirir bienes o ser usuarios de algún servicio. Jurídicamente el salario es la retribución que le entrega el empleador a su trabajador por la realización de su trabajo y puede fijarse por unidad de tiempo, por obra realizada o alguna otra forma



(Ley Federal del Trabajo, 2019), entonces el salario es el pago que recibe un individuo como recompensa por realizar un trabajo en un periodo determinado.

Sobre la misma línea, Castel (1995) considera que el salario al reconocer el trabajo o las actividades útiles, se ha convertido en la base de la ciudadanía económica y social, puesto que el trabajo es la participación de las personas en la producción para la sociedad, pero también en la producción de la sociedad, de ahí que éste represente en gran medida tanto los derechos como los deberes sociales de cada individuo. También, es necesario reconocer que los salarios difieren según el conocimiento y las habilidades que posee el capital humano, la formación académica y experiencia laboral, así que cada ciudadano podrá adquirir únicamente lo que su ingreso le permita (por eso el uso de la frase “hacer frente a la escasez”), lo cual dirige a preguntar: ¿en qué punto las acciones que se hacen por interés personal sirven al interés social?

De acuerdo con Parkin (2009), desde 1776 los economistas han tratado de dar una solución a la interrogante y se ha visualizado un progreso, la respuesta tiene que ver con esa la libertad de elección que todo hombre posee, pues a pesar de que cada individuo toma decisiones económicas basándose en su interés personal, se genera una serie de interacciones que suele englobar y beneficiar a más personas. Haciendo una analogía con el ejemplo que nos presenta el autor, suponga que un individuo elige hospedarse en cierto resort durante sus próximas vacaciones, lo hace así porque desea satisfacer una necesidad de descanso y recreación, y no en consideración de las personas que participan en el proceso de producción, ejemplo su asesor de viajes, el personal de la línea aérea, la recepcionista o la camarista, quienes recibirán un ingreso a través del salario que recibirán por prestar sus servicios.

El ejemplo anterior muestra que con base en las elecciones de cada sujeto se planifica qué bienes y servicios deben de producirse, cómo se producen, se establece hacia quién se dirigen los mismos, inclusive a quién se deberá contratar; así como comprender el funcionamiento del mercado, cuyo fundamento es la interacción de la oferta y la demanda, la cual depende de tres elementos que son: los individuos, la división del trabajo y el dinero (Smith, citado en Cataño, 1999; Huerta, 2011).

El individuo como primer elemento, posee habilidades que le permiten su supervivencia y la producción de bienes, pero también es un ser social con la necesidad de comunicarse con otros miembros de su especie, esta última característica hizo posible que surgiera la tendencia del intercambio de cosas (bienes). Cabe decir que en un inicio, el intercambio de bienes se realizaba a través del trueque, el cual se veía frenado debido a la ausencia de la doble coincidencia de necesidades<sup>10</sup>, razón por la cual surge la división del trabajo y del dinero, lo que llevo al estableciendo monedas para hacer cambios de bienes y servicios con funciones desiguales, aunado a que el Estado se convierte en factor clave como aliciente del comercio y para el establecimiento justo de los precios, así como el nacimiento del sistema monetario, el cual homologa el dinero para que todas las naciones civilizadas puedan comprar y vender cualquier mercancía (Smith, citado en Cataño, 1999).

Entonces si el mercado se fundamenta en el intercambio, los individuos, la división del trabajo y el dinero, se puede decir que en el mercado laboral son los individuos quienes ofrecen su trabajo físico y/o mental para intercambiarlo por una cantidad de bienes que se materializa en el salario, el cual debería permitir que la persona pueda hacer frente a sus necesidades básicas (alimento, vestido, hogar); sin embargo, al existir una relación oferta – demanda, los trabajadores reconocen la importancia de especializarse en una ocupación u oficio, ya que esto le permita acceder a un mayor salario; de esta manera el trabajo se comercializa y el dinero se convierte en el principal instrumento de cambio, pues gracias a este, las personas son capaces de adquirir bienes y satisfacer esa escasez que se mencionó en un inicio.

Merece la pena mencionar nuevamente que para la comercialización de los bienes, es preciso el establecimiento de precios, los cuales se definen por el propio mercado a partir del cruce entre la oferta y la demanda del bien o servicio, así como por el valor que los bienes conservan a través del tiempo, esto mismo sucede en el mercado de trabajo, se establecen precios denominados salarios mínimos. Específicamente para

---

<sup>10</sup> Se refiere a que una persona podía tener un bien, por ejemplo un cesto de moras, y deseaba intercambiarlas por manzanas, pero si la persona que tenía las manzanas prefería los plátanos, no accedía al intercambio con el primer individuo.

el caso mexicano se tienen la presencia de dos tipos de salarios mínimos, los generales y profesionales, mismos que varían según dos áreas geográficas denominadas *Zona Libre de la Frontera del Norte* (algunos municipios de los estados de Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas cuyos límites colindan directamente con Estados Unidos) y *Resto del país*.

Los salarios mínimos de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2021) establecen el monto menor que puede recibir un trabajador a cambio de los servicios prestados durante una jornada laboral y, a fin de garantizar que dicho pago sea suficiente para que un jefe de familia pueda satisfacer las necesidades materiales, sociales, culturales y proveer educación en su hogar, el monto se revisa de manera anual, así, para el 2021 el salario mínimo general se estableció en \$123.22 pesos (m.n.) para la zona resto del país y de \$185.56 pesos (m.n.) para la zona libre de la frontera norte (H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 2020).

A partir de lo expuesto, el establecimiento del salario mínimo indica que el trabajo es valorado, entendiendo que el valor es la utilidad que tiene un objeto o bien, así como la capacidad para adquirir y poseer un objeto, en este tenor, la teoría del valor indica que los precios deberán calcularse en montos del valor constante que un objeto poseerá a lo largo del tiempo, así las unidades del trabajo asalariado se consideran como una medida para determinar cuánta riqueza puede adquirir una persona gracias a su salario.

Es preciso mencionar, que tradicionalmente, el valor de una mercancía se medía por el tiempo de trabajo socialmente utilizado para su producción, pero al ser la sociedad una economía basada en el intercambio de bienes, ese valor se mide como trabajo abstracto, esto es a partir del gasto del esfuerzo humano y no únicamente por los recursos o materiales utilizados. Empero, lo esencial en este punto es dejar claro que el valor, siempre se establecerá en función de la demanda, es decir, los salarios se definirán de acuerdo con la cantidad de personas disponibles en el mercado laboral. En este rubro, dentro del turismo y la prestación del servicio obedece a expectativas del cliente, y este es quién tiene gran influencia en el establecimiento del valor, de ahí que ciertos destinos

sean más populares que otros y por lo tanto, sea más costoso visitarlos lo que influye en las retribuciones de los empleados.

De lo ya expuesto, surge el trabajo asalariado<sup>11</sup>, a partir del cual se determinan los precios reales de las mercancías, incluso comparándolos contra los precios de periodos de tiempo distintos, haciendo posible medir el poder de compra que se le otorga a cada individuo gracias a su salario, de aquí la necesidad de que el trabajo que realiza cada persona sea valuado por un pago justo; aunque en la sociedad capitalista el producto total del trabajo se comparte con el propietario del capital, lo que da pauta a otras tipologías de precios.

El precio natural es cuando el precio de una mercancía, es suficiente para sufragar los costos de la renta de la tierra, pagar los salarios del trabajador y exista un beneficio al capital considerando los medios para que esa mercancía llegue al consumidor; sin embargo, el nivel del precio natural se ve incrementado por las transacciones y actividades complementarias que se generan para vender una mercancía, de forma que el precio de venta suele ser igual o incluso mayor al precio natural, esto es el génesis de la relación oferta - demanda efectiva.

Entonces, el precio de mercado de una mercancía se estipula con base en la cantidad de ese producto presente en el mercado y de las personas que pagarán el precio natural del mismo, así como el valor de la renta, el trabajo y demás beneficios que sean necesarios para que la mercancía pueda distribuirse en el mercado, por lo tanto, estos individuos se convierten de demandantes efectivos. En lo referente al trabajo, Smith (citado por Cataño, 1999) especifica que los salarios se grabaran a partir de los acuerdos contractuales existentes entre el trabajador y el patrón, cuyos intereses suelen ser distintos; pero al establecerse un poder de compra mínimo, las remuneraciones son

---

<sup>11</sup> En el régimen fiscal, un *asalariado* es toda persona física que recibe un salario, así como otras prestaciones, tales como la participación en utilidades o indemnizaciones laborales, por ofrecer su trabajo a un empleador. Durante el siglo XIX e inicios del XX, la idea del salario como una recompensa a la labor del trabajador comenzó a popularizarse entre los dueños de las empresas, considerando que este debía calcularse adecuadamente para que el trabajador pudiera comprar bienes materiales que le permitiese subsistir, pero también que fuese un estímulo para mejorar su desempeño laboral (Garcés, 2008; Servicio de Administración Tributaria, s/f)

resultado de un criterio colectivo y se hacen presentes escalas de referencia (salarios mínimos).

Al momento se ha prestado mayor énfasis en el trabajo industrial, sin embargo, la economía ha tenido una inclinación hacia la tercerización como resultado de las innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de organización del trabajo, al respecto Pagura (2010) habla del trabajo creativo, el cual ha ganado relevancia porque las empresas en su constante deseo de innovar y ser altamente competitivos en el mercado, ya no solo desean incrementar su productividad reduciendo tiempos, sino que aprovechan todas las capacidades cuantitativas y cualitativas de su fuerza de trabajo; así que las capacidades de trabajo tales como el intelecto, los afectos o el servicio que presta un individuo ahora se consideran imprescindibles para el éxito de las organizaciones.

En adición, ya no hay una liberalización del trabajador, por el contrario, los individuos se ven obligados a estar en constante preparación y desarrollar el auto - disciplinamiento para ser capaces de responder a las responsabilidades y alcanzar los resultados de productividad que le exige su patrón (empresa), incluso se solicita la fidelidad del trabajador al grado de que este se encuentre completamente sujeto a la empresa aunque no se encuentre presente físicamente en ella, observando así que efectivamente existe un mercado laboral en el cual las organizaciones de acuerdo con sus necesidades solicitan ciertos perfiles y para poder acceder a este, los demandantes del trabajo se ocupan por tratar de cumplir con ellos, y si no son aptos, aceptan el puesto que se les ofrece únicamente por necesidad de recibir un ingreso para satisfacer sus necesidades personales.

### ***La crónica del salariado de Castel***

Una vez establecido el funcionamiento del mercado y entendiendo la relación oferta – demanda (el intercambio del trabajo por un salario), se considera necesario profundizar en una problemática existente, para ello se hace referencia al libro *La metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*, cuyo autor es Castel (1995). En dicho documento, se expresa que las relaciones de trabajo son un factor que determina la ubicación de una persona en la dinámica social, así “la asociación trabajo

estable / inserción relacional sólida caracteriza una zona de integración” (p.13). Pero, al no existir zonas de cohesión social, se observan grupos de personas enfrentando condiciones laborales precarias las cuales se deterioran aún más cuando estallan las crisis económicas, y por lo tanto aumentan el desempleo y el subempleo. Así que la “metamorfosis” consiste en hallar cómo un actor social subordinado se convierta en un individuo pleno a partir de un pacto solidario, de trabajo y de la ciudadana, propiciando la inclusión de todos los miembros de la sociedad en un comercio justo.

Como es posible observar, Castel (1995), se enfoca en la estructura de la sociedad para estudiar las relaciones laborales, por ello considera que la cuestión social tiene como objeto lograr la cohesión social, lo cual no se ha logrado ya que en todas las poblaciones existen una *handicapología*, compuesta por ancianos indigentes, niños huérfanos, lisiados o paralíticos, quienes no poseen la capacidad para trabajar y sustentar sus necesidades, por ello son clientes potenciales de los programas de asistencia social; por otra parte dentro de la misma población hay personas que aun siendo capaces de trabajar, no lo hacen, convirtiéndose en indigentes o vagabundos.

La segunda problemática se complica debido a la realidad de la sociedad, ya que en la mayoría de las ocasiones el trabajador precario siempre busca un empleo distinto, pero no logra acceder a él, principalmente por la forma en la cual se organiza el trabajo, por ejemplo, durante la época medieval (siglo XIV) se prohibía la mendicidad y se excluía a los necesitados encerrándolos para después reinsertarlos en la sociedad pero la estrategia no tuvo éxito, posterior surgió el trabajo asistencial (política asistencial) que en un inicio se fundamentaba en el cristianismo (apoyar al necesitado), práctica que se ha replicado en las sociedades del presente, incluso con el asistencialismo se pretende personas con alguna incapacidad para trabajar (ya sea por causas familiares o sociales como las lesiones, enfermedades, viudez o cargas familiares) se inserten en el mercado laboral; pero además hay personas que no entran en las categorías anteriores, que a pesar de desear trabajar, no lo pueden hacer simplemente no hay empleo o bien, porque no cumplen con los requisitos que se exigen los contratantes.

Es por lo anterior que Castel (1995), cita el Estatuto de los Trabajadores establecido en 1349 por Eduardo III de Inglaterra, cuyas disposiciones aplican a las problemáticas de la modernidad, por ejemplo, recalcar que hay personas que solo cuentan con la fuerza de sus brazos y por ello solo pueden acceder a ciertos empleos; la división del trabajo a favor del empleador ya que el patrón prescinde del empleado en el momento que no requiere más de sus servicios pese a que sea un buen elemento; y, que la retribución del trabajo no puede negociarse o ajustarse, sino que ya se encuentra fijado y el trabajador debe de aceptar el monto que se le ofrece. Aunque la condición salarial no engloba todas las situaciones de miseria, si implica una degradación en la posición del individuo en la sociedad, enfrentando situaciones precarias y como el salario es el precio o retribución que recibe una persona por su fuerza de trabajo, que además puede ser en dinero o en especie, surgen algunas posiciones inciertas como el semisalariado, el salariado despreciado, fraccionado o clandestino.

En este sentido, desde el siglo XVIII ya se observaba una restricción a la libertad de trabajo, ya que los gremios a pesar de ser figuras para asegurar la calidad de los productos y defender este derecho individual, consideraban que el trabajador no vendía su fuerza de trabajo, sino que lo visualizaban como un miembro más de la estructura jerárquica del gremio, incluso en el idioma corporativista se limitaba el acceso de las personas al mismo, impidiendo a los empleados la movilidad geográfica o de cambio de empleo, inclusive el acceso a una condición salarial sólida. Todo lo anterior, trajo consigo huelgas donde la apertura de los mercados de trabajo era uno de los elementos mayormente demandados y que han sido la base de la condición salarial moderna.

Posteriormente durante la revolución industrial, la organización del trabajo se simplifica gracias al uso de maquinaria que permitía el incremento de la productividad, sin la necesidad de contratar más mano de obra, incluso, algunos obreros regresaron al campo propiciando así, el empleo de mujeres, niños e indigentes por ser menos exigentes, de forma que permanecerían en sus puestos, evitando las fluctuaciones del mercado. Fue aquí cuando el Estado considero el empleo como uno de sus deberes, y el empleo regulado o forzado se brindó para que los “desdichados” eligieran un trabajo, aunque no fuese atractivo, y al ser trabajos de tiempo completo, los empleados recibían

un salario puro o mínimo, lo cual va en contra del trabajo libre, donde el individuo tiene la posibilidad de intercambiar su fuerza laboral en función de las necesidades del mercado, tal como lo establece la teoría de Smith.

Entonces, al hablar del asalariado sin dignidad, se hace referencia a las posibles situaciones que resultan de las actividades sociales que se imponen ante la necesidad del trabajador y que las acepta, por mera relación de dependencia; aquí se observa que la necesidad de trabajar tiene una concepción antropológica (ligado a la religión, la moral, la participación en la sociedad y en la economía), ya que se considera medio para adquirir riqueza, de ahí la creencia: “las personas son pobres porque no trabajan”. No obstante, la sociedad salarial no garantiza que el obrero tenga acceso a una retribución justa, respeto de sus derechos o prestaciones (enfermedades, accidentes, jubilación, vacaciones) o el mejoramiento de su vida social, pese a que, en la década de 1930, se inició dicho movimiento.

Finalmente, la relación salarial moderna supone que el salario es la manera de retribuir la fuerza de trabajo y que influye en el consumo y estilo de vida del obrero y su familia, lo cual fue posible gracias a cinco condicionantes: la especificación de la población activa, inactiva, jornadas laborales, empleos remunerados y no remunerados, así se controlan los flujos del mercado de trabajo; la organización científica del trabajo que sugiere la polivalencia y mayor calificación del trabajador; nuevas formas de consumo a través del salario, de forma que el empleado fuera el principal consumidor de su empresa; el acceso a la propiedad social y servicios públicos como el pago obligatorio de seguro (social) y; el derecho del trabajador a ser parte de la organización, y no limitar su relación a un contrato individual de trabajo.

### **Precariedad laboral**

El análisis de la obra de Castel, hace posible identificar cómo han sido las condiciones a las cuales se ha enfrentado el trabajador a través del tiempo y da pauta para iniciar la reflexión de lo que es la precariedad laboral. Etimológicamente, la palabra *Precarius* surge del latín para hacer referencia a las cosas que se obtienen como resultado de suplicar, rogar y/o pedir algo; más tarde, en el derecho romano, el término



*precarium* se trataba de un arriendo inseguro, pues el dueño de cierto objeto podría reclamar la pertenencia del mismo en cualquier momento a un solicitante o “persona que rogaba”, quien al no contar con derechos de posesión era despojado del bien en discusión (Cuevas, 2015).

Por lo tanto, el adjetivo “precario” y su sustantivo “precariedad” se referirán a la pobreza o carencia de recursos propios, que impulsa a la persona a pedir, suplicar o solicitar algún favor o un recurso que no posee, generando así, una relación de dependencia e inseguridad de la persona necesitada para con el poseedor de bienes. Los efectos tanto sociales como políticos que se consideran precarios son abordados por Standing (citado en Cuevas, 2015; y Valero, 2013), quién fusiona los conceptos precario y proletariado para hablar del *precariado*, esto es una nueva clase social característica del régimen capitalista y que surge de la desregulación y flexibilidad de las relaciones laborales, aunado a los procesos de globalización y neoliberalismo.

El precariado es un sector heterogéneo que se compone de jóvenes, personas discapacitadas, trabajadores ancianos, personas sin cualificación, inclusive trabajadores especializados; no obstante, dentro de esta sociedad es posible encontrar dos tipos de sujetos, los *grinners* y los *groaners*<sup>12</sup>. Los primeros son las personas voluntariamente optan por elegir un empleo temporal/parcial, mientras que los segundos, se ven obligados a aceptar un empleo precario, afectando así a su bienestar personal, principalmente por la carencia que enfrentan, siendo el resultado la falta de satisfacción por el trabajo, los altos niveles ansiedad, e incluso rabia y resentimiento.

Cabe mencionar que el precariado también se relaciona con la recomodificación del trabajo, esto es cuando los objetos, bienes o ideas, así como los factores productivos se consideran bienes transables o mercancías, a las que se asignan precios bajo el nombre: rentas, salarios o intereses; esto es la mercantilización de la sociedad (Karl Polanyi, citado en Cuevas, 2015). Por lo tanto, la precarización es un proceso en el que

---

<sup>12</sup> *Grinners* (los sonrientes) y *groaners* (los que se quejan) son los adjetivos que utiliza Standing, citado en Valero (2013), para poner de manifiesto que en el precariado se hacen presentes diferentes puntos de vista y/o razones por las cuales las personas se encuentran en dicha situación, no obstante hay un punto en común, la frustración debido a que continuamente experimentan la falta de respeto social.

un individuo debe hacer frente a las presiones del presente ante un futuro incierto, debido a la carencia de oportunidades de desarrollo en el trabajo y, por lo tanto, hay una afección en su estilo de vida.

De acuerdo con lo expuesto, la palabra precario tiene la característica de ser inestable e inseguro y, se emplea con una connotación negativa hacia las nuevas formas de división del trabajo, es decir, donde hay carencia de un marco regulatorio o de protección hacia el trabajador. Al respecto, la precariedad puede aplicarse en diversos empleos: nuevos y antiguos, en puestos formales e informales, manuales o sistematizados e incluso, los especializados; así, como considerarse un fenómeno social complejo (la formación del precariado), cuya composición es difícil de medir debido a que impacta en diversas esferas de la vida de un individuo (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Precariedad laboral y sus principales elementos*

<b>Elementos de la precariedad laboral</b>		
<b>Definición</b>	<b>Elementos de un empleo precario</b>	<b>Indicadores para medir la precariedad</b>
La precariedad laboral describe las formas atípicas <sup>13</sup> de empleo que atentan contra la seguridad y estabilidad el trabajador, vulnerando sus derechos laborales.	❖ Relación entre desregulación del mercado de trabajo y la organización de la producción	❖ Económica (ingreso, contrato)
	❖ Modificaciones a la legislación laboral	❖ Normativa (temporalidad, jornada completa, seguridad social)
	❖ Vínculo entre las relaciones de trabajo y la ciudadanía	❖ Seguridad laboral (prestaciones sociales, sindicatos).
	❖ Inseguridad de conservar el puesto de trabajo	
	❖ Vulnerabilidad social	

<sup>13</sup> Las formas atípicas de empleo incluyen los trabajos temporales, de tiempo parcial, tercerización Un empleo atípico, entre otras modalidades; por el contrario, un empleo de forma típica se caracteriza por estar adecuadamente regulado y garantizar el respeto a los derechos laborales.

<b>Elementos de la precariedad laboral</b>			
<b>Dimensiones</b>			
<i>Dimensión temporal</i>	<i>Dimensión organizacional</i>	<i>Dimensión económica</i>	<i>Dimensión social</i>
Se relaciona con la falta de certeza que tiene el trabajador sobre la duración de su empleo o desempeño en un puesto, algunas de las prácticas que han llevado a dicha tipología es la presencia de contratos temporales o determinados, lo que coloca a la persona en una posición vulnerable debido a que su acceso a prestaciones, pensiones y seguridad social se ven minimizadas.	Se centra en las condiciones propias del trabajo o de la organización, engloba aspectos como el ritmo de trabajo, los turnos y horarios, o la seguridad en el lugar de trabajo.	Su fundamento es la remuneración que recibe el colaborador y tiene gran peso porque a partir de ella, es posible que el individuo satisfaga sus necesidades básicas y mejore su nivel de vida. Además, el análisis de los salarios permite identificar las condicionantes impuestas al trabajador en relación con su nivel educativo, empleos temporales; así como medir el desarrollo de una comunidad – sociedad y problemáticas sociales como la pobreza.	Tiene que ver con los aspectos legales o de protección hacia el trabajador frente a situaciones como despidos injustificados o aspectos relacionados con la discriminación
<b>Influencia de la competencia global</b>	<b>Causas de la precarización</b>	<b>Algunos efectos de la precariedad</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debilitamiento de poder del factor trabajo.</li> <li>2. Aceptación del trabajo flexible con bajos costos laborales.</li> <li>3. Falta de protección social y desregulación – flexibilización del mercado laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inseguridad a nivel macro en los mercados de trabajo debido a la carencia de políticas de pleno empleo y afección al salario.</li> <li>2. Fragilidad de las organizaciones sindicales y restricción del derecho de huelgo.</li> <li>3. Ausencia contra accidentes de trabajo y carencia en la regulación de seguridad, higiene y salud en el trabajo.</li> <li>4. Escasa regulación, protección y garantías estatales para defender los derechos socio económicos de los ciudadanos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aceleración del tiempo de trabajo.</li> <li>❖ Fragmentación de la estructura de las clases sociales.</li> <li>❖ Nacimiento de <i>denizens</i> o semiciudadanos.</li> <li>❖ Disminución del control de las personas sobre su propia vida.</li> </ul>	

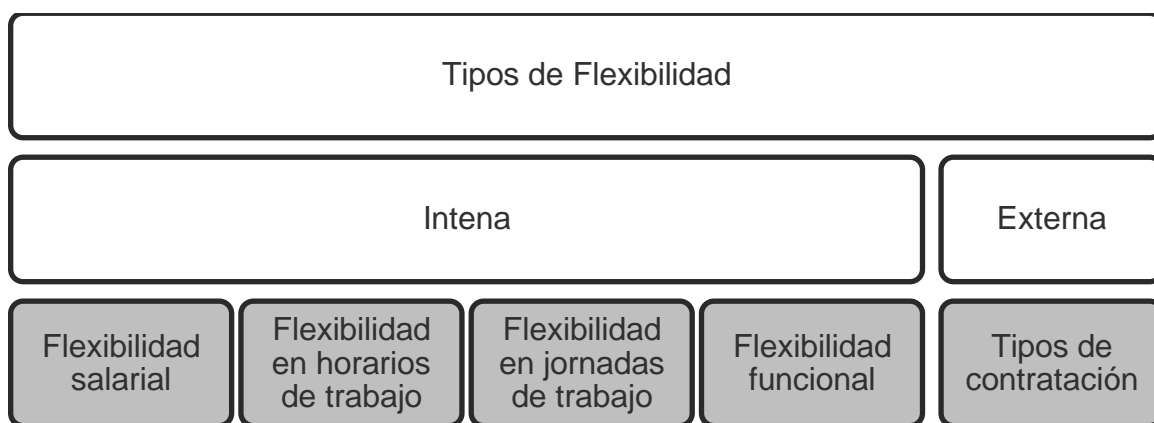
*Nota.* El objetivo de esta tabla es concentrar la información más relevante que se obtuvo en la revisión documental. Fuente: Adaptación a partir de las investigaciones de Cuevas, (2015) Flores y Mariña, 2003; Guadarrama et al., 2012; Martínez ,2019; Mora, 2005; Rubí y Palafox, 2017; Sánchez y Olivarría, 2016; Valero, 2013.

Para efectos de este estudio de caso la precariedad laboral se entiende como las condiciones de trabajo que colocan al empleado en una situación de inseguridad, afectando a su derecho al trabajo, así como a su bienestar físico y mental, dichas condiciones son determinadas por aspectos temporales especificados o no en un contrato; económicos en función de la remuneración que se recibe; sociales de acuerdo con el respeto al derecho laboral y organizacionales, inherentes a los procesos de producción de las empresas.

Debido a la amplitud de la precariedad expresada en sus cuatro dimensiones, los indicadores para medirla serán establecidos por el investigador, sin embargo, se observa que el aspecto económico ha adquirido mayor interés, al respecto vale la pena recordar que el mercado se fundamenta en la oferta y la demanda de los bienes y servicios, y que las modificaciones de éste han impactado en la división del trabajo, y tras el proceso de globalización, la búsqueda de la productividad y competitividad ha llevado a que los Estados accedan a la maleabilidad de los mercados laborales, es por esto que al tratar de explicar las formas atípicas de empleo se utilice como sinónimo de precariedad, el término *flexibilidad* (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Clasificación de la flexibilidad laboral.*



*Nota.* Los cuadros ligeramente sombreados son subclasificaciones de los dos tipos de flexibilidad. Fuente: Adaptación a partir de la lectura de Chávez, 2001; Huízar et al., 2016; Méndez et al., 2015; Palafox y Rubí, 2020; Rubí y Palafox, 2017.

Primeramente, la flexibilidad externa se encuentra estrechamente relacionada con los procesos para despedir a los trabajadores y suele utilizarse con frecuencia en países donde no se procura la protección del trabajador y su acceso al empleo. En este contexto se observan prácticas como la tercerización o la adopción del *outsourcing*, esto debido a la reducción de costos en los procesos de las empresas, la disminución de la plantilla fija y la delegación de actividades no esenciales, por ejemplo, actividades de limpieza, seguridad – vigilancia, o servicios de alimentos y transportes, por mencionar algunos ejemplos (Chávez, 2001; Méndez et al., 2015; Rubí y Palafox 2017).

Por el contrario, la flexibilidad cuantitativa o numérica interna corresponde a las modificaciones que las organizaciones establecen en relación con el horario laboral, uno de los ejemplos más representativos son los contratos por obra, donde al empleado se le paga por la realización de una actividad relacionada con la producción de la empresa, sin importar el tiempo efectivo de trabajo. La flexibilidad funcional se refiere a la polifuncionalidad o polivalencia que se busca en el trabajador, es decir, que realice diversas actividades, aunque no correspondan con las funciones de su puesto de trabajo (Chávez, 2001; Méndez et al., 2015).

La flexibilidad salarial son las disposiciones que hacen posible la fluctuación de los salarios, usualmente éste es la cantidad mínima que se da al trabajador y el acceso a una remuneración mayor depende de aspectos como la participación en comisiones o propinas. La última subdivisión de la flexibilidad interna estratégica, por medio de la cual las empresas logran evadir sus obligaciones a partir de actividades legales, por ejemplo, las empresas pagadoras o la contratación de personas por honorarios, para así deslindarse del pago de impuestos o seguridad social, pues ese “gasto” se transfiere al trabajador (Méndez et al., 2015; Sánchez y Olivarría, 2016).

Como se puede observar, la clasificación de la flexibilidad tiene bastas similitudes con las dimensiones de la precariedad, sin embargo, ésta se refiere a las modificaciones que se realizan al interior y exterior de las organizaciones con el objeto de incrementar las utilidades y dinamizar el mercado laboral, de manera que la precarización del trabajo es resultado de dichos cambios, en este sentido, la teoría económica reconoce al Estado

como una institución que complementa al mercado y su importancia radica en su papel de ente regulador de la competencia mercantil y en el fortalecimiento de la economía.

Sin embargo, en las últimas dos décadas del siglo XX, las posiciones ideológicas proponían el adelgazamiento del Estado Benefactor, así se privatizaron sectores que estaban nacionalizados y el desmantelamiento del Estado como regulador de la actividad económica para fungir como garante de las libres leyes del mercado (Flores y Mariña, 2003). Al respecto, Bresser (2009) identifica cuatro enfoques de la ciencia económica para reducir las capacidades del Estado: la *teórica económica neoclásica* que predicaba la incapacidad del Estado como regulador, el *nuevo institucionalismo* que pretendía anteponer el mercado frente al Estado, pasándolo a un segundo plano, la teoría de la *elección pública* mostraba al Estado como una institución altamente corrupta y, la *teoría de la elección racional* que rebajo a la política a una serie de ingresos y egresos en el mercado. Con base en los pensamientos mencionados, se deseaba demostrar que los mercados se autorregulan y el Estado tiene una participación menor.

No obstante, el Estado y el mercado no deberían de considerarse en un mismo nivel, ya que el primero expresa la organización política de una nación, pese a que actualmente las naciones que se constituyen en un territorio formen parte de un sistema político global como resultado de la globalización; además, la naturaleza del Estado es regular, proteger, inducir, capacitar y producir (lo último al inicio del desarrollo de la economía) (Bresser, 2009); Por el contrario, el mercado es una institución que carece de objetivos debido a que no posee un poder administrativo; en él la creatividad técnica y empresarial es fundamental para que las sociedades puedan desarrollarse, pero es imperfecto ya que ignora valores políticos y humanos.

Al respecto, debe considerarse que la globalización y la flexibilización del mercado no solo ha impactado en la económica, sino también en la política, cultura y la visión que se tiene del mundo, de ahí que la precariedad se manifieste en sus cuatro acepciones e incluso, que se hable de un malestar en la globalización como ya lo visualizaba Stiglitz (2002, 2014), y que no se ha logrado un bienestar global, sino que hay una gran desigualdad donde las riquezas se concentran solamente en el 1% de la población; ante

el escenario presentado, merece la pena mirar en retrospectiva el derecho laboral, particularmente porque el Estado Mexicano con la Constitución Mexicana de 1917, así como la Constitución Alemana de Weimar de 1919, se consideran pioneras incluir al trabajo como un derecho social.

A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) fundada en 1919 se ha encargado de realizar convenciones en las que participen las naciones y se comprometan a velar por condiciones laborales justas considerando que el trabajo es un derecho humano que tiene toda persona para vivir con dignidad, cuyas bases son:

1. Libertad de ejercer una profesión lícita por decisión propia sin ningún tipo de exigencia por la autoridad pública.
2. Derecho a tener un trabajo, resultado de los esfuerzos que el Estado realiza para generar empleos.
3. Dignidad, lo que se contrapone a la precariedad, es decir, que trabajo cumpla con condiciones justas de seguridad y remuneración (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2016).

Con la finalidad de cumplir con los fundamentos comentados, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha realizado diversas convenciones en las que se abordan temas específicos, en las que las naciones adscritas a las Naciones Unidas participan y se comprometen con la causa, algunas de las aplicables al sector turismo son:

- ❖ Convenio 172, sobre las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes: se hace énfasis en la negociación colectiva para que las condiciones de trabajo sean adecuadas y en beneficio de los trabajadores, así como el respeto a la autonomía de cada organización o patrón. También se establece la definición de una jornada de trabajo razonable aunado a que el trabajador conozca con antelación sus roles de trabajo para que pueda tomar decisiones sobre la administración de su tiempo personal y, en relación con las propinas, estas se consideran independientes del salario, ya que se trata de una aportación voluntaria por parte de cada cliente o huésped. Estas disposiciones pueden desarrollarse a través de la legislación laboral de cada nación, mediante convenios colectivos o cualquier otro medio

establecido de legítimo, además de que cada 10 años los países firmantes deben de ratificar su firma (OIT, 1991a).

- ❖ R-179, Recomendaciones sobre las condiciones de trabajo en hoteles y restaurantes, en estas se enfatiza en dos rubros: horas de trabajo y periodos de descanso y, formación. En la primera se dice que los países deberán determinar una jornada laboral adecuada, y considerar la mejor forma de retribuir el tiempo extraordinario ya sea asegurando un periodo de tiempo libre o una mayor remuneración, de igual manera se recomienda que el trabajador goce de un periodo semanal de descanso de al menos 36 horas y en medida de lo posible, erradicar los turnos discontinuos. El segundo rubro sobre formación, invita a la elaboración de políticas y programas de formación para los distintos niveles jerárquicos y puestos de trabajo presentes en empresas de hospedaje y restauración, esto para incrementar la calidad en el trabajo (OIT, 1991b).
- ❖ Convenio 102 sobre seguridad social, indica los rubros mínimos que deben de considerarse para el bienestar de todo trabajador, entre ellas se aborda: Asistencia médica preventiva y curativa; prestaciones por: enfermedad, desempleo, vejez, accidentes / riesgos de trabajo, maternidad, invalidez e igualdad de trato para empleados nacionales y extranjeros (OIT, 1952).
- ❖ Convenio 132 sobre vacaciones pagadas, aunque este se aprobó en 1970 entró en vigor el 30 de junio 1973. Establece que cada miembro fijará un periodo mínimo de vacaciones pagadas, las cuales se deberán brindar de forma anual, se recomienda que dicho periodo no sea inferior a 3 semanas laborales por año de trabajo, de igual forma, se insta que además de su salario, el trabajador deberá de recibir una retribución previo a gozar de sus vacaciones, aunado a que el periodo vacacional dependerá tanto de la legislación como de los acuerdos entre el patrón y el empleado (OIT, 1970).



- ❖ Convenio 171 de trabajo nocturno. Así se denomina a toda jornada de trabajo con duración de 7 horas entre el lapso de las 0:00 y 5:00 horas del día. Este convenio indica que para evitar el daño físico del empleado nocturno se le deberá brindar una evaluación gratuita para verificar su estado de salud y saber si es apto para desempeñar sus actividades, de lo contrario, se le debe de buscar colocar a la persona en algún otro puesto; así como, contar con equipo básico de primeros auxilios, evitar que las mujeres en estado de gestión realicen este tipo de trabajo en al menos un lapso de 16 semanas antes y posterior al parto; que el salario considere una compensación por el esfuerzo físico que implica laborar de noche, así como la negociación entre el patrón y el empleado para establecer los roles de labores nocturnas que se adapten a ambas partes (OIT, 1970).

Los anteriores son una mínima parte de las temáticas abordadas por la Organización Internacional del Trabajo para promover el empleo digno, convenios que, a pesar de ser antiguos continúan vigentes a través de la ratificación de los mismos, no obstante, en el año 2017, se publicaron las “Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable” las cuales se aprobaron en la reunión 331 del Consejo de Administración de la institución, con el fin de promover y fortalecer la protección de los trabajadores del sector turismo e impulsar la concesión de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, específicamente en los objetivos 8, 12 y 14, entre los que se establecen metas específicas para el turismo.

- ❖ Objetivo 8: Se titula Trabajo decente y crecimiento económico; en la meta 8.9 se pretende la promoción de un turismo fundamentado en la sostenibilidad para generar puestos de trabajo que sean dignos, promover la cultura e impulsar el consumo local.
- ❖ Objetivo 12: Encaminado a la producción y consumo responsable, en su meta 12.b procura la elaboración y aplicación de instrumentos para garantizar que el turismo se desarrolle de manera sustentable, esto es hacer un uso eficiente de los recursos con impacto positivo en el aspecto económico, social y ambiental.
- ❖ Objetivo 14: Denominado “Vida submarina” no habla de manera explícita del empleo turístico, sin embargo, la meta 14.7 establece prioritario incrementar los

beneficios económicos para las comunidades costeras, en especial en países en desarrollo, donde el turismo, la acuicultura y la pesca representen una herramienta para lograr que los recursos marinos se utilicen de manera sustentable (Naciones Unidas, 2018).

Tanto lo ODS como los Convenios y recomendaciones de la OIT sirven como guía para que cada Estado defina su normativa y genere estrategias para alcanzar el desarrollo en el aspecto económico, social y ambiental, es decir, hay un respeto a la soberanía de cada país, así, al ser la Ley Federal del Trabajo de México uno de los estatutos pioneros en la protección de los derechos laborales, en definitiva, la normativa es rica al considerar las siguientes prestaciones:

- ❖ Jornada laboral de 8 horas para los adultos.
- ❖ Jornada laboral de 6 horas para menores de edad (jóvenes de 15 a 18 años)
- ❖ Receso mínimo de 30 minutos durante la jornada laboral.
- ❖ Pago de tiempo extraordinario de trabajo.
- ❖ Día de descanso con goce de sueldo por cada 6 días de trabajo.
- ❖ Prima dominical correspondiente equivalente el 25% del monto del salario diario.
- ❖ Descanso en días feriados establecidos en el artículo 74.
- ❖ Retribución por laborar en días de descanso obligatorio.
- ❖ Periodo vacacional anual.
- ❖ Prima vacacional.
- ❖ Pago de un salario justo (con base en los salarios mínimos)
- ❖ Aguinaldo con equivalencia mínima del pago de 15 días de trabajo.
- ❖ Participación en las utilidades de la empresa.
- ❖ Recibir instrumentos y materiales por parte del patrón para la realización de sus labores.
- ❖ Derecho a un asiento o silla en el lugar de trabajo (si aplica al puesto desempeñado)

- ❖ Seguridad social, incluyendo asistencia médica, hospitalización, curación y/o indemnización en caso de riesgos de trabajo.
- ❖ Acceso a un crédito de vivienda (INFONAVIT)
- ❖ Derecho a recibir capacitación y adiestramiento.
- ❖ Prima de antigüedad en un puesto de trabajo.
- ❖ Permiso de paternidad y/o en caso de adopción.
- ❖ 6 semanas de descanso con goce de sueldo previo o posterior al nacimiento de un bebe (en el caso de una mujer embarazada)
- ❖ 6 meses de periodo de lactancia para tomar un receso y alimentar al bebé.
- ❖ Servicio de guardería, para afiliados al IMSS.
- ❖ Libertad de coalición o unión sindical.
- ❖ Recientemente, apoyo en los servicios de telecomunicaciones, equipos de cómputo y herramientas similares para realizar teletrabajo (Ley Federal del Trabajo, 2021).

De lo anterior, se deduce que el trabajo precario en México se fundamenta en el incumplimiento de la normativa laboral principalmente, no obstante, esto es una parte proporcional, puesto que hay otros factores que influyen en la problemática, específicamente para el caso del turismo, lo que da pauta al siguiente apartado.

### ***Precariedad y turismo***

Considerando que en la última década el turismo se ha mantenido como una de las principales actividades económicas a nivel global, y que ha habido una apertura al mercado mundial a partir de la flexibilización de los mercados, se han hecho presentes condiciones precarias que enfrenta el trabajador del este sector, aunado a otros factores que se mencionaran a continuación. La principal característica que se presenta es la estacionalidad turística, que trae consigo contratos temporales y sobrecarga de trabajo en temporadas altas; a ello se suma la subcontratación por medio de empresas intermediarias, estrategia para reducir los costos de producción y la búsqueda de la competitividad en los destinos turísticos (Balaguer, 2018; Cañada, 2017; Carbonell, 2019; Méndez et al., 2013).

Otra peculiaridad que se presenta en el sector turístico es su diversificación empresarial; es decir, se compone de establecimientos de alojamiento, restaurantes, agencias de viajes y transportadoras, centros recreativos, entre otros. Debido a que los servicios que ofrece cada organización requieren de personal especializado en ciertas áreas o actividades (considerando puestos que se ubiquen en rangos medios y superiores en la escala jerárquica), pero esos puestos son mínimos en comparación con actividades enfocadas en la operación de las empresas, esto implica que la formación académica de los trabajadores sea inferior a la de otros sectores, se contrate a jóvenes que buscan su primer acercamiento al mercado laboral, el empleo de segmentos poblacionales vulnerables como extranjeros o mujeres y, por estas razones los salarios son bajos (Cañada, 2017; Exceltur, 2018; Huízar et al., 2016; Méndez et al., 2013; Secretaría de Turismo y Confederación Nacional Turística 2008).

Además, Cañada (2017) afirma que la tendencia del mercado turístico a ofertar condiciones precarias de trabajo se debe también a que éste es parte de un mercado global, el cual tiene una alta demanda de empleo, principalmente en destinos turísticos posicionados, de forma que si una persona no acepta cierto puesto de trabajo, habrá alguna otra persona que si lo hará. Un ejemplo de esta situación es la ciudad de Barcelona, en España, donde además de las condicionantes que se han detallado, actualmente se presentan nuevas modalidades de trabajos precarios conocidas como la economía de plataforma, donde las personas encuentran en empresas como Uber o Airbnb, una fuente de ingresos.

Cabe decir que, en los estudios citados, se consideran variables como el número de personas asalariadas, cantidad de personas con contratos fijos y temporales, promedio de horas de trabajo por semana y horas extras, rotación del personal, acceso a seguridad social y sanitaria; y se ha puesto especial interés en la dimensión económica valorando los salarios o remuneraciones que reciben los trabajadores del ramo, para analizar si el empleo turístico apoyado a la reducción de los niveles de pobreza.

## El mercado laboral del turismo mexicano

Considerando la relación mercado y Estado, en México se cuenta con la Ley Federal del Trabajo (LFT), la cual es el máximo referente en material laboral al regular las condiciones de trabajo de todos los mexicanos, esto en cumplimiento del artículo 123 de la Constitución “Derecho al trabajo digno y socialmente útil”. El precepto de regular y procurar relaciones laborales sanas de la LFT tiene sus antecedentes en la época colonial en las Leyes Indias y las Ordenanzas de Gremios que, aunque en ciertos casos excluían a los indios y personas de raza negra, dieron pauta a la promulgación de la primera LFT en 1931 (Gómez, 2018).

Posteriormente, el 1 de abril de 1970 siendo presidente Gustavo Díaz Ordaz, se publicó una segunda LFT (actualmente vigente) que derogaba la expedida en 1931. Conforme ha transcurrido el tiempo, la Ley ha sufrido diversas modificaciones, cuya última reforma se dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de abril del 2021<sup>14</sup>, empero su principal objetivo ha sido regir las relaciones de trabajo precisadas en el Art. 123º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tales como: Derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores, Salarios mínimos, Jornadas laborales, Días de descanso y vacaciones, Derecho a la unión sindical y de huelga, así como trabajos especiales (Gómez, 2018).

---

<sup>14</sup> El 12 de noviembre del 2020, el presidente Andrés Manuel López Obrador envió a la Cámara de Diputados una iniciativa con la cual se pretende eliminar la práctica del *outsourcing* o subcontratación, argumentando que dicha modalidad ha sido utilizada por los empresarios para evadir sus responsabilidades fiscales a la par de minimizar los derechos laborales. En este sentido, la figura del *outsourcing* será ilegal, salvo se trate de una empresa de prestación de servicios especializados, en cuyo caso deberán contar con la autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), aunado a lo expuesto, las facturas por concepto de subcontratación de personal no se considerarán deducibles de impuestos.

Cabe decir que la eliminación de la subcontratación impactaría en la LFT, del Seguro Social, el Código Fiscal, la Ley del Impuestos sobre la Renta, Ley del IVA y la Ley del Infonavit; además que la propuesta causó controversia en el Congreso de la Unión, por lo que el 2 de diciembre se anunció que dicha reforma sería analizada y discutida una semana más, pues se tenía previsto que entrase en vigor el día 1 de enero del 2021; así como entre empresarios quienes también han incurrido en el *insourcing*, esto es cuando una empresa crea otra empresa para transferir ahí las nóminas de su plantilla de trabajadores (Álvarez, 2020; Forbes Staff, 2020; Velázquez, 2020).

Finalmente, en la última reforma del pasado abril, se realizaron las modificaciones pertinentes para prohibir la subcontratación a partir del día siguiente a su publicación en el Diario Oficial de la Federación, salvo los artículos 4, 5 y 6 que se deberán acatar en agosto 2021, así como los artículos 7 y 8 que se considerarán para el ejercicio fiscal del 2022 (Ley Federal del Trabajo, 2021).

Las investigaciones revisadas sobre flexibilidad y precariedad laboral en el sector turístico de México señalan la Reforma Laboral que se hizo a la LFT en el año 2012, que en el discurso político apuntaba a la generación de empleos y formalizar trabajos que no lo eran. Las modificaciones a dicho estatuto se realizaron en artículos que fundamentan la flexibilización del mercado tales como la legalización de la subcontratación (*outsourcing*) sin definir cómo deben brindar seguridad social, además de los contratos por temporada, de prueba y el pago por hora. Esto coadyuvo a legitimar acciones que ya se observaban en las empresas turísticas de forma que no hay algún avance para minimizar la precariedad que caracteriza al sector (Méndez et al., 2015; Palafox y Rubí, 2020; Rubí y Palafox, 2017; Sánchez y Olivarría, 2016).

Sánchez y Olivarría (2016), en su búsqueda de información sobre el mercado laboral turístico, observaron que aún hay un amplio campo por explorar, al respecto reconocen en la colaboración de Méndez et al. (2013), quiénes analizaron la flexibilidad laboral en el turismo. Ambos estudios llegaron a resultados similares, imperando la volatilidad del empleo, el difícil acceso a seguridad social y salarios indignos, la contratación por temporadas, jornadas laborales prolongadas y horarios cambiantes; además de que ambos consideran que estos problemas son producto de la globalización y la apertura de los mercados.

La información precedente se puede constatar con estadísticas presentadas por el Observatorio Laboral y Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020), para el primer trimestre del año 2020, cuando el turismo empleaba a 4.2 millones de personas, de las cuales el 65.6% tenían entre 16 y 44 años de edad, el 63.8% eran empleados asalariados; en relación con la escolaridad, el 25.7% contaba con formación profesional media (equivalente a bachillerato), el 13.3% con educación superior y el porcentaje restante corresponde a estudios de educación básica; en cuanto a la participación femenina, el turismo es el sector que presenta mayor apertura con un 57.6%, siendo los sectores educativo y salud los que ocupan a más mujeres, y finalmente respecto a los salarios, el ingreso mensual del trabajador del turismo es de \$5,602.00 pesos mexicanos, el tercero más bajo, después de los sectores agricultura y servicios personales, esto

último se debe a que en turismo la mayor oferta de empleos se centran en puestos operativos.

Las cifras referidas se han visto modificadas tras la contingencia sanitaria por la COVID-19, pues para el mes de abril del 2020, 12.5 millones de personas perdieron su empleo, lo cual es el 22.4% de la población ocupada, y para agosto del mismo año 5.3 millones de empleos no se habían recuperado. En cuanto al turismo hubo una disminución de 4.49 millones de trabajadores en el mes de marzo a solo 3.27 millones en agosto, es decir una reducción del 27.3% y específicamente en el sector hotelero el IMSS reportó la baja de 30% de sus asegurados (Consejo Nacional Empresarial Turístico, 2020).

Por lo anterior, Palafox y Rubí (2020) publicaron un artículo cuya finalidad es reflexionar sobre la precariedad laboral presente en el estado de Quintana Roo, la cual se ha agudizado como resultado de la contingencia sanitaria COVID-19. En primer lugar, se preguntan qué tipo de empleos se perderán ya que en el sector turístico de México, los ramos hotelero y restaurantero son los que generan mayor cantidad de trabajos formales; también, los autores observan la adopción del descanso solidario (descansos sin goce de sueldo que el trabajador acepta para evitar ser despedido permanentemente) y nula recepción de salarios que se complementaban con propinas o comisiones, debido a la falta de turistas; en este sentido consideran que el Estado no ha realizado los esfuerzos necesarios para ayudar a los empleados del sector turismo, limitándose a la entrega de dos despensas por familia.

Asimismo, se consultó la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la cual se presenta de manera trimestral y otorga la información de las personas empleadas por actividad económica, desafortunadamente los datos los desagrega únicamente a nivel de sector turístico (identificándolo con el número 72), razón por la cual agrupan los “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”. Para el primer trimestre del 2020 el sector 72 contaba con 4.4 millones de trabajadores, cantidad que se redujo a 3.8 millones para el tercer trimestre del mismo año, esto indica que a

pesar de que ya había indicios de reactivación económica, aún no se recuperan los empleos perdidos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020b).

Lo anterior pone de manifiesto que, si ya había una alta presencia de condiciones precarias en el mercado laboral turístico, con trabajos por temporada, a través de tercerización y sin garantía de seguridad social, tras la pandemia estas se han agudizado, principalmente porque las personas han perdido su empleo dejando de percibir un ingreso, afecciones que han sido históricas a nivel global y que invitan tanto a la reflexión como la búsqueda de alternativas para promover una saludable reactivación del turismo, recuperando los empleos perdidos, procurando que sean dignos, tal como se establece en los objetivos del desarrollo sustentable. Para visualizar a detalle los efectos de la pandemia en tanto el índice de personal ocupado y de las remuneraciones del sector 72, se consideran las siguientes Tablas.

En la Tabla 3 se presenta el índice de personal ocupado en el “Sector de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”, al ser un índice en el año base (en este caso es 2013) el monto total es igual a 100, posteriormente según se modifiquen las cantidades de trabajadores el índice se acerca o aleja de cien; la variación porcentual anual precisa los cambios de un mes respecto a su homólogo en un año previo. La razón por la cual se presenta este índice es para ejemplificar las modificaciones que se han presentado en el mercado laboral turístico en los últimos años y visualizar los impactos generados como resultado de la contingencia sanitaria del 2020.

Como puede constatarse, durante el 2018 el índice menor fue de 96.9 para octubre y el más alto de 109.5 en abril; sin embargo, las variaciones porcentuales fueron negativas en la mayor parte del año, a excepción de los meses de enero, marzo y abril. Para el 2019 los índices se encontraron entre 96.9 y 107.7 y al contrario de un año previo, los decrecimientos se presentan en los primeros cuatro meses del año, específicamente para marzo la variación fue de 8.5 la más alta para ambos años.

Para el 2020 el incremento porcentual en el primer trimestre fue imperceptible, y los índices cayeron a partir del mes de abril con -14.5, siendo la variación mayor -21.2 correspondiente al mes de mayo; no obstante, pese a la reactivación económica, los



índices se situaron por debajo de 85% (de la ocupación del personal), aun cuando en marzo no hubo variación respecto al año anterior. Y para el 2021, las variaciones negativas más bajas se presentaron en los primeros tres meses del año, a pesar vislumbrarse pequeñas variaciones al alza, debe considerarse que las variaciones son de un año respecto al otro, lo cual indica que no ha sido posible la recuperación de los empleos perdidos, o bien, recuperar los índices del 2019.

Otro aspecto para destacar en la Tabla 3, es la estacionalidad, tal es así que para el 2020 las variaciones mayores se encuentran en los meses de mayo a agosto, que además de ser el punto máximo de la contingencia, corresponde a los meses donde hay mayor cantidad de “puentes” así como de vacaciones, y para el mismo periodo del 2021, es cuando se observó un mínimo incremento en la ocupación de personal para el ramo 72.

**Tabla 3**

*Índice de personal ocupado total en el sector turístico en años 2018, 2019, 2020 y 2021.*

<b>Periodo</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>
Enero	106.3	1.7	100.7	-5.3	101.4	0.7	82.1	-19.0
Febrero	105.7	-0.9	100.5	-4.9	102.8	2.3	83.2	-19.1
Marzo	105.9	1.4	96.9	-8.5	96.9	0.0	86.1	-11.1
Abril	109.5	4.0	105.8	-3.4	90.4	-14.5	83.1	-8.1
Mayo	101.0	-4.2	107.7	6.6	84.8	-21.2	83.8	-1.3
Junio	99.2	-6.1	101.5	2.3	82.6	-18.7	83.5	1.1
Julio	99.0	-6.1	102.6	3.7	81.8	-20.3	84.1	2.8
Agosto	99.5	-6.3	103.2	3.7	83.7	-18.8	84.0	0.3
Septiembre	97.3	-5.8	100.1	2.9	83.1	-16.9	81.2	-2.4
Octubre	96.9	-5.2	100.3	3.5	83.1	-17.2	81.8	-1.5
Noviembre	99.8	-2.5	100.8	1.0	83.8	-16.9	82.2	-1.9
Diciembre	102.0	-6.3	103.5	1.4	85.7	-17.2	83.0	-3.1

*Nota.* El año base es 2013 =100. A partir del mes de enero del 2021 todas las cifras son preliminares realizadas por el INEGI. Fuente: Elaborado con los datos presentados en la Encuesta Mensual de Servicios del INEGI (2020c) e INEGI (2022).

La Tabla 4 de igual forma toma como base el año 2013 y presenta las remuneraciones que reciben los trabajadores de “Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas. Para el año 2018 el índice se encontraba entre 82.5 y 99.8, todos los meses a excepción de diciembre la variación porcentual fue negativa, siendo la más baja el 7.9% para el mes de mayo. En el año siguiente la variación fue positiva en su totalidad, incluso para mayo, julio, agosto y diciembre el índice sobrepasó la base. En ambos años para el mes de diciembre es cuando se observa mayor aumento en el índice de remuneraciones, lo cual pudiera relacionarse con la recepción de los aguinaldos.

**Tabla 4**

*Índice de remuneraciones en el sector turismo de 2018 a 2021.*

<b>Periodo</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>	<b>Índice</b>	<b>Variación porcentual anual</b>
Enero	83.5	-7.4	86.8	3.9	98.8	13.9	71.1	-28.0
Febrero	82.5	-5.3	84.3	2.2	95.8	13.7	69.6	-27.4
Marzo	87.8	-6.0	89.3	1.7	94.0	5.3	75.6	-19.5
Abril	89.2	-4.1	91.6	2.7	75.8	-17.3	75.3	-0.7
Mayo	94.0	-7.9	102.7	9.3	67.1	-34.7	80.5	20.0
Junio	90.7	-2.2	98.1	8.2	61.4	-37.4	80.9	31.8
Julio	92.2	-3.3	101.7	10.3	63.7	-37.4	84.9	33.3
Agosto	93.4	-2.3	103.8	11.1	68.1	-34.3	77.9	14.4
Septiembre	84.0	-3.8	93.0	10.8	63.4	-31.9	71.3	12.5
Octubre	87.3	-1.9	95.2	9.1	72.1	-24.3	74.0	2.7
Noviembre	86.8	-2.6	95.4	9.8	71.9	-24.6	76.0	5.6
Diciembre	99.8	3.1	109.9	10.1	82.5	-24.9	86.9	5.3

*Nota.* El año base es 2013 = 100. Las cifras presentadas a partir de enero del 2021 son preliminares estimadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fuente: Elaborado a partir de los datos publicados en la Encuesta Mensual de Servicios del INEGI (2020c) e INEGI (2022).

Para el año 2020 las variaciones de los índices es alarmante iniciando por -17.3 para abril, hasta -37.4 para junio y julio, finalizando en diciembre con -24.9; y, al igual que el índice de personas ocupadas, las remuneraciones para el primer cuatrimestre del 2021

fueron negativas, afortunadamente, a partir de mayo se observó un mejoramiento, aunque no se ha mantenido constante y por ello, los ingresos de estos trabajadores no han alcanzado los niveles de 2018 o 2019, reiterando que la variación se calcula de un año al siguiente, de forma que las cifras de 2021 se están comparando con un año inaudito.

Los datos analizados permiten la contextualización de las condiciones del mercado turístico en cuanto a empleabilidad y remuneraciones, cuyas variaciones son notorias en ciertas temporadas, y considerando que previo a la pandemia ya se manifestaban prácticas precarias, a partir de marzo y abril del 2020, éstas se han agravado; también, debe decirse que la información presentada son datos de trabajadores formales en el ramo 72, y si la afección es cuantiosa, más lo es considerando a todos los informales y los trabajadores indirectos del turismo. En este tenor, lo primordial en la reactivación turística debería ser la recuperación de los puestos de trabajo perdidos y por tanto, en esas personas.

#### **Precariedad en el trabajo del ramo económico hotelero**

En México aún son pocas las investigaciones que se centran específicamente en el ramo hotelero con el fin de comprender las causas e identificar soluciones que permitan minimizar la precariedad, uno de esos trabajos, es el realizado por Sánchez y Olivarría (2016), quienes se centraron en el sector hotelero de Mazatlán y reconocen que el trabajador se encontraba en incertidumbre por la falta de empleos seguros y salarios que les permitieran satisfacer sus necesidades básicas, asociado a que las personas no tienen control de su tiempo por dos motivos: los horarios flexibles y la disponibilidad que se solicita para que acudan a laborar cuando las empresas lo requieren.

Méndez et al. (2015), son otros autores que se han enfocado en el ramo hotelero y describen las principales reticencias presentes en el mismo: jornadas laborales largas y por ello la afectación de la vida social del trabajador, el empleo estacional e inestable, salarios mínimos, etc. A ello se adicionan las nuevas tecnologías que simplifican las actividades e implican la reducción de personal; así como deseada polivalencia

profesional, que los empleadores buscan durante los procesos de selección y contratación.

La perspectiva de la precariedad en el ramo hotelero se define en cuatro planteamientos:

1. La flexibilidad laboral en el turismo ha tenido un incremento a partir de las modificaciones a las leyes que legitiman empleos atípicos.
2. El turismo no requiere de personas con un alto nivel de especialización (a pesar de que la flexibilidad laboral se sustenta en la especialización), ya que la mayoría de los puestos de trabajo que se generan son en áreas operativas o de producción, por ello las condiciones laborales son de baja calidad y remuneración.
3. El trabajo en los hoteles suele ser precario porque se caracteriza por ofrecer empleos temporales, salarios bajos y es difícil tener la oportunidad de ascender de puesto.
4. Debido a la falta de especialización, el trabajador se ve obligado a ser versátil en sus actividades, es decir, se presta especial atención a la flexibilidad funcional. (Méndez et al., 2015)

Así, tras el análisis e la información precedente, se observa que las condiciones precarias han existido en diferentes momentos de la historia, y que en situaciones de crisis económicas se maximizan, tal como ha sucedido, especialmente por la apertura de los mercados en el contexto global y el constante esfuerzo por lograr la competitividad, lo que lo que obliga a los empresarios a jugar con sus finanzas para evitar graves afecciones a sus ingresos.

En adición, se observa un común denominador en la actividad turística: la estacionalidad, misma que se ha apoyado de la flexibilidad laboral de manera “honesta”, puesto que están dentro de la ley los contratos de obra o por temporada, así como los contratos de prueba o capacitación, esto en el mejor de los casos, ya que también debe considerarse que es factible contratar personal fuera de nómina para evitar el pago de seguridad social y de otras prestaciones como vacaciones, días de descanso, tiempo extra, etc.

Finalmente, identificando que la hotelería es piedra angular para el desarrollo de la actividad turística, ya que ofrece a los viajeros un lugar para pernoctar y descansar cuando están fuera de su lugar de origen, se vislumbra la importancia del bienestar del trabajador hotelero, de quienes depende la prestación del servicio; de manera general, puede decirse que el ramo hotelero se hacen presentes las cuatro dimensiones de la precariedad (temporal, organizacional, económica y social) e incluso, que se complementan ocasionando daños al empleado en el ámbito personal y social, lo cual se contrapone con la visión del turismo como un buen empleador y benefactor de las comunidades.

## Marco contextual

### El Estado de México

El Estado de México es una de las 32 entidades federativas del país cuya extensión territorial es de 22, 351 km<sup>2</sup>; colinda con los estados de Querétaro, Hidalgo, Guerrero, Morelos, Puebla, Tlaxcala, Guerrero, Michoacán y rodea a la Ciudad de México, caracterizándose por su clima subhúmedo y por su importante actividad industrial.

### Figura 3

*Mapa de ubicación del Estado de México en la República Mexicana.*



*Nota.* En la Figura se observa la ubicación geográfica del Estado de México al centro de la República Mexicana apuntado por la silueta de la entidad, la cual se muestra en la parte superior derecha. Fuente: Mapa recuperado de la página web de México Real (s/f), consultado el día 15/09/2021 en <https://mr.travelbymexico.com/698-estado-de-mexico/>.

En cuestión poblacional, el Estado de México es la entidad con mayor número de habitantes, alcanzando una cifra de poco más de 16.9 millones de personas, de las cuales el 79% vive en zonas urbanas y el 21% en zonas rurales, además de que el 48.6% son varones y el 51.4% son mujeres; en rangos de edad, el mayor porcentaje se encuentra entre jóvenes de 15 a 29 años. Por otra parte, debido a su cercanía con la Ciudad de México, tiene un importante desarrollo económico, tal es así que aporta el 8.9% del PIB nacional, ocupando el segundo lugar tras la capital azteca cuya participación en el PIB es del 17.7% (INEGI, 2020<sup>a</sup>).

Entre 2003 y 2019 la tasa media de crecimiento fue de 2.6%, cifra que se encuentra por encima de la media nacional que se registró en 2.2%, este crecimiento se debe a diversos factores tales como la Inversión Extranjera Directa (IED), ya que es el tercer estado en el que se hay mayor presencia de IED, lo que equivale al 9.2% del total nacional; también en territorio mexiquense se encuentran 12 de cada 100 empresas o unidades económicas (Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México, 2021).

Como se mencionó previamente, este estado es reconocido a nivel nacional por la actividad manufacturera, destacando en cuatro rubros: fabricación de insumos y producto textil; elaboración de muebles; industria del papel e impresión; y alimentos, así el estado aporta el 9.8% en el PIB de esta actividad económica, sin embargo, a pesar de integrarse por 120 municipios, en solo 10 de ellos se concentra el 70.47% de la economía, estos son: Naucalpan, Tlalnepantla, Toluca, Ecatepec, Cuautitlán Izcalli, Tultitlán, Metepec, Atizapán de Zaragoza, la Paz y Nezahualcóyotl, lo anterior se debe a que los 105 parques, corredores y zonas industriales de la entidad se sitúan en 28 localidades (Ayala, 2020; Gobierno del Estado de México 2017 - 2023, 2018).

En relación con las unidades económicas, las correspondientes al sector secundario representan el 51.2% del total estatal, seguido por las empresas de prestación de servicios con un 39.2%. Del total estatal, para el 2017, 667 mil 619 empresas eran MIPyMES y solamente el 4.5% grandes empresas, de manera que la estructura de las organizaciones es heterogénea. Por otra parte, a pesar que la entidad mexiquense posee la fuerza laboral más grande del país, ocupa la 6<sup>o</sup> posición entre los

estados de menor productividad, esto como consecuencia de la alta ocupación en actividades no productivas, donde destacan los comercios al por menor y los servicios turísticos (servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas), tal es así que entre 2003 y 2016, la actividad turística presentó incrementos anuales de únicamente 0.8% (Gobierno del Estado de México 2017 - 2023, 2018), con lo anterior, se considera oportuno realizar investigaciones centradas en MIPyMES del sector turístico como lo es el Hotel Nevado Express, ya que representan un reto para el desarrollo económico de la entidad procurando que continúe recibiendo inversión extranjera.

Adicionalmente, el Estado de México tiene algunas ventajas relacionadas con su localización geográfica al centro del país y su cercanía con la Capital Azteca, la cual resulta estratégica para la conectividad terrestre y aérea con el aeropuerto de Toluca; posee un gran mercado de consumo nacional al tener más de 17 millones de habitantes, y es el segundo estado con mayor cantidad de universidades y escuelas de educación superior. En adición, 19.7% del total de las empresas asentadas en el país se encuentran en territorio mexiquense, no obstante, tasa de desocupación es del 4.4% (335 159 personas), donde prevalece el sector joven de la población (25% de 15 a 24 años y 50% de 25 a 44 años), y del total del personal con trabajo solo el 16.6% percibe más de tres salarios mínimos mientras que 41.8% recibe menos de dos salarios.

Lo anterior, es un aspecto que se ha considerado en el Plan de Desarrollo del Gobierno en turno para mantener la competitividad estatal en los mercados nacionales e internacionales, siendo una necesidad latente la especialización y dar un valor agregado a la producción, para ello se definen algunas estrategias, para efectos del presente documento se destacan las siguientes:

- ❖ Impulso y fortalecimiento del sector terciario: a partir de la formalización de las MIPyMES y promoción de las principales ciudades como destinos para eventos deportivos, culturales, sociales que impulsen el consumo de productos y servicios locales.

En este sentido, cabe hacer mención de que México (el Estado) cuenta con algunos de los corredores turísticos reconocidos en el país como el Corredor Teotihuacán



(donde se encuentra una de las zonas arqueológicas más importantes del mundo), de la Mariposa Monarca, Bellezas del Nevado y C. de los Volcanes; además de contar con 9 de los 132 pueblos mágicos del país, los cuales son: Aculco, El Oro, Ixtapan de la Sal, Malinalco, Metepec, Tepetzotlán, Tonatico, Valle de Bravo y Villa del Carbón. En cada uno de estos lugares se cuenta con infraestructura turística, sin embargo, de manera oficial están registrados 419 establecimientos de hospedaje en la página oficial del gobierno estatal, adicional, en la capital mexiquense, se ubica el Aeropuerto Adolfo López Mateos, donde parten vuelos a nivel nacional e internacional (Gobierno del Estado de México 2017-2022, s/f).

- ❖ “Contribuir al incremento de ingresos de la población ocupada” (Gobierno del Estado de México 2017 - 2023, 2018), para esto las líneas de acción son el fomento al empleo atrayendo mayor inversión, impulso a la formalidad laboral, capacitar a las empresas que tienen menores niveles de productividad; incentivar a las organizaciones para generar puestos de trabajo que promuevan el crecimiento personal del trabajador y que se le remunere adecuadamente, así como fomentar una cultura de igualdad de oportunidades para incorporar al mercado laboral a mujeres, jóvenes y otros grupos que se encuentren en situación de vulnerabilidad.
- ❖ Dentro de la estrategia que pretende fomentar un marco regulatorio para el crecimiento empresarial se destacan los estímulos fiscales en instalaciones, inmuebles e infraestructura para atraer inversión y generar empleos, así como el fortalecimiento y la integración de las empresas en las cadenas productivas y/o creación de clústeres.

Las estrategias que plantea el gobierno estatal destacan la necesidad de incrementar la productividad de las MIPyMES en territorio mexiquense para continuar creciendo en la participación que se tiene en el mercado, y para lograr lo anterior, la creación de empleo y ofrecer condiciones laborales justas se vuelven un factor primordial, en este sentido empresas como el Hotel Nevado Express, requieren ser analizadas desde su individualidad para posteriormente involucrarse en la dinámica económica, social y política que les rodea.

## Toluca

La ciudad de Toluca, capital del Estado de México, se encuentra en la zona centro del país y se caracteriza por ser la urbe más alta en el altiplano mexicano al situarse a 2680 metros sobre el nivel del mar. Gracias a su ubicación geográfica se ha desarrollado notoriamente la actividad industrial, contando con 11 desarrollos o zonas industriales al interior de la ciudad y 7 más en Lerma, la comunidad vecina (El economista, 2019). En cuanto a cifras de empleo, para el primer trimestre del 2020, la tasa de ocupación en la ciudad de Toluca fue del 96.1 %, y del 3.9% de desocupación. A pesar de imperar el sector secundario, su tasa de ocupación es del 31.5% y, curiosamente para el sector terciario es del 67.4% (INEGI, 2020b).

### Figura 4

*Ubicación geográfica de Toluca en el Estado de México y la República Mexicana.*



*Nota.* A la derecha se observa la República Mexicana donde el Estado de México se identifica en color blanco; al centro la entidad Mexiquense se muestra dividida en municipios donde Toluca **se** encuentra sombreada, y del lado derecho se muestra en mayor tamaño la silueta del Municipio de Toluca de Lerdo. Fuente: Mapa recuperado del Programa Municipal de Protección Civil 2016-2018 (H. Ayuntamiento de Toluca 2016-2018, 2016). Consultado en septiembre del 2021 en <https://www2.toluca.gob.mx/tag/proteccion-civil-y-bomberos/>

Si bien la actividad primordial de la ciudad se desarrolla en torno a la industria, no se considera que sea un destino turístico, aun así se cuenta con infraestructura para atender a los viajeros: el Aeropuerto Internacional Adolfo López Mateos ubicado cerca de las zonas industriales de Lerma, una terminal de autobuses que conecta con destinos de toda la República Mexicana, así como con dos centros de convenciones. En cuanto a la oferta gastronómica, se tiene registro de más de 300 establecimientos, en algunos de ellos es posible encontrar los mosquitos y el famoso chorizo verde; así como la presencia de 50 empresas de hospedaje, de los cuales 29 son hoteles, 19 moteles y 2 posadas, que en conjunto suman 3,176 habitaciones.

En relación con los visitantes de Toluca, el 30% provienen de los estados de Nuevo León, Michoacán, Jalisco y Baja California Sur, el 60% son originarios de la ciudad de México y otros municipios mexiquenses; tan solo el 10% corresponde a visitantes internacionales, en su mayoría de Estados Unidos. Cabe decir que es la segunda ciudad con más museos en el país (tiene 25, incluido el museo del Alfeñique), y su centro histórico se caracteriza por construcciones de estilo *art Nouveau*, posee los portales más largos con 120 arcos distribuidos en tres secciones: 20 de noviembre, Reforma y Madero, además de contar con dos estadios: Nemesio Diez, anteriormente conocido como la “Bombonera” y Estadio Universitario “Chivo” Córdoba, en cuyas gradas se aprecia la obra *Aratmósfera*, del artista Leopoldo Flores, quien también diseñó los vitrales del Jardín Botánico (H. Ayuntamiento de Toluca 2019-2021, 2019; Unidad de Información, Planeación, 2019; Visit México y SECTUR, s/f).

### ***Sector hotelero de Toluca***

Por la vocación de Toluca en el sector secundario autores como Román y Sollova (2015), estudiaron a la población joven asalariada de esta ciudad y de Mérida, que se empleaban en dicho sector de la economía entre los años 2005 y 2010, concluyendo que los empleos incurrieran en la precariedad al encontrarse fuera de la normatividad o ser empleos temporales; por otra parte, visualizaron una problemática de género, pues la muestra femenina expreso tener desventaja respecto a las hombres quienes tienen mayor probabilidad de acceder a un salario más alto, a prestaciones sociales, o bien, el respaldo de algún sindicato.

Sin embargo, como se mencionó previamente, el sector terciario de la ciudad tiene un porcentaje de ocupación sumamente importante, específicamente el ramo hotelero adquiere relevancia al atender a los viajeros de negocios que se desplazan por motivos de trabajo y actividades profesionales a dicha urbe, motivo por el cual Carré et al., (2012) realizaron un análisis de la estructura de la industria hotelera de Toluca considerando las cinco fuerzas de Porter, hallando lo siguiente:

- ❖ *Fuerza 1 Poder del comprador.* Primero se define el perfil del viajero como hombres de negocios entre 40 y 60 años, provenientes de zonas urbanas, de los cuales, el 56% son profesionistas y/o trabajadores de MIPyMES nacionales, y la estadía promedio es de 2.06 noches. En función del perfil, el poder del consumidor es moderado ya que el servicio que ofrecen los hoteles no es único, lo que los impulsa a realizar esfuerzos que les permitan mantener la fidelidad de sus clientes.
- ❖ *Fuerza 2 Entrada de nuevos competidores.* En este rubro, los pequeños hoteles son los que se ven mayormente afectados debido al requerimiento de una cuantiosa inversión para posicionarse, lo que les dificulta poder competir en precios con cadenas hoteleras reconocidas a nivel nacional e internacional que se encuentran en Toluca, tales como Holiday Inn, Fiesta Inn y Hoteles City. Lo anterior se debe principalmente a la falta de economías de escala, incrementando los costos de producción y dañando la productividad.
- ❖ *Fuerza 3 Poder de los proveedores.* Este es bajo en relación con los costos que ofrecen, debido de la alta gama de empresas que ofertan sus productos y servicios, pues como se aludió previamente, en la entidad mexiquense imperan unidades manufactureras del sector secundario. Lo mismo sucede con el trabajo y el capital humano, su poder de negociación es imperceptible por dos razones, primero por la presencia de escuelas tanto públicas como privadas que se especializan en la formación de profesionales en turismo, así como por los altos índices de contratación de personal no calificado para puestos operativos.

- ❖ Fuerza 4 *Amenaza de productos sustitutos*. En este sentido, los hoteles de negocios se comienzan a interesar en diversificar sus servicios, esto incluye alimentos, salones de eventos, salas de juntas y centros de negocios, transportación a zonas industriales, etc., y como consecuencia la amenaza se estima moderada.
- ❖ Fuerza 5 *Rivalidad entre competidores*. Los hoteles de tres a cinco estrellas concentran el 60.6% de los cuartos de la ciudad y el resto, son establecimientos sin clasificación alguna, por lo general estos últimos son MIPyMES que se encuentran en desventaja respecto a cadenas hoteleras primordialmente porque carecen de una marca, tecnologías y de una cultura y conocimiento previo en la atención al turismo de negocios.

Tras identificar la estructura del ramo hotelero, merece la pena mencionar el trabajo de Méndez et al., (2015), quienes se interesaron en saber si el empleo generado en las empresas de hospedaje ubicadas en la zona Toluca, Lerma y Metepec contribuye al desarrollo de la región, para ello observaron las condiciones laborales en este tipo de unidades económicas. Entre los resultados que obtuvieron, se sabe que 44% de las personas contratadas tenían entre 20 y 29 años, únicamente el 20% había finalizado estudios profesionales y el 50% contaban con educación básica. También se observó que solo el 5% de las personas que se contratan ocupan un puesto directivo, pues el 69% de los empleos generados son en niveles operativos; y el 31% de los empleados no radican en el lugar.

De igual manera, se halló que la mayoría de los contratos de base corresponden a puestos operativos, mientras que los cargos a nivel de jefatura y gerenciales son empleados de confianza o externos. Respecto a las prestaciones de ley solo 7% no tiene acceso a ellas por la ser menores o de edad avanzada. El 86% de los trabajadores tienen derecho a vacaciones, el resto de la muestra no lo tiene principalmente porque no tienen más de un año de trabajo. Referente al aguinaldo se observa que el 97% de los trabajadores si reciben los días establecidos en la LFT, y en el reparto de utilidades solo 44% de los empleados participan en ellas.

En el último aspecto, que es el salario, se observó que el 37% ganaba entre \$1,000 y \$3,000 pesos mensuales y que solo 2% de los trabajadores sobrepasaban los \$10,000 pesos; como complemento al salario, 44% de los encuestados tenían acceso a propinas, lo anterior indica un alto índice de precariedad y sugiere que los puestos de trabajo que se generan en sector hotelero no contribuyen al desarrollo de la región. Tras la búsqueda documental no se localizaron otras investigaciones que se enfocaran en aspectos laborales del ramo hotelero, por lo que sería conveniente evaluar si se continúa con la misma tendencia, así como los cambios que resultados tras la contingencia sanitaria.

#### **Caso: Hotel Nevado Express.**

En el trabajo de los autores Méndez et al. (2015) la muestra se compuso por hoteles de categoría de cuatro a cinco estrellas donde se incluyeron algunas de las cadenas más reconocidas a nivel mundial, pero al ser la presente investigación un estudio de caso se trabaja con el Hotel Nevado Express, el cual, como se mencionó anteriormente, cuenta con una ubicación privilegiada al encontrarse cerca de desarrollos industriales y del Aeropuerto Adolfo López Mateos (Figura 1, p.19).

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano “SCHM” (la herramienta que hace posible valorar la calidad en el servicio de la hospitalidad), el Nevado Express es una empresa de hospedaje de categoría 3 estrellas, los cuales son establecimientos que cuentan con las instalaciones adecuadas para prestar un servicio de hospedaje completo y estandarizado, pero sin la presencia de lujos. Además, la vocación que tiene este establecimiento es ser un hotel de ciudad, los cuales al localizarse cerca de comercios, oficinas y terminales de transporte, se consideran *generadores de tránsito*, y, como lo indica su nombre, la vocación express, hace referencia a la atención de personas que viajan por motivos de trabajo o negocios (Secretaría de Turismo et al., 2016).

Otra peculiaridad del Nevado Express es ser una pequeña empresa al no sobrepasar los cincuenta empleados, cantidad que se estipula en el artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2019). La importancia de estudiar este tipo de unidades económicas,

específicamente en el sector servicios (también pueden ser en el sector manufacturero y de comercio), radica en que conforman el 4.5% del total de las MIPyMES, generan el 16% de los empleos, aunque en remuneraciones representan solo el 12.9% del total del sector y sus activos fijos suelen ser del 12.5% (INEGI, 2019).

Tras el primer acercamiento al Nevado Express, las primeras observaciones fueron en relación con el ciclo de vida, pues lleva doce años en el mercado pese al periodo 2020-2021 que fue crítico a nivel mundial; seguido de la importancia de capacitar al personal, así como el respeto parcial de prestaciones laborales, este último tópico invita a pesar que si la empresa se ha desempeñado con éxito, con el mejoramiento de las condiciones de trabajo podría incrementarse su rentabilidad y, recordando que la administración actual del Gobierno Estado de México pretende que esta entidad incremente sus niveles de productividad, el Nevado Express tiene la posibilidad de buscar y aprovechar las oportunidades que se ofrezcan a las MIPyMES.

De igual forma se identificó que, aunque el poder de negociación de los proveedores es moderado, los hoteles de negocios juegan un papel importante en el desarrollo de la actividad económica de la región a través de las cadenas productivas e impactando en la generación de empleos tanto directos como indirectos. La información previa corresponde a generalidades del Nevado Express, misma que a partir del trabajo de campo pudo complementarse y se presenta en el siguiente apartado con la finalidad de que el lector tenga una mayor aproximación a la empresa.

### **Situación actual del Hotel Nevado Express.**

Al mes de noviembre del 2021, el Nevado Express cuenta con 120 habitaciones distribuidas en un edificio de cuatro niveles, de las cuales 74 son dobles equipadas con dos camas matrimoniales y 46 son sencillas con una cama king size. Todas las habitaciones cuentan con mesa de noche (2 en sencilla), maletero, televisión (no es servicio de paga), escritorio con su respectiva lámpara y silla, así como aire acondicionado y su propio cuarto de baño, este último cuenta con lavamanos, escusado y ducha/regadera (ninguno tiene tina).

De acuerdo con lo conversado con el personal de recepción, de manera anual se establece una tarifa rack o base, la cual incluye impuestos (16% de Impuesto sobre el Valor Añadido “IVA” y 4% de Impuesto Sobre Hospedaje “ISH”) y desayuno. Para el año 2021 el precio de la habitación para una o dos personas es establece en \$1,599 pesos mexicanos por noche, dicho monto se encuentra expuesto a público en general, sin embargo, solo se respeta en caso de que la demanda de la plaza aumente, por lo que la mayor parte del año las tarifas tienden a ser mucho más baja e incluso volátiles. Para los meses de agosto a noviembre del 2021 se manejaron las siguientes tarifas.

- ❖ \$679.00 m.n. – habitación por noche para 1 persona
- ❖ \$719.00 m.n. – habitación por noche para 2 personas
- ❖ \$649.00 m.n. – habitación por noche para 1 o 2 adultos con convenio

Las anteriores son similares a las que ofrecen otros hoteles de categoría express como *One*, *Opus* o *City express*. Aunque las habitaciones solo se venden como sencillas o dobles, en las segundas la ocupación máxima es cuádruple, lo que implica un aumento de \$200.00 pesos por cada persona adicional por noche. También debe mencionarse que todas las tarifas presentadas le dan derecho al usuario de los siguientes servicios:

- ❖ Desayuno continental (café, té o leche, pan, cereal, jugo, fruta) de 7:00 a 10:00 de la mañana.
- ❖ Internet inalámbrico en habitaciones y áreas comunes.
- ❖ Estacionamiento gratuito durante la estancia.
- ❖ Alberca techada en horario de 9:00 a 18:00 horas.
- ❖ Gimnasio (24/7)
- ❖ Sala de juegos de 9:00 a 22:00 horas.
- ❖ Atención en la recepción 24/7.
- ❖ Amenidades en la habitación: botella de agua, papel higiénico, pañuelos desechables, crema/loción corporal, jabón en barra y shampoo.

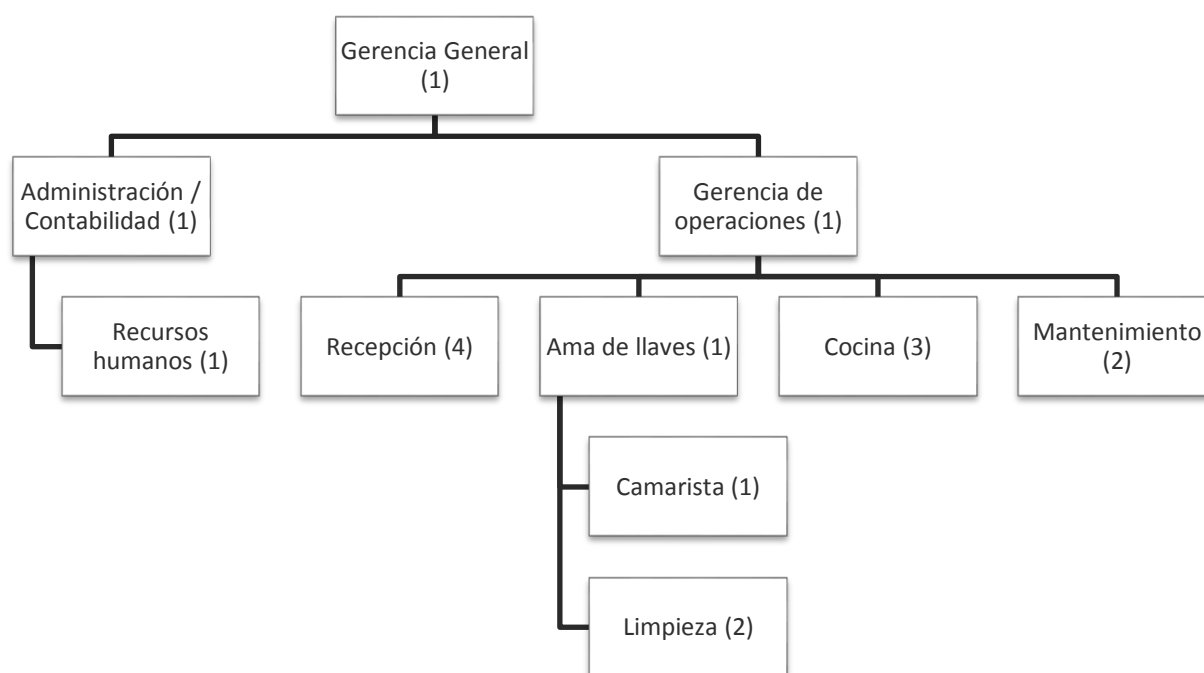


### *Estructura.*

El Hotel Nevado Express es una pequeña empresa o entidad de administración autónoma, es decir, que no pertenece a alguna cadena hotelera y la dirección depende del dueño, por lo anterior, el hotel se encuentra dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como una persona moral. En la Figura 5 se presenta el organigrama que indica la manera en que se encuentra organizado el personal que labora actualmente.

**Figura 5**

*Organigrama del Hotel Nevado Express.*



*Nota.* El número entre paréntesis indica la cantidad de empleados que hay en cada área.  
Fuente: Creación a partir de la información recolectada durante las visitas al hotel.

El gráfico anterior corresponde a la estructura jerárquica básica aplicable a cualquier empresa de hospedaje, para este caso, la plantilla se compone de 16 empleados sin considerar al gerente general, quién comúnmente no se encuentra en el establecimiento debido a cuestiones personales y laborales, pero es quién se encarga de tomar decisiones estratégicas, de aprobar los egresos, así como de gestionar las ventas con algunas OTA's (Online Travel Agencies), específicamente con Booking y Expedia.

En orden de descendencia, el principal apoyo de la gerencia general es una empleada que se encarga de llevar la contabilidad y otros aspectos relacionados con la administración del hotel, actualmente solo tiene a su cargo a un subordinado que se identifica como recursos humanos y realiza algunas actividades de finanzas y facturaciones.

En el mismo rango que la encargada de contabilidad, la gerencia de operaciones es responsable de la mayor parte del personal, además se encarga de coordinar todas las actividades que se realizan en el hotel para ofrecer un servicio de calidad, organiza los roles de trabajo de sus subordinados, revisa los cortes que envía recepción, maneja el almacén y lleva a cabo la negociación con proveedores (compras), realiza depósitos bancarios, etc. Por lo anterior, la gerencia de operaciones se encuentra en constante comunicación con el departamento administrativo y la gerencia general.

Recepción es el departamento con mayor número de trabajadores debido a que se ofrece atención al huésped las 24 horas del día, de forma que hay un recepcionista por turno; comúnmente son dos empleados los que rolan primero (7:00-15:00) y segundo (15:00-23:00) turno y únicamente cubren el turno nocturno (23:00-7:00) es el día de descanso del auditor.

Las actividades que se realizan en la recepción dependen del horario de trabajo, siendo de mayor relevancia los procesos de check in y check out, facturaciones de ventas de alimentos y hospedaje, cobro de consumos de cafetería, atención telefónica y vía correo electrónico, cotizaciones individuales y grupales, reservaciones, seguimiento a quejas, preasignación de habitaciones, auditoría nocturna, y archivo de documentación.

La cuarta persona de esta área se encarga de cubrir los descansos de sus compañeros y de apoyar a la gerencia operativa realizando actividades que le son delegadas relacionadas con la atención de proveedores y requisiciones de compra, revisión de documentos o cortes; además que asiste en otras áreas cuando es requerido, por ejemplo tendiendo camas, tomando ordenes en la cafetería, revisando habitaciones, etc. Cabe decir que a pesar de que recepción es el departamento que actualmente cuenta con mayor número de trabajadores, previo a la pandemia había dos recepcionistas por cada turno y existía la figura de jefe de recepción, este último realizaba diversas actividades administrativas, organizaba los horarios, atendía y gestionaba reservas y grupos, eventos, entre otras, las cuales se dividen entre los actuales recepcionistas.

Otro departamento es el encabezado por la ama de llaves, quien actualmente es el único jefe de área. Se encarga de recibir los reportes de ocupación para dividir el trabajo (cantidad de habitaciones a limpiar), realiza las requisiciones de materiales, revisa el trabajo de sus compañeras de área, y de limpiar las habitaciones en el sistema. Debido a que tras la pandemia la ocupación se redujo, también hubo disminución de personal en esta área, pasando de cinco camaristas a solo uno, así es que la ama de llaves además de sus responsabilidades debe de hacer la limpieza de algunas habitaciones.

De acuerdo con lo observado, para realizar una mayor cantidad de habitaciones la cuarta persona de recepción y la propia gerente operativa apoyaban tendiendo algunas camas y cuando se requería de mayor cantidad de habitaciones disponibles, asistía una empleada eventual a quien se le solicitaba de improviso que asistiera a laborar.

La trabajadora eventual asistía en caso de que no se tuvieran habitaciones para vender (esto es porque debido a la baja ocupación y como medida de ahorro de energía, solo se utilizan primero y segundo nivel), o bien, cuando alguna empleada del área tuviera su día de descanso, lo cual podía ocurrir entre martes y viernes. Esta trabajadora no cuenta con contrato ni prestaciones sociales, aunado a que su jornada iniciaba alrededor de las tres de la tarde (ya que en la mañana tenía otro empleo como conserje en una escuela) y se retiraba en la noche hasta que terminara las habitaciones asignadas que generalmente entre 16 a 20. Respecto al pago, el monto es de \$220.00 pesos por día y

se le entrega en efectivo a la semana siguiente de los días en que presta sus servicios, es decir, en negro o fuera de la nómina.

También como apoyo del ama de llaves se encuentran dos trabajadoras que realizan la limpieza de áreas públicas: lobby, cafetería y sanitarios, pasillos y estancias de cada nivel, escaleras y elevadores, alberca, gimnasio, sala de juegos, sanitarios de personal, oficinas, entrada exterior principal y trasera, lavado de vidrios, apoyo en lavandería, etc. (sus actividades se van definiendo por día o según se requiera). Cabe aclarar que las dos empleadas de limpieza son personas de edad avanzada que laboran en un horario de 9:00 a 17:00 horas.

El área de cocina se compone de tres miembros que rolan turno ya sea de 6:00 a 14:00 horas o de 14:00 a 22:00; en el primer horario, las labores del personal se centran en la preparación del desayuno, en ocasiones apoyan recibiendo el producto que llevan algunos proveedores y verifican que se cuente con los insumos necesarios para prestar el servicio a la carta, que es la principal responsabilidad del turno vespertino; también es responsabilidad del personal del área de cocina tomar las ordenes de los comensales, lavar los trastes que se utilizan durante su jornada y hacer la limpieza general de la cocina, la limpieza a profundidad tanto de cocina como de almacén se va programando por semana y se divide entre los tres cocineros.

Al igual que en otras áreas hubo recorte de personal, antiguamente había dos cocineros por turno y cuando la ocupación era mayor, se contrataba a un mesero y un lavalozza; debido a la disminución en la demanda de alimentos, se da prioridad al turno matutino ya que el desayuno es un servicio incluido en la tarifa de la habitación, de manera que los fines de semana suele cancelarse el servicio de cafetería por las tardes, es así que los cambios de turno ahora son constantes y se descansan dos días a la semana (uno con goce y otro sin goce de sueldo).

Dos son los empleados que pertenecen a mantenimiento y rolan turno de 9:00 a 17:00 o de 14:00 a 22:00 horas, su principal función es solucionar los desperfectos que se reportan tanto en las habitaciones como en las demás zonas del hotel, también verifican los niveles de agua de los tinacos y de gas, encienden y apagan los

calentadores de agua de cada habitación y las luces de las áreas comunes, dan mantenimiento y realizan la limpieza de la alberca; pero también apoyan recolectando la ropa que las camaristas sacan de las habitaciones, la cuentan y la transportan a la lavandería (proveedor externo); se encargan de sacar cosas de almacén para entregar a otras áreas (esto va desde insumos de cocina hasta mobiliario y herramientas), fungen como chofer cuando la gerencia operativa o el personal de administración tiene que salir de la empresa a realizar los depósitos bancarios o transportarse a algún lugar, e incluso salen a comprar insumos cuando no llega algún proveedor o un producto se necesita con urgencia.

Por último pero no menos importante, se cuenta con guardias de seguridad, sin embargo estos no se consideran dentro del organigrama del Nevado Express porque son empleados a través de una agencia especializada, solamente se pudo averiguar que estos fueron contratados en el mes de marzo del 2021, puesto que previamente había cuatro elementos que cubrían tres turnos (con los mismos horarios de recepción), y el número se redujo a dos trabajadores que rolan turnos de 24 horas, cuya única función es estar en la caseta de entrada para verificar la entrada y salida de autos, así como de las personas (ya sea huéspedes internos o externos), y de reportar a la gerencia cualquier tipo de anomalía.

### *Mercado.*

El Hotel Nevado Express inició sus operaciones cuando el 24 de diciembre del 2009 se ocupó la primera habitación, cuya tarifa fue de \$400.00 pesos mexicanos, en palabras de la gerente operativa, el servicio que se prestó esa noche fue improvisado, pues ella se encontraba atendiendo la recepción y solo estaba un empleado que fungía como velador, por lo que al otro día, ella misma se encargó de ir a comprar lo necesario para ofrecer el desayuno a los huéspedes.

En la Tabla 5 se muestran las ventas que ha tenido el Hotel Nevado Express desde enero del año 2010 (no se consideran los primeros días de funcionamiento del 24 al 31 de diciembre del 2009), el cual fue difícil ya que la ocupación fue del 6%, especialmente durante el primer año de funcionamiento.

Para los años sucesivos, la ocupación anual se mantuvo constante con ligeros incrementos, salvo para el 2012, cuando el porcentaje decreció de 11% a 7% debido a que en el mes de mayo 2011 se tuvieron ventas excepcionales, resultado de un evento de la Cruz Roja Mexicana, cuyo centro de capacitación se localiza también frente al aeropuerto de Toluca; de igual forma, para 2020 y 2021 se observa una reducción en la ocupación de hotelera del 22% y 19% respectivamente, esto como consecuencia de la contingencia sanitaria COVID-19, siendo los meses de mayor decadencia abril, mayo y junio de 2020.

Otra variación importante se presenta de 2015 a 2016 donde las habitaciones ocupadas pasaron de 17% a 31%, porcentajes que se mantuvieron en el rango de 30 a 37% para 2017, 2018 y 2019, lo cual indica que para esos años el hotel se consolidó y logró retener a sus clientes, especialmente a través de la firma de convenios donde se pactaron tarifas preferenciales para las empresas localizadas en los alrededores del establecimiento.

**Tabla 5***Habitaciones vendidas/ocupadas durante el ciclo de vida del Hotel Nevado Express.*

	Histórico de habitaciones vendidas											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	7	317	394	300	412	336	724	1066	845	736	2282	572
Febrero	163	277	185	269	445	378	583	1074	754	1026	2146	552
Marzo	37	632	312	524	741	699	1023	1563	1309	1150	1712	606
Abril	48	320	209	391	527	592	1165	1557	1728	1343	308	663
Mayo	273	1470	162	377	443	596	1200	995	1624	987	226	669
Junio	216	478	187	574	385	426	1204	912	1145	818	293	633
Julio	122	234	196	530	497	665	917	1221	1038	960	337	786
Agosto	150	344	287	410	575	842	1289	1176	909	780	452	754
Septiembre	118	196	184	431	853	535	1161	921	748	1465	258	735
Octubre	447	303	298	370	463	694	1421	1348	970	2107	407	912
Noviembre	460	349	376	519	540	802	1893	1228	1342	2504	554	*
Diciembre	429	93	281	346	654	688	1153	742	920	2186	548	*
Total anual	2470	5013	3071	5041	6535	7253	13733	13803	13332	16062	9523	6882
Porcentaje de ocupación	6%	11%	7%	12%	15%	17%	31%	32%	30%	37%	22%	* 19%

*Nota.* En la penúltima fila se muestra el total de habitaciones vendidas para cada año y en la última el porcentaje de ocupación anual (las ventas se dividieron entre 43800, lo que es igual a 120 unidades por los 365 días del año). \* Para el año 2021 se considera hasta los 31 días del mes de octubre, ya que la investigación se realiza en noviembre, por tanto el porcentaje de ocupación anual se calcula con únicamente 304 días. Fuente: Elaboración con base en los reportes históricos generados por el sistema de gestión hotelera que utiliza la empresa y que fueron proporcionados por la Gerencia de Operaciones durante las visitas de campo.

A partir de las cifras se deduce que el Nevado Express por su vocación como hotel express y de ciudad, mantiene una ocupación constante, es decir que la temporalidad que caracteriza al turismo y algunos destinos de sol y playa no es tan notoria, además, conversando con el personal se supo que los días con mayor carga de trabajo es a partir de la tarde de lunes a jueves, cuando llegan los huéspedes quienes se hospedan de tres a cuatro noches porque asisten a laborar a algunas de las empresas ubicadas en los distintos corredores industriales o bien, en el aeropuerto de la ciudad.

Sobre la misma línea se observó que los principales clientes son trabajadores de las empresas colindantes al hotel, destacando Sealy, Spring Air, Barsa, La Moderna, Festo, Bonafont, Kangy, Dragon, Trevox, etc., así como pilotos, sobrecargos y técnicos de empresas como Especialistas en Aeronáutica, Aerolíneas ejecutivas, Servicios Aéreos Estrella, Interjet, por mencionar algunos ejemplos. En relación con la ocupación en fin de semana, esta suele concentrarse los sábados y generalmente se compone de familias que pernoctan solo una noche ya que asisten a eventos sociales y/o familiares, así como viajeros que tienen una escala o un vuelo que parte del aeropuerto Adolfo López Mateos.

Cabe decir que la mayoría de los huéspedes provienen de la Ciudad de México y algunos municipios del propio Estado de México, Querétaro, Guanajuato, Guerrero, Michoacán y Nuevo León y representan cerca del 80% del total; el porcentaje de visitantes extranjeros no sobrepasa el 8%, y son viajeros de Estados Unidos, Brasil, España, Alemania, China e incluso de India.

#### *Descripción del servicio.*

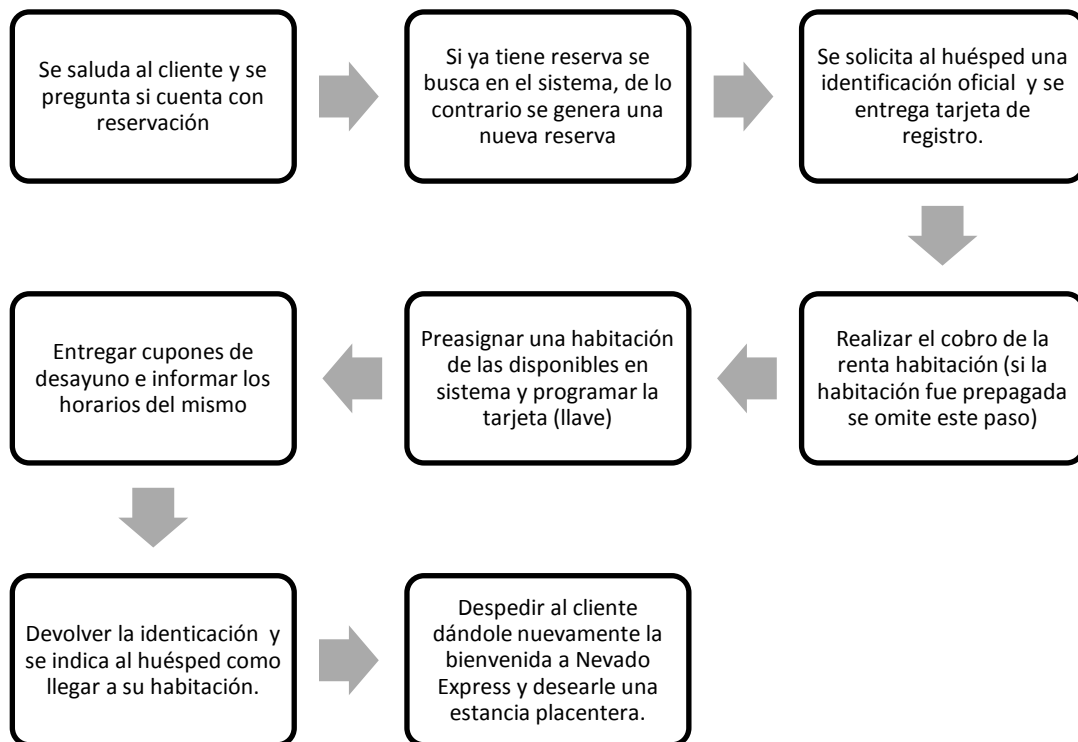
El principal servicio que se ofrece en Nevado Express es hospedaje, sin embargo, a manera de complemento también se cuenta con una cafetería donde se sirve el desayuno (el cual se incluye dentro de la tarifa) y una vez que este finaliza, se brinda servicio a la carta. Para prestar el servicio tanto de hospedaje como de alimentos se llevan a cabo diversos procedimientos, de los cuales se seleccionaron solo algunos en los que destaca el servicio al cliente.



El proceso de *Check In* descrito en la Figura 6 se considera un momento de verdad ya que el trabajador se encuentra frente al cliente, siendo necesario que el recepcionista tenga una buena postura, cuide su presentación, manera de hablar y sus expresiones faciales, en este sentido, el dominio de otros idiomas juega un papel importante cuando se atiende a extranjeros; también es necesario el adecuado y ágil manejo del ordenador/computadora, el sistema de gestión hotelera, la máquina programadora de llaves y las TPV (Terminales Punto de Venta) que son los principales instrumentos de trabajo; así como conocer a detalle los servicios complementarios que ofrece el hotel y a los cuales tiene derecho el huésped, tales como el horario de atención en la cafetería y composición del desayuno que se incluye en la tarifa, la ubicación del gimnasio, alberca y zona de juegos, etc.

**Figura 6**

*Proceso de Check In.*



*Nota.* El check in puede considerarse el cierre de la venta de una habitación y el primer contacto de la empresa con el cliente, de ahí la importancia de incluirlo en este apartado.

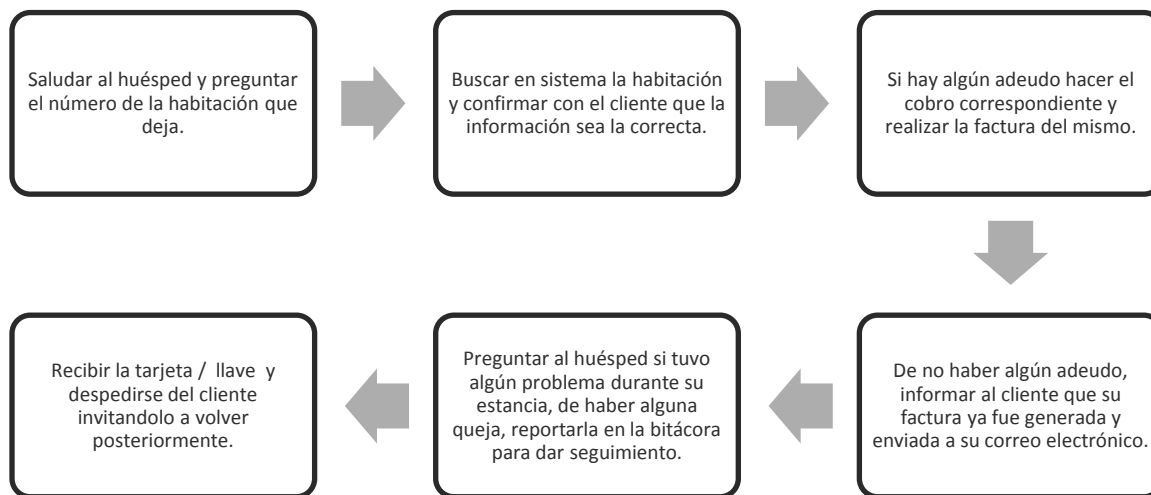
Fuente: Elaboración con base en lo observado durante las visitas de campo.

La despedida del cliente es igual de importante que darle la bienvenida ya que es el último contacto que el huésped tendrá con el hotel y su experiencia puede influir en decidir quedarse o no nuevamente en el Nevado Express, por esta razón se solicita al empleado preguntar por el servicio que se ofrece.

De lo anterior, en la Figura 7 se indica que en caso de que el huésped reporte algún tipo de desperfecto, ya sea por algún fallo en su habitación o alguna situación relacionada con un compañero de trabajo, se procede a escribir la situación en la bitácora de pendientes para darle seguimiento y una solución, tanto para evitar futuras quejas como para dirigir los esfuerzos necesarios a la prestación de un servicio de calidad. En este tenor, se observa que hay una estrecha relación de recepción con las áreas de ama de llaves y mantenimiento, quienes son actores claves para que el producto (las habitaciones) se encuentren en óptimas condiciones.

**Figura 7**

*Check Out - despedida del cliente*



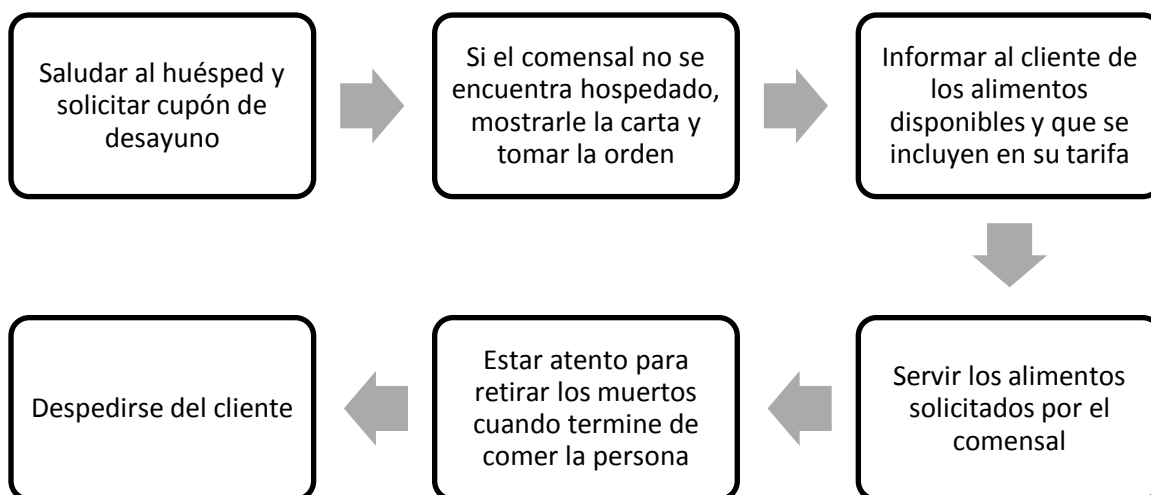
*Nota.* Con el Check Out se concluye la atención al huésped, puesto que no se cuenta con un proceso postventa. Fuente: Información obtenida a partir de lo observado en las visitas de campo.

El desayuno que se incluye en la tarifa es continental y se compone de café, leche, jugos, pan blanco y de dulce, fruta y a manera de complemento, en el hotel se ofrece algún platillo caliente, generalmente hecho a base de huevo; previo a la pandemia el huésped podía servirse sus alimentos, lo cual ya no es posible por cuestiones de higiene por ello, cuando el cliente ingresa a la cafetería se le comenta qué productos están disponibles para que el cocinero sirva el platillo (Figura 8).

Lo anterior facilita el trabajo del personal del turno matutino ya que la producción se planifica previamente y se adelantan algunos procedimientos, sin embargo, cuando el cliente desea algún otro platillo a la carta, es necesario tomar la orden y comenzar con la preparación de los alimentos solicitados; este último caso no es tan frecuente y suele suceder cuando el comensal no se encuentra hospedado en el hotel; el servicio finaliza una vez que se levantan los muertos, se limpia la mesa del comensal y de ser posible, se acompaña a la persona hasta la salida para despedirlo.

**Figura 8**

*Atención al huésped en el servicio de desayuno.*

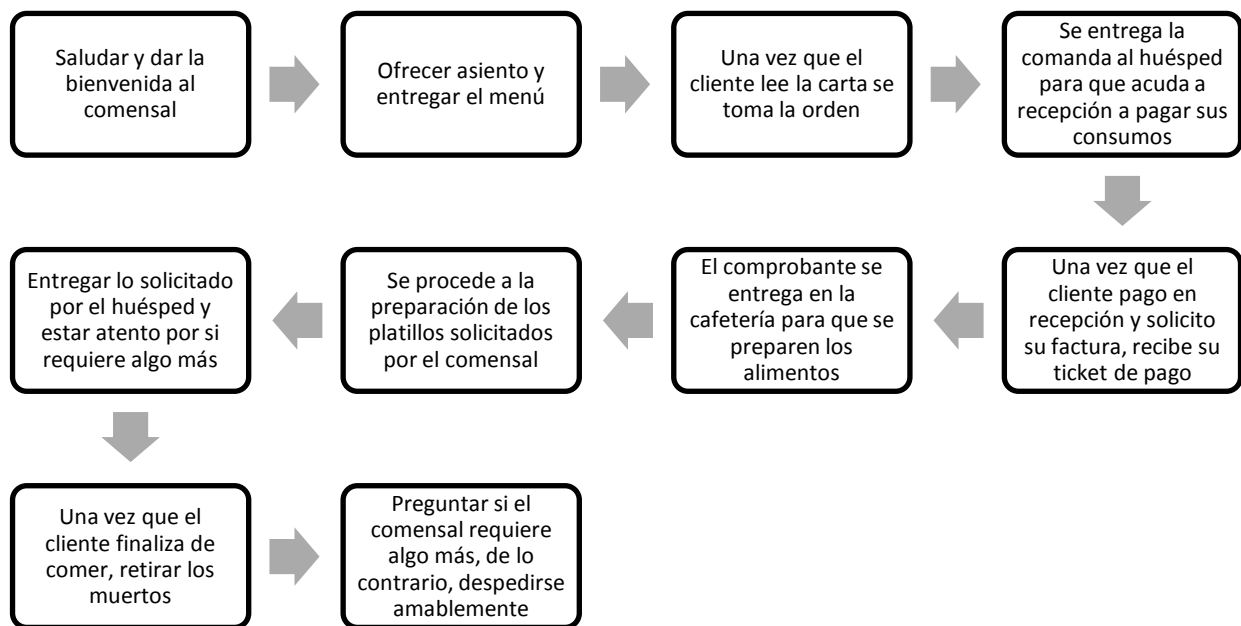


*Nota.* Se incluye el apartado de alimentos, ya que representa el segundo ingreso de mayor relevancia para la empresa. Fuente: Información obtenida a través de las visitas a la empresa durante la realización del trabajo de campo.

De lo descrito previamente, se demuestra que es posible brindar servicio a la carta incluso en el horario de desayuno (7:00 – 10:00 a.m.) hasta las 21:00 horas y el proceso varía en cuanto a solicitar el pago de las comandas, para lo cual el huésped debe dirigirse a la recepción (Ver Figura 9).

**Figura 9**

*Prestación del servicio de cafetería a la carta*



*Nota.* El proceso de venta de alimentos es similar al servicio de desayuno, la principal diferencia radica en el cobro de las comandas, puesto que el desayuno se incluye dentro de la renta de la habitación. Fuente: Proceso observado durante las visitas al hotel.

Debe aclararse que el servicio a la carta no es planificado, sin embargo, es tarea del primer turno solicitar del almacén los insumos que pudieran ser necesarios para preparar los alimentos que se ofertan en el menú, para ello, cocina pregunta constantemente a recepción el pronóstico de ocupación para estimar cuántas personas podrían ordenar su comida y/o cena, así como para prever la producción para el desayuno del día siguiente.

### *Proveedores.*

Para la prestación del servicio es necesario contar con insumos necesarios, por ejemplo para las habitaciones es indispensable tener limpia ropa de cama y diversos tipos de toallas (ambas son propiedad del hotel) y, a pesar de que el Nevado Express cuenta con una lavandería, no se lava más que los trapos que se usan para limpieza, en cocina o cuando se requiere con urgencia algún tipo de toalla (esto en pequeñas cantidades) porque ésta es pequeña y posee solo una lavadora, una secadora y un maple. Por lo anterior, se tiene un convenio con una lavandería local a la cual se le llevan los blancos sucios de manera diaria contra la entrega de los blancos del día previo que ya se encuentran limpios para usar.

También, dentro de la habitación se colocan las amenidades: el jabón, shampoo y crema corporal son adquiridos a Lappsa, una empresa dedicada a vender dichos productos a hoteles con precios especiales los cuales rondan entre 3 y 5 pesos por pieza. El papel higiénico y los pañuelos desechables se solicitan a una empresa llamada Productos Mexicanos de Limpieza, la cual también surte de: escobas, guantes de látex, jabón para trastes, cloro, jabón en polvo y líquido, entre otros productos similares que se requieren para la limpieza.

Para el servicio de preparación de alimentos el proveedor de frutas y verduras es una persona que trabaja en la central de abastos de Toluca, asiste al hotel cada tercer día para surtir las listas de los insumos requeridos. Otros proveedores son Sigma y Chef mart, estos ofrecen productos enlatados, mayonesas, harinas, jugos, lácteos como cremas y quesos, etc., y surten con una frecuencia de una a dos semanas, dependiendo de la ocupación.

Además de lo anterior, hay algunos insumos que no manejan los proveedores mencionados, por ejemplo huevo, refrescos, aceites, cereales, entre otros productos, de forma que tanto la gerente de operaciones como el propio gerente general, deben de salir de la empresa a centros comerciales para realizar las compras, entre los que destacan la cadena mexiquense Garis (Garcés) y City Club (Soriana). La frecuencia de

las compras a estos establecimientos va de una a dos veces por semana, por lo que se tiende a planificarlas, principalmente por el factor tiempo.

En este apartado de proveedores se consideran algunas otras MIPyMES: una imprenta local que produce los formatos utilizados en las distintas áreas del hotel y envía algunos artículos de papelería como hojas blancas, bolígrafos, cuadernos, grapas, cintas adhesivas; Gas Modelo, es una empresa que surte gas para los tanques estacionarios y Pegaso, que se encarga de asistir dos veces a la semana para recoger los desechos/basura que se genera en el Hotel Nevado Express.

También se solicitan servicios como internet, el cual se contrató Telmex para uso en oficinas y lusacel para proveer el wi-fi a los huéspedes en el resto del establecimiento; el servicio de teléfono se contrató a una empresa denominada MaxCom y las TPV son operadas por el Banco BanBajío y American Express.

La descripción del Hotel Nevado Express que se ha realizado hasta el momento se considera el punto de partida para analizar las condiciones laborales que enfrentan los trabajadores, tema en el cual se profundizará en el siguiente apartado nombrado *Resultados y su discusión*, mismo que se integra con la información recabada a través de la investigación por encuesta en la que participaron los empleados.

## Resultados y su discusión

La información que se incluye a partir de este momento resume el trabajo de campo que permitió tener un mejor conocimiento de los trabajadores del Hotel Nevado Express y por lo tanto, de las condiciones laborales que poseen. Se inicia caracterizando a la población del caso de estudio abordando tópicos relacionados con las prestaciones sociales, la organización del trabajo y los impactos de la contingencia sanitaria.

### Datos de identificación del trabajador

Al inicio del cuestionario se integraron seis preguntas directas para conocer detalles específicos de los 16 trabajadores de la empresa, de los cuales 75% son de sexo femenino y solo 25% de sexo masculino y, aunque esta investigación no aborda la perspectiva de género, se pone de manifiesto la alta participación de la mujer en el mercado laboral turístico. En el aspecto edad, el promedio es 40 años, y la persona más joven es una recepcionista de 24 años y la edad más alta de 65 años corresponde a una empleada del área de limpieza.

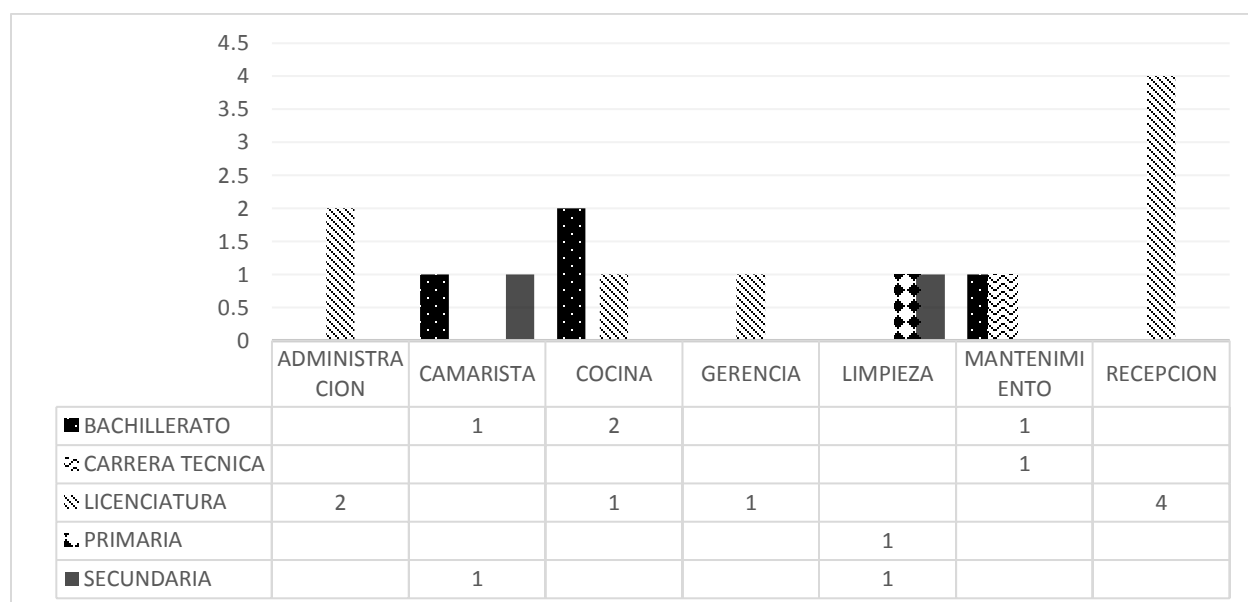
En la Figura 10, se muestra la distribución de los trabajadores encuestados en siete departamentos: mantenimiento, limpieza, cocina, camaristas, administración, gerencia y recepción, en este último se concentra mayor número de empleados (cuatro personas) seguido de cocina con tres miembros. La antigüedad de los puestos se midió en meses porque al momento de aplicar las encuestas había personal que se encontraba en periodo de capacitación, y se halló que la antigüedad promedio es de 24 meses (2 años), lo cual podría relacionarse con que se ha vivido una época crítica en la cual las personas se han esmerado por conservar su trabajo.

Otro aspecto que se puede observar en la Figura 10, es la distribución de los trabajadores en cada área de trabajo de acuerdo con su grado académico: cuatro de ellos (25%) asistieron al bachillerato y pertenecen a áreas meramente operativas, solo una persona concluyó su carrera técnica (6%) y se desenvuelve en el departamento de mantenimiento; el nivel de estudios con mayor participación es de licenciatura con un 50% que incluye a empleados de las áreas de recepción, administración, gerencia e

incluso, una de ellas labora en cocina. Respecto a educación primaria y secundaria, que representan el 19% del total, corresponde a dos empleadas de limpieza y una camarista.

**Figura 10**

*Distribución de trabajadores según el nivel académico y el área de trabajo*



*Nota.* En la Figura se muestran las áreas del hotel, indicando la cantidad de colaboradores y su nivel de estudios. Las barras con líneas diagonales representan el nivel licenciatura, la barra con líneas curvas corresponde al empleado con carrera técnica, y el relleno negro con puntos blancos a quienes terminaron el bachillerato; En tanto educación básica, las barras con rombos negros son para nivel primaria y las de fondo sólido es secundaria. Fuente: Información proporcionada por los trabajadores del hotel durante la aplicación del instrumento.

De lo anterior se destaca que las personas con estudios de educación superior ocupan los puestos relacionados con la administración y atención del huésped, además de considerarse personal de confianza primordialmente por el acceso que tienen a información confidencial de la empresa e incluso y el manejo de efectivo, salvo el caso de la empleada de cocina. El trabajador con carrera técnica terminada perteneciente al departamento de mantenimiento posee experiencia tanto académica como de sus



empleos anteriores, lo que es fundamental debido a que requiere de conocimientos diversos y específicos para dar seguimiento a las problemáticas que le son reportadas.

El siguiente nivel de académico es bachillerado, que se compone del 25% de los empleados, entre ellos se encuentra la otra persona de mantenimiento, dos miembros de cocina y la ama de llaves, esta última es el único jefe de área. Finalmente, quienes poseen nivel primaria y secundaria son las personas de limpieza y una camarista.

De lo anterior es posible verificar que el nivel educativo es importante para formar parte de la administración o recepción, aunque la segunda se considera un área operativa pero que requiere de personas que cuenten con conocimientos adecuados para atender a los viajeros de negocios cuyo perfil, también se caracteriza por tener estudios superiores; también se observó algo interesante en recepción, ya que solo una persona es licenciada en turismo y los otros tres empleados tienen estudios en mercadotecnia, economía y en políticas públicas.

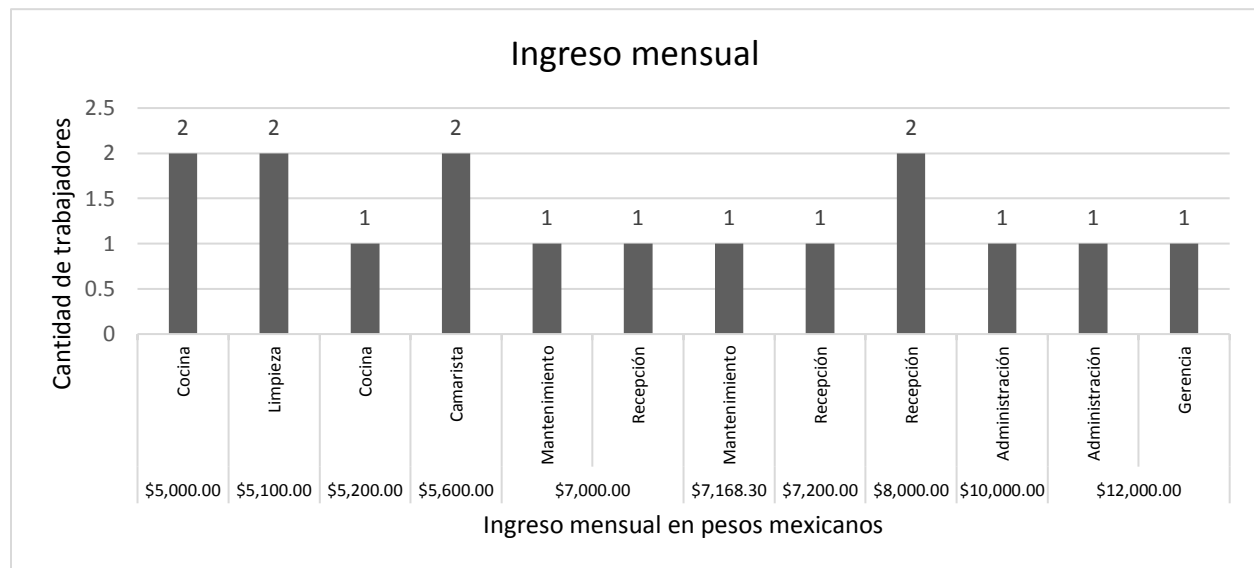
Para las demás áreas que son 100% operativas como lo es limpieza o camaristas e incluso, en cocina no se requiere tener un nivel educativo medio superior o superior ya que con experiencia laboral y una adecuada actitud, las personas pueden desarrollarse sin problema, así, para este estudio de caso donde predominan empleados con estudios universitarios puede ser resultado del segmento de mercado al que se atiende, cuyas expectativas de servicio son altas.

La Figura 11 presenta el ingreso mensual promedio de los trabajadores dividiéndolos por departamento, siendo la cantidad menor de \$5,000 pesos (m/n), la máxima \$12,000 (m/n) y el salario promedio es de \$7,185.52 pesos. Este último monto es más alto de lo que se esperaba, deduciendo que este comportamiento puede ser resultado de que la mitad de la plantilla posee de educación superior y por otra parte, la antigüedad es un factor que afecta al salario, al respecto se puede ejemplificar que el cocinero con estudios de licenciatura percibe \$200 pesos más que sus homólogos que solo concluyeron el bachillerato; una persona de limpieza percibe un salario similar al de alguien de cocina porque lleva tres años de labor en el hotel y algo similar sucede en recepción, donde a pesar de que todos los integrantes tienen el mismo nivel educativo,

los dos empleados más antiguos labores, tienen un salario un poco mayor que las personas que ingresaron en los últimos meses.

**Figura 11**

*Ingreso mensual dividido por área de trabajo.*



*Nota.* En la parte inferior se indican los diferentes salarios que perciben los empleados del hotel y el área a la cual pertenecen. Nótese que a partir del monto \$7,200 en adelante, se encuentran las personas con nivel de estudios superiores. Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores.

Para realizar una comparación entre el salario que se ofrece en el Nevado Express frente a otras empresas del sector turístico ubicadas en la misma ciudad se revisaron algunas páginas web de empleo donde se encontró la siguiente información:

- ❖ El salario de un recepcionista es de \$8,250 pesos brutos al mes con prestaciones de ley, jornada de 8 horas y un día de descanso semanal. Esta es la vacante se identifica con el número 14768730 realizada por Back Ground Servicios Administrativos S.A. de C.V. para una empresa del sector hotelero aunque no se especifica cuál (OCCMundial, 2022b). Se observa así una diferencia de \$1,250

pesos respecto a la recepcionista que indicó que gana \$7,000 pesos, diferencia que puede ser un aliciente para que opte por cambiar de empresa.

- ❖ La vacante 1476697 corresponde al puesto de un cocinero para Liverpool Toluca y las funciones que se describen en la vacante son similares a las que se realizan en el hotel. El salario va de \$5,000 a \$5,550 pesos de acuerdo con la experiencia, sin embargo, se ofrece: capacitación y desarrollo, propinas por servicio, y prestaciones superiores a la ley (vales de despensa, caja de ahorro, seguro de vida y de gastos médicos). Para el puesto la diferencia en cuestión salario es mínima, sin embargo, que la empresa ofrezca beneficios adicionales es indicio de que las condiciones de trabajo son mejores, de manera que si el cocinero “Juan” asiste a entrevista de trabajo a Liverpool y a Nevado Express y en ambos dos cumple con el perfil solicitado, seguramente elegirá trabajar para la tienda departamental (OCCMundial, 2022a).
- ❖ Una vacante de camarista para un hotel en la zona Toluca- Aeropuerto, con horario de 8 am a 4 p.m., un día de descanso y realizando las mismas actividades que en Nevado Express, ofrece un salario de \$5,600 pesos mensuales y de \$8,000 para la ama de llaves. En este ejemplo no hay variación en el monto del pago para la camarista, pero si para la encargada del departamento, mientras que en Nevado Express, ambas personas ganan exactamente lo mismo, lo que indica que la Ama de llaves se encuentra en desventaja. Además, el otro hotel ofrece uniforme, tarjeta s-mart (funciona como monedero electrónico de despensa) y servicio de comedor, lo cual, garantiza que el empleado tenga un ahorro por lo menos en el consumo de alimentos durante su jornada de trabajo, dinero que puede destinar a transporte o ahorrar, por dar un ejemplo (Computrabajo, 2022b).
- ❖ También en Computrabajo (2022a), Cleaning Service contrata personal de limpieza general para laborar en empresas de manufactura, en este caso no hay ningún tipo de variación respecto a las condiciones de Nevado Express, siendo el salario mensual de \$5,000 pesos, tampoco hay prestaciones superiores a las del

ley. Esto último se relaciona con el estudio de Román y Sollova (2015) quienes observaban que las condiciones laborales para los jóvenes ocupados en el sector secundario de Toluca tendían a la precariedad.

- ❖ Se busco información sobre personal de mantenimiento encontrándose posiciones como jefe de área en las zonas industriales de Toluca y los salarios son dispersos puesto que van desde los \$12,000 a \$30,000 pesos, pero se requiere de tener estudios de ingeniería, lo cual no aplica para los trabajadores del área de mantenimiento del Nevado Express, sin embargo, se localizó en una página web denominada Kit Empleo (2022), una vacante como auxiliar de mantenimiento para el hotel City Express Junior de Toluca, donde basta con tener una carrera técnica y experiencia de 3 años en un puesto similar, la principal ventaja en City Express es que el horario de trabajo es de lunes a viernes y el sábado medio día (no se rola turno), el salario es de \$7,000 pesos brutos (al igual que en Nevado Express), pero además de las prestaciones de ley se ofrece servicio de comedor y fondo de ahorro.

La información recabada muestra que en lo referente al salario el Nevado Express puede competir con hoteles similares ya que los montos son similares, salvo en el caso del ama de llaves y del encargado de mantenimiento, sin embargo, si hay una desventaja en cuanto a las prestaciones laborales, previsualizando que las condiciones de trabajo podrían ser más atractivas en otras empresas y por lo tanto, menos precarias.

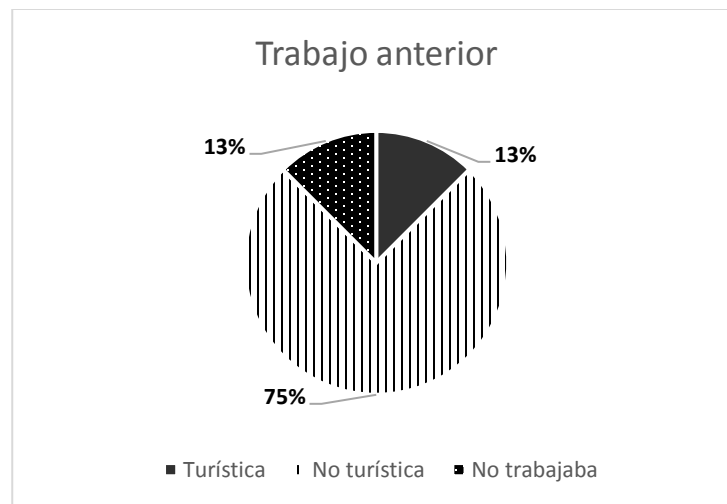
### **Trabajo anterior**

Además de conocer las características principales de los trabajadores se consideró oportuno indagar acerca del empleo que tenían antes de incorporarse al Hotel Nevado Express con el objetivo de identificar algunas de las razones por las que cambiaron de lugar de trabajo. Cada persona respondió una pregunta abierta especificando dónde trabajaba con anterioridad, información que para su interpretación se clasificó en tres rubros (ver Figura 12), así se obtuvo que el 75% de la plantilla proviene de MIPyMES del sector industrial y no se habían involucrado anteriormente en el sector turismo, el 13% que equivale a dos trabajadores ya se encontraban en

empresas turísticas (una recepcionista ocupada en una agencia de viajes y un cocinero en otro hotel), el 13% restante corresponde a dos personas que recientemente se insertaron al mercado laboral, una de ellas es una ama de casa que se dedicaba al cuidado de sus hijos y ahora trabaja como *hobby*, y la otra empleada es una universitaria recién egresada, pero de alguna licenciatura ajena al turismo.

## Figura 12

### *Antiguo empleo*



*Nota.* El relleno a rayas representa a las personas que laboraban en empresas no relacionadas con el turismo y el relleno con puntos lo contrario, el 13% de los empleados que no trabajaban previamente se representan con relleno sólido. Fuente: Datos obtenidos a través del desarrollo de la investigación por encuesta.

Complementando la información precedente, en la Tabla 6 se detallan algunos motivos por los cuales el trabajador decidió o tuvo que dejar su empleo, en la columna porcentaje se muestra en qué proporción se seleccionó una respuesta y en la última columna, el porcentaje de casos detalla en qué medida la razón presentada influyó en este estudio de caso.

Como se observa, el mayor porcentaje es 38% que corresponde a la opción *Otro*, en la cual se encuentran las empleadas que se acaban de insertar al mercado de trabajo, y una trabajadora mayor de edad del área de limpieza, quien deseaba pensionarse pero

al no hacerlo busco otro trabajo, así como una persona que se mudó a otro Estado. En proporción del 25%, la *búsqueda de oportunidades* representó un factor determinante cambiar de empleo, lo cual va de la mano con la insatisfacción laboral y la carga de trabajo, ambas con un porcentaje de elección del 13%.

La opción *recorte de personal* fue seleccionado por el cocinero que trabajaba en un hotel que cerró sus puertas y de una empleada de limpieza que laboraba en una empresa de manufactura, ambos casos sucedieron tras la pandemia por lo que su antigüedad en Nevado Express era de uno a tres meses, además que aceptaron el puesto que desempeñan actualmente a pesar de que el salario sea inferior al que percibían anteriormente, así como la aceptación de los descansos solidarios. La última opción con un 6% corresponde a alguien que tenía un salario inferior al que recibe hoy en día.

**Tabla 6**

*Motivos por los que el trabajador dejó su antiguo empleo.*

Razones por la que dejó su empleo anterior	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
a) Insatisfacción laboral	2	12%	13%
b) Salario insuficiente	1	6%	6%
c) Horario / carga de trabajo	2	12%	13%
d) Buscar nuevas oportunidades	4	24%	25%
e) Recorte de Personal	2	12%	13%
f) Otro	6	35%	38%
	17	100%	

*Nota:* La frecuencia indica la cantidad de veces que se seleccionó una opción, lo que suma un 100%; pero como los trabajadores pudieron elegir más de una opción de respuesta se calcula el porcentaje de casos, es decir, en qué medida una razón afecta a los empleados, estos últimos porcentajes son los que se discuten. Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios.

Con las características presentadas se muestra que en el sector turístico hay apertura para emplear a las personas en situación de vulnerabilidad, como la persona que no pudo jubilarse o los que fueron despedidos e incluso, de las personas que no eran parte del mercado laboral, lo que les obliga a aceptar los empleos que se ofrecen a pesar de que los salarios sean bajos o simplemente porque no tiene la suficiente experiencia profesional, esto genera nuevamente el dilema de cuestionar si el empleo turístico es precario, ya que a pesar de que las condiciones laborales no son las más gratificantes, en estos casos se ocupa a personas que no tenían oportunidad de recibir ingresos en otros sectores.

La última pregunta de la sección se realizó con la finalidad de saber las motivaciones que tuvieron los empleados para comenzar su relación de trabajo en el Nevado Express, entre las que destaca la cercanía del hotel hacia el hogar y el horario, en especial para camaristas quienes son madres y estiman tener la tarde libre para el cuidado de sus hijos; otras razones expresadas fueron el deseo de realizar nuevas funciones, tener un contrato formal de trabajo de manera formal ya que algunos trabajadores que procedían de otras MIPyMES no lo tenían, así como la necesidad de tener un ingreso para poder comer, estos dos últimos puntos demuestran que algunas personas ya se encontraban en situación de precariedad.

### **Temporalidad**

Tal como se abordó en el marco conceptual, una de las dimensiones de la precariedad laboral es la temporal, la cual genera una inestabilidad en el trabajador por desconocer la duración de su empleo, surgiendo así, la importancia y necesidad de un contrato que establezca las condiciones bajo las cuales se desarrolla la relación laboral y las prestaciones a las que tiene derecho el colaborador.

De acuerdo con el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo (2021), las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado, por temporada, por tiempo indeterminado y en su caso, estos pueden estar sujetos a periodo de prueba o capacitación inicial. En el caso Nevado Express se identificó que el 81% de los

trabajadores tiene un contrato indeterminado, 13% (2 personas) se encuentran en capacitación inicial y solo una persona se encuentra por tiempo determinado.

Además del tipo de contrato, en la Figura 13 se presenta la relación de trabajo que puede ser directa o por medio de la tercerización, esta última fue prohibida en el artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo (2021), salvo se trate de servicios especializados. En este sentido, se observa que en el caso de estudio hay presencia de ambos tipos de relación laboral porque se están realizando los ajustes necesarios para corresponder a la normativa.

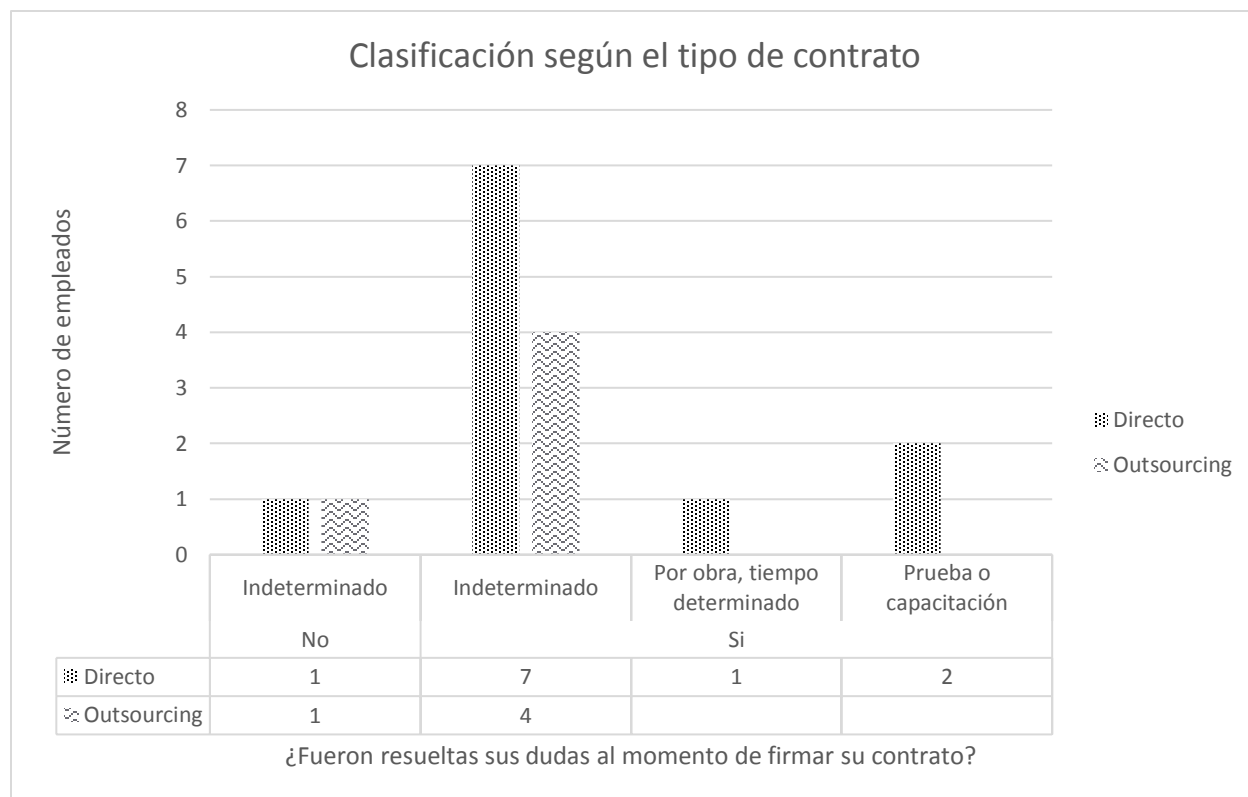
Al respecto, durante el trabajo de campo algunos trabajadores de mayor antigüedad expresaron que se vieron afectados con este cambio, ya que la empresa les solicitó su renuncia para poder contratarlos nuevamente bajo el esquema directo para no darles la liquidación como correspondía, y aunque se respetó la relación de trabajo indeterminada a quienes ya contaban con ella, su antigüedad laboral fue disuelta. Por otra parte, miembros del personal de limpieza, mantenimiento y recepción que ya tenían dos o más años de antigüedad, comentaron que Nevado Express les pagaría aguinaldo y vacaciones no tomadas pero tenían incertidumbre respecto a los montos y si se les abonó lo que correspondía debido a que ese pago se realizó en parcialidades, a veces por medio de transferencias bancarias y otras por medio de cheque, aunado a que no recibieron algún comprobante o recibo, inclusive para el mes de noviembre aún había parcialidades de pago pendientes para algunos empleados.

De igual manera, los trabajadores exteriorizaron que debido al cambio en la prohibición del outsourcing y para reducir los costos en nómina se despidió a las cuatro personas que se desempeñaban como vigilantes, por lo tanto el hotel contrato servicio de seguridad a una agencia externa, la cual envía a dos personas que rolan turnos de 24 horas, jornadas extenuantes que también es un rasgo distintivo de la precariedad laboral; sin embargo, por tratarse de personal externo no fue posible obtener más información sobre cómo se encuentran contratados por la agencia externa, los montos salariales y prestaciones sociales.



**Figura 13**

*Clasificación por tipo de contrato y relación de trabajo.*



*Nota.* En la parte inferior se indican los tipos de contrato de los trabajadores, subdividiéndolos entre aquellos que están contratados vía outsourcing (barras con líneas curvas) y los que laboran directamente para la empresa (barras con relleno punteado).  
Fuente: Información proporcionada por los empleados durante el trabajo de campo.

Continuando con los contratos, 87.5% de los trabajadores aseguran que las dudas que tenían respecto a la firma de su contrato cuando inició su relación laboral, sí fueron resueltas, solamente el 12.5% aseveró lo contrario, y únicamente el 19% del personal indicó que si solicito copia de su contrato ya que la empresa no proporciona copia del mismo por voluntad propia justificando que son documentos confidenciales.

En relación con las prestaciones estipuladas en los contratos de trabajo, la totalidad de los empleados indicó que solamente cuentan con las estipuladas en la ley, además de estar afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, en todas las áreas las

jornadas laborales tienen una duración de 8 horas con derecho a un periodo de descanso o para tomar alimentos de máximo 30 minutos, aunque para quienes se encuentran en atención al cliente, ese lapso de alimentos suele ser nulo o menor cuando la carga de trabajo es mayor y por lo tanto, su horario de salida puede verse modificado, aclaración que se les hace al momento de firmar el contrato.

## Salario

La precariedad laboral también posee una dimensión económica, en la cual el salario juega un papel primordial al ser la retribución que recibe el trabajador por su trabajo, el cual se puede fijar “por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier manera” (Ley Federal del Trabajo, 2021, 24). Asimismo, el salario se conforma de los pagos en efectivo por monto diario, así como cualquier otra gratificación, prima, comisión o prestación en especie que el trabajador recibe, siendo este remunerador, es decir, que permita que el trabajador satisfaga las necesidades básicas de su familia.

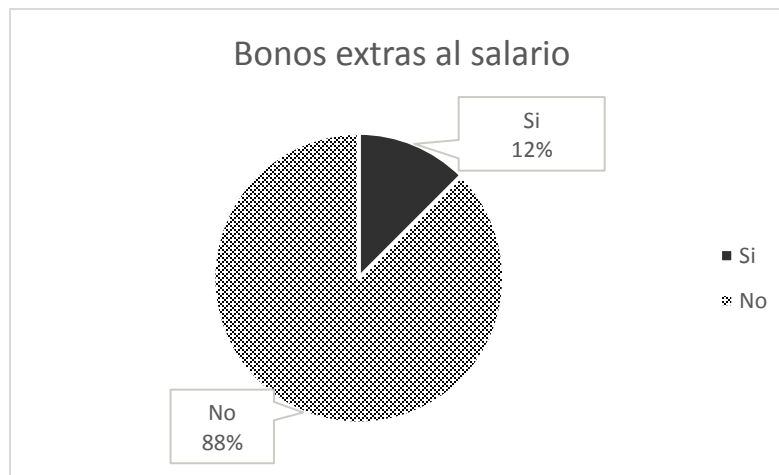
En cuanto a la periodicidad en que se pagan los salarios, el trabajador del Nevado Express recibe su salario cada catorce días y no se cuentan con bonos que complementen la retribución, salvo el caso del departamento administrativo, el cual recibe un bono que corresponde al 5% del salario diario y se les ha otorgado por tener cuatro años de servicio, estas personas aún se encontraban bajo el esquema de *insourcing*<sup>15</sup>, por lo que será importante saber si dicho bono se respetará en cuanto se les contrate de manera directa.

---

<sup>15</sup> Se refiere a que el Hotel Nevado Express aún cuenta con una razón social independiente a él, y que se encarga de realizar la contratación de personal que presta sus servicios al hotel.

**Figura 14**

*Bonos extras.*



*Nota.* Los bonos extra se refieren a cualquier incentivo adicional a las prestaciones que indica la normativa laboral, como lo son la prima dominical y/o vacacional. Para el caso del Nevado Express, solo el 12% de los empleados reciben un bono, y se representan con la sección de relleno sólido. Fuente: Datos recabados durante el trabajo de campo.

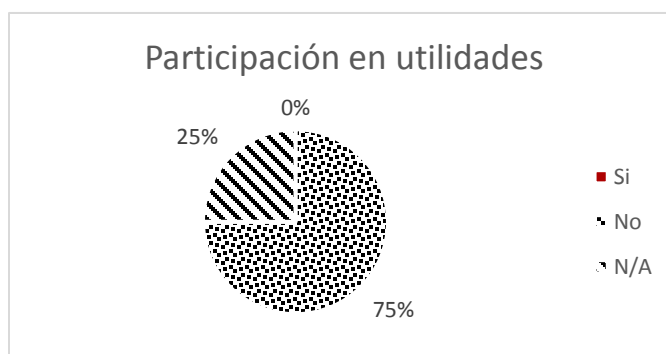
Continuando con el aspecto salarial, la normativa laboral mexicana indica que todo trabajador tiene derecho a recibir anualmente un aguinaldo durante los primeros 20 días del mes de diciembre, mismo que equivale al menos a 15 días del salario diario, a lo que el total de los trabajadores dijo estar de acuerdo y haberlo acordado por medio de su contrato, además el 100% de las personas que tienen más de un año de labores indicó que si ha recibido su beneficio en tiempo y forma.

También, en la regulación del trabajo se habla de la participación del colaborador en las utilidades empresariales, empero este rubro no aplica para el 25% del personal que ha trabajado menos de un año, sin embargo, el 75% restante no tuvo participación en las mismas durante el último año (Figura 15), lo cual podría entenderse por la débil situación económica tras la pandemia, no obstante, los trabajadores que llevan más de 2 años en la empresa indicaron que tampoco han recibido utilidades con anterioridad, lo que podría deberse que toda la plantilla estaba contratada vía *outsourcing*, así que a partir del 2022 cuando el personal se haya contratado directamente podría disfrutar de

este beneficio, siempre que la empresa obtenga ganancias, lo cual será posible si logra recuperar los índices de ocupación logrados en 2018 y 2019.

### Figura 15

*Participación en utilidades en el último año.*



*Nota.* Del total de los trabajadores, el 25% no tiene más de un año de labores y se representan en el gráfico con N/A= No aplica (Sección con relleno de líneas diagonales). Del 75% restante, ningún empleado tuvo participación en utilidades durante el último año de labores. Fuente: Datos proporcionados por los trabajadores del Hotel Nevado Express durante la aplicación del instrumento.

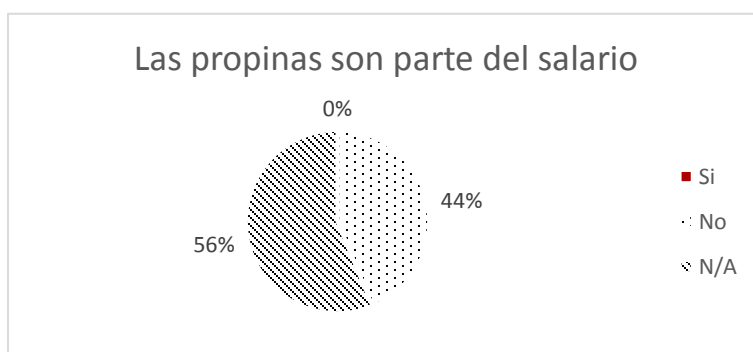
Es preciso mencionar que en el artículo 346 de la Ley Federal del Trabajo se indica que las propinas se consideran parte del salario de los trabajadores de hoteles, restaurantes, bares y establecimientos análogos, siempre que dentro de los consumos se determine un porcentaje para ello y que influirá en la determinación del pago. Al ser el servicio de hospedaje la principal actividad del Nevado Express, no se consideran las propinas como parte del precio de la habitación ni de los alimentos que se ofrecen en la cafetería, de manera que los salarios no contemplan las propias.

En la Figura 16 el 56% de los trabajadores respondió que para ellos no aplican las propinas ya que no reciben estas, solo las personas que pueden recibir dichas gratificaciones son el personal de cocina, ama de llaves y ocasionalmente para recepción, en caso de recibirlas no están obligados a entregarlas a la administración o dividir las, salvo el acuerdo que se tenga entre los trabajadores, esto es cuando hay más de dos cocineros en turno o cuando la camarista recibe ayuda en la limpieza de una

habitación. En este sentido, las propinas son un adicional a la economía de los trabajadores, desafortunadamente son pocas las que se reciben.

### Figura 16

*Propinas como parte del salario.*



*Nota.* Las personas para quienes no aplican las propinas (N/A) son personal administrativo y mantenimiento ya que no tienen contacto con los huéspedes, en el gráfico se identifican con el relleno a rayas. El porcentaje de las personas que no consideran las propinas como parte de su salario se incluyen en el apartado punteado. Fuente: Información obtenida de los trabajadores a partir del trabajo de campo.

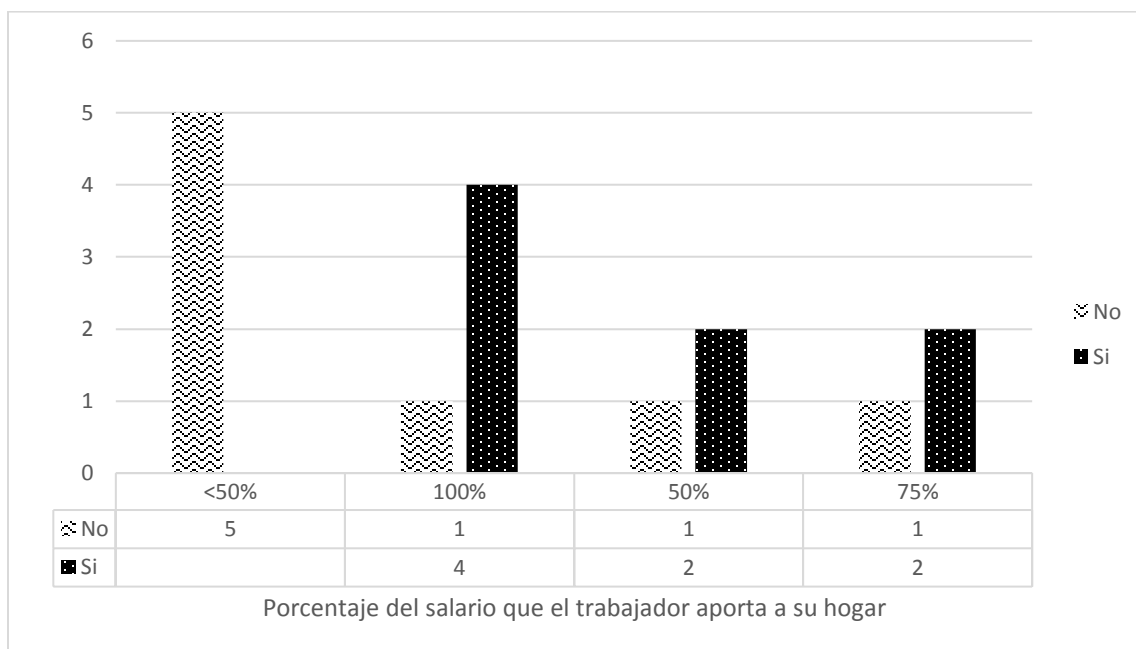
Sobre la misma línea, en la Figura 17 se muestra en las barras con líneas curvas a las personas que son cabeza de familia y con relleno negro de puntos a las que no, así como el porcentaje de salario que aportan al hogar, de lo anterior es posible relacionar que las personas que aportan un menor porcentaje de sus ingresos al hogar son los trabajadores más jóvenes, cuya edad oscila entre los 24 y 35 años, independientemente del área a la que pertenezcan, esto es porque aún viven con sus padres, o prefieren rentar con amigos/conocidos para reducir sus gastos.

El 50% del personal indicó ser cabeza de familia, de los cuales cuatro personas aportan la totalidad de su pago al hogar y el restante abona entre la mitad y el 75% de sus ingresos ya que comparten los gastos con sus pareja o con un hijo como es la situación de una trabajadora de limpieza, lo previo es un indicio de que para satisfacer

los requerimientos de la casa es necesario que trabaje más de una persona ya que no basta en el ingreso que aporta la cabeza de familia.

**Figura 17**

*Porcentaje salarial que el trabajador aporta a su hogar en relación con ser cabeza de familia.*



*Nota.* Las barras con líneas curvas corresponden a las personas que no son cabeza de familia y las barras en negro con puntos representan lo contrario. Fuente: Datos proporcionados por los empleados del Nevado Express.

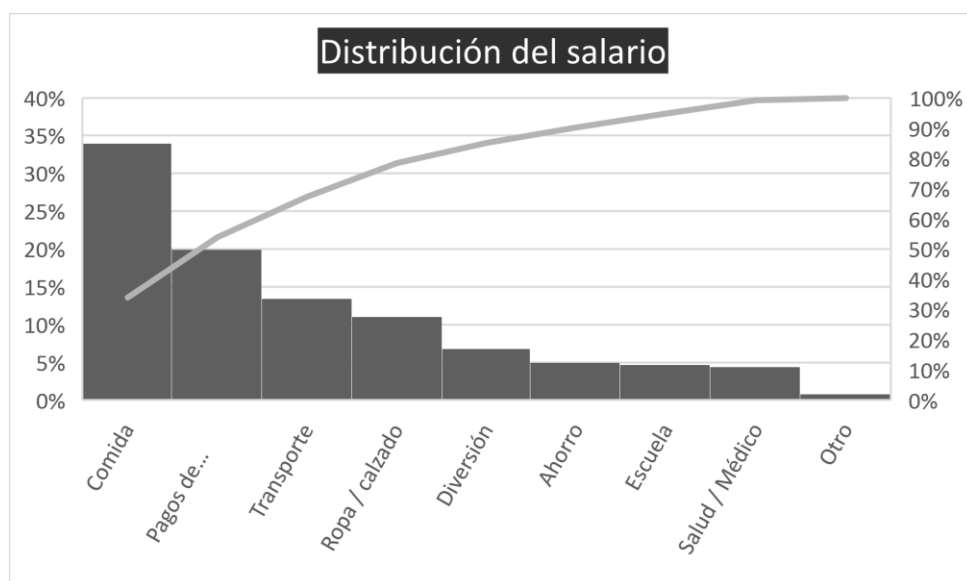
La Figura 18 muestra cómo es que los trabajadores distribuyen su salario y se obtuvo que el mayor rubro correspondiente a los alimentos con el 34%, seguido del pago de servicios como luz, agua, internet, etc., con 20%, cabe decir que estos últimos son necesarios para los padres de familia con hijos en edad escolar por clases a la distancia; otro porcentaje importante del 13% indica un gasto considerable en transporte tanto del propio trabajador para dirigirse al hotel, como para su familia. Con los datos anteriores, se observa que los trabajadores del Nevado Express gastan el 67% de su salario en solo tres rubros, y que el simple hecho de asistir al empleo conlleva un considerable deslinde de recursos a pesar de que la mayoría de las personas han seleccionado el lugar de trabajo por la cercanía con sus hogares; en cuanto a los servicios, los empleados

expresaron su preferencia en pagarlos en tiempo y forma para evitar cobros adicionales o que les sean suspendidos, puesto que de alguna forma se han vuelto esenciales para el día a día.

Continuando con la Figura 18, se asignó un 11% a la compra de ropa o calzado, esto principalmente para las personas de recepción ya que no se les entrega uniforme pero si se les exige un código de vestimenta, por lo que deben de invertir en este rubro, y también para los padres que tienen hijos en edad escolar; finalmente en cantidades mínimas se observa que el 7%, 5%, 5% 4% y 1% responden a diversión, ahorro, escuela, salud o visitas al médico y otros, respectivamente.

**Figura 18**

*Distribución porcentual del salario del trabajador.*



*Nota.* La segunda columna de izquierda a derecha se denomina "Pago de servicios", y en el cuestionario aplicado se especificó que este rubro puede incluir luz, agua, internet, tv de pago y/o teléfono (Pregunta 34 del anexo 1), sin embargo no se solicitó hacer algún tipo de subclasificación, de manera que los trabajadores asignaron un porcentaje total y por esa razón no es posible disgregar dichos servicios. Fuente: Gráfico elaborado con base en las encuestas aplicadas a los empleados del Nevado Express.

De acuerdo con la información obtenida se intuye que el trabajador busca la manera de distribuir su salario de manera responsable, sin embargo, este es insuficiente para solventar todos los gastos que exige un hogar, por lo que el 63% de los empleados expresaron que se han visto en la necesidad de realizar otros trabajos o actividades que les den un ingreso adicional (ver Tabla 7). Al respecto el recepcionista auditor comentó que tiene un negocio de tintas, aceites y productos similares que ofrece a las mueblerías; las mujeres venden diversos productos por catálogo, por ejemplo cosméticos, zapatos, ropa, accesorios, etc., y algunas personas comentaron que para reducir sus gastos de transporte, solo pagan un pasaje y prefieren caminar.

Recordando que el salario es una variable altamente utilizada para realizar estudios de precariedad, se realizaron algunas otras preguntas para conocer la opinión del trabajador respecto a su pago a lo que se halló que el 25% del personal considera que no recibe una retribución acorde con sus responsabilidades y el resto opina lo contrario; cabe destacar que las personas que creen que no ganan lo justo por sus actividades son personas del área administrativa o de gerencia, ya que las personas con rangos inferiores consideran que aunque lo deseen no pueden llegar a tener un mejor ingreso debido a la falta de oportunidades para personas con un bajo nivel de estudios.

Para finalizar el apartado de salario, se preguntó a los empleados si han comparado su salario con algún otro puesto similar esto con el objetivo de identificar si este ha buscado una “mejor opción” a lo que el 50% respondió sí, primordialmente el dato corresponde a aquellos trabajadores con estudios de licenciatura, quienes comentan que en otros hoteles la paga es similar pero que ofrecen mejores prestaciones como vales de despensa, el servicio de comedor, algunos bonos por desempeño, además de dar la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización o de la cadena; lo anterior se pudo constatar previamente, cuando se presentaron algunas vacantes publicadas por empresas de hospedaje que se localizan en Toluca, esto en las páginas 97 a 99.

En la misma línea, el personal de las áreas operativas de limpieza, mantenimiento, cocina y recepción indicaron que debido a la pandemia preferían conservar su actual



puesto de trabajo, porque han sido testigos de la dificultad social por la falta de empleo y que les ha afectada a través de la disminución en la ocupación hotelera y en la reducción de su salario por el recorte de días laborales, siendo una fortuna que el hotel no haya cerrado sus puertas durante el apogeo de la contingencia sanitaria.

Lo anterior va de la mano con la última interrogante (Tabla 7) presentada en la que el 56% de los trabajadores consideran que tener un mayor nivel de estudios garantiza el acceso a un mejor salario, frente a un 44% que opina lo contrario. Aquí, la respuesta es heterogénea en todos los niveles y puestos de la empresa, además se considera que esta respuesta depende de las vivencias de cada trabajador, sin embargo, todo converge en la incipiente necesidad de prepararse académicamente con la esperanza de tener acceso a empleos dignos y no volubles como el que actualmente tienen.

**Tabla 7**

*Preguntas cualitativas enfocadas a valorar la opinión del trabajador sobre su salario.*

Cuestionamiento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Realiza otros trabajos para tener un mayor ingreso	Si	10	63%
	No	6	38%
		16	100%
Ha comparado su salario con empleos similares	Si	8	50%
	No	8	50%
		16	100%
Tener un mayor nivel de estudios garantiza recibir un mejor salario	Si	9	56%
	No	7	44%
		16	100%

*Nota.* Esta Tabla tiene como fin resumir la información comentada en los párrafos previos y representa el porcentaje de selección de una respuesta. Fuente: Datos recolectados por medio de la investigación por encuesta que se realizó.

## Descansos

De acuerdo con el artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo (2021), por cada seis de labores, el trabajador tiene derecho a un día de descanso sin ningún tipo de descuento en el salario, igualmente, la normativa recomienda que dicho descanso sea el día domingo y quienes acudan a su empleo en ese día deben de recibir una prima que corresponda mínimo al 25% del salario diario. En este aspecto, en la actividad turística y el ramo hotelero debido a la demanda es necesario que las personas presten sus servicios en fin de semana, días de descanso obligatorio e incluso en temporada vacacional, lo que complica atender a la disposición citada.

Como se muestra en la Figura 19, el 75% del personal cuenta con un día de descanso con goce de sueldo a la semana, y cuatro personas que es el 25% tienen dos días de descanso a la semana, estos últimos son los integrantes del área de cocina y una persona de administración, pero la diferencia radica en que al administrativo se le pagan sus dos días de descanso y a los cocineros no, esto por un acuerdo realizado durante la contingencia sanitaria cuando se redujo la demanda de alimentos debido a la baja ocupación y por eso se redujeron los días de trabajo del área, de esta manera solo asisten cinco días a la semana y se les pagan 6 (en el pago se incluye el pago del día de descanso).

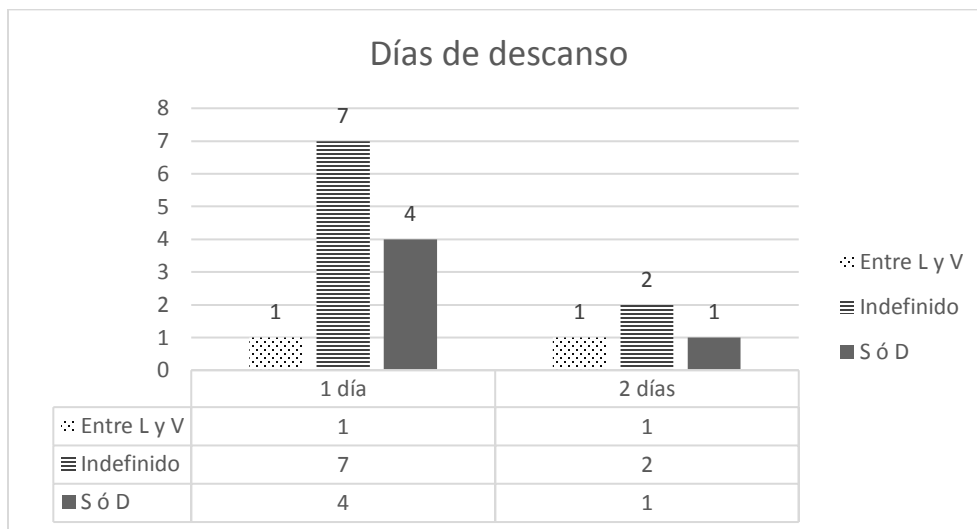
Durante las visitas de campo, los cocineros comentaron que en las tardes la demanda del servicio a la carta es cada vez mayor, especialmente de lunes a viernes, por lo que han expresado a la empresa que no es necesario la contratación de más personal, sino que les permitan trabajar ese día adicional e incluso en su día de descanso, pero la empresa se mantiene en el discurso de que son tiempos difíciles y no han mejorado las ventas, así que han dejado de insistir ante el temor de que los despidan.

El otro aspecto a destacar en la Figura 19 tiene que ver con el día que se le otorga a cada persona, donde el 13% descansa entre semana (ya sea de lunes a viernes), otro 31% tiene su día libre en fin de semana, pudiendo ser sábado o domingo, lo cual es lógico considerando que la mayor carga de trabajo es de lunes a viernes debido a la

vocación del hotel, sin embargo, el porcentaje mayor del 56% indica que sus días de descanso no se encuentran definidos y al no establecerse los horarios con anticipación, diariamente están a la expectativa ya que se les avisa con premura si deben o no presentarse a trabajar. Este tipo de acciones influye en la precariedad organizacional, ya que la persona no es libre de planear su día de descanso con antelación y en caso de hacerlo vive con incertidumbre, lo que puede afectar a sus relaciones personales.

**Figura 19**

*Días de descanso por monto y días de la semana.*



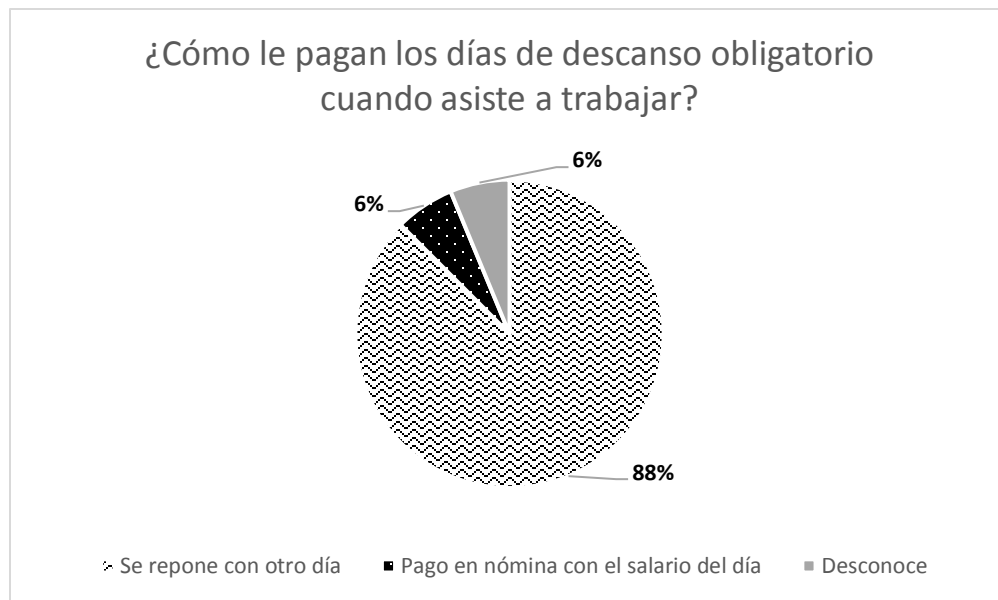
*Nota.* Las personas que descansan entre semana (lunes a viernes) se identifican con las barras de relleno de puntos, los que descansan en sábado o domingo se incluyen en las barras de relleno sólido y los que no tienen definido su día libre, se representan con barras de líneas. Fuente: Información proporcionada por los trabajadores del Nevado Express.

En este rubro, es necesario hablar de los días de descanso obligatorio expuestos en los artículos 74 y 75 de la Ley Federal del Trabajo (2021) donde se establece que por acuerdo entre el trabajador y la empresa se decidirá quiénes deben prestar sus servicios en esos días, de no ser así, la decisión la tomará el Tribunal, y que quienes trabajen ese día tienen derecho a recibir el pago de ese descanso obligatorio y un salario doble por ello.

Lo anterior, no se cumple en el estudio de caso, debido a que el 88% del personal comenta que ese día se repone con otro día de descanso, una persona comenta que se le pago el día vía nómina con el salario normal, y la persona restante desconoce cómo se debe de recibir ese pago debido a tan solo había trabajado 15 días (hasta la fecha en que se realizó la encuesta) y aún no se había presentado algún día de descanso obligatorio (Ver Figura 20).

## Figura 20

*Forma de pago por días de descanso obligatorio laborados*



*Nota.* Los días de descanso obligatorio pagados con otro día de descanso se representan en el gráfico con relleno de líneas curvas, los pagados vía nómina se muestran con el relleno negro de puntos y a la persona que desconoce cómo se pagan estos descansos, se indica con relleno sólido. Fuente: Datos obtenidos durante el trabajo de campo en el Hotel Nevado Express.

En efecto, consultado con la gerencia de operaciones y recursos humanos se supo que el día de descanso obligatorio se repone con otro día de descanso, para hacer ello cada que se termina una catorcena se pasa una lista de asistencia donde se marcan los días de descanso del trabajador y este debe de firmar de conformidad, entonces en la

fecha, ejemplo el 16 de septiembre todos tienen descanso y posteriormente, en la lista de nómina correspondiente al día en que el empleado toma su descanso pendiente se coloca la leyenda “Descanso con goce de suelo”, de forma que el pago de ese periodo no sufra alguna alteración.

La situación anterior debería de revisarse ya que si el trabajador reporta esta práctica a la autoridad, la empresa podría enfrentar algún tipo de sanción, y si el descanso obligatorio laborado se paga con un descanso en otro periodo, considerar otorgar el mismo el día que el trabajador lo requiere, de esta manera, no habría objeciones por parte de los empleados cuando en el rol se establezca que deben de cubrir un “festivo” y así evitar el ausentismo, ya que en caso de que el trabajador no se presente a cubrir la guardia, la afección no es para la empresa, sino para la persona que se encontraba en turno y se ve obligada a trabajar una jornada doble.

Para finalizar este punto referente a los descansos, pese a que el 69% del personal indico que sus horarios le permiten llevar una buena relación familiar, al 81% de los trabajadores le gustaría que se tomara en cuenta su opinión para establecer su día libre o por lo menos, que los horarios se planeen y establezcan por catorcena de manera que los días que haya más asistencia del personal sea los días con mayor carga de trabajo, ya que al no conocer con antelación tanto su rol de trabajo con sus respectivos días de descanso, se han generado confusiones que van desde que una persona falta al trabajo o llegan dos empleados a cubrir el mismo turno, lo que pasa constantemente en las áreas de recepción y cocina donde los roles de trabajo se modifican e informan con premura, y que son problemas que aunque se solucionan, impactan en la productividad de los trabajadores.

Otras razones por las cuales los trabajadores expresaron su deseo de que su opinión sea escuchada es porque su día libre lo pasan con su familia (94%), así como realizar las tareas o deberes del hogar no pueden realizar por ir a trabajar (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Actividades que realiza el trabajador en su día libre.*

Actividades que realiza el trabajador en su día de descanso				
	Pasar tiempo con la familia	Labores del hogar como limpieza	Trámites varios	Visitas al médico
Frecuencia	15	11	2	2
Porcentaje de casos	94%	69%	13%	13%

*Nota.* En esta pregunta se seleccionó más de una respuesta por parte de los trabajadores, de esta manera se consideró el porcentaje de los casos, es decir, la cantidad de las personas que realizan la actividad descrita en su día de descanso; por lo anterior, la suma de los porcentajes no es 100 %. Fuente: Datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario.

En este rubro se tiene plena consciencia de que los roles o turnos dependen de la carga de trabajo, pero considerando que se atiende al turismo de negocios y los fines de semana son relativamente tranquilos, podría ser una opción que se dé prioridad a los descansos en esos días; así como establecer con los empleados la anticipación y el medio formal a través del cual solicitar una fecha en especial, principalmente en una situación relevante como asistir a reuniones escolares de los hijos, realizar algún trámite o servicio, o porque el trabajador ha planificado alguna actividad con su familia. Lo anterior no quiere decir que la empresa tenga que ceder a la voluntad de los trabajadores, ya que esto también podría traer consecuencias negativas, únicamente son recomendaciones que ayudarían a motivar al personal.

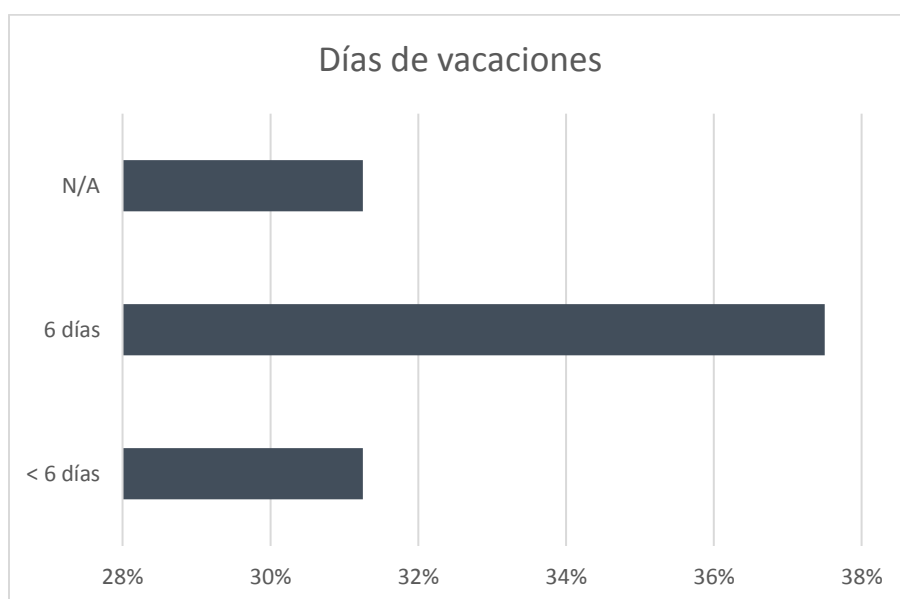
### **Vacaciones**

Por ley, tras un año de servicio, todo trabajador mexicano tiene derecho a disfrutar de por lo menos seis días de vacaciones pagadas, monto que aumenta dos días por cada año hasta llegar a los 12, en lo subsecuente, el aumento de esos dos días será cada cinco años, aunado a que durante las vacaciones el trabajador disfrutará de una prima del 25% sobre los salarios de los días que le corresponde tomar. Estos datos se

consultaron con el personal del caso de estudio y se identifica que para el 33% no aplica este rubro ya que no han cumplido su primer año de labores, para 31% se le otorgaron menos de seis días, ya que en algunos empleados no solicitaron hacer uso de sus vacaciones y el 38% restante si tomó los seis días que le correspondían (Figura 21).

**Figura 21**

*Días de vacaciones otorgados.*



*Nota.* N/A = No aplica, incluye a las personas que tienen menos de un año de trabajo y por lo tanto, no tienen derecho a vacaciones. La barra del centro indica que hay personas con seis días de descanso y la última barra corresponde a quienes tienen menos de seis días de vacaciones. Fuente: Información obtenida a partir de la aplicación de encuestas al personal del Nevado Express.

Ahora bien, descartando ese 31% de personas que aún no pueden disfrutar de vacaciones, se cuestionó a los trabajadores por el aumento en los días de esta prestación, a lo que se obtuvo que para el 45% si aumentaron dos días por año, para el 18% no hubo incremento alguno y el 36% de las personas desconoce si hubo algún incremento (Tabla 9).

Algunos de los principales motivos por los cuales el trabajador desconoce si hubo un aumento en sus días vacacionales son los siguientes: en el segundo año y consecutivos, únicamente solicitaron seis días como en el primer año de servicio; otros trabajadores no han solicitado hacer uso de sus días; y la última razón, es debido al cambio de relación de outsourcing a contratación directa, porque al momento de presentar su renuncia, su liquidación incluía un retroactivo por vacaciones no gozadas, datos que no fueron verificados por los empleados.

**Tabla 9**

*Aumento en los días de vacaciones*

¿Aumentaron sus días de vacaciones tras el primer año de servicio?		
Respuesta	Número de trabajadores	Porcentaje
Si	5	45%
No	2	18%
Desconoce	4	36%
<b>N/A</b>	<b>5</b>	
	11	100%

*Nota:* El termino N/A se aplica a aquellas personas que no han cumplido su primer año de vacaciones, así, el 100% considera a quienes si cumplen con ese rubro. Fuente: Respuestas obtenidas durante la investigación de campo en el Nevado Express.

En cuanto a quienes si solicitaron el goce de sus vacaciones (9 trabajadores) debe destacarse que no se enfrentaron a ningún tipo de negativa por parte de la empresa y se les otorgaron las fechas solicitadas, aunado a que su salario no tuvo reducción; en cuanto a la prima vacacional, esta no la recibieron en el periodo de vacaciones, debido a que el 25% de los salarios que les corresponden por dicho rubro, se pagan vía nómina en cuanto el trabajador cumple un año de labores.

**Maternidad y paternidad**

El tema de maternidad y paternidad se aborda puesto que son rubros que se consideran en la Ley Federal del Trabajo, ya que influyen directamente en el bienestar



del trabajador. En este sentido, se considera que durante el periodo de gestación o lactancia la mujer no debe de realizar actividades que pongan en peligro su bienestar y el de su hijo, prohibiendo las horas extraordinarias y el trabajo nocturno, lo cual no debe de afectar a su salario ni prestaciones (Artículo 166).

De igual forma, en el artículo 170 de la Ley Federal del Trabajo (2021), se detallan los derechos de las madres trabajadoras entre los que se destaca el cuidado de la mujer durante el periodo de gestación, el descanso con goce de sueldo de seis semanas previas y seis semanas posteriores al parto, descanso de seis semanas con goce de sueldo en caso de adopción; un periodo de lactancia de hasta seis meses en el que se tienen dos reposos de media hora para alimentar al hijo o en su caso, la reducción de una hora de la jornada laboral, que se respete el puesto que poseía previo a su retiro por parto y el derecho a servicios de guardería infantil que ofrece el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En relación con los padres, en el artículo 170 Bis de la ley en cuestión se considera que estos y las madres con hijos diagnosticados con cáncer tienen derecho a una licencia por cuidados médicos para ausentarse mientras el menor se encuentra en tratamiento; también se tiene derecho a un permiso de paternidad equivalente a 5 días laborales con goce de sueldo por el nacimiento de un hijo o en caso de adopción (Art. 132, fracción XXVII Bis).

Los aspectos mencionados se consideraron en las encuestas realizadas, pero ninguno aplico a los trabajadores debido a que no hay trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia, tampoco padres que han tenido hijos o han adoptado recientemente, motivo por el cual no se presentan gráficos en el presente apartado pero no por ello se omite hablar de dichas prestaciones que al tomarse en cuenta por la normativa mexicana, representan un medio de protección al trabajador, la búsqueda de su bienestar personal y reducir la precariedad laboral.

### **Organización del trabajo**

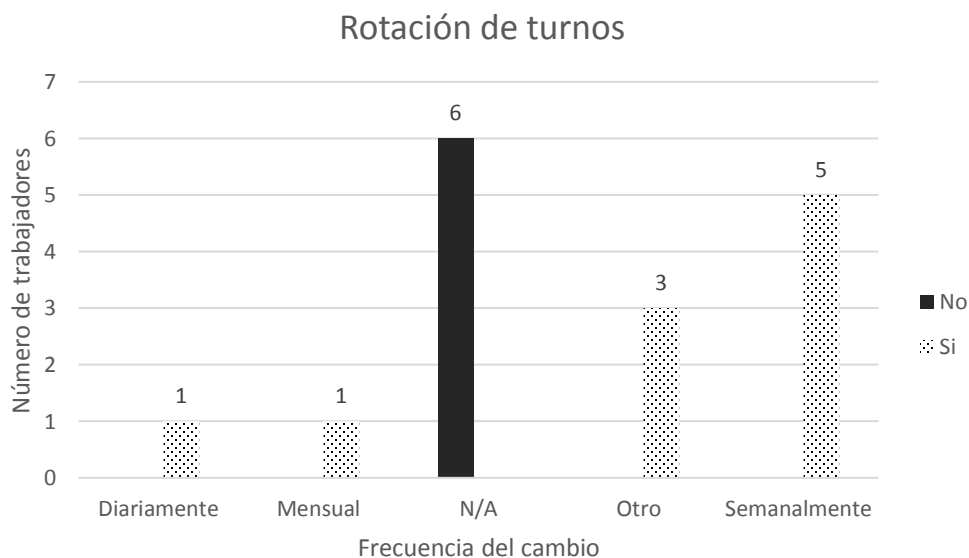
Con el fin de identificar la precariedad en su dimensión organizacional se procedió a conocer los roles de trabajo y las principales actividades que el trabajador realiza en

su día a día, así como aspectos que se detallarán en los siguientes apartados como capacitación y desarrollo, seguridad e higiene, clima laboral y efectos de la pandemia.

En primer lugar, se muestra la Figura 22 que demuestra que el 38% de los trabajadores no rola turno, esto aplica al personal del área de limpieza, ama de llaves y/o administración, cuya jornada de trabajo es de 9:00 a 17:00 horas por la naturaleza de las actividades que realizan y no en función de la posición jerárquica o el salario percibido por los trabajadores. En este sentido, tanto las camaristas como el personal de limpieza dedican la mañana y parte de la tarde en preparar el producto, es decir que las habitaciones y áreas comunes del hotel se encuentren en óptimas condiciones para recibir a los huéspedes una vez que inicia el Check In a las tres de la tarde; para la administración tienen este horario que se considera de oficina debido a que se encuentran en contacto con proveedores, bancos, clientes especiales, etc., lo cual se complicaría si realizaran en un turno nocturno, por mencionar un ejemplo.

**Figura 22**

Rotación de turnos de trabajo y su frecuencia



*Nota.* La barra de relleno sólido con N/A = No aplica, corresponde al personal que no rola turnos tales como administración, ama de llaves y limpieza, el resto de las personas que

si rolan turnos se incluyen en las barras punteadas, mismas que se subdividen en el periodo de frecuencia en que sus horarios se ven modificados. Fuente: Información proporcionada por los empleados del Hotel Nevado Express.

En contraparte el 63% restante del personal si rola turnos por el servicio que se presta. Para mantenimiento se rola turno matutino (8 a.m. – 4:00 p.m.) y vespertino (2 p.m. – 10 p.m.), el segundo es para brindar apoyo a recepción en caso de haber alguna avería, así como para asegurarse de que haya agua caliente en los baños de las habitaciones, se enciendan las luces a tiempo para que no esté oscuro el hotel, etc. Similar ocurre en cocina, solo que los turnos son de 6:00 a 14:00 y de 14:00 a 22:00, el inicio del primer turno responde al montaje del desayuno, el cual se sirve de 7:00 a 10:00 de la mañana.

No obstante, se observa que los salarios más bajos corresponden a cocina, y que los roles de ellos son inestables, generalmente cambian cada dos días, pero esto es impredecible, así es que en la Figura 22 estos tres empleados se encuentran en la opción otro. Por otra parte, el salario de mantenimiento ronda los \$7,000 pesos, y también rolan turno, pero en lapsos de cada semana, con la ventaja de que ellos en una semana descansan en sábado y en otra en domingo, patrón que se repite constantemente, y en cocina el descanso es indefinido.

El departamento que trabaja tres turnos es recepción y el salario de sus miembros se encuentran por encima de mantenimiento pero por debajo de los administrativos, esto es porque se encuentran más preparados académicamente, así como por tener mayores responsabilidades considerándose personal de confianza. Los horarios van de 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00 y de 23:00 a 7:00, lo cual se debe al funcionamiento del departamento, en el primer turno prevalece el check out y despedida del huésped, en el segundo se recibe al cliente con los check in y se hacen cobros de cafetería, y en la noche se lleva a cabo la auditoria nocturna, procedimiento por medio del cual se verifican todos los movimientos realizados durante día, aunque los procesos mencionados pueden llegar a variar según los días y el tipo de huésped.

En cuanto a la frecuencia en el cambio de rol, dos mujeres recepcionistas rolan primero y segundo turno de manera semanal, turnándose para cubrir al auditor que es el único hombre del departamento. De manera mensual, el auditor cubre algún otro turno con el objetivo de realizar y refrescar sus conocimientos sobre los procesos que se llevan a cabo durante las distintas jornadas. La tercera mujer recepcionista suele tener un turno de administración de 9 a.m. a 5 p.m. o de 10:00 a 18:00 porque su principal función es apoyar a la gerencia operativa y al cubrir los descansos de sus compañeros, cambia de turno de uno a dos días por semana.

Platicando con el auditor, comentó que en un inicio el rolaba todos los turnos y se organizaban según la quincena, pero al suscitarse eventos en los que algunos huéspedes molestaban a sus compañeras cuando estaban solas en la noche, él se ofreció a quedarse como auditor (aunado a que tiene otro negocio que atiende por las tardes), decisión que fue apoyada por las gerencias operativa y general. Posteriormente, durante la pandemia se redujo el personal de manera que pasaron de dos a un recepcionista por turno, fue ahí cuando se comenzó a rolar 1º y 2º de manera semanal.

En este punto se observa una discrepancia, pues de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2021), la jornada nocturna debe tener una duración de siete horas, y no de ocho horas. Lo anterior se comentó con la gerencia de operaciones, quién expresó ya había considerado la situación y propuso que se creara un bono nocturno para compensar ese “cansancio físico”, pero no se había llegado a alguna resolución.

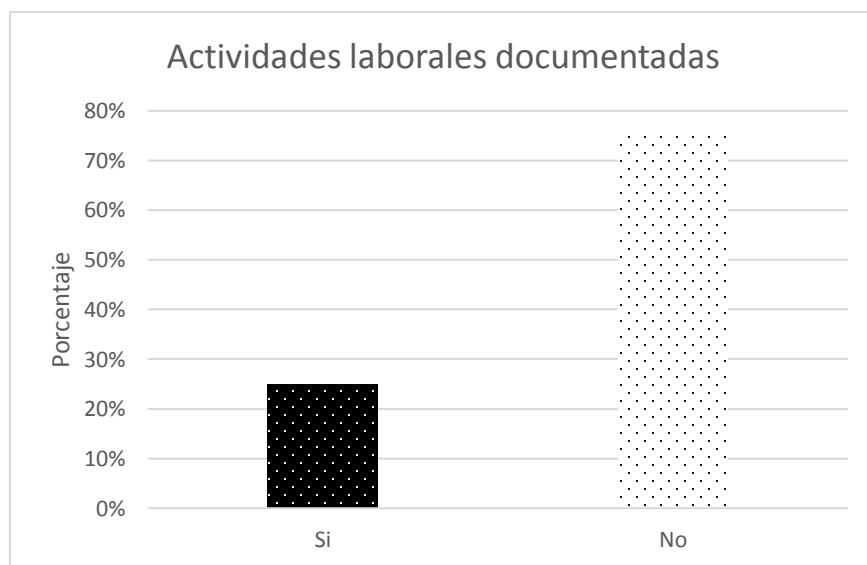
El “bono nocturno” no fue confirmado por recursos humanos ni con la administradora, sin embargo, puede ser una excelente idea considerando que esta persona es el único miembro masculino del departamento y porque de alguna manera les da más seguridad a sus compañeras, quienes solamente cubren una noche a la semana de manera ocasional, y como medio para retener a este joven, pues en palabras de la gerente operativa, es difícil mantener a un recepcionista por más de seis meses. Al momento de la investigación la persona con menor antigüedad en la recepción fue de seis meses, seguido por una recepcionista que llevaba ocho meses, otra persona con un año 10 meses y el auditor con dos años.

Como se describió, cada turno en cada área tiene una función específica, lo cual se obtuvo a partir de pedir a los trabajadores que enumerasen cinco de sus principales responsabilidades, para posteriormente consultar en qué momento y de qué manera se les informó sobre ellas, a lo que se obtuvo que al 100% de las personas se les designaron sus actividades verbalmente en tres momentos: al 25% durante el inicio la relación laboral (en la firma del contrato), al 31% en el periodo de capacitación y al 44% restante, se la ha informado conforme se ha desempeñado en el puesto de trabajo.

Aunque para el total de los trabajadores sus actividades se le han indicado de manera verbal, se consultó a cada uno si sus responsabilidades se encuentran establecidas en algún documento de la empresa, como lo es un diagrama de flujo o un manual de procedimientos, a lo que únicamente el 25% respondió positivamente (Figura 23), porcentaje que corresponde al área de recepción, con la aclaración de que no todos los procesos están documentados.

**Figura 23**

*Documentación de las actividades principales que realiza el empleado.*



*Nota.* La barra de fondo oscuro incluye a las personas que respondieron que los procesos que realiza en su área se encuentran documentados, la barra de fondo claro representa lo contrario. Fuente: Datos proporcionados por los trabajadores a través de la aplicación de encuestas.

Durante las visitas de campo se solicitó observar la documentación de actividades mencionada por los recepcionistas, lo cual consta de un documento en Word que fue elaborada por la gerente operativa e incluye capturas de pantalla del sistema de gestión hotelera, dicho documento se encuentra en una carpeta pública para consulta del personal del área. También se cuenta con una carpeta física donde hay un mapa de la distribución de habitaciones en el hotel e información de agencias de viajes, empresas de rentas de autos, listados de embajadas, restaurante y otros hoteles, e incluso mapas turísticos de Toluca, de lo cual se observó que los documentos de ese archivo son obsoletos y requieren de actualización, principalmente considerando que solo una de los cuatro recepcionistas es licenciada en turismo y pudiera ser la persona con mayor conocimiento en relación con la industria de la hospitalidad.

Continuando con lo relacionado a las principales actividades del trabajador, el 50% indico que estas no se modifican (personal del área administrativa y de cocina), mientras el otro 50% indico lo opuesto; los cambios se dan en dos sentidos: las tareas son distintas de según el día que se trabaja o bien, el trabajador se mueve de área a manera de apoyo; en el último aspecto se encuentra la gente de limpieza cuya principal labor es mantener las áreas públicas en optimo estado, pero que en ocasiones se mueven a ama de llaves para apoyar con el tendido de camas o lavado de baños y en cocina para lavar trastes o limpiar el lugar. En esta situación se encuentra el personal de mantenimiento, quienes adicional a su trabajo, fungen como chofer, jardinero, cargadores (tanto de muebles como de otros insumos), ayudan en lavandería, e incluso, previo a que se contratara servicio de guardias de seguridad, ellos se encargaban de estar en la caseta de vigilancia.

En este aspecto, se observó que mantenimiento, ama de llaves y limpieza son las áreas con mayor polivalencia, ya que van de un lado a otro realizando actividades distintas a las que son propias de sus áreas, lo cual es un claro ejemplo de la precariedad laboral. A ello le sigue recepción, ya que además de atender a los huéspedes, tiene que llevar a cabo otras acciones como programar llaves y las van a probar para verificar que funcionen (pues estaba fallando la máquina de las tarjetas durante las visitas de campo), monitorean el correo electrónico, atienden llamadas telefónicas, realizan cotizaciones y

reservas para grupos, dan seguimiento a las quejas, e incluso en las tarde – noche cuando no hay personal de mantenimiento, recorren los pasillos del hotel para verificar que no haya fugas de agua o si se requiere, encienden boiler e incluso ir a tender camas.

Para el caso de las camaristas, llegan al hotel a las 9:00 de la mañana, hora en la que el ama de llaves solicita en recepción el listado de habitaciones ocupadas para realizar la división del trabajo, lo cual le lleva un lapso de 20 a 30 minutos, porque revisa los carritos para verificar que se tengan los insumos necesarios, de ahí en adelante, no se observa tiempo perdido, porque por día la camarista debe de preparar 16 habitaciones, y si su jornada es de ocho horas, cada habitación debería de hacerla en un lapso de 30 minutos, pero a esas horas hay que descontar su media hora de descanso o comida, más los minutos iniciales para preparar sus carritos, el traslado de los mismos al piso de las habitaciones que se les asigna, y en diversas ocasiones, los retrasos porque los huéspedes realizan late check out o piden limpieza de la habitación a última hora. Actualmente la carga es mayor para la ama de llaves, porque adicional a la división del trabajo y revisión del trabajo de su compañera, tiene que hacer habitaciones e ir a recepción para limpiar el sistema y los recepcionistas puedan realizar la venta de las habitaciones.

Por el contrario, se observó que en las áreas donde suele haber tiempos muertos es cocina, ya que una vez que finaliza el desayuno se limpia la cocina y se realizan las requisiciones, el personal cuenta con tiempo suficiente en el que salen a tirar basura y van al sanitario, o toman sus alimentos, a menos que la carga de trabajo haya sido pesada porque el hotel estaba a más del 50% de ocupación, y por la tarde la mayor demanda de alimentos a la carta es de 6:00 a 9:00 de la noche, pese a que a partir de la hora de entrada inician con preparativos, los cuales son mínimos ya que el turno matutino inicia el proceso de requisición de insumos.

El departamento que menor cantidad de días se presenta a trabajar es administración, la persona de contabilidad y la de recursos humanos se turnan para ir un día a la semana desde que se inició la pandemia, y aunque realizan home office, durante las visitas al hotel comentaban que dedicaban enteramente de dos a tres horas para

trabajar, y el resto del día solo están al pendiente de su teléfono por su tuvieran algo que responder. Incluso, aunque su horario normal es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., suelen retirarse a las 2:00 o 3:00 de la tarde.

En el último caso no hay manera de hablar de tiempo extra, pero si para aquellas las áreas donde la carga de labores es mayor, de manera que se preguntó a las personas si se les consulta la posibilidad de quedarse más tiempo cuando hay exceso de trabajo y se halló que para el 6% de los trabajadores esto no aplica debido a su corta permanencia en la empresa, un 25% indica que no se les consulta y el 69% respondió afirmativamente, y en todos los casos se encontró que en caso de negarse a cubrir tiempo extra no ha habido algún tipo de represalia.

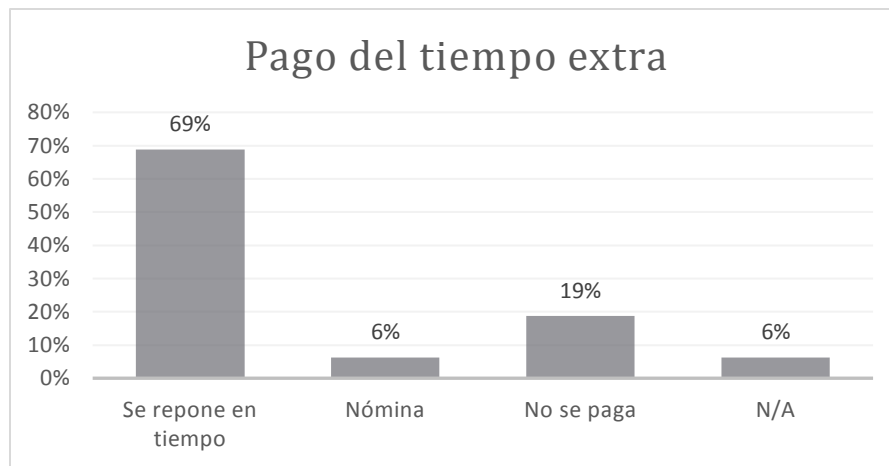
Sobre la misma línea, interesa saber cómo es que el tiempo extra laborado se paga, debido a que en la Ley Federal del Trabajo (2021) se indica que “las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a la horas de jornada” (p, 22). Los resultados se presentan en la Figura 24, donde el 6% de N/A representa a la persona que recientemente se unió al equipo de trabajo, el 69% que es el mayor puntaje de los encuestados indica que el tiempo extra se repone en tiempo y solo un 6% dijo que se le pagó el tiempo vía nómina, otro 19% dijo que no se recibe ningún pago por el tiempo adicional.

Merece la pena hacer una aclaración en lo referente al tiempo extra, puesto que trabajadores de cocina y de recepción comentaron que solamente se les paga este cuando el jefe les solicita prolongar su jornada, lo cual sucede esporádicamente, pero debido a la naturaleza de sus puestos, es común que se vean obligados a quedarse más tiempo para cumplir con sus labores y no dejar de brindar la atención a los huéspedes, caso en el que ni se les consulta ni se les paga el tiempo adicional de trabajo, pero que a final de cuentas tiene un impacto negativo en la persona considerando mayor cansancio físico y mental, a la vez que su hora de salida (cuando cubren el segundo turno), sea a altas horas de la noche, así como una reducción de su descanso, cuando coincide que al día siguiente tengan que regresar a cubrir el primer turno.



**Figura 24**

*Formas de pago del tiempo extraordinario de trabajo.*



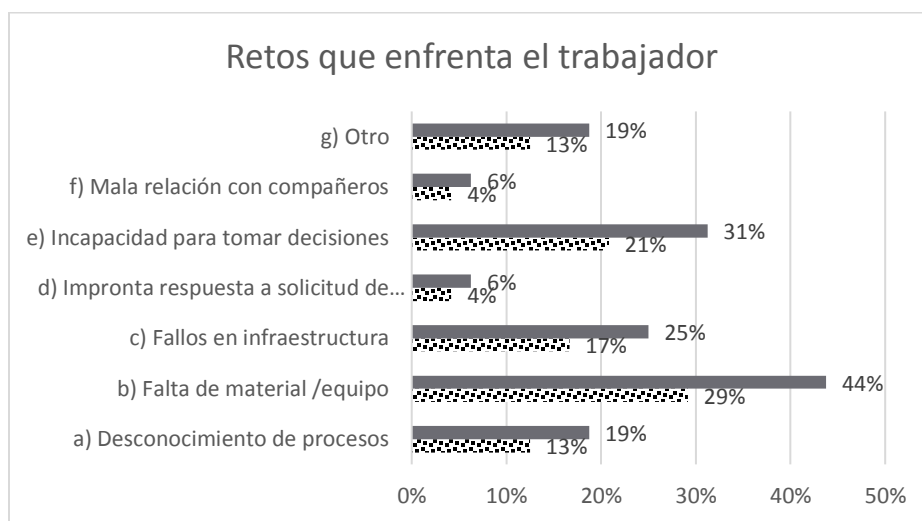
*Nota.* N/A = No aplica, representa a la persona que por razones de antigüedad no ha laborado tiempo extra. Fuente: Información recabada durante el trabajo de campo.

Para verificar las respuestas del personal se habló con recursos humanos y con la gerencia de operaciones y ambas partes confirmaron que en efecto, el tiempo extra se repone en tiempo, o como mencionaba Balaguer (2018), se paga en negro, y esto solo ocurre cuando llega a haber algún grupo o evento, o cuando una persona no llega a cubrir un turno, por lo que se hace la solicitud de manera verbal al trabajador, de ahí en fuera, “si el empleado no sale a su hora es porque no administra su tiempo, y por eso, la empresa no le paga el tiempo extra”.

Para finalizar el apartado correspondiente a la organización del trabajo, se solicitó al trabajador que señalará cuáles son los principales retos o dificultades que enfrenta diariamente en sus labores, debido a que algunas personas señalaron más de una opción, las respuestas se procesaron calculando el promedio de selección de cada respuesta, el cual se muestra en las barras de relleno sólido de la Figura 25, además de determinarse el promedio del caso, es decir la cantidad de trabajadores que se identificaron con alguna cuestión, aspecto que se representa en las barras restantes de la misma Figura.

**Figura 25**

*Retos que enfrenta el trabajador en su quehacer al interior de la empresa.*



*Nota.* Las barras con relleno de cuadros representan el porcentaje de selección de una respuesta y las de color gris (sólido) indican el porcentaje del caso, es decir, los trabajadores que se ven identificados con la opción presentada. Fuente: Información proporcionada por los trabajadores del Nevado Express durante la aplicación de encuestas.

Los resultados indican que el 44% de los trabajadores se enfrenta a la falta de material y equipo, lo que les impide realizar sus actividades adecuadamente y en menor tiempo, el 31% de los encuestados indicó que se enfrenta a la incapacidad de tomar decisiones respecto a la forma de hacer sus actividades, por ejemplo en el caso de alguna problemática aunque el trabajador pueda solucionar de una manera sencilla, debe de esperar a que su jefe directo le autorice llevar a cabo su propuesta. Aunado a lo anterior, el 25% de los trabajadores indico que hay fallos en la infraestructura, seguido del 19% que dijo desconocer los procesos y por ello no saber cómo actuar ante alguna situación, en la misma proporción se encuentra la opción “Otro” en la que los trabajadores señalaron que deben de trabajar bajo presión, especialmente cuando la ocupación es alta.

En menor medida, el 6% de los encuestados indico que la mala relación con los compañeros y la impronta solicitud a requisición de material representen un desafío para trabajar adecuadamente, lo que repercute en el tiempo y por ello es posible que las personas no puedan finalizar sus actividades dentro de su jornada de trabajo, viéndose forzadas a quedarse más tiempo del que deberían. Así, se concluye que para construir ambientes sanos de trabajo es preciso que el empleado cuente con el material y las herramientas adecuadas para que el servicio que se presta sea eficiente, además de importancia de generar un clima laboral en el que prevalezca un ambiente de compañerismo y que el trabajador sienta que sus esfuerzos son valorados.

### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación es una obligación que todo patrón debe brindar a sus trabajadores y los segundos, tienen el derecho de recibirla y el deber de cumplir con ella, esto con la finalidad de “elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a programas formulados y de común acuerdo, por el patrón, el sindicato o la mayoría de sus trabajadores” (Ley Federal del Trabajo, 2021, p. 43). La capacitación del personal se puede ofrecer al interior o fuera de la empresa, y la pueden llevar a cabo personas que ya se encuentren laborando en la empresa o bien, se puede recurrir a laguna institución u organismo que se encuentre facultado para dar la capacitación adecuada.

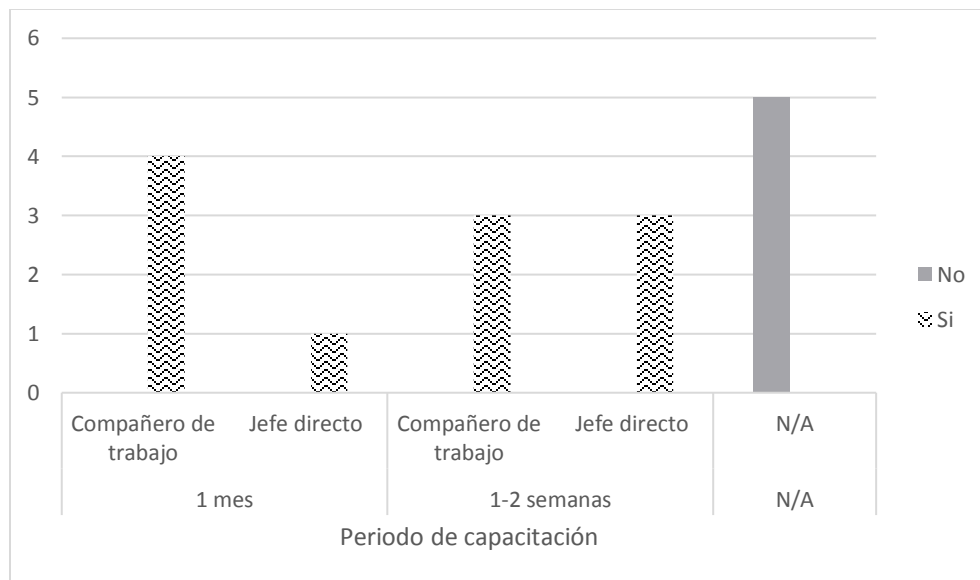
Debido a la importancia de la capacitación, misma que se establece en la norma laboral por el impacto que tiene en el desarrollo de la persona al interior de la organización, es que se dedicó un apartado este aspecto durante el estudio de caso, y los resultados se presentan en la Figura 26.

Primeramente, se consultó con el trabajador si recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa y el 31% dijo que no fue capacitado, esto corresponde a una persona de cocina que ya previamente había trabajado como cocinero en otro hotel, al personal de limpieza y a la administradora, esta última también contaba con experiencia laboral. Por el contrario 11 personas o el equivalente al 69% de la plantilla sí recibió capacitación inicial, la cual pudo tener duración de una a dos semanas o 30 días.

De las personas que si recibieron capacitación, cinco fueron supervisadas por su jefe directo, estas personas fueron la camarista que depende del ama de llaves, dos recepcionistas que fueron capacitados por la gerencia operativa y ésta última, por el gerente general. Las otras personas que incluyen también a dos recepcionistas, dos cocineros, un colaborador de mantenimiento, recursos humanos y el ama de llaves recibieron la capacitación por parte de un compañero de trabajo porque en cuanto fueron contratados se les asigno un rol por lo que aprendieron sus responsabilidades sobre la marcha.

**Figura 26**

*Periodo de capacitación del trabajador en función de la persona que la imparte.*



*Nota.* La barra de relleno sólido con N/A = No aplica, es para las personas que no recibieron capacitación. Para quiénes si recibieron capacitación, se subdividen en el periodo de adiestramiento (1 a 2 semanas o un mes), así como en la persona de apoyo (un compañero de trabajo o el jefe directo). Fuente: Gráfico elaborado con base en la información recolectada durante el trabajo de campo.

En cuanto al tiempo que duro la capacitación, solamente para recepción, administración y la gerencia operativa fue de un mes, lapso que se establecía en su

primer contrato de prueba, mientras que los colaboradores de mantenimiento, cocina y ama de llaves fueron preparados de una a dos semanas, lo anterior se debe a la especialización y conocimientos requeridos para ocupar una vacante, por ejemplo las posiciones que se consideran “empleados de confianza” como los recepcionistas deben aprender a usar el sistema de gestión hotelera, usar las TPV (Terminales Punto de Venta), hacer cobros en efectivo, aprender lo relacionado con tarifas y contratos vía agencias de viajes atender adecuadamente al huésped, etc.; mientras que en otras áreas los conocimientos y procesos son más sencillos, por ejemplo la limpieza de una habitación o la preparación de un platillo.

Se reconoce también que el apoyo de un compañero del área es bueno para familiarizarse con los procesos, sin embargo, en ocasiones estos no tienen la misma experiencia que los jefes que son los responsables de verificar el trabajo de sus subordinados, y considerando que una capacitación deficiente puede tener consecuencias negativas en el óptimo desempeño del trabajador, se preguntó a cada encuestado si consideraba que sus errores cometidos en su puesto de son producto de una capacitación no adecuada, a lo que el 56% respondió no y el 44% indicó que si lo es.

En este último punto se identifica un fenómeno, ya que el mayor porcentaje de las personas que dijo que sus errores se debían a una mala capacitación corresponde a quienes estuvieron en proceso de, durante un mes. Al respecto, una recepcionista comentó que ella fue capacitada por una compañera de trabajo y no le explicó adecuadamente los horarios para realizar check in y check out, por lo que en una ocasión un huésped le pidió la llave, así es que este individuo ingresó a la habitación y se retiró en la tarde, cuando ya correspondía que pagara la noche siguiente, fue así que al siguiente día habitación amaneció sucia y la empleada que pagar el monto correspondiente a una salida con retardo; lo mismo ocurrió a un cocinero, quien preparo una comanda y entrego los alimentos previo a que el comensal le entregara el comprobante de pago, al finalizar el turno y cuadrar las comandas con los tickets de pago se percató del faltante, debido a que el cliente salió y no pasó por recepción, el costo de los alimentos se descontó de la nómina del trabajador.

Es sabido que este tipo de situaciones ocurre en las empresas y que el trabajador debe de asumir sus responsabilidades, lo cual podría ser justo siempre que la capacitación e inducción del trabajador fuera de calidad, de lo contrario podría considerarse como una injusticia, de modo que es necesario evaluar cómo se ha llevado a cabo el proceso de formación del personal, identificando los puntos de oportunidad y buscando que las actividades de cada área se realicen eficientemente, esto llevo a preguntar al personal: “¿Cómo debería de ser una adecuada capacitación?”, (ver Tabla 10), a lo que se obtuvo que el 63% de la plantilla considera las capacitaciones se deben de llevar a cabo de manera práctica, el 25% de los trabajadores cree necesario que se les imparta de manera teórica, el 13% considera que se les debe de capacitar antes de iniciar labores para que cuando estas inicien, no tengan algún tipo de dificultad; también el 38% de los encuestados indica que la capacitación debe de proporcionarse periódicamente y, solo una persona seleccionó otro, que corresponde a una persona del área de limpieza, quién dijo que su puesto no requiere preparación.

**Tabla 10**

Formas en que una capacitación podría tener mayor efectividad.

¿Cómo debería de ser una adecuada capacitación?						
	a) De manera teórica	b) Forma práctica	c) Previo de desempeñarse	d) Al inicio de labores	e) Periódicamente	f) Otro
Frecuencia	4	10	2	0	6	1
Porcentaje	17%	43%	9%	0%	26%	4%
<b>Porcentaje del caso</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>38%</b>	<b>6%</b>

*Nota.* La fila porcentaje se calcula en el grado de selección de cada respuesta dando un total del 100%, mientras que en el porcentaje del caso se encuentra en función del total de los trabajadores que dieron una respuesta, estos últimos son los datos que se discuten. Fuente: Porcentajes calculados a partir de las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores del Hotel Nevado Express.

Complementando la información se dio la oportunidad al trabajador de indicar en qué le gustaría que se le capacitara si fuera posible, a lo que el 63% seleccionó la opción “Temas relacionados con mi área de trabajo”, 19% “Atención / servicio al cliente”, 19% “Aprendizaje de idiomas” y el 6% “Otro”; el último porcentaje corresponde a una persona de cocina que comentó que le agradecería aprender a utilizar correctamente una Tablet, la cual es una herramienta de trabajo donde se reciben algunas comandas. Estas respuestas se consideran de relevancia y que pueden ser consideradas por parte de la empresa para mejorar las condiciones de trabajo, pero sobre todo para incrementar la productividad, aunado a que es un medio para seleccionar u ofrecer al trabajador una promoción cuando se presente la oportunidad puesto que el 88% del personal expreso que si le ofrecieran un ascenso le agradecería aceptarlo.

### **Seguridad e higiene**

Este apartado de seguridad e higiene es fundamental para procurar que el empleado se encuentre en buen estado de salud y por lo tanto minimizar la precariedad laboral. Se reconoce también que cada trabajo dispone de diversos niveles de riesgos, y que detectar dichos riesgos debe considerarse una prioridad, particularmente sabiendo que en la Ley Federal del Trabajo se destina el Título Noveno a los denominados *Riesgos de trabajo*.

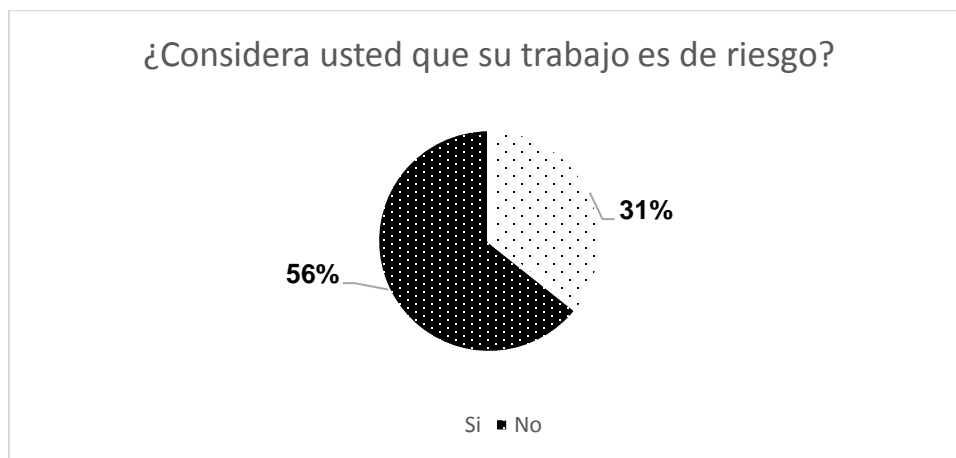
La Figura 27 muestra que el 56% de los colaboradores no considera que su trabajo sea de riesgos y el 31% opina lo contrario (2 empleados de mantenimiento, una cocinera y una persona de limpieza), en complemento el 63% de los encuestados expreso que no se le informaron los posibles riesgos de sus labores al iniciar su relación de trabajo, solamente respondió “Sí” un miembro de mantenimiento, las camaristas y una cocinera.

A partir de las respuestas obtenidas se observa que quienes están menormente expuestos a riesgos de trabajo son los recepcionistas, la gerencia y los administrativos, y el resto de las áreas pueden sufrir desde resbalones o caídas, golpes, dolores musculares, cortadas, quemaduras, electrocuciones, etc. Sin embargo, no basta que con se le informen estos al trabajador, es preciso que se les recuerden constantemente para evitar algún tipo de accidente, para esto la infografía juega es de gran utilidad, por lo que

se cuestionó los empleados si en su área se encuentra con medios visuales referentes a prevenir accidentes a lo que 56% dijo que no y el 44%, sí, este 44% ejemplifico con los carteles que se observan en cocina donde se invita a utilizar un adecuado código de vestimenta, y recientemente, debido a los contagios COVID, recepción y administración indicaron que las flechas indicando el flujo, invitando al uso de cubrebocas, respeto de la sana distancia, pueden ser considerados parte de esa prevención de riesgos de trabajo.

### Figura 27

Porcentaje de trabajadores que consideran que su trabajo es de riesgo



*Nota.* La zona con fondo oscuro corresponde a las personas que no consideran que su trabajo sea de riesgo, el fondo claro representa lo contrario. Fuente: Datos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores del hotel.

En este aspecto, se observó que no se cuenta con una comisión de seguridad e higiene “que se encargue de investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan” (Ley Federal del Trabajo, 2021, p.134), esto pudiera ser la causa por la cual no se informa al personal sobre los peligros en el lugar de trabajo, afortunadamente al momento en que se realizó el trabajo de campo el cien por ciento del personal indico que no ha sufrido algún tipo de altercado, por lo que no fue posible identificar si la atención médica que se ofreció fue adecuada.



Finalmente, se preguntó a las personas si cuentan con el material y equipo para realizar sus labores de manera segura a lo que el 75% respondió afirmativamente y el 25% restante dijo que no, para conocer cuál es ese material se hizo una pregunta abierta para que los trabajadores lo enumeraran, y destacan entre las encuestas los uniformes de trabajo, guantes, extinguidores y el suministro de agua. Para mantenimiento encontró que no se cuenta con el equipo necesario como lo son cascos, guantes, lentes de soldar, herramientas, zapatos de seguridad, entre otros materiales, por lo que los trabajadores en diversos momentos han tenido que llevar estos objetos desde su hogar, por lo que es pertinente realizar una evaluación al respecto.

### **Clima laboral**

Considerando que el trabajo es una esfera de gran impacto en la vida de las personas, es necesario que cada individuo se sienta cómodo en el lugar de trabajo para que desempeñe sus labores óptimamente, en este sentido, se incluye un apartado en el cuestionario denominado “clima laboral”, cuyo objeto es identificar como es la relación del trabajador con sus compañeros de trabajo y con su(s) jefe(s), y los resultados se pueden observar en la Tabla 11.

Como puede constatarse, el 88% de los trabajadores evaluaron como buena su relación con compañeros de la misma área o departamento de trabajo y solo el 13% indicó que ésta es indiferente, por lo tanto, nadie seleccionó la opción mala; algo similar ocurre con las relaciones de los trabajadores de diferentes áreas, donde el 81% calificó su relación como buena, mientras que el 19% exterioriza que es indiferente. En este aspecto las personas que seleccionaron la opción indiferente pertenecen al área administrativa, se deduce que la evaluación se debe a que estas personas no se encuentran en contacto directo con las áreas operativas por lo que se limitan su interacción a asuntos laborales.

En cuanto a la relación con el jefe directo el total de los empleados la valoró como buena, sin embargo, esto se pone en duda cuando se preguntó al trabajador si considera que el jefe valora su trabajo a lo que el 19% respondió que no, incluso considera que sus compañeros no estiman su labor, respuestas que se obtuvieron del departamento de

recepción. De esto, es necesario identificar cuáles han sido los detonantes de estas respuestas y buscar los medios para que los trabajadores sientan que su trabajo es valorado.

**Tabla 11**

*Relación del trabajador con sus compañeros y jefe directo.*

	Relación con compañeros de área		Relación con compañeros de otras áreas		Relación con el jefe directo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Buena	14	88%	13	81%	16	100%
Indiferente	2	13%	3	19%	0	0%
Mala	0	0%	0	0%	0	0%

*Nota.* Los porcentajes se calcularon con base en los resultados obtenidos, en todas las preguntas que se presentan en la Tabla, los trabajadores solo eligieron una de tres opciones (mala, buena o indiferente). Fuente: Información proporcionada por los trabajadores del Hotel Nevado Express.

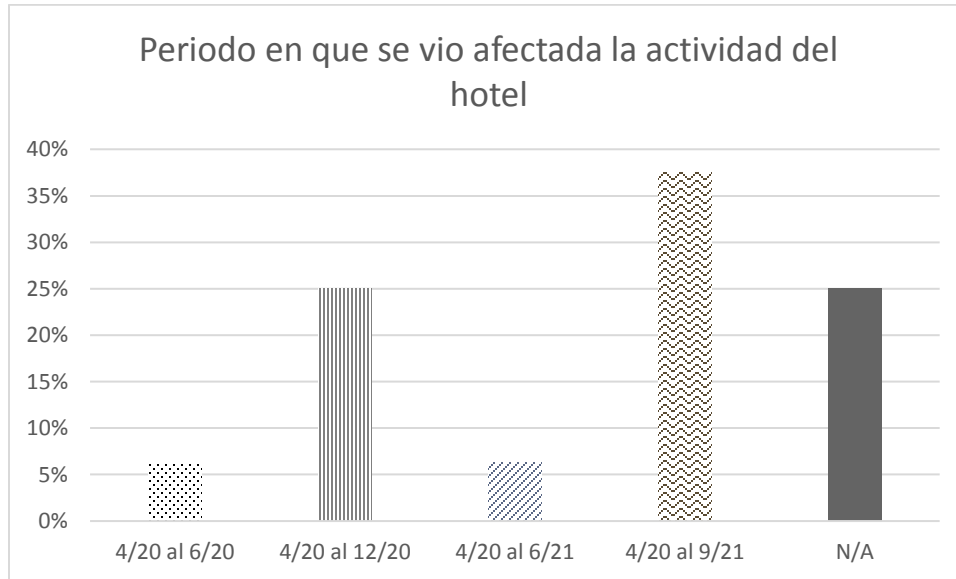
También, se incluyeron en el cuestionario las preguntas: “¿Se siente motivado para realizar su trabajo?” y “¿Le agrada su trabajo?”, en la primera solo una persona indico que no se siente motivada, pero debido a cuestiones personales que prefirió no especificar, y en la segunda el total de las personas respondió que si le agrada asistir a su empleo. Aunque estas respuestas son positivas, es importante que no se descarte realizar esfuerzos para impulsar la motivación de los empleados para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades de una manera asertiva.

### **Efectos de la pandemia**

Como es sabido, el turismo ha sido una de las actividades económicas con mayor afectación durante la contingencia sanitaria por COVID-19, y por ende a los trabajadores del sector se en una situación vulnerable; siendo el tema central la precariedad laboral se destinó un apartado para poder contextualizar cuales han sido los impactos de la contingencia sanitaria en las condiciones laborales del caso que se analiza.

**Figura 28**

*Periodo de tiempo en que se vio afectada la actividad del hotel*



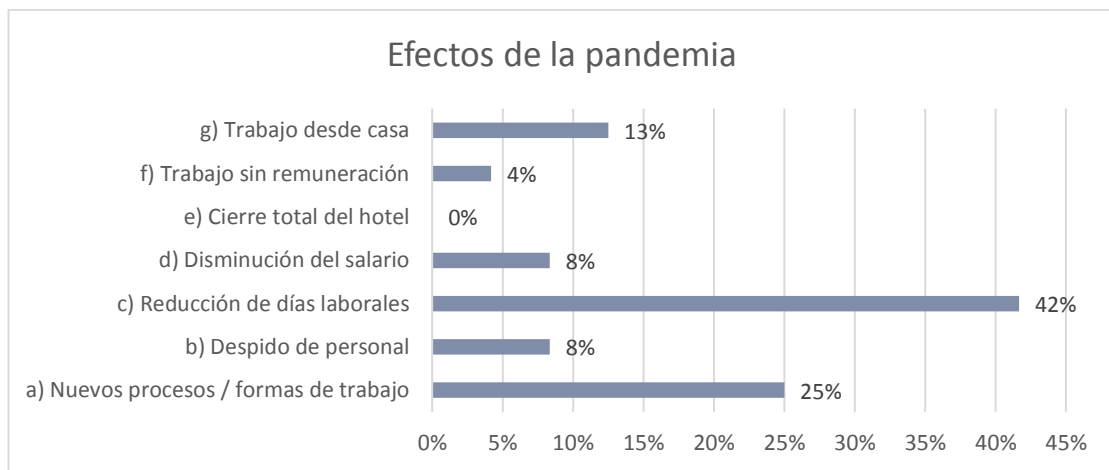
*Nota.* N/A = No aplica, es decir las personas que no trabajaban en el Nevado Express durante la pandemia; el eje x indica mes/año. Fuente: Gráfico de autoría propia según las respuestas de los trabajadores.

En primer lugar, se definieron los periodos de afección de la pandemia iniciando en el mes de abril del 2020 con efectos hasta el mes de septiembre del 2021, mes en el que se realiza el trabajo de campo. Para visualizar las respuestas se incluye la Figura 28, donde la barra de relleno sólido (gris) con la leyenda N/A corresponde al 25% del personal que se incorporó al hotel en fechas recientes, solo una persona (6%) considera que la pandemia afecto del mes de abril a junio del 2020 ya que en esas fechas se iniciaba con la *nueva normalidad*, otro 25% indica que la afección mayor fue de abril a diciembre del 2020, cuando se temía a la segunda ola de contagios, una persona de limpieza seleccionó la opción de abril 2020 a junio del 2021 porque fue hasta esa fecha que regreso a trabajar ya que se consideraba persona vulnerable por ser mayor de 60 años, y el 38% restante considera que a la fecha (septiembre del 2021) no se ha restablecido la demanda del servicio.

Para realizar el análisis de los cambios que se realizaron en la organización del trabajo considera como 100% a los doce trabajadores que ya eran parte de la plantilla del hotel cuando se detono la contingencia sanitaria y los hallazgos se muestran en seguida.

**Figura 29**

*Efectos de la pandemia en la organización del trabajo.*



*Nota.* Los porcentajes que se muestran en la tabla son de los casos o la cantidad de trabajadores que padecieron u observaron la presencia de alguno de los enunciados ya que hubo personas que seleccionaron más de una opción. Fuente: Porcentajes calculados con base en las respuestas que se obtuvieron a través de la aplicación de las encuestas.

La reducción de días laborales tuvo un porcentaje de selección del 42%, esto se materializa en los descansos solidarios y como el pago de nómina se realiza en periodos de dos semanas, los empleados tenían cuatro descansos en lugar de dos, pero dos de ellos era con goce de sueldo y los otros no; la situación descrita sucedía siempre y cuando el trabajador no estuviera contagiado, de lo contrario, su nómina se enviaba con permisos sin goce de sueldo ya que se exigía al menos un mes de aislamiento para salvaguardar la salud de los clientes tanto internos como externos.

Por razones obvias, se estableciendo nuevos procesos y formas de trabajo, así todos los días al momento de llegar al hotel, el personal debe de reportarse en caseta para que le tomen la temperatura y se aplique gel antibacterial, posterior deben de cambiarse la ropa para ir al checador digital para colocar su huella digital.

En el área de recepción se colocaron pantallas protectoras y los recepcionistas deben limpiar el teclado, *mouse*, teléfonos, y demás objetos al menos cada dos horas, además de portar en todo momento careta, cubrebocas y guantes de nylon. No comparten lapiceros, cada quién debe de tener el suyo y para la firma de las tarjetas de registro se tienen unos lapiceros que se desinfectan constantemente. Al momento del registro, se toma la temperatura a todos los huéspedes y estos deben llenar un formulario COVID para descartar posibles contagios.

Para el caso de los alimentos, el desayuno dejó de montarse en la barra, puesto que cada huésped podía tomar lo que apeteciera al estilo de un bufete, y ahora todos los productos deben salir de cocina sellados, al igual que los cubiertos y cristalería. Se reforzaron los protocolos de limpieza y desinfección de la cocina, especialmente en las mesas donde se preparan los alimentos, alacenas y refrigeradores. Y sin excepción, todos deben portar careta, cubrebocas, guantes y ropa limpia.

Las camaristas ahora deben de solicitar que se desinfecte la habitación al entrar a realizarla, este proceso lo realiza mantenimiento con un aparato especial que funciona como una máquina de vapor. Las amenidades se empaquetan en una bolsa para garantizar la higiene, esto es la crema, shampoo, jabón en barra, papel higiénico y botella de agua natural. Al salir se limpia con toallas de cloro las manijas, muebles, controles y cualquier otra zona que este expuesta a tocar el huésped.

El uso de la alberca, sala de juegos y gimnasio se restringió, ahora los huéspedes deben de ir a recepción a solicitar el uso de alguna de esas áreas, esto para tener un mayor control y evitar la aglomeración de personas, así como para solicitar la sanitización de la zona al personal de mantenimiento.

Continuando con los efectos de la pandemia, el trabajo desde casa se seleccionó en un 19%, lo cual solo aplico para gerencia general y los administradores, la gerente operativa solamente se ausentaba en los descansos solidarios y la administración se turna un día a la semana para hacer una especie de guardia, lo cual sigue aplicando a la fecha (Noviembre 2021). El home office no fue posible para el resto del personal, puesto que es necesaria su presencia en el hotel para la preparación y venta del producto.

EL 8% señala despido de personal, quedando de la siguiente manera:

- ❖ Mantenimiento: eran dos empleados de los cuales se despidió a uno que era de edad avanzada, y la persona que funge como ayudante general tuvo que capacitarse para ocupar la vacante de mantenimiento, por eso siguen siendo dos personas.
- ❖ Camaristas: pasaron de ser cuatro más la ama de llaves, a solo esta última y una camarista.
- ❖ Limpieza: eran dos trabajadoras de más de 60 años de edad, ambas dejaron de asistir al trabajo durante el apogeo de la pandemia, por lo que sus actividades se dividían entre las camaristas. Una vez que establecieron los semáforos epidemiológicos, una de las empleadas originales se reintegró y se contrató a otra mujer, también de la tercera edad.
- ❖ Recepción: se componía de un jefe de recepción y seis recepcionistas y solamente se decidió tener a dos personas ya que la gerencia operativa cubría algunos turnos, posteriormente cuando comenzó a mejorar la situación se contrató a dos recepcionistas más, una para dejar un recepcionista por turno y a la cuarta que apoya cubriendo los descansos y realizando otras actividades administrativas o en otras áreas.
- ❖ Cocina: Se paso de tener un jefe de cocina y cuatro subordinados a solo tres personas, y por la falta de demanda en alimentos, se recortó su semana laboral a

5 días de trabajo y, como se ha mencionado, con un día de descanso sin goce de sueldo.

- ❖ Seguridad: se despidió a cuatro elementos de seguridad que cubrían tres turnos al igual que recepción y en su lugar, se optó por contratar a un servicio de seguridad externo, el cual solamente envía a dos personas que laboran jornadas de 24 horas. Este es el ejemplo como el mencionado por autores como Balaguer, 2018; Cañada, 2017; Méndez et al., 2013; entre otros, sobre el efecto de la tercerización en especial en funciones distintas al servicio primordial del hotel, en este caso se despidió a cuatro elementos que cubrían turnos de 8 horas, pasando a solo dos vigilantes que cubren una jornada extenuante. De acuerdo con lo que comentaron algunos trabajadores, los vigilantes era personas con edad entre los 50 y 65 años, e incluso creen que no tuvieron la posibilidad de formalizar sus pensiones ya que el cambio se hizo de un momento a otro. Por lo tanto, son personas que quedaron más propensos a la situación precaria y que difícilmente encontrarán otro empleo.

En el mismo porcentaje (8%) se indicó como efecto de la pandemia el trabajo sin remuneración, esto ocurrió para gerencia operativa y recepción, que debido a la falta de ingresos, se comenzaron a retrasar sus salarios hasta en lapsos de dos semanas, de manera que seguían asistiendo a trabajar con la esperanza de que la situación mejorase, así como para asegurar que se les pagaría posteriormente y no perder su empleo.

La disminución del salario afectó al 100% del personal, pues al laborar menor cantidad de días o sin recibir un pago inmediato, el consumo en la canasta básica se redujo, incluso el personal de mantenimiento, las camaristas y cocineros indicaron que se les dificultó el traslado al trabajo, tanto por la disminución del transporte público, como por la falta de efectivo para pagar sus pasajes, así es que comenzaron a caminar o usar bicicletas, arriesgando aún más su salud a los contagios, accidentes y a la delincuencia.

Como se observó en la Figura 29, el trabajo desde casa conocido como *home office* si aplicó para el 19% de los trabajadores, a quienes se les consultó si durante este

periodo recibieron algún apoyo por parte de la empresa tal como lo establece el artículo 330-E de la Ley Federal del Trabajo, a lo que solo la persona encargada de la contabilidad indicó que se le hizo préstamo de un equipo de cómputo ya que expresó no contar con este para realizar las labores desde su hogar. Se menciona este punto porque, aunque no aplica para todo el ramo turístico, es un tema que pudiera ser estudiado y analizado en el futuro.

En el mismo sentido, se preguntó a los trabajadores cómo se designaban los días para asistir al trabajo a lo que se obtuvieron las siguientes respuestas:

- ❖ 32% de acuerdo con la ocupación y se daba preferencia a recepción, camaristas y al primer turno de cocina, ya que su labor es necesaria para prestar el servicio.
- ❖ 26% considerando la salud del trabajador, pues se presentaron algunos casos de contagio en todas las áreas y los recepcionistas al estar en contacto directo al público fueron los más propensos, cuando sus pruebas COVID fueron positivas descansaron sin goce de sueldo durante dos semanas de aislamiento obligatorio, pero por complicaciones hubo recepcionistas que se retiraron del hotel por meses.
- ❖ 21% fue a través de mutuo acuerdo entre los trabajadores.
- ❖ 11% se dio prioridad de trabajo a jefes de familia, lo cual va de la mano con el punto anterior.
- ❖ 11% otro (en esta opción, una persona indicó que aunque se encontraba bien de salud, por su edad no trabajo desde abril del 2020 a junio del 2021, y la encargada de contabilidad dijo que se presentaba a trabajar cada que su jefe le solicitaba).

De lo anterior se observa que las dimensiones económica y organizacional de la precariedad se presentaron en conjunto, poniendo en una situación complicada tanto a los empleados como a la propia empresa, realizando esfuerzos desmedidos por no cerrar, incluso los recepcionistas comentaron que hubo ocasiones que solo había una



habitación ocupada, entonces si la renta por noche fuera de \$700 pesos, con eso no bastaba para cubrir los costos fijos que van desde el pago de luz, agua, la nómina, lavandería, etc.

Finalmente, la nueva manera de trabajar requiere de capacitación, para ello el 81% del total del personal ha tomado el curso “Recomendaciones para un retorno seguro al trabajo ante COVID-19”, el cual es un curso en línea sin costo y es avalado por el Instituto Mexicano del Seguro Social, a partir de este se han determinado los protocolos a seguir para realizar el trabajo; de igual forma la protección es un aspecto fundamental para el trabajador por lo que el 100% de la plantilla cuenta con el equipo adecuado para realizar sus labores, esto es careta, cubrebocas, gel antimaterial, termómetros y tapetes sanitizantes, cuyos costos son asumidos tanto por el trabajador como por la empresa, así es que el 81% de los empleados (13 personas) se sienten seguros de trabajar en el hotel porque se toman en consideración las medidas necesarias para evitar los casos de contagio.

### **Asociación sindical**

En este último apartado denominado asociación sindical se incluyeron algunas preguntas referentes a los derechos de los trabajadores, puesto que un sindicato “es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses” (Ley Federal del Trabajo, 2021, p.96), empero para este caso el 100% de los trabajadores no pertenece a alguna asociación como la ya descrita, por lo que no aplicaron las preguntas relacionadas con la libertad de unirse a ciertos grupos y las cuotas que se pagan por ello.

Posterior a lo expuesto se preguntó a los trabajadores si sabe de algún compañero o si él mismo ha sido víctima de alguna injusticia en su trabajo a lo que el 50% respondió que afirmativamente, a lo que se recuerdan los ejemplos de la deficiente capacitación y el cobro por errores cometidos o alimentos que no paga el huésped, o el cobro de \$50 pesos por cada factura en la que el recepcionista pudiera equivocarse. En este sentido, el pagar el tiempo extra en negro o los días festivos con otros descansos y, el obligar al

trabajador a presentar su renuncia para no liquidarlo atentan contra el derecho de los trabajadores.

En la misma línea, se interrogó a los empleados si consideraban que al interior de la organización existe algún tipo de discriminación, a lo que 38% de la plantilla también respondió que sí, un ejemplo específico lo dio un miembro de mantenimiento quién tenía un compañero de área de mayor antigüedad y por ello a él se le daba preferencia al momento de designar los turnos o días de descanso, por lo que los demás miembros del equipo se veían forzados a quedarse a cubrir tiempo extra o trabajar los días de descanso obligatorio. Lo mismo ocurrió con una persona de recepción, quién denunció que a su compañera se le daba trato preferencial por el simple hecho de apoyar a la gerencia con sus actividades. Sin embargo, no se detectó indicio alguno de discriminación de género, por el contrario, se observa que la gerencia operativa y la contabilidad es dirigida por mujeres; tampoco hay discriminación por tono de piel, preferencia sexual o edad.

Para concluir el cuestionario, resultaba interesante saber si los empleados saben a qué instancia recurrir en caso de que sus derechos laborales sean violentados a lo que el 50% del personal dijo que sí, y la otra mitad dijo que no.

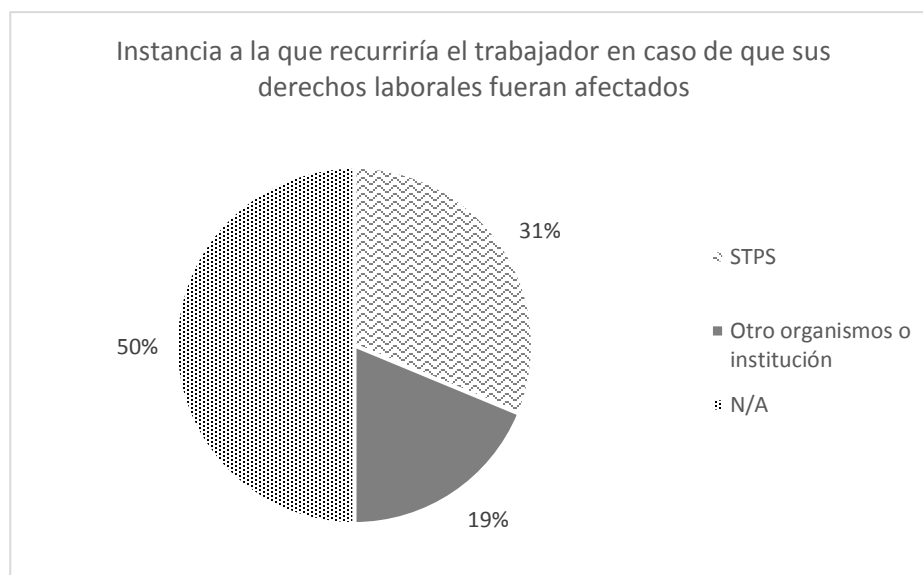
Posteriormente, se hizo una pregunta abierta para que los encuestados que respondieron afirmativamente colocaran a quién recurrirían y, desafortunadamente, las respuestas fueron variadas.

- ❖ De las dos empleadas de limpieza con educación primaria y secundaria, solo una colocó que acudiría a su jefe directo.
- ❖ En mantenimiento, los trabajadores cuentan con educación bachillerato y carrera técnica, el segundo contactaría a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- ❖ En cocina hay dos personas con preparatoria terminada y otra con licenciatura, pero la respuesta de los tres fue que no sabían a quién acudir.

- ❖ La ama de llaves con educación bachillerato respondió Secretaría del Trabajo y la camarista con nivel secundaria respondió “no sé”.
- ❖ De los cuatro recepcionistas con estudios de licenciatura solo se obtuvieron dos respuestas: STPS y derechos humanos.
- ❖ Y las dos personas de administración respondieron acertadamente que consultarían con la STPS.

**Figura 30**

*Instancia a la que recurre el trabajador si sus derechos laborales fueran afectados.*



*Nota.* El 50% de N/A = No aplica corresponde a las personas que dijeron que no saben a quién pueden consultar para la defensa de sus derechos en el trabajo, el 31% (zona con líneas curvas) indicó que acudiría a la STPS y el fondo sólido del 19% mencionó que acudiría a alguna institución distinta. Fuente: Elaboración con base en las respuestas obtenidas durante la aplicación de cuestionarios.

En este último resultado, se recuerda el Diagnostico del Derecho al Trabajo realizado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, donde el punto de partida era “mostrar que, si bien la población desconoce sus derechos,

tiene en cambio una percepción bastante acertada de lo que sucede en la realidad” (CONEVAL, 2018, p.50), es decir que en general la población desconoce sobre normatividad y la protección de sus derechos, pero que tienen la certeza de que merecen tener un trabajo digno, sin embargo en ocasiones, prefieren no alzar la voz por miedo a perder su trabajo y ponerse en una situación aún más complicada de la que se encuentran, o simplemente porque creen que nadie les escuchara. Así concluye la presentación de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a los trabajadores del Hotel Nevado Express.

## Gestión de la administración

Siendo el propósito de este estudio de caso, analizar las condiciones de trabajo que enfrentan los trabajadores del Hotel Nevado Express y su incidencia en la precariedad, ha sido de utilidad el acercamiento con los empleados, lo que también ha hecho posible identificar los principales procedimientos en el qué hacer de la empresa y que impactan en la toma de decisiones a nivel gerencial.

En seguida, se muestra un diagrama de flujo que comprende a las diversas áreas del hotel, pero debido a su amplitud, se presenta en tres Figuras. En la Figura 31 se inicia el proceso a través de dos áreas fundamentales: recepción y cocina, ya que en ambas se lleva a cabo un proceso de venta.

La primera columna de la Figura 31 muestra el inicio del servicio cuando un comensal solicita alimentos o bebidas al personal de cocina, los cocineros proceden a elaborar los platillos y, solo en caso de no haber algún insumo, se realiza la solicitud de este a la Gerencia Operativa (G.O.). Una vez que se entrega la comida o bebida, se invita al cliente a pasar a la recepción a realizar el respectivo pago; es el recepcionista quién ingresa la información al sistema de gestión hotelera que se utiliza, de esta manera se puede tener la relación de los alimentos y bebidas que se vendieron, así como el registro de los ingresos por forma de pago (efectivo, tarjeta de crédito o débito y/o cargos a la habitación).

Sin embargo, las ventas de cafetería son complementarias a la oferta de habitaciones (la principal actividad del Nevado Express), por eso en la segunda columna de la Figura 31 se muestra que el flujo del servicio puede iniciar en la recepción cuando un huésped solicita el servicio de hospedaje. Lo que se pretende destacar en esta Figura es el papel que juega el recepcionista al registrar todas las ventas; así como la labor del auditor nocturno, persona que se encarga de verificar todos los cargos y abonos que se realizan durante el día y de generar los reportes que se envían a la G.O. Estos últimos son sumamente variados e incluyen las listas ocupación, de saldos pendientes, desgloses de rentas e impuestos, facturaciones, ingresos por tipología y formas de pago, entre otros.

Aunque algunos de los reportes pueden ser comprendidos completamente por la recepción, el auditor se limita a generar los documentos y enviarlos a la gerente de operaciones, quién representa uno de los más importantes puntos de control, al ser la persona que verifica los reportes para enviar la información pertinente tanto a contabilidad como a la gerencia general (más adelante se detallará esta función en la Figura 32).

Otros departamentos que se incluyen en la Figura 31 son ama de llaves y mantenimiento, los cuales mantienen constante comunicación con la recepción, puesto que de ellos depende que el producto (las habitaciones) cuente con las condiciones adecuadas para poder cerrar las ventas. En este sentido, la responsable del departamento de ama de llaves también juega un rol de control al dar su veredicto respecto al estado de la habitación, es decir si está limpia o no, si hay algún desperfecto que debe de solucionarse o, si hace falta algún complemento o amenidad.

De igual forma, en la Figura 31 es posible observar que la labor del ama de llaves depende de otros factores, entre los que se destacan tres fundamentales:

- ❖ Algún fallo o desperfectos en la habitación.
- ❖ Insuficiencia de materiales y/o equipo (blancos, detergentes, escobas, amenidades, etc.).
- ❖ Falta de personal (camaristas y/o para limpieza de áreas públicas).

Los últimos dos, son aspectos que se tratan con la gerencia de operaciones y se representan en la Figura. La G.O. realiza funciones que se relacionan tanto con las áreas operativas como con las administrativas (contabilidad, recursos humanos y la gerencia general), así, se identifica que la G.O. funge como eslabón, posee un alto grado de responsabilidad y gran incidencia en la división del trabajo.

El número 1 de la Figura 32 corresponde a los reportes que recibe la G.O. tras el proceso de auditoría, de manera que la gerente se encarga de validar dichos reportes con los cortes de caja de cada turno de recepción; solo en caso de alguna anomalía como diferencias de efectivo, cobros erróneos o falta de documentos, se corrobora la

información con los recepcionistas para realizar las correcciones pertinentes y posteriormente enviar toda la información a la contadora, trabajadora que se encuentra al mismo nivel jerárquico que le G.O. (Figura 5, p. 82).

El número 3 de la Figura 32, indica el procedimiento que se lleva a cabo cuando alguna área operativa solicita insumos o materiales, por lo tanto, la G.O. tiene relación con los proveedores para surtir las listas de compras, a la vez de solicitar los pagos al área contable. Y el número 4, ilustra que la gerente de operaciones determina el tiempo y cantidad de personal que Recursos Humanos (R.H.) debe contratar.

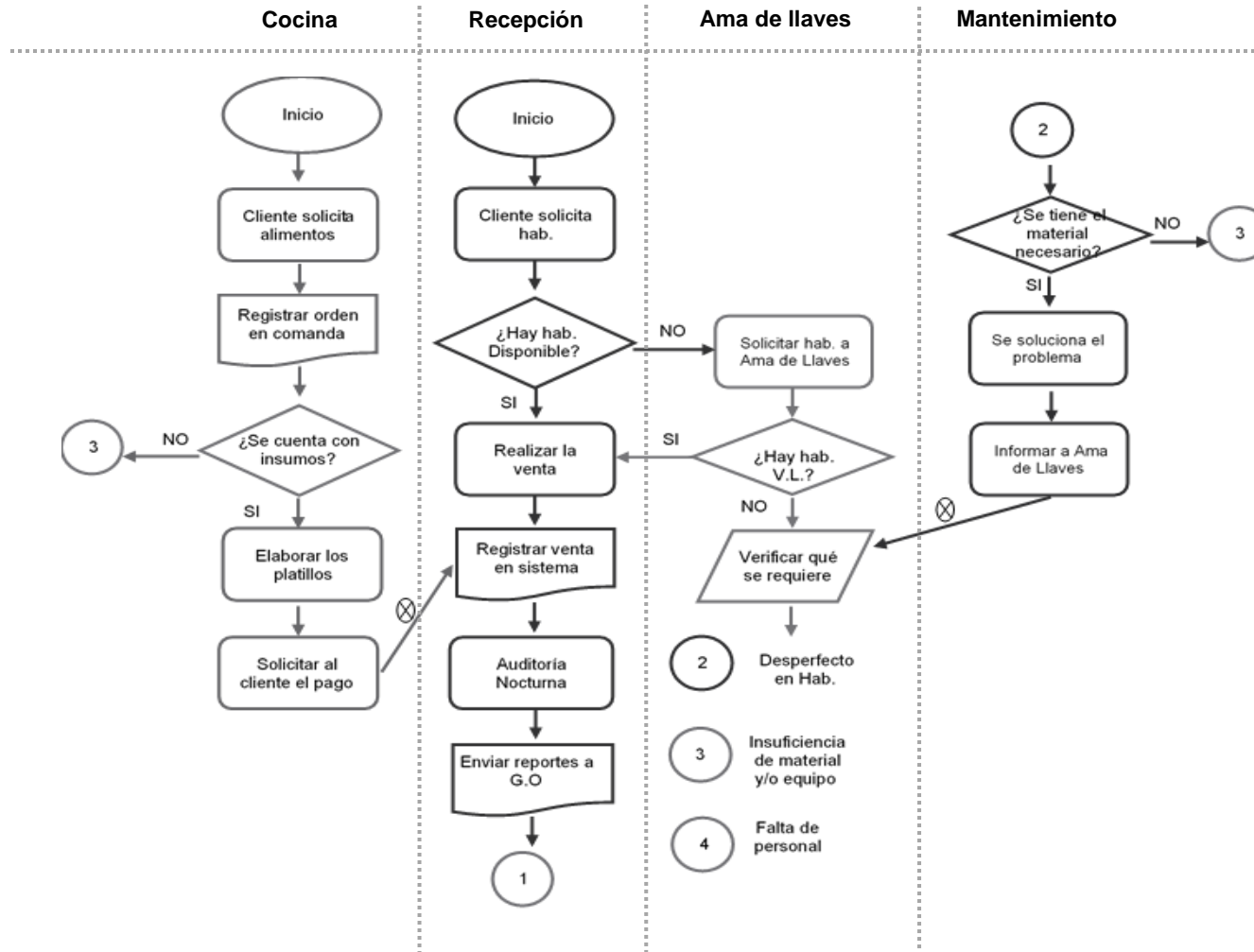
En las últimas dos funciones, debe destacarse la continua negociación que realiza la G.O. frente a la administración para obtener los medios necesarios para la prestación del servicio, pues el área contable aprueba o rechaza las órdenes de compra a partir de auditar los reportes que recibe de la propia gerencia operativa y de los balances generales que realiza (Figura 33).

Por su parte, el área de recursos humanos se limita a realizar la contratación del personal que se autoriza, de las altas al seguro social y del manejo de las nóminas, las cuales también envía a Contabilidad para que los trabajadores reciban su salario (Figura 33), ya que no existe un procedimiento específico para llevar a cabo la inducción del personal o evaluar el desempeño del mismo.

El flujo administrativo finaliza con el Gerente General, que con base en los informes de contabilidad, identifica si hay ganancias o no. Comúnmente cuando los resultados son negativos se realiza un consenso con la G.O. y contabilidad para tratar de deducir el porqué de los resultados y las posibles estrategias para minimizar los gastos, de forma que podría decirse que la toma de decisiones se realiza como paliativo a las diversas problemáticas que se van presentado y no como un proceso estandarizado, inclusive *las soluciones* se adoptan de un momento a otro. En adición, el gerente general por razones varias suele ausentarse del establecimiento, visitándolo de dos a tres ocasiones por semana y por ello el conocimiento de su empresa se fundamenta en los reportes que recibe de sus subordinados.

**Figura 31**

*Diagrama de flujo por área del hotel 1/3.*



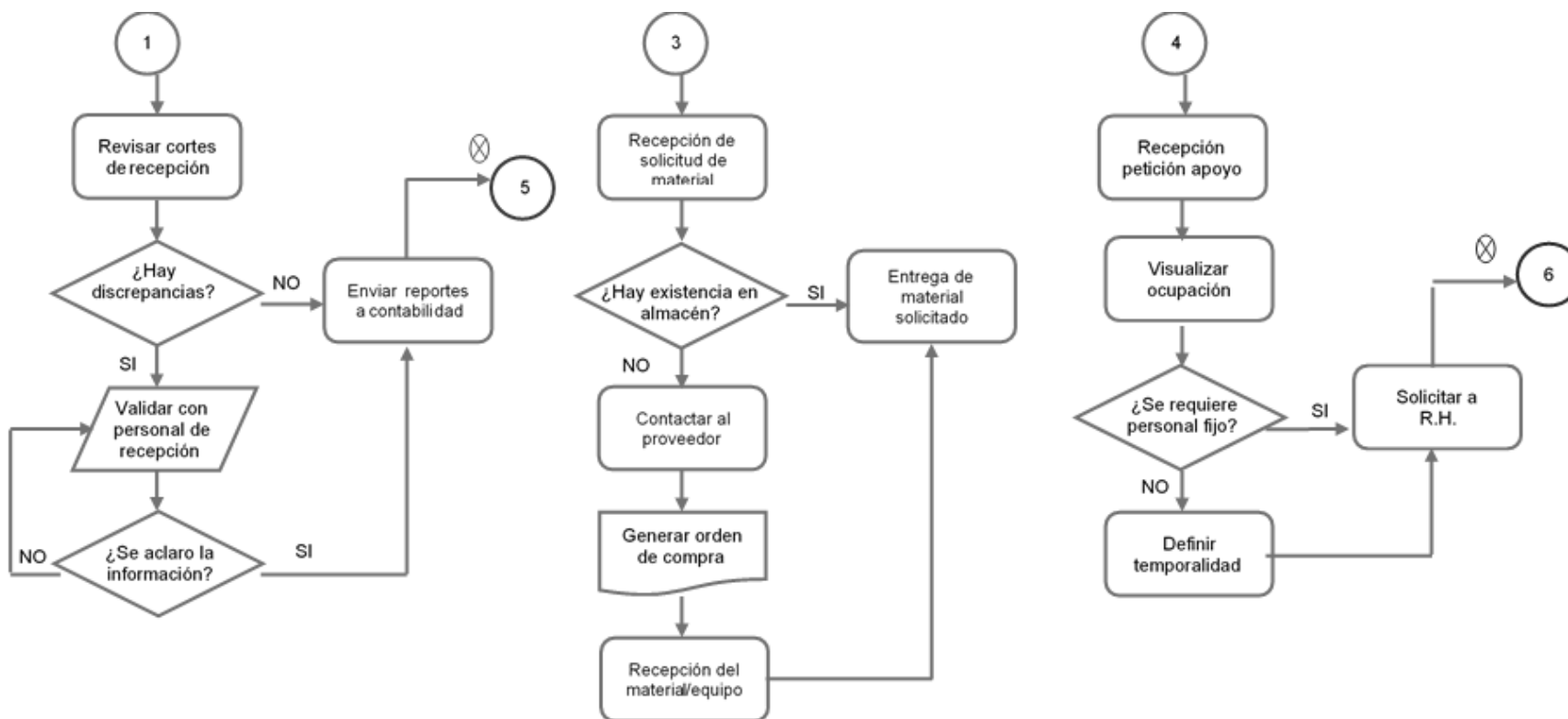
*Nota.* Hab. = habitación; V.L. = Vacía limpia; G.O.= Gerencia Operativa. Fuente: Diagrama realizado a partir de las visitas de campo.



**Figura 32**

Diagrama de flujo por área del hotel 2/3.

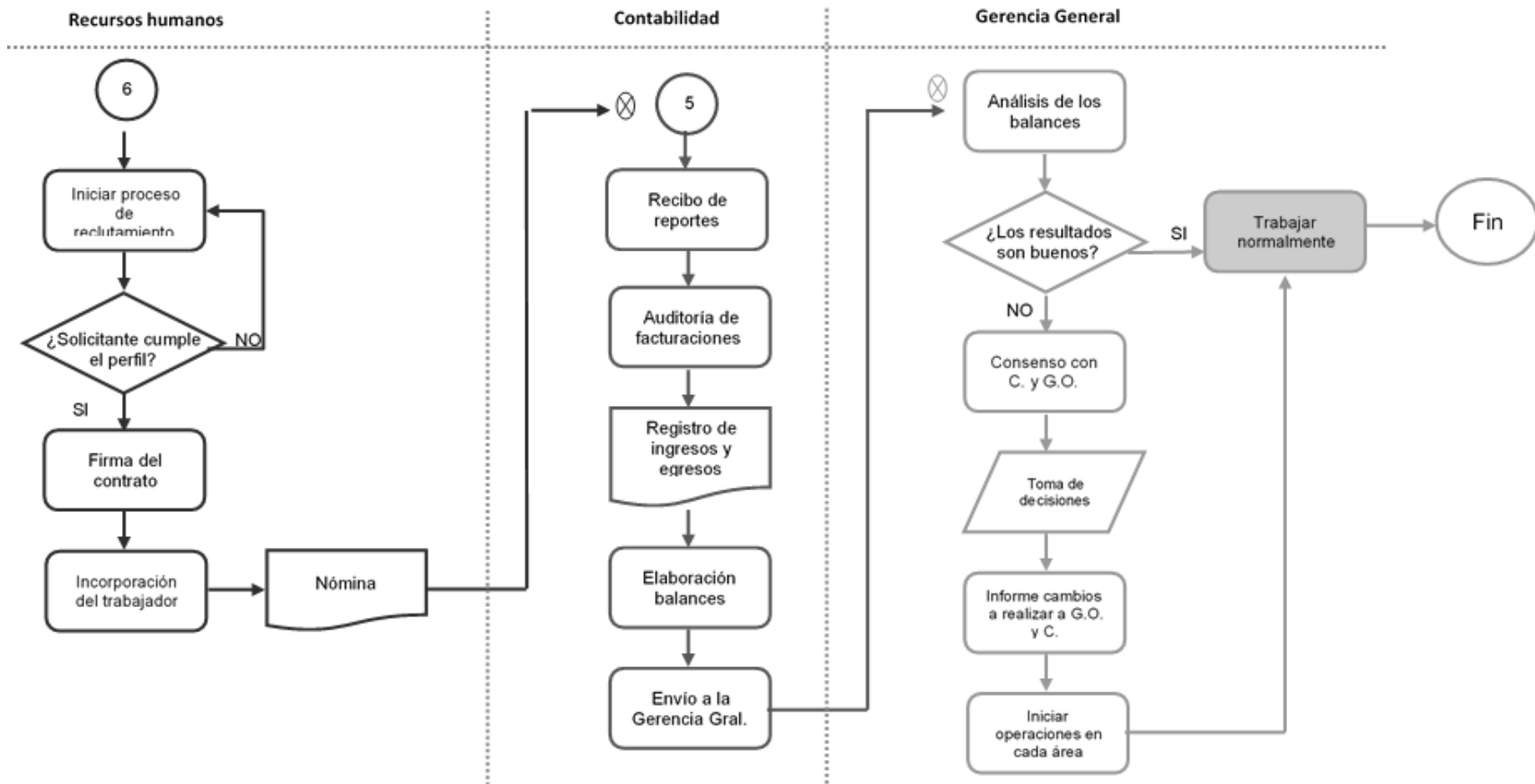
Gerencia Operativa



Nota. R.H. = Recursos Humanos. Los números que se encuentran en los círculos señalan la conexión que existe en el flujo o bien, entre las Figuras 31 – 32 y 32 – 33. Fuente: Diagrama realizado a partir de las observaciones realizadas durante el trabajo de campo.

**Figura 33**

*Diagrama de flujo por área del hotel 3/3.*



*Nota.* Esta Figura complementa a la 31 y 32, por ello inician con un número que es la conexión. El flujo finaliza con la Gerencia General. Fuente: Elaborado de acuerdo con los procesos observados durante el trabajo de campo.

Con base en las Figuras 31, 32 y 33, se observa la falta de una planeación a largo plazo y la carencia de puntos críticos de control, de manera que los esfuerzos que se realizan al interior de la organización no se dirigen en la misma dirección y que además, impacta en las condiciones de trabajo, de forma que los empleados se encuentran vulnerables a ser despedidos en cualquier momento, que sus funciones y roles de trabajo se modifiquen deliberadamente o que no cuenten con el equipo necesario para realizar sus actividades de manera segura.

Aunado a lo anterior, debe recordarse que el turismo es una actividad económica altamente voluble a hechos sociales, políticos, ambientales, etc., desafortunadamente no se tiene conciencia plena de ello en el Nevado Express, especialmente porque considerando el histórico del índice de ocupación, este siempre fue positivo, inclusive de 2015 a 2016 el incremento fue favorable pasando de 17% a 31%, alcanzando un 37% para 2019; y como se ha hecho mención, tras las restricciones de movilidad en el 2020, el despido de personal, la reducción en las gratificaciones del trabajador, la alta polivalencia y el riesgo de contagios COVID-19, son algunas de las principales problemáticas que acontecen en esta MIPyME turística.

## Conclusiones

El presente documento integra el informe final del estudio de caso del Hotel Nevado Express, una pequeña empresa que brinda servicios de hospedaje en la capital del Estado de México. Esta metodología de investigación cualitativa tiene como finalidad presentar a detalle una problemática y su interrelación con el entorno, de manera que el lector, a través de las palabras del investigador conozca el objeto de estudio y pueda realizar su propia interpretación.

Sobre la misma línea, los estudios de caso tratan de explicar procesos o fenómenos de gran escala a partir de una población pequeña, por lo que se infiere que las condiciones laborales que enfrentan los trabajadores del Nevado Express son similares en las empresas del ramo hotelero tanto de la Ciudad de Toluca como en el resto del país.

Para llevar a cabo esta investigación se planteó una pregunta, la cual invitaba a identificar la manera en la cual se manifiesta la precariedad laboral en las condiciones de trabajo del Hotel Nevado Express. Con la finalidad de responder a la interrogante, el objetivo principal fue analizar el escenario laboral al interior de la organización, realizando una investigación por encuesta en la que se registró la información factual de los empleados, y que hizo posible obtener abordar las variables salario, prestaciones sociales (seguridad social, descansos, vacaciones) y organización del trabajo, todas ellas relacionadas con alguna de las cuatro dimensiones de la precariedad laboral.

Entre los rasgos a destacar, la mayoría de los trabajadores del Nevado Express son personas de sexo femenino, solo dos de 16 personas habían laborado previamente en empresas turísticas, y a diferencia de lo que suele ocurrir en el sector, en este hotel la mitad de los empleados cuentan con estudios de licenciatura. Aunque esta investigación no posee una perspectiva de género, con los datos hallados se pone de manifiesto que una virtud de la actividad turística es la creación de fuentes de empleo para la mujer, así como para personas con poca o nula experiencia en el área.

Sin embargo, debe recordarse que tras la contingencia sanitaria hubo una alta reducción del personal en las áreas operativas de recepción, ama de llaves y cocina, así como el despido cuatro vigilantes para contratar el servicio de seguridad a una empresa externa que emplea a solo dos personas; por lo anterior se intuye que los trabajadores que lograron mantener su empleo son aquellos que tienen una mayor preparación académica o quienes realizan actividades esenciales para la prestación del servicio.

La situación anterior se encuentra relacionada con la dimensión temporal de la precariedad, porque a pesar de que las relaciones de trabajo se estipulan mediante la firma de un contrato, los empleados pueden ser despedidos en cualquier momento, o como ha sucedido tras la contingencia, se reducen los días de trabajo, generando inseguridad e incluso temor en los trabajadores respecto a perder su empleo.

Por lo tanto, la existencia de un contrato laboral no garantiza el respeto de los derechos o prestaciones de ley, observándose que hay ciertas inconsistencias al interior de la empresa por ejemplo: se llega a emplear eventuales sin firma de contrato y con pago en efectivo, los tiempos extras no se gratifican en nómina, ni los días de descanso obligatorio laborados se retribuyen conforme la LFT, el personal no cuenta con el equipo para realizar sus actividades de manera segura, entre otros.

No obstante, a partir del análisis del flujo de gestión de la administración (Figuras 31 a 33), se identifica que la mayoría de las prácticas anteriores son resultado de la precariedad organizacional. Partiendo de la gerencia general, se observa una falta de planificación a mediano y largo plazo y que las decisiones se toman como paliativo a las problemáticas que surgen en el día a día, centrándose en la reducción de costos y dejando de lado el bienestar de los trabajadores.

Por lo tanto, la organización del trabajo se ve desequilibrada debido a que los procesos se modifican constantemente, al igual que los roles o turnos de trabajo, así como en la contratación y despido de personal de manera precipitada; o en exigir a los empleados que realicen las actividades adecuadamente y sin errores, pero sin entregar la indumentaria necesaria ni llevar a cabo una capacitación o identificar los riesgos laborales.

Al respecto, se reitera que la toma de decisiones de la gerencia general se basa en los informes de contabilidad y la gerencia de operaciones, lo que supone una comunicación asertiva, pero debido a la dificultad para que estos tres entres se reúnan en un mismo momento para reflexionar a profundidad el impacto que tiene el optar por una u otra alternativa para llevar a cabo la prestación del servicio, se ha conferido, tanto a la gerencia operativa como a la contadora, autoridad para solucionar los problemas que surjan en sus actividades diarias, las cuales no suelen ir en la misma dirección.

Ejemplificando lo anterior, si el personal de mantenimiento solicita un material o equipo, la gerencia operativa presenta la orden de compra a contabilidad y esta última puede no aprobar la adquisición del elemento solicitado si considera que no es necesario realizar el gasto. Suponiendo que se trata de la falta de luz en los pasillos del hotel, no solo se afecta al empleado al no poder realizar su trabajo y aprovechar todo el tiempo de su jornada, sino que hay un impacto en la prestación del servicio generando posibles disgustos al huésped.

En adición, la gerencia de operaciones juega un papel fundamental en la determinación de las condiciones de trabajo de sus subordinados, pues no hay una delegación de responsabilidades, por ejemplo la ama de llaves que es una única jefe de área, no tiene facultad para organizar los roles de trabajo, administrar y planificar las compras de los insumos que requiere a mediano y largo plazo, así como para determinar en qué periodos debe darse mantenimiento a las habitaciones en cuanto al mobiliario, aire acondicionado o algunos otros aspectos que no se revisan a detalle diariamente, sino que se limita a recibir el reporte de ocupación para saber que habitaciones debe limpiar.

La principal problemática en este aspecto es que los horarios de trabajo no se presentan con anticipación sino que de manera diaria, la G.O. de operaciones informa a los empleados el horario en que deben de presentarse o se designa su día de descanso (es común el envío de un mensaje de WhatsApp), lo que ha contribuido a que se empalman los descansos, dejando algún turno descubierto y obligando al personal para quedarse tiempo extra o doblar el turno.

Los anteriores generan descontentos en el empleado ya que no puede realizar planes personales al desconocer sus días de descanso o llegar al hotel y tener que regresar después porque llego al primer turno pero se ocupa en el segundo. De acuerdo con lo expresado por los recepcionistas y camaristas, esto hace que las personas suelen abandonar el trabajo, lo que tiene sentido considerando que recursos humanos no lleva a cabo algún proceso de formación y desarrollo para conservar a los buenos elementos, ni se ha ocupado en determinar la tasa de rotación de personal.

Con lo expuesto, se comprueba que el empleo turístico y por lo tanto el ramo hotelero, tiende a ubicarse en una zona gris donde la normativa laboral no se cumple y hay una falta de organización en el trabajo, lo último es preocupante en la situación del Nevado Express, primordialmente porque la tasa de ocupación del 2019 fue del 37%, reduciéndose a 22% y 19% para los años 2020 y 2021, poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa y por lo tanto, de los trabajadores.

Al respecto, se tiene conciencia del reto que implica el pago del salario del trabajador conforme los montos definidos en los salarios mínimos profesiones y, aunque las remuneraciones que ofrece el Nevado Express son similares a las que ofrecen otros hoteles de la región (páginas 96 a 98), estos últimos al pertenecer a algún tipo de cadena ofrecen beneficios adicionales como por ejemplo vales de despensa o servicio de comedor, lo cual puede deberse a que sus costos de producción son menores.

Aunado a lo anterior, los denominados descansos solidarios que se han hecho más frecuentes tras la contingencia sanitaria son un medio para reducir los egresos de la empresa y que han impacto en el trabajador, acciones que se continúan aplicando particularmente para los cocineros, pero que es una situación a la que se encuentra expuesto el resto del personal; dicha disminución de los salarios tiene genera un impacto negativo en el empleado, puesto que algunas personas expresaron las complicaciones que han tenido para transportarse de su casa al hotel y seguir aportando capital a su hogar, aspectos que aunque son externos, afectan a su desempeño productivo.

De lo presentado se determina que los factores que tienen mayor impacto en la generación de empleos precarios en el Nevado Express, es la propia organización del

trabajo ya que no hay una visión a futuro ni se establecen metas que pretendan el incremento de las utilidades, y debido a la desorganización los trabajadores se encuentran vulnerables en tanto a su trabajo partiendo del desconocimiento de sus horarios de trabajo y días de descanso, que realicen sus actividades de manera insegura al no tener el material o equipo adecuado ni identificar los riesgos laborales, así como por la polivalencia que se pide al empleado para moverlo deliberadamente de área o departamento y cubrir tiempos extras.

También es cierto que hay otros factores que influyen en la creación de empleos precarios y que tienen que ver con el personal, pues algunos trabajadores del Nevado Express, principalmente aquellos que son cabeza de familia expresaron que prefieren continuar aceptando las condiciones de laborales actuales que el perder su empleo y por lo tanto, una retribución para la manutención de su hogar.

Con lo previo se observa que el trabajo no se visualiza como un derecho social, sino que los empleados lo ven como el medio para subsistir y “hacer frente a la escasez”, y aunque saben o han sido víctimas de injusticias laborales prefieren no alzar la voz, por ejemplo, el verse obligado a renunciar para ser contratado directamente por la empresa y no recibir una justa liquidación.

Es necesario reiterar que el desarrollo de esta investigación se realiza bajo el enfoque inductivo, de forma que la situación en la cual el Nevado Express y sus empleados se encuentran, ilustran algunos de los principales retos que se enfrentan en el ramo hotelero, especialmente en las MIPyMES turísticas (8 de cada 10 empresas). A partir de la organización interna de la empresa, se considera que es posible lograr una mejoría en el lugar de trabajo y disminución de los riesgos laborales, lo que haría más llevadero el asistir a laborar.

Finalmente, a partir de la situación actual en el Nevado Express se pudieron comprobar algunas de las principales problemáticas abordadas en los antecedentes, tales como la dualidad del empleo turístico entre las áreas administrativas y operativas, donde los primeros suelen verse mayormente beneficiados; otro aspecto es que realmente hay un incumplimiento de la normatividad laboral en relación con el pago de



los días de descanso obligatorios, los tiempos extras y periodos vacacionales, tanto por desconocimiento por parte del trabajador y de la desorganización de la empresa.

También fue posible constatar que cada vez es más frecuente exigir polivalencia a los empleados, particularmente en este caso por la disminución de personal tras la pandemia, los roles de trabajo se modifican deliberadamente tanto en horarios como en la designación de labores a realizar. En este aspecto, se considera que las personas más propensas a esta situación son los jefes de familia y personas de edad avanzada, que además, se encuentran mayormente vulnerables a la enfermedad y a la posible pérdida de su empleo, lo anterior, porque en el caso de los empleados jóvenes (menores de 24 años) el temor a ser despedidos no es latente, adicional a que se muestran a favor de la flexibilidad en el trabajo.

Otros tópicos a tratar posteriormente no solo en el Nevado Express será respecto a la prohibición del *outsourcing* en la reforma laboral del 2021, puesto que en el Nevado Express, los trabajadores con más de dos años de labores perdieron su antigüedad al firmar un nuevo contrato, pero habrá que valorar si realmente habrá una mejoraría en las condiciones de trabajo; la tendencia en nuevas generaciones para trabajar a la distancia y sus implicaciones en la división del trabajo y la prestación del servicio; o la formación de los futuros profesionales del ramo y su inserción al mercado laboral.

## Recomendaciones

Con base en la descripción del *issue*, conociendo las condiciones de trabajo de los empleados del Nevado Express y el flujo de la administración se presentan una serie de recomendaciones con la finalidad de procurar un mejor desempeño organizacional sin dejar de lado el bienestar del trabajador, mismas que pueden ser aplicables a otras MIPyMES turísticas.

- ❖ En primer lugar se recomienda hacer un análisis en retrospectiva para que a partir de los niveles de ocupación haga una planificación estratégica, en la cual a partir del determinar el punto de equilibrio se establezcan metas de ventas hacia las cuales dirigir los procesos para lograr un incremento en las ventas y por lo tanto, lograr que el hotel sea rentable.

Esto es fundamental considerando que la ocupación anual es menor al 50%, lo que pone en riesgo la estabilidad de la empresa, incidiendo en la reducción de los días de trabajo o la despedida del personal para reducir los costos de nómina, que son los que tiene mayor peso.

- ❖ Una vez establecidos los objetivos de ventas, se requiere de una auditoría interna en la cual se analicen los procesos de cada área para documentarlos, buscando lograr una estandarización y el aprovechamiento del tiempo, procurando ser competitivos, mejorar la calidad en el servicio y que los nuevos clientes se conviertan en huéspedes frecuentes.
- ❖ La recomendación anterior impacta también en otros aspectos, especialmente en el uso óptimo de los recursos tanto humanos, económicos y materiales, esto es poner a la persona indicada en el área adecuada, evitar mermas y malgastar los insumos, así como compras de pánico lo que significa un ahorro en los gastos de la empresa.
- ❖ Adicionalmente, en el análisis de procesos es elemental identificar los riesgos de trabajo para determinar el equipo y material necesario para que los empleados se

encuentren protegidos al realizar sus labores, puesto que los accidentes de trabajo pueden tener consecuencias adversas que van desde la suspensión temporal (incapacidad) de la personal, e incluso, la pérdida de una vida, efectos que se traspalan al ámbito familiar. Por lo anterior, se reitera la importancia de formar una Comisión de Seguridad e Higiene que aporte a la identificación y prevención de los riesgos de trabajo, tal como se estipula en los artículos 509º y 510º de la Ley Federal del trabajo.

- ❖ Aunque el adiestramiento del personal no es un medio para erradicar la precariedad laboral, es un medio para garantizar que los procesos se llevaran a cabo y la disminución de desviaciones que impidan el logro de la productividad. Al respecto, el personal del Nevado Express mostró interés en recibir formación, por lo que se recomienda visualizar diversos mecanismos para llevar a cabo la misma, siendo una ventaja que el artículo 93º de la Ley del Impuesto Sobre la Renta establezca libre de impuesto la inversión en becas institucionales, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social que se realicen en favor de los empleados.

Adicionalmente, la empresa puede valerse de medios como el PROCADIST (Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores) que avala la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS) y es gratuito; y apelando a la oportunidad que el turismo brinda a ciertos segmentos poblacionales para acceder al mercado laboral, Toluca cuenta con una basta oferta de programas universitarios, de forma que a través de convenios se pueda aceptar a prestadores de servicio social que puedan aportar sus ideas.

- ❖ Durante el trabajo de campo se observó que de 2016 a 2017 hubo un importante incremento en el porcentaje de ocupación lo cual se debió al uso de convenios, sin embargo muchos de ellos son obsoletos.

Para recuperar a esos clientes y generar nuevos, se recomienda valorar la contratación de un agente de ventas que se encargue de realizar visitas a las empresas

aledañas, así como en puntos de conexión estratégicos como lo es el aeropuerto, la terminal de autobuses o centros comerciales, todo ello para propiciar la firma y uso de los convenios, y de un aumento en las ventas.

Entre otras responsabilidades, esta persona puede encargarse de gestionar el *engagement* con los clientes a través de las redes sociales y las OTA's, puesto que los comentarios que se reciben en Booking o Expedia no son respondidos, y prestar atención a estos permite visualizar los puntos de oportunidad para brindar un servicio de excelencia.

- ❖ Lo anterior es en cuanto a la hospitalidad, pero también es importante aprovechar la infraestructura de la cafetería e incrementar las ventas para que los cocineros trabajen nuevamente toda la semana y se genere actividad de las 10 de la mañana a las 5 de la tarde, esto a través de la venta de alimentos por medio de plataformas como Didi o Uber Eats, lo cual también permitiría que los consumidores locales que no requieren de servicio de hospedaje se interesen por asistir a comer al Hotel Nevado Express.
- ❖ Suponiendo un aumento en los ingresos y como medio de motivación del personal, especialmente para recepción, quienes expresaron que su trabajo no se valora, una estrategia a realizar es la siguiente. Cada que un recepcionista atienda a un huésped mencione su nombre e invite al usuario a escribir su experiencia en las redes sociales, así de manera mensual con apoyo de la persona de ventas se identifique al recepcionista con mayor número de comentarios positivos y a esa persona, se le otorgue un día de descanso con goce de sueldo en un día establecido anticipadamente y que no afecte la prestación del servicio.

Esta invitación adquiere relevancia, considerando que el trabajador no tiene definido su día de descanso y por lo tanto, no puede planificar sus actividades personales o en familia.

- ❖ Este último punto requiere que también se planifiquen los roles de trabajo de manera semanal o quincenal para que el trabajador conozca el mismo con anticipación y pueda planificar su tiempo. Al respecto debe considerarse que tras la pandemia hubo una transformación en la mentalidad de las personas donde el trabajo sigue siendo importante pero no más que la familia, particularmente en las generaciones jóvenes que se interesan por horarios flexibles, lo cual es una característica de la hotelería que se veía como un aspecto negativo, pero ahora es un punto de oportunidad y que permitiría la retención del personal aunque no por un periodo prolongado de tiempo.
  
- ❖ Finalmente aunque la dimensión de precariedad con mayor impacto en el Nevado es la organizacional por las propias características de la empresa, sin embargo el papel económico continúa siendo relevante más aún tras la pandemia, por lo que a partir del incremento de las ventas se recomienda trabajar un esquema de bonos que complementen al salario y que permitan la retención del talento humano y continuar manteniendo una política de sueldos conforme los salarios mínimos profesionales, pero sobre todo motivando al personal.

Por las razones anteriores, algunos de los bonos a considerar son:

- ✓ Bonos de puntualidad que impulsen al trabajador a estar a tiempo en su área de trabajo, motivado para realizar sus actividades con calidad y evitando la improductividad.
  
- ✓ Nocturno: como se comentó previamente, es difícil que una persona acceda a un trabajo con este horario por un largo periodo de tiempo, por lo que dar un aliciente al auditor de recepción permitirá que este se sienta que su esfuerzo físico e intelectual es valorado por la empresa.
  
- ✓ Incentivos para la gerencia de operaciones y contabilidad, pues si estas personas se encuentran estimuladas, contagiarán su actitud a los subordinados.

Es necesario reiterar que los puntos mencionados en este último apartado son recomendaciones que se plantean a partir de las características observadas en el Hotel Nevado Express, y que se realizan con la intención de mejorar los ingresos de la empresa a la vez de procurar un mejoramiento en las condiciones de trabajo. Y se espera que a partir de esta investigación se promueva el interés en apoyar a las MIPyMES turísticas en todo México, ya que son realmente importantes para el desarrollo económico y social del país.

## Referencias

- Álvarez, C., y San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en la investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 1(28), Artículo 14.
- Álvarez, P. (2020, noviembre 19). ¿Prohibición o regulación del outsourcing? *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pablo-alvarez-icaza-longoria/prohibicion-o-regulacion-del-outsourcing>
- Ayala, C. (2020, octubre 24). De la economía del Edomex, 10 municipios concentran 70.5%. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/De-la-economia-del-Edomex-10-municipios-concentran-70.5-20201124-0003.html>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias*. (3a Edición). Editorial Patria.
- Balaguer, M. (2018). *La explotación laboral en el sector hostelería y turismo* [Universitat Jaume I]. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/177306>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*.
- Bresser, L. (2009). El asalto al Estado y al mercado: neoliberalismo y teoría económica. *Nueva sociedad*, 221, 83–101.
- Ley Federal del Trabajo (2019). DOF 01-05-2019.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (2019). DOF 13-08-2019.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, (2021). DOF 12-11-2021.
- Ley Federal del Trabajo, (2021). DOF 23-04-2021.
- Cañada, E. (2017). Un turismo sostenido por la precariedad laboral. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 140, 65–73.

- Carbonell, M. (2019). *El turismo o la vida. Trabajo y precariedad en la ciudad neoliberal*. Observatori del deute en la globalització.
- Cárdenas, N. (2006). El empleo en el sector turístico en México. En I. Moreno Álvarez (Ed.), *Desarrollo económico y proceso administrativo* (pp. 225–231). Centro de Producción Editorial. Grupo Parlamentario del PRD en la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3479/34.pdf>
- Carré, E., Castro, R., y Trujillo, A. (2012). Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la Ciudad de Toluca. *Gestión turística, Julio-dí(18)*, 147–180.
- Casilda, R. (2004). América Latina y el Consenso de Washington. *Boletín Económico de ICE*, 2803, 19–38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=864212>
- Castel, R. (1995). Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado. En *Paidós*.
- Cataño, J. (1999). Instituciones y teoría del mercado: las dificultades de Adam Smith. *Lecturas de Economía*, 50(50), 57–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.17533/udea.le.n50a4876>
- Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Aportes: Revista de la Facultad de Economía UAP*, 6(17), 57–74. <https://www.redalyc.org/pdf/376/37661703.pdf>
- CICOTUR. (2021). *Empleos en servicios de hospedaje*. CICOTUR.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2022-manual-la-micro-pequena-mediana-empresa-contribucion-la-mejora-sistemas>



Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). *Derecho al trabajo y derechos humanos en el trabajo* (1a ed.). CNDH México.

Computrabajo. (2022a, enero 31). *Trabajo de Personal de limpieza - Personal de limpieza*. Computrabajo. [https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-personal-de-limpieza-personal-de-limpieza-en-toluca-6404479F96A56DDF61373E686DCF3405?utm\\_campaign=google\\_jobs\\_aplyutm\\_source=google\\_jobs\\_aplyutm\\_medium=organic](https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-personal-de-limpieza-personal-de-limpieza-en-toluca-6404479F96A56DDF61373E686DCF3405?utm_campaign=google_jobs_aplyutm_source=google_jobs_aplyutm_medium=organic)

Computrabajo. (2022b, marzo 5). *Trabajo de Camarista - Toluca*. Computrabajo. [https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-camarista-toluca-en-toluca-6ABC97FF4777A2C361373E686DCF3405?utm\\_campaign=google\\_jobs\\_aplyutm\\_source=google\\_jobs\\_aplyutm\\_medium=organic](https://www.computrabajo.com.mx/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-camarista-toluca-en-toluca-6ABC97FF4777A2C361373E686DCF3405?utm_campaign=google_jobs_aplyutm_source=google_jobs_aplyutm_medium=organic)

CONEVAL. (2018). *Estudio diagnostico del derecho al trabajo 2018* (1a Edición). CONEVAL. [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Derechos\\_Sociales/Estudio\\_Diag\\_Trabajo\\_2018.pdf%0A](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Estudio_Diag_Trabajo_2018.pdf%0A)

Consejo Nacional Empresarial Turístico. (2020). *Newsletter Mayo-Agosto 2020*.

Cuevas, H. (2015). Precariedad, Precariado y Precarización. *Polis*, 14(40), 313–329. <https://journals.openedition.org/polis/10754>

Del Pozo, C. (2018). *Efecto de la Ley General de Turismo en la Informalidad Laboral en el Perú (3er Informe)*.

El economista. (2019, julio 15). *Parques industriales, fortaleza de la economía del Estado de México*. El economista. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Parques-industriales-fortaleza-de-la-economia-del-Estado-de-Mexico-Fidepar--20190715-0024.html>

Exceltur. Alianza para la Excelencia Turística. (2018). Estudio sobre el empleo en el

Sector Turístico Español. En *Informe Ejecutivo Empleo en el Sector Turístico Abril 2018*. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>

Flores, V., y Mariña, A. (2003). *Crítica de la globalidad. Dominación y liberación en nuestro tiempo*. (3a Ed.). Fondo de Cultura Económica.

Forbes Staff. (2020, noviembre 12). La reforma de AMLO contra el outsourcing en 8 puntos. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/politica-reforma-amlo-outsourcing/>

Garcés, O. (2008). El trabajo asalariado: La mecanización del espíritu. *AD-minister*, 12, 119–139. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/558>

Gobierno del Estado de México 2017-2022. (s/f). *Conoce el Edomex*. Gobierno del Estado de México 2017-2022. Recuperado el 11 de junio de 2021, de [https://edomex.gob.mx/conoce\\_edomex](https://edomex.gob.mx/conoce_edomex)

Gobierno del Estado de México 2017 - 2023. (2018). *Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023* (Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (ed.); 1a ed.). Gobierno del Estado de México 2017-2023.

Gómez, R. G. (2018). Panorama del Derecho Laboral en México. *Revista Jurídica Derecho*, 7(9), 54–72.

González, F., Sánchez, S., y López, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(5), 1047–1068.

Grupo L.A.C.E. (2012). *Los estudios de caso*.

Guadarrama, R., Hualde, A., y López, S. (2012). Precariedad laboral y heterogeneidad ocupacional: una propuesta teórico-metodológica. *Revista Mexicana de Sociología*, 74(2), 213–243. <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/31199/288>

- H. Ayuntamiento de Toluca 2016-2018. (2016). *Programa Municipal de Protección Civil 2016-2018*.
- H. Ayuntamiento de Toluca 2019-2021. (2019). Descubre la Magia. Toluca Capital. En *H. Ayuntamiento de Toluca 2019-2021*.
- H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2020). Resolución del H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos que fija los salarios mínimos generales y profesionales que habrán de regir a partir del 1 de enero de 2021. En *Diario Oficial de la Federación*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608587yfecha=23/12/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608587yfecha=23/12/2020)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a Edición). McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huerta, R. (2011). ¿Cómo funcionan los mercados? Un acercamiento teórico para entender la operación de los mercados. *Economía Informa*, 367, 27–48.
- Huízar, M. de los Á., Villanueva, R., y Rosales, G. (2016). Turismo y empleo de calidad ¿una relación posible? En S. M. Arnaiz Burne y C. Gauna Ruíz de León (Eds.), *Los retos del turismo en México* (pp. 167–183). Universidad de Guadalajara. [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Villanueva\\_Sanchez/publication/305399956\\_Turismo\\_y\\_empleo\\_de\\_calidad\\_Una\\_relacion\\_posible/links/578d44d508ae254b1de873c9/Turismo-y-empleo-de-calidad-Una-relacion-posible.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Villanueva_Sanchez/publication/305399956_Turismo_y_empleo_de_calidad_Una_relacion_posible/links/578d44d508ae254b1de873c9/Turismo-y-empleo-de-calidad-Una-relacion-posible.pdf)
- Ibarra, M., y González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, 231, 33–52.
- INEGI. (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*.

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

INEGI. (2020a). *Aportación al PIB nacional*. INEGI. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/economia/pib.aspx?tema>

INEGI. (2020b). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE Primer trimestre de 2020 Principales indicadores laborales de las ciudades*.

INEGI. (2022, febrero 24). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS) 2013-2021*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ems/2013/#Tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. [https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos\\_colores.asp?#Regresoyc=](https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?#Regresoyc=)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020b, diciembre 21). *Indicadores del Sector Servicios. Índice de las remuneraciones totales en los servicios privados no financieros según sector*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=668>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020c, diciembre 21). *Indicadores del Sector Servicios. Índice de personal ocupado total en los servicios privados no financieros según sector*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=768>

Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4a Edición). Mc Graw-Hill.

Kit Empleo. (2022, marzo 4). *Jefe o Auxiliar de mantenimiento - City Express Junior Toluca Zona Industrial | [VMM-271]*. Kit Empleo. <https://www.kitempleo.com.mx/empleo/22578647/jefe-auxiliar-mantenimiento-city->

express-junior-toluca-zona-industrial-vmm-271-toluca-  
lerdo/?utm\_campaign=google\_jobs\_applyutm\_source=google\_jobs\_applyutm\_m  
edium=organic

- López, I. (2016). El método del estudio de caso en la investigación social. En R. Guereca (Ed.), *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida*. (1a ed., pp. 97–112). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Lerma.
- Martín, I., y Gaspar, A. (2010). *Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas*. Ediciones Pirámide.
- Martínez, G. (2019). ¿Empleos cinco estrellas? Reflexión sobre la precariedad laboral en la hostelería española. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6, 1–15. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i2.12283>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, julio(20), 165–193.
- Méndez, M. del C., Rodríguez, O. M., Osorio, M., y Salgado, M. del C. (2013). La flexibilidad laboral en el Sector Turístico en México. Una interpretación teórica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 705–728. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728712005%0ACómo>
- Méndez, M., López, E., Juárez, R., y Lechuga, J. (2015). *Condiciones laborales en las empresas hoteleras de la Zona Toluca-Metepec-Lerma: su impacto en el desarrollo económico local*.
- México Real. (s/f). *Estado de México de la República Mexicana*. Travel by México. Recuperado el 15 de septiembre de 2021, de <https://mr.travelbymexico.com/698-estado-de-mexico/>
- Mora, M. (2005). Ajuste y empleo : Notas sobre la precarización del empleo asalariado. *Revista de Ciencias Sociales*, II(108), 27–39.
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una

oportunidad para América Latina y el Caribe. En CEPAL (Ed.), *La Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe* (2018a ed.). <https://doi.org/10.5354/0719-4633.2018.52077>

OCCMundial. (2022a, marzo 7). *Trabajos de cocinero - Toluca*. OCCMundial. [https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/14766497-cocinero?ai=falseyorigin=unknownypage=1yrank=1yreturnURL=%2Fempleos%2Fde-cocinero%2Fen-estado-de-mexico%2Fen-la-ciudad-de-toluca%2F%231ysessionid=3c259876-5d3a-4ab0-89ef-47202768350dyshowseo=trueytype=0yuserid=yutm\\_channel=serpyutm\\_origin=webuyuid=ce5da68c-df29-4d72-976b-e5fd19f45fc3ywidgetCompany=falseygeolocation=false](https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/14766497-cocinero?ai=falseyorigin=unknownypage=1yrank=1yreturnURL=%2Fempleos%2Fde-cocinero%2Fen-estado-de-mexico%2Fen-la-ciudad-de-toluca%2F%231ysessionid=3c259876-5d3a-4ab0-89ef-47202768350dyshowseo=trueytype=0yuserid=yutm_channel=serpyutm_origin=webuyuid=ce5da68c-df29-4d72-976b-e5fd19f45fc3ywidgetCompany=falseygeolocation=false)

OCCMundial. (2022b, marzo 8). *Trabajos de recepcionista -Toluca*. OCCMundial. [https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/14768730-recepcionista-bilingue?ai=falseyorigin=unknownypage=1yrank=1yreturnURL=%2Fempleos%2Fde-recepcionista%2Fen-estado-de-mexico%2Fen-la-ciudad-de-toluca%2F%231ysessionid=3c259876-5d3a-4ab0-89ef-47202768350dyshowseo=trueytype=1yuserid=yutm\\_channel=serpyutm\\_origin=webuyuid=a8af7864-570d-4aad-949e-1f46135f5b52ywidgetCompany=falseygeolocation=false](https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/14768730-recepcionista-bilingue?ai=falseyorigin=unknownypage=1yrank=1yreturnURL=%2Fempleos%2Fde-recepcionista%2Fen-estado-de-mexico%2Fen-la-ciudad-de-toluca%2F%231ysessionid=3c259876-5d3a-4ab0-89ef-47202768350dyshowseo=trueytype=1yuserid=yutm_channel=serpyutm_origin=webuyuid=a8af7864-570d-4aad-949e-1f46135f5b52ywidgetCompany=falseygeolocation=false)

Oficina Internacional del Trabajo. (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable* (Organización Internacional del Trabajo (ed.); 1a Edición). [https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS\\_546341/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_546341/lang--es/index.htm)

OIT. (1952). *C102 - Convenio sobre la seguridad social (norma mínima)*.

OIT. (1970). *C132 - Convenio sobre las vacaciones pagadas (revisado)*. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C132](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C132)

OIT. (1991a). *C172 - Convenio sobre las condiciones de trabajo (hoteles y restaurantes)*.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312317](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312317)

OIT. (1991b). *R179 - Recomendación sobre las condiciones de trabajo (hoteles y restaurantes)*.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312517](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312517)

Organización Mundial del Turismo. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo* (A. Sancho (ed.); 1a ed.). Organización Mundial del Turismo.

Organización Mundial del Turismo. (2020). Panorama del Turismo Internacional 2020. En *World Tourism Organization*. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

Oseguera, A. (2022). Concentración en el mercado laboral y su relación con los salarios en México. *Estudios Económicos*, 37(1), 45–102.

Pagura, N. (2010). La teoría del valor-trabajo y la cuestión de su validez en el marco del llamado posfordismo. *Trabajo y Sociedad*, 14(15), 55–69.

Palafox, A., y Rubí, F. (2020). La gota que derramó el caso en el turismo en Quintana Roo, México: Precariedad laboral y COVID-19. *DimensPalafox, A., y Rubí, F. (2020). La gota que derramó el caso en el turismo en Quintana Roo, México: Precariedad laboral y COVID-19. Dimensiones Turísticas*, 4, 131–148. <https://doi.org/https://doi.org/10.47557/IMGO5677>

Pardo, M., y Luna, R. (2007). *Recursos humanos para el turismo* (A. Cañizal (ed.)). Pearson Educación México.

Parkin, M. (2009). *Economía* (8a Edición). PearsonEducación México.

Real Academia Española. (2020). *trabajo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. <https://dle.rae.es/trabajo>

- Román, Y., y Sollova, V. (2015). Precariedad laboral de jóvenes asalariados en la ciudad de Toluca, 2005-2010. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(67), 129–152. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10532623006>
- Rubí, F., y Palafox, A. (2017). *El Turismo como catalizador de la pobreza. Trabajo turístico y precariedad en Cozumel, Mpexico* (E. Cañada y I. Murray (eds.); Alba Sud E). Alba Sub Editorial.
- Sánchez, V., y Olivarría, C. (2016). Desafíos y derroteros de los estudios laborales en turismo México: El tema de la flexibilidad laboral. *Revista Latinoamericana de Turismología*, 2(2), 49–58.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México. (2021, mayo 7). *Datos económicos importantes del Estado*. [https://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/datos\\_economicos\\_importantes\\_edomex](https://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/datos_economicos_importantes_edomex)
- Secretaría de Turismo. (2020). *Empleo Turístico 1er trimestre 2020*. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx#:~:text=trimestre de 2020 \(enero - marzo\)ytext=La poblaci3n ocupada en el,periodo enero-marzo de 2020.](https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx#:~:text=trimestre de 2020 (enero - marzo)ytext=La poblaci3n ocupada en el,periodo enero-marzo de 2020.)
- Secretaría de Turismo, CESTUR, y CONACYT. (2016). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano*. [www.factor-delta.com](http://www.factor-delta.com)
- Secretaría de Turismo, y Confederación Nacional Turística, A. C. (2008). *Análisis Laboral del Sector Turismo en México. Reporte Final*.
- Secretaría de Turismo, y Subsecretaría de Planeación y Política Turística. (2019). *Resultados de la Actividad Turística Enero 2019*. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)
- Servicio de Administración Tributaria. (s/f). *Régimen Fiscal - Asalariado*. Recuperado el 16 de abril de 2021, de



<http://omawww.sat.gob.mx/regimenesfiscales/Paginas/Asalariado/default.htm>

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2a Edición). Morata.

Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus.

Stiglitz, J. (2014). *El precio de la desigualdad* (1a ed.). DeBolsillo.

Unidad de Información, Planeación, P. y E. (2019). (2019). Hoteles de los municipios de Toluca y Metepec. En *Secretaría de Turismo del Estado de México*.

Valero, E. (2013). El precariado. Una nueva clase social, de Guy Standing. *Revista Colombiana de Sociología*, 38(1), 213–217.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rsc/v38n1/v38n1a11.pdf>

Velázquez, M. (2020, diciembre 2). Diputados alargan trámite de reforma en outsourcing. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Diputados-alargan-tramite-de-reforma-en-outsourcing-20201202-0013.html>

Visit México, y SECTUR. (s/f). *Toluca, Estado de México*. Visit México. Recuperado el 9 de junio de 2021, de <https://www.visitmexico.com/estado-de-mexico/toluca>

# Anexos

## Anexo A

### CUESTIONARIO

Instrucciones: Contestar cada una de las preguntas seleccionando algunas de las opciones presentadas, o bien, escribiendo lo que se solicita. Si alguno de los cuestionamientos no aplica a su caso, por favor, colocar: n/a.

#### 1. DATOS DEL TRABAJADOR

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: \_\_\_\_\_
3. Escolaridad: \_\_\_\_\_
4. Área / Departamento: \_\_\_\_\_
5. Antigüedad en su puesto: \_\_\_\_\_
6. Ingreso promedio: \_\_\_\_\_

Numero de cuestionario:

\_\_\_\_\_

#### 2. EMPLEO ANTERIOR

7. ¿Dónde laboraba antes de ingresar a este establecimiento? \_\_\_\_\_
8. ¿Por qué razones decidió dejar ese empleo?
  - a. Ya no se sentía a gusto
  - b. El pago / salario que recibía no era suficiente
  - c. Los horarios / carga de trabajo
  - d. Búsqueda de nuevas oportunidades
  - e. Recorte de personal
  - f. Otro \_\_\_\_\_
9. ¿Considera que su antiguo empleo influyo para que usted solicitara el trabajo que posee actualmente?
  - a. Si
  - b. No
10. ¿Qué factores influyeron para que usted seleccionará este nuevo trabajo?
  - a. Mayor sueldo
  - b. Nuevas funciones
  - c. Contrato formal
  - d. Prestaciones sociales
  - e. Mejor horario
  - f. Cercanía a su casa habitación
  - g. Otra \_\_\_\_\_

#### 3. TEMPORALIDAD

11. ¿Bajo qué tipo de contrato trabaja usted?
  - a. No tengo contrato
  - b. Por obra o tiempo determinado
  - c. Por temporada
  - d. De prueba o capacitación
  - e. Indeterminado
12. ¿Su relación de trabajo es directa con la empresa o vía outsourcing?
  - a. Contratación directa
  - b. Tercerización
13. Al momento de firmar su contrato ¿fueron aclaradas sus dudas en caso de haberlas?
  - a. Si
  - b. No
14. ¿Le entregaron alguna copia o comprobante de su contrato?
  - a. Si
  - b. No

15. El contar con un contrato firmado, ¿le brinda a usted mayor seguridad / estabilidad respecto a contar con su empleo?
- a. Si b. No
16. ¿Cuáles de estas prestaciones se estipulan en su contrato?
- a. Duración de la jornada laboral  
b. Días de descanso  
c. Vacaciones  
d. Aguinaldo  
e. Seguridad social
17. ¿Tiene alguna prestación o beneficio superior a la ley?
- a. Si b. No
18. Si la respuesta previa es si, ¿Cuáles?
- a. Gastos médicos mayores  
b. Seguro de vida  
c. Vales de despensa  
d. Comedor de trabajadores  
e. Servicio de transporte  
f. Otro \_\_\_\_\_
19. ¿A qué institución de seguridad se encuentra afiliado?
- a. Ninguna d. ISEM  
b. IMSS e. Otra \_\_\_\_\_  
c. ISSTE
20. ¿Cuál es la duración de su jornada de trabajo?
- a. Menor a 8 horas c. 12 horas  
b. 8 horas d. 24 horas
21. Durante su jornada de trabajo, ¿dispone de un tiempo de descanso o para tomar sus alimentos?
- a. Si b. No
22. ¿A cuánto tiempo equivale ese periodo de descanso?
- a. 1 a 29 minutos c. 1 hora  
b. 30 minutos d. Otro \_\_\_\_\_
- 4. SALARIO**
23. ¿Cada cuánto tiempo recibe su pago de salario?
- a. Diariamente d. Mensual  
b. Semanalmente e. Otro \_\_\_\_\_  
c. Quincenal
24. Además de su salario, ¿Recibe algún bono extra?
- a. Si b. No
25. En caso de ser positiva la respuesta previa ¿Qué tipo de bono?
- a. Por desempeño d. De puesto  
b. Puntualidad e. Otro \_\_\_\_\_  
c. Antigüedad
26. ¿A cuánto equivale dicho bono?
- a. De medio a 1 día de salario  
b. 2 a 6 días de salario  
c. Señale el monto si lo conoce: \_\_\_\_\_  
d. No lo sé
27. En el caso de las propinas, ¿estas se consideran parte de su salario?
- a. Si b. No
28. ¿Su aguinaldo, a cuántos días de salario corresponde?
- a. Menos de 15(Especificar) \_\_\_\_\_  
b. 15 días  
c. Más de 15 (Especificar) \_\_\_\_\_
29. El último año de trabajo, ¿tuvo participación de utilidades?

- a. Si b. No
30. ¿Cree que su salario es acorde con las responsabilidades y actividades que usted desarrolla dentro de la organización?
- a. Si b. No
31. ¿Es usted cabeza de familia?
- a. Si b. No
32. ¿Qué porcentaje de su salario aporta a su hogar?
- a. 100% c. 50%
- b. 75% d. Menos 50%
33. ¿Considera que ese monto es suficiente para satisfacer las necesidades de su familia?
- a. Si b. No
34. ¿Qué porcentaje de su salario distribuye en: [la suma debe ser 100%]
- \_\_\_\_\_ Comida
- \_\_\_\_\_ Transporte
- \_\_\_\_\_ Pago de servicios (luz, agua, internet, tv de paga, teléfono)
- \_\_\_\_\_ Salud / Visitas al médico
- \_\_\_\_\_ Escuela
- \_\_\_\_\_ Diversión
- \_\_\_\_\_ Ropa y calzado
- \_\_\_\_\_ Ahorro
- \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_
35. ¿Se ha visto en la necesidad de hacer labores / trabajos complementarios para tener otra fuente de ingresos?
- a. Si b. No
36. ¿En algún momento usted ha comparado su salario con el que reciben otras personas en puestos y empresas similares?
- a. Si b. No
37. ¿Cuáles son las diferencias?
- a. Mejor/menor salario
- b. Prestaciones
- c. Horarios
- d. Otro \_\_\_\_\_
38. ¿Puede señalar si es mayor o menor la diferencia, especificando montos?:
- \_\_\_\_\_
39. ¿Piensa que tener un mejor nivel de estudios es garantía de tener un mejor salario?
- a. Si b. No

#### **5. DIAS DE DESCANSO**

40. ¿Cuántos días de descanso tiene por semana?
- a. Ninguno c. 2
- b. 1 d. 3 o más
41. Generalmente, ¿qué días descansa?
- a. Entre semana (lunes a viernes)
- b. Fin de semana (sábado y/o domingo)
- c. Indefinido
42. ¿Recibe prima dominical cuando asiste a trabajar en domingo?
- a. Si b. No
43. Cuando usted labora los días de descanso obligatorio, ¿Cómo le son pagados estos?
- a. No se pagan
- b. En efectivo
- c. En nómina con el salario del día

- d. En nómina con un monto mayor al salario diario
  - e. Se repone con otro día de descanso
  - f. Con algún otro beneficio en especie (despensa, productos, etc.)
44. ¿Sabe cómo es establecen sus días de descanso?
- a. Si
  - b. No
45. Comúnmente ¿Qué hace usted en su día descanso?
- a. Pasar tiempo con la familia
  - b. Limpieza de su hogar
  - c. Tramites como pagar servicios de luz, predio, etc.
  - d. Visitar al médico
  - e. Otro \_\_\_\_\_
46. ¿Considera que sus horarios de trabajo le permiten llevar a cabo una buena relación familiar?
- a. Si
  - b. No
47. ¿Le gustaría que su opinión se tomara en cuenta para decidir sus días de descanso?
- a. Si
  - b. No
  - c. Se considera la opinión del trabajador

## **6. VACACIONES**

48. ¿Cuántos días de vacaciones se le dieron en su primer año de trabajo?
- a. Menos de 6
  - b. Únicamente 6
  - c. Más de 6 (Especificar) \_\_\_\_\_
49. Tras su primer año de labores, ¿se ha modificado esa cantidad?
- a. Si
  - b. No
  - c. Desconozco
50. De ser positiva la respuesta anterior, ¿cómo han aumentado en sus días de vacaciones?
- a. 1 día por año
  - b. 2 días cada año
  - c. 3 a 5 días por año
  - d. Otro \_\_\_\_\_
51. ¿Ya ha solicitado hacer uso de sus días vacacionales?
- a. Si
  - b. No
52. ¿Fueron autorizadas las vacaciones en los días que usted requería?
- a. Si
  - b. No
53. Cuando solicito sus vacaciones, ¿se enfrentó a algún tipo de negativa por parte de la empresa?
- a. Si
  - b. No
54. Si la respuesta previa es sí, ¿De qué tipo?
- a. Carga de trabajo
  - b. Alguien más ya había solicitado esas fechas
  - c. Falta de personal
  - d. Otro \_\_\_\_\_
55. Cuando tomó sus vacaciones, ¿estas fueron pagadas? (Es decir, que su pago no tuvo alguna disminución)
- a. Si
  - b. No
56. ¿Recibió usted prima vacacional?
- a. Si
  - b. No
57. ¿A cuánto asciende el monto de su prima vacacional?
- a. Al 25% del salario de los días solicitados
  - b. Al 50% del salario de los días solicitados
  - c. Al 100% del salario de los días solicitados
  - d. Otro \_\_\_\_\_

## **7. MATERNIDAD Y PATERNIDAD (Sólo si aplica)**

58. ¿Durante su embarazo se modificaron sus actividades para mayor comodidad de usted y el bienestar de su bebé?
- a. Si b. No
59. Si la respuesta 58 es si, especificar 3 aspectos:
- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_
60. ¿De cuántas semanas dispuso para descansar con goce de sueldo previo a la fecha de parto?
- a. 1 a 5 semanas  
b. 6 semanas  
c. Más de 6 semanas (Especificar) \_\_\_\_\_
61. ¿Cuántas semanas de descanso con goce de sueldo disfruto, posterior al nacimiento de su bebé?
- a. 1 a 5 semanas  
b. 6 semanas  
c. Más de 6 semanas (Especificar) \_\_\_\_\_
62. Al regresar a su trabajo, ¿qué duración tuvo el periodo de lactancia?
- a. 1 a 5 meses  
b. 6 meses  
c. Otro (Especificar) \_\_\_\_\_
63. ¿Cómo se estableció el tiempo para alimentar a su bebé?
- a. Se designó un lugar para amamantar al bebé 2 veces durante la jornada de trabajo  
b. Se redujo la jornada una hora ante la imposibilidad de alimentar al bebé en el lugar de trabajo  
c. Otro (Especificar) \_\_\_\_\_
64. ¿Cuándo su esposa dio a luz, cuántos días con goce de sueldo tomo por paternidad?
- a. 1 a 4 días  
b. 5 días  
c. Más de 5 días (Especificar) \_\_\_\_\_
65. ¿Sus hijos asisten a la guardería que ofrece el IMSS?
- a. Si c. Asistencia a guardería  
b. No privada

## **8. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

66. ¿En su puesto / área rola turno?
- a. Si b. No
67. ¿Con qué frecuencia rola turnos? (Si la respuesta 66 fue positiva).
- a. Diariamente d. Mensual  
b. De manera semanal e. Otro \_\_\_\_\_  
c. Quincenal
68. Anote 5 de las principales actividades (el rol) que desarrolla en su puesto de trabajo:
- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_  
e. \_\_\_\_\_

69. ¿En qué momento se le indicaron cuáles serían sus responsabilidades?
- Al iniciar la relación laboral (firma de contrato)
  - Durante el periodo de capacitación / prueba
  - Conforme se ha desempeñado en el puesto
  - De manera periódica o constante
70. ¿De qué manera se le informaron las actividades / responsabilidades a realizar en su puesto de trabajo?
- De forma verbal
  - Por escrito
  - Otro \_\_\_\_\_
71. ¿Sabe usted si las actividades que realiza se encuentran definidas en algún documento de la empresa, ejemplo, diagrama de procesos o perfil del puesto?
- Si
  - No
72. De ser positiva la respuesta anterior, ¿esos documentos se hicieron de su conocimiento y tiene acceso para consulta?
- Si
  - No
73. ¿Sus actividades principales son modificadas?
- Si
  - No
74. Si la respuesta anterior fue sí, indicar de qué manera se modifican.
- Las actividades varían según el día de la semana en su misma área de trabajo
  - Se le mueve a otra área o departamento a manera de apoyo
  - No tiene un área definida por lo que sus actividades y horarios cambian diariamente.
75. Enumere las funciones que le asignan cuando hay algún cambio en sus tareas:
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
76. Cuando la carga de trabajo es mayor, ¿se le consulta si puede trabajar tiempo extra?
- Si
  - No
77. En caso de negarse a trabajar tiempo extra ¿ha habido alguna represalia?
- Si
  - No
78. ¿Cómo se le paga el tiempo extra que labora?
- No se paga
  - Se repone en tiempo
  - En efectivo
  - A través de la nómina
  - Algún otro beneficio (alimentos, vales de despensa, etc.)
79. ¿Cuáles son los principales retos con los que usted se enfrenta en su día a día laboral?
- Desconocimiento sobre procedimientos a realizar
  - Falta de equipo y/o material de trabajo
  - Fallos / desperfectos en la infraestructura
  - Improntita respuesta a solicitudes de material
  - Incapacidad para tomar decisiones
  - Mala relación con otros compañeros
  - Otro \_\_\_\_\_

## **9. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

80. ¿Cuándo usted inicio sus labores, recibió capacitación / preparación?
- Si
  - No

81. ¿Cuánto tiempo duro esa capacitación?  
 a. 1 a 2 semanas  
 b. 1 mes  
 c. Hasta 3 meses  
 d. Otro \_\_\_\_\_
82. ¿Quién llevo a cabo su capacitación?  
 a. Un compañero de trabajo  
 b. Jefe directo  
 c. Recursos humanos  
 d. Otro \_\_\_\_\_
83. ¿Considera que los errores que ha cometido durante sus labores son producto de una deficiente capacitación?  
 a. Si  
 b. No
84. ¿Cómo cree usted que debe de ser una adecuada capacitación?  
 a. De manera teórica  
 b. De forma práctica  
 c. Previo a desempeñarse en el puesto  
 d. Al iniciar sus labores  
 e. Periódicamente  
 f. Otro \_\_\_\_\_
85. ¿Ha recibido algún tipo de curso, taller o algún medio que le permita mejorar en sus labores?  
 a. Si  
 b. No
86. Si su respuesta anterior es SI, dar un ejemplo: \_\_\_\_\_
87. ¿En qué aspectos le gustaría que se le brindara preparación?  
 a. Temas relacionados con su área de trabajo  
 b. Atención y/o servicio al cliente  
 c. Aprendizaje de otros idiomas  
 d. Otro: \_\_\_\_\_
88. Si fuera posible cambiar de puesto dentro de la empresa, ¿le gustaría ser promovido?  
 a. Si  
 b. No

## **10. SEGURIDAD E HIGIENE**

89. ¿Considera usted que su trabajo es de riesgo?  
 a. Si  
 b. No
90. Al iniciar su relación laboral, ¿se le informo sobre los posibles riesgos o peligros de accidente en su lugar de trabajo?  
 a. Si  
 b. No
91. En su área de trabajo, ¿se cuenta con infografía (imágenes, carteles u otro medio visual) que le invite a tener precaución al realizar sus labores?  
 a. Si  
 b. No
92. ¿Cree usted que se puedan minimizar los riesgos de trabajo?  
 a. Si  
 b. No
93. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿cómo podrían minimizarse los riesgos de accidente en el trabajo?  
 a. Con una adecuada capacitación  
 b. Teniendo cuidado en las actividades que realizo  
 c. Usando el equipo y material adecuado  
 d. Mejorando la infraestructura del hotel  
 e. Todas las anteriores  
 f. Ninguna de las anteriores  
 g. Otra \_\_\_\_\_
94. ¿Sabe si se cuenta con una comisión de seguridad e higiene que se encargue de prevenir accidentes?  
 a. Si  
 b. No



95. En caso de haber sufrido un accidente en su actual trabajo, ¿recibió la atención médica adecuada?
- a. Si b. No
96. ¿Cuenta con el material y equipo adecuado para realizar sus labores de manera segura?
- a. Si b. No
97. Cualquiera que fuese su respuesta anterior, mencione cuatro ejemplos:
- a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_

### **11. CLIMA LABORAL**

98. ¿Cómo es su relación con sus compañeros del área a la que usted pertenece?
- a. Buena b. Mala c. Indiferente
99. Su relación con el personal de otras áreas es:
- a. Buena b. Mala c. Indiferente
100. Defina su relación con su jefe directo
- a. Buena b. Mala c. Indiferente
101. ¿Considera que su(s) jefe(s) están al pendiente de las labores que usted realiza?
- a. Si b. No
102. ¿Cree usted que sus compañeros valoran su trabajo?
- a. Si b. No
103. ¿Siente que su(s) jefe(s) estiman su trabajo?
- a. Si b. No
104. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?
- a. Si b. No
105. ¿Le agrada su trabajo?
- a. Si b. No

### **12. EFECTOS DE LA PANDEMIA**

106. ¿Cuánto tiempo se vio afectada la actividad del hotel?
- a. De abril 2020 a junio del 2020
- b. De abril 2020 a diciembre del 2020
- c. De abril 2020 a junio del 2021
- d. Desde abril 2020 a la fecha (septiembre 2021)
- e. En su caso señale el periodo que usted considere que es distinto a los arriba indicados: \_\_\_\_\_
107. ¿Qué modificaciones se realizaron en los roles de trabajo durante la pandemia?
- a. Nuevos procesos / nuevas formas de realizar el trabajo
- b. Despidos de personal
- c. Reducción de los días laborales
- d. Disminución del salario
- e. Cierre total del hotel
- f. Trabajo sin remuneración
- g. Trabajo desde casa
- h. Otro \_\_\_\_\_
108. En el caso de trabajo desde su casa, ¿recibió usted algún tipo de apoyo como bono pago de internet, préstamo de equipo de cómputo, telefonía, asesoría técnica u otra?
- a. Si (Especificar) \_\_\_\_\_
- b. No
109. ¿Cómo se designaron los días para laborar y/o no asistir al trabajo?
- a. Según la ocupación
- b. Por antigüedad del trabajador
- c. De acuerdo con la salud de cada persona
- d. Mutuo acuerdo entre los colaboradores
- e. Prioridad según el trabajador es jefe de familia

- f. Otro \_\_\_\_\_
110. ¿De qué manera la pandemia afectó directamente a su salario?
- Trabajo sin goce de sueldo
  - Mayor dificultad para asistir a trabajar
  - Imposibilidad para cubrir servicios de salud
  - Reducción en la compra de productos de canasta básica
  - Necesidad de buscar otros ingresos
  - Otro \_\_\_\_\_
111. ¿Se le ha brindado capacitación sobre temas de sanidad y la nueva forma de trabajo?
- Si
  - No
112. ¿Cuenta con el equipo necesario para desarrollar sus actividades de manera segura (cubre bocas, careta, guantes, alcohol en gel, etc.)?
- Si
  - No
113. ¿Quién asume los gastos de este equipo?
- El trabajador
  - Son entregados por la empresa
114. ¿Se siente seguro de venir a trabajar, porque el área laboral evita en la medida de lo posible el contagio?
- Si
  - No

### **13. ASOCIACIÓN SINDICAL**

115. ¿Está afiliado a algún sindicato o alguna otra organización similar?
- Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - No
116. ¿Su decisión de unirse a esa asociación fue libre?
- Si
  - No
117. Especificar cuál su aportación sindical \_\_\_\_\_
118. ¿Ha sabido o ha sido víctima de alguna injusticia en su área de trabajo? (por ejemplo: despidos injustificados, cobros de cosas perdidas, etc.).
- Si
  - No
119. ¿Considera usted que existe algún tipo de discriminación al interior de la organización? (Esto referente a los derechos laborales)
- Si
  - No
120. ¿Sabe usted, a qué instancia recurrir en caso de que sus derechos laborales sean violentados?
- Si
  - No
121. Si su respuesta anterior fue sí, mencione a cuál: \_\_\_\_\_
122. Si su respuesta anterior fue sí, mencione a cuál: \_\_\_\_\_

*Gracias por responder al presente cuestionario, la información brindada es de carácter confidencial y será utilizada con fines meramente académicos.*

## Anexo B

### Formato de Diario de Campo

<b>Diario de Campo</b>	<b>Fecha:</b>	Sept.20, 2021	<b>No. Visita:</b>	03
	<b>Investigador:</b>	María Magdalena Troncoso Martínez	<b>Caso:</b>	Hotel Nevado Express
<b>Área o Departamento:</b>	Recepción		<b>Trabajadores con los que hubo interacción:</b>	Recepcionista # 1
<b>Actividades realizadas:</b>				
<b>Aspectos relacionados con la organización del trabajo:</b>				
<b>Comentarios, sentimientos y puntos de vista expresados por los trabajadores:</b>				
<b>Pendientes:</b>				

*Nota.* Este es un ejemplo de la manera en la cual se organizó el diario de campo utilizado para el trabajo de investigación.