

Desarrollo local y empresas hoteleras. Modelos de selección de personal

Local development and hotel companies. Staff selection models

Pável Fernando Santos Velasco*

Octavio Ixtacuy López**

<https://doi.org/10.31644/HT.05.09.2025.A49>

Recibido 25/11/2024 • Aceptado: 26/02/2025

Publicado: 19/05/2025

Resumen

Con este documento se pretende explicar la importancia de las empresas hoteleras en el desarrollo local de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, destacando su papel como generadoras de empleo y formadoras de recursos humanos. La investigación tuvo como referentes empíricos a 12 hoteles pequeños y nueve medianos, los cuales presentan formas de administración, organización y reclutamiento de personal diferentes. Por medio del muestreo deliberado no probabilístico se hizo una selección con base en su experiencia acerca del hospedaje turístico en la ciudad.

Se asume como punto de referencia el modelo específico de selección de personal y se trata el mercado de trabajo en el sector hotelero de una ciudad pequeña cuya economía depende de la actividad turística. Los patrones identificados fueron el tradicional y el estratégico. Según los resultados, los hoteles medianos utilizan el segundo y los pequeños el primero. Como integrantes de consorcios o grupos empresariales, los primeros tienen oportunidad y capacidad de emplear un método eficiente, mientras los segundos, por el limitado nivel de capitalización, utilizan el tradicional. Aunque el sector, como actor estratégico en el desarrollo local, se esfuerce por utilizar un programa piloto moderno, no es posible porque el contexto social y económico, como sistema productivo local, impone prácticas culturales funcionales para empresas pequeñas sin un nivel de capitalización que fortalezca un proceso acumulativo ascendente hacia un equilibrio de alta renta.

Palabras clave: desarrollo local, empresas hoteleras, sistemas de selección de personal.

Abstract

This document aims to explain the importance of hotel companies in the local development of San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, highlighting their role as generators of employment



*Maestro en Desarrollo Local por la Universidad Autónoma de Chiapas. México. Correo electrónico: pavel.santos37@unach.mx ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6945-4817>

** Docente de la Universidad Autónoma de Chiapas. México. Correo electrónico: octavio.ixtacuy@unach.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6424-8134>

and trainers of human resources. The research used 12 small and nine medium-sized hotels as empirical references, which have different forms of administration, organization, and staff recruitment. Through deliberate non-probabilistic sampling, a selection was made based on their experience with tourist accommodation in the city.

The specific model of personnel selection is taken as a reference point, and the labor market in the hotel sector of a small city whose economy depends on tourism is discussed. The patterns identified were traditional and strategic. According to the results, medium-sized hotels use the latter and small hotels use the former. As members of consortiums or business groups, the former have the opportunity and capacity to use an efficient method, while the latter, due to their limited level of capitalization, use the traditional method. Although the sector, as a strategic actor in local development, strives to use a modern pilot program, this is not possible because the social and economic context, as a local productive system, imposes functional cultural practices on small companies without a level of capitalization that strengthens an upward cumulative process toward a high-income equilibrium.

Keywords: local development, hotel companies, personnel selection systems.

Introducción

El turismo se expande por casi todos los países del mundo, respaldado por los medios modernos de comunicación, transporte y estrategias de promoción. Obedece al envite en regiones con recursos históricos, arquitectónicos o naturales que sirven de esparcimiento a grupos sociales de ingresos altos y medianos. En México existen nichos de actividad turística denominados pueblos mágicos en donde el principal atractivo son la arquitectura colonial y las culturas vivas. El desarrollo de las empresas hoteleras en estos lugares es incipiente y los grandes corporativos nacionales o internacionales están ausentes.

En estas ciudades existen mercados de bienes y laborales específicos. El primero incluye la producción de artesanías, el transporte, la construcción y los servicios turísticos y el segundo una oferta de pequeña escala y una demanda de trabajo no calificado que la supera. Se genera así un contexto económico cuyo regulador, el salario, en promedio es el mínimo oficial.

Los modelos de selección de trabajadores en la rama hotelera dependen del grado de desarrollo económico en los países, del nivel de desarrollo empresarial del sector y las características del mercado laboral. Las empresas hoteleras con mayor nivel empresarial se localizan en las economías avanzadas y en las grandes urbes de las naciones emergentes. En los primeros se genera conocimiento científico acerca de la gestión de los servicios. La administración de éstos y del personal es un campo en progreso desde la mitad del siglo pasado y ha contribuido a un manejo eficiente de los negocios. En el periodo de globalización y producción flexible y de alta competitividad económica los saberes sistemáticos respecto a manejo y selección de personal han evolucionado. En ciudades pequeñas las empresas hoteleras dedican poca atención a la selección de personal por no practicar la especialización

en cuanto a gestión, a las exigencias mínimas de un sector de usuarios de los servicios de hospedaje y a un desequilibrio en el mercado de trabajo a favor de la demanda.

A pesar de las limitaciones, las prácticas de selección de personal en hoteles de ciudades pequeñas y de incorporar nuevos trabajadores a las empresas, son ejecutadas sin garantizar o requerir un modelo teórico, como resultado de rutinas, experiencias y criterios intuitivos de los administradores.

Con este documento se pretende describir cómo las empresas participan en el desarrollo local. Se toma como punto de referencia el modelo específico de selección de personal y como contexto el mercado de trabajo en el sector hotelero en una ciudad pequeña cuya economía se basa en la actividad turística.

El desarrollo local y las empresas

Para definir el desarrollo local utilizaremos el concepto que presenta Chauca (2014, p. 96) “es un proceso social que considera las características propias de cada territorio para llevar a cabo cambios estructurales que dependen de las sinergias y el aprovechamiento de las potencialidades endógenas [...] que generen un aumento del bienestar de la población de una localidad y/o territorio.” La misma fuente señala que el desarrollo local tiene como objetivo lograr oportunidades de empleo con base en los recursos humanos, naturales e institucionales de la localidad.

En ciudades pequeñas con una población menor a 250,000 habitantes y donde los servicios son la principal actividad económica las empresas pequeñas y medianas son generadoras de riqueza y empleo. Como actores económicos, coordinadamente con dependencias gubernamentales y organizaciones sociales, lideran procesos de innovación para la competitividad regional.

Para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Social el desarrollo local es sistémico (ILPES, 1998), considerando a una localidad como un sistema de actores que concilian intereses económicos, culturales y políticos. Esta dinámica, en mediano y largo plazos, configura una institucionalidad (Borja, 2003) con patrones generalizados entre los cuales destaca el mercado de trabajo. Ocurre y evoluciona en un territorio determinado en el que los empresarios actúan como actores estratégicos.

El concepto de empresa utilizado en el presente trabajo va más allá de una organización que utiliza recursos para producir bienes y servicios en busca de beneficio o lucro. En palabras de Russel: “Las empresas son un lugar en el que hombres y mujeres cooperan entre sí, se organizan para producir, inventan reglas y formas de hacer, intercambian permanentemente con la sociedad de su entorno.” (Supervielle y Stolovich, 2000, p. 347). El empresario es “el creador y luego desarrollador de una organización (su empresa) que se relaciona con otras en su sociedad y, por consiguiente, con el ambiente socioeconómico que sirve como mediador entre ellas.” (Chauca, 2014, p. 101). Empresa y empresario son estratégicos en la generación de empleos en el desarrollo local. La primera representa la base del tejido productivo y el segundo destaca por su capacidad de innovación en las decisiones.

Las empresas como conglomerado enfrentan competencia interna (regional) y externa (internacional), lo cual obliga a alcanzar un nivel alto en materia de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad para obtener una ventaja estratégica y generar redes empresariales en los procesos de aprendizaje colectivo micro (Chauca, 2014, p. 105).

Las empresas industriales o de servicios se agrupan según sus características y forman sistemas productivos locales (SPL). Los distritos industriales son un ejemplo. Sus actividades económicas comparten conocimiento, cultura y especialidad. Se concentran geográficamente y forman redes de cooperación y competencia, generando contextos y condiciones favorables para su desempeño.

Según Garofoli (2009), el concepto de SPL identifica los factores fundamentales para practicar los procesos de desarrollo en el territorio: “[...]tiene las siguientes características: (i) presencia de economías externas, (ii) existen recursos específicos, (iii) existencia de conocimientos tácitos y (iv) la introducción de formas de regulación social (Chauca, 2014, p. 107). La primera se refiere a los beneficios mutuos para las empresas al concentrarse geográficamente en un área, tales como tecnología especializada, medios de comercialización o disponibilidad de trabajadores calificados o no. La segunda a la presencia de recursos renovables o no, paisajísticos, arquitectónicos o culturales. La tercera trata al conocimiento adquirido mediante experiencia y práctica, no sistematizado o codificado. Finalmente, la regulación social refiere a normas y pautas de comportamiento, tanto formales como no, aceptadas por una comunidad y que procuran la cohesión social.

La experiencia en localidades demuestra que el factor más destacado para estimular el SPL son las redes empresariales y sociales con un sistema educativo orgánicamente integrado al tejido productivo local (Vicente, 2004).

Después de la reseña del concepto de desarrollo local y el papel de las empresas en el esfuerzo colectivo por mejorar las condiciones de vida de un grupo social (nivel macrosocial) se analiza la relación entre empresarios y trabajadores (microsocial). Metodológicamente, se enfoca el modelo de selección de personal como tipo de práctica empresarial y se trabaja con el supuesto de que en ciudades pequeñas mexicanas las prácticas empresariales ocurren en un ambiente con un desarrollo económico capitalista limitado con resabios coloniales, según muestra la organización de los casos estudiados. En consecuencia, se podría encontrar empresas hoteleras en las cuales ciertas prácticas administrativas y de gestión de personal acatan protocolos rigurosos, mientras que en otras predominan prácticas familiares o comunitarias guiadas por la tradición o la costumbre.

El desarrollo local se fundamenta en el trabajo colaborativo mediante sinergias económicas y culturales entre los actores estratégicos, reconociendo y aceptando su heterogeneidad empresarial, en este caso hoteles con niveles de capitalización, organización, usuarios y ambientes laborales en un espacio geográfico de una ciudad pequeña. El estudio analiza en qué medida una categoría de hoteles de tal contexto funciona con la economía convencional y los conocimientos explícitos respecto a la administración de personal, mientras otros lo hacen con base en conocimiento tácito.

Empresas y modelos de selección de personal

Toda compañía pretende obtener el máximo de ganancias con un mínimo de gastos. Para eso se requiere una organización que permita las mejores decisiones de gestión en el manejo de los recursos disponibles. Los capitales de una empresa definen el tamaño y la estructura organizacional, definida como: “La división del trabajo, así como los patrones de coordinación, comunicación, flujo de trabajo, y poder formal que dirige las actividades organizacionales.” En otras palabras, “en tareas distintas y la coordinación de ese trabajo para que los empleados puedan lograr objetivos comunes.” (McShane, 1995, p. 508). Dos elementos más de la estructura organizacional son el lapso y los niveles de control. El primero se refiere al número de personal bajo las órdenes de un supervisor mientras el segundo al de niveles jerárquicos.

Tales características organizacionales se refieren a empresas grandes en economías desarrolladas, en las cuales existe un nivel alto de formalización, o sea: “El grado en que las organizaciones estandarizan el comportamiento a través de reglas, procedimientos, capacitación formal y mecanismos relacionados.” (McShane, 1995, p. 512). Las empresas referidas han estandarizado la selección de personal mediante modelos.

A nivel de empresa con frecuencia se requiere incrementar personal o hacer ajustes en su número. La contratación del trabajador requiere una etapa de selección que de no ocurrir podría haber efectos negativos en cuanto a productividad.

“La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p. e. empresas, instituciones, AAPP, etcétera) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados.” (Salgado y Moscoso, 2008, p. 16).

Los estudios de comportamiento organizacional y administración de recursos humanos han contribuido al tema de la selección de personal (McShane, 1995), crucial porque asegura que habilidades, experiencia y actitudes de los empleados se alineen con objetivos y cultura de las empresas. “En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: (1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan estamos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal, (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.” (Salgado y Moscoso, 2008, p. 104). Un proceso efectivo mejora el desempeño y fomenta un ambiente de trabajo positivo para un mercado competitivo.

En la actualidad destacan dos modelos para la selección de personal: tradicional y estratégico. El primero es practicado por empresas de un mercado caracterizado por su estabilidad productiva. Eso significa que procesos, productos elaborados y prácticas de comercialización varían lentamente o no lo hacen en corto y mediano plazos. Las actividades de los trabajadores se caracterizan por ser presenciales, con conocimientos técnicos específicos de su área y actitudes orientadas al trabajo colaborativo mediante procesos

rutinarios. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas durante muchos años.

Por lo anterior, las empresas seleccionan a su personal con instrumentos no estandarizados, como el currículo vitae, la entrevista y las referencias. El modelo de producción industrial flexible, conocido como posfordismo o especialización flexible, respondió a las limitaciones del fordismo. A diferencia de éste, centrado en la producción masiva de productos estandarizados, busca adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. En la tercera década del siglo XXI, mediante métodos modernos de producción, la capacidad de innovación de los productos aumenta aceleradamente al grado de ofertar artículos personalizados, lo cual implica un cambio constante en los procesos productivos y exige que el trabajador seleccionado tenga alta adaptabilidad para participar directa o indirectamente con ideas que ayuden a mejorar la competitividad de la empresa. Sus características son flexibilidad y personalización, innovación constante, trabajadores polivalentes, producción “justo a tiempo” y descentralización.

En resumen, el modelo flexible representa un cambio de paradigma, pasando de la producción en masa a la adaptada, centrada en la eficiencia, la innovación y la capacidad de respuesta frente a un mercado dinámico y globalizado.

Al cambiar la forma de producción se transforma el modelo de selección de personal. El perfil del trabajador debe estar alineado con los objetivos de la empresa y poseer las competencias para alcanzar el éxito del negocio a largo plazo.

El segundo modelo de selección de personal, el que hemos llamado estratégico, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que se acentuará. Además, cada vez más el mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por su globalidad y la reducción de las fronteras. Un ejemplo ilustrativo de esta volatilidad lo ofrece el ciclo de vida de muchos productos (Salgado y Moscoso, 2008, p. 17).

Universidades y centros de capacitación de personal han adoptado sistemas orientados por el principio de “aprender a aprender” para superar la formación tradicional orientada a la adquisición de conocimientos disciplinarios dejando al margen el desarrollo del pensamiento lógico y el aprendizaje continuo.

Por tanto las características que se requerirá para desempeñar los empleos serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencia de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas (Salgado y Moscoso, 2008, p. 17).

En consecuencia, el empresario y el seleccionador de personal procurarán utilizar instrumentos que garanticen incorporar personal al centro de trabajo con las competencias señaladas. Para eso se guiarán por el siguiente proceso: análisis y preselección, entrevistas conductuales y por competencias, pruebas técnicas y psicométricas y verificación de referencias.

Se ofrece un contexto de desarrollo de la actividad turística y la rama hotelera en la ciudad estudiada.

Turismo y empresas turísticas en San Cristóbal de Las Casas

Los viajeros nacionales y extranjeros demandan bienes y servicios ofertados por proveedores locales. Este mercado genera una de las principales fuentes de ingreso en las modalidades de salarios, rentas y utilidades. La actividad turística de la ciudad involucra al gobierno en sus niveles, las universidades, los empresarios y las organizaciones de pequeños comerciantes. Todos reconocen su importancia y trabajan conjuntamente.

En este contexto las políticas del gobierno federal han puesto atención a las inversiones públicas para el mejoramiento urbano y la movilidad de personas y mercancías (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 2022). En 2003 la Secretaría de Turismo Federal decidió otorgar a San Cristóbal de Las Casas la categoría de Pueblo Mágico por su riqueza cultural, arquitectura colonial, traza urbana y como punto estratégico que vincula a la ciudad con localidades, regiones y países. Los objetivos fueron hacer del turismo una actividad que contribuya a elevar los niveles de bienestar, mantener y acrecentar el empleo y hacer rentable la inversión privada (Sectur, 2014). La conectividad vía terrestre mejoró al ampliar la autopista San Cristóbal-Tuxtla Gutiérrez, lo cual fue posible por asignación de recursos federales y la participación de empresas privadas.

El Patronato Chiapas fue el encargado de gestionar el proyecto del Andador Eclesiástico Santo Domingo-El Carmen en su primera etapa en 1999. En 2003-2005 realizó la segunda, generando externalidades a favor de negocios pequeños y medianos que fueron beneficiados al ver incrementada la demanda de sus productos. Las universidades abastecieron la oferta de personal especializado mediante la formación de capital humano y la generación de conocimiento referente a administración turística. Los empresarios crearon organizaciones gremiales para generar condiciones de competitividad local y regional y mantener un nicho de mercado de trabajo.

Los pequeños comerciantes informales establecieron una red para vender productos en la vía pública y en puntos de la ciudad. Destacan los vendedores de dulces y artesanías del mercado de Santo Domingo y los establecidos en el zócalo. Las acciones de estas agrupaciones les han permitido ocupar espacios urbanos y sociales y crear vínculos al interior de la ciudad y fuera, por lo cual se les ha empezado a llamar generadores de la “otra” globalización, es decir, actores estratégicos que con una cobertura regional limitada han sabido adaptarse a las dinámicas de la nueva economía urbana. La venta de productos artesanales importados de Guatemala y China en pequeños montos justifica la denominación. Estas actividades informales son una oportunidad para ajustar un mercado de trabajo cuyos

salarios son precarios y constituyen nichos ocupacionales temporales que se complementan con el empleo formal.

En una ciudad pequeña los vínculos entre actores económicos son muy estrechos, generando condiciones de complementariedad con el objetivo implícito de impulsar el desarrollo de pequeños emprendimientos y empresas en un contexto donde no existe industria manufacturera, el empleo formal es reducido y el nivel de ingresos regional es bajo.

Los hoteles en San Cristóbal de Las Casas

Según la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas y el Anuario Estadístico y Geográfico del Estado de Chiapas hubo un incremento significativo entre 2010 y 2022. En el primer año había 64, incrementando a 105 en 2016, disminuyendo a 96 en 2022. Este último decremento probablemente obedeció a la pandemia del Covid-19.

A los hoteles de la ciudad se les clasifica en pequeños y medianos. Los primeros tienen servicios básicos y sus precios accesibles a personas con recursos limitados. Emplean técnicas de administración tradicionales mediante un sistema familiar no especializado. Los dueños de las empresas se autoemplean o contratan a una o dos personas para actividades múltiples.

Las instalaciones por lo general están en casas habitación adaptadas y los montos de inversión para remodelarlas o introducir innovaciones son mínimos. Tienen pocas opciones de ampliación al no disponer de espacios potenciales para ofrecer servicios de estacionamiento o restaurante. Estos hoteles se encuentran tanto en el Centro Histórico como en la periferia de la ciudad. Tienen una clientela generalmente procedente de poblados regionales.

Los hoteles medianos están organizados en pequeños consorcios, lo cual les permite compartir información, estrategias de gestión y administración de personal y enfrentar de mejor manera los requerimientos de competencia y competitividad.

Una ventaja competitiva de las empresas hoteleras medianas a diferencia de las pequeñas son las alianzas estratégicas para estandarizar sus procesos. Esto incluye cómo proporciona el servicio y la atención a los huéspedes en un entorno comercial globalizado y competitivo. Otro beneficio se refleja en la imagen que proyectan ante el mercado turístico, pues conjuntamente adoptan una gran similitud en administración y gestión de recursos materiales, financieros y humanos como parte de los cambios constantes y las nuevas tendencias. De eso resulta un mecanismo de presión política hacia los niveles de gobierno para ser beneficiados con subsidios directos o indirectos.

Pertenecer a una alianza gremial promete una gama de beneficios. El padrón empresarial público Canaco-Servytur de San Cristóbal de Las Casas (2024) es una instancia del gobierno federal para integrar a todas las empresas del país inscritas y diseñar programas enfocados en su operación, el fortalecimiento y la permanencia. Confederaciones y cámaras facilitan un contacto estrecho con sus agremiados y mayores oportunidades de negocio, interviniendo en la organización de ferias, exposiciones, presentaciones y actos que desarrollan la actividad empresarial.

HorizonTes Territoriales, Vol. 5, Núm. 9, enero-junio 2025. Páginas: 1-17. ISSN: 2683-2895.

Mediante entrevista a la gerenta de recursos humanos de un hotel del Grupo Farrera el 13 de marzo de 2024 se obtuvo el siguiente testimonio:

Formamos parte del corporativo de grupo Farrera en la división turismo, pero a nosotros nos identifican como un clúster de tres hoteles de cadena propia. Cada hotel tiene su nombre propio, su historia propia. Son empresas afianzadas y las alianzas estratégicas, si tienen que ver con una protección gremial, les permiten dirigir la rama económica, y tienen un peligro en la competencia de las empresas transnacionales, pues no les importa mucho con las pequeñas debido a que su nicho de mercado es diferente. Les otorga un protagonismo en el sector económico turístico en la ciudad, ya que no existen otras opciones laborales. Son conocedores de la demanda excesiva de trabajo que hay [...] existe un exceso de demanda laboral que viene de entornos rurales y egresados.

El corporativo Farrera es uno de los grupos empresariales más destacados del sureste mexicano. Desde su fundación en 1935 tiene presencia en los sectores automotriz, turismo e inmobiliario de la región. Incluye la gestión de seis restaurantes de franquicia, cinco hoteles de cadena y cuatro de marca independiente. Este asociado tiene presencia en siete estados de la república. Cuenta con hoteles de franquicia y boutiques, restaurantes y la prerrogativa de Domino's Pizza. En lo inmobiliario destaca el proyecto Torres Ka'an en Chiapas, un centro de negocios con gasolinera (*El Sol de Chiapas*, 2024).

Un segundo grupo corporativo de hoteles tiene presencia en San Cristóbal de Las Casas, Palenque y Mérida (operado por la cadena Hilton, con un modelo diferente a los otros dos en Chiapas). La gerenta de uno de éstos (con categoría 4), en entrevista el 13 de marzo del 2024, comentó: "Lo que tenemos es un consejo de socios, que son varios y son los dueños de los tres Villa Mercedes. Lo que sí de esa sociedad la mayor parte de los socios son italianos."

Un hotel con categoría de cinco estrellas y que representa una tradición en la ciudad por su ubicación estratégica en el Centro Histórico pertenece a los Pedrero, una de las familias de mayor renombre y tradición. Se presenta un fragmento de su historia.

Moctezuma Pedrero Argüello, a quien familiarmente se le sigue recordando en Chiapas como don Chuma Pedrero, es un personaje sancristobalense que, junto a su hermano Hernán Pedrero, marcó una época. Terrateniente curtido en las labores del campo, fue conocedor de las entrañas del indio, eficaz explotador de su trabajo, habilidoso en las relaciones establecidas con el Estado y los gobernantes domingueros. Fue un personaje que, sin dejar la tierra, los baldíos y el ganado, fundó las primeras agroindustrias de Chiapas, sus inaugurales emporios, empresas modernas (Cruz, 2015).

Destaca esta familia en rubros monopolísticos durante la historia de Chiapas, como el de la producción de aguardiente en los años cuarenta. Según el historiador Ulises Gómez Vázquez:

Pedrero ganó el premio mayor de 10 millones de pesos, con lo cual pudo comprar los predios de San Francisco (Pujilic) y El Palmar e instalar uno de los ingenios azucareros más importantes de Chiapas, terrenos que siglos antes eran habitados por indígenas tsotsiles y donde tras la llegada de los españoles se instaló la orden de los dominicos, siendo un importante cacicazgo desde el siglo XVI hasta el XIX (García, 2022, párr. 1).

Se muestra así una forma de financiamiento que difiere de cómo lo hacen los hoteles pequeños. Estos últimos fueron iniciativas de familias propietarias de casas grandes que adaptaron, para lo cual se autofinanciaron o tuvieron acceso a créditos bancarios de montos reducidos, mientras los primeros, aprovechando su condición de terratenientes o casatenientes, acumularon capital y luego invirtieron en empresas hoteleras con un grado de capitalización considerable.

Los trabajadores en los hoteles

En la ciudad estudiada tienen características similares a las observadas en otros países, según señala la Organización Mundial del Turismo:

Las industrias turísticas utilizan mucha mano de obra y ofrecen trabajo a un gran número de personas. Cuentan con profesionales bien preparados, pero también con numerosos trabajadores que tienen dificultades para encontrar empleo en otro sector, como aquellos recién llegados al mercado laboral (los jóvenes o los inmigrantes), las mujeres con responsabilidades familiares que sólo pueden trabajar a tiempo parcial o trabajadores de baja cualificación en general. Por otra parte, el sector turístico sufre de escasez de trabajadores con las cualificaciones o las destrezas mínimas necesarias. Las condiciones de empleo y de trabajo a menudo no cumplen las expectativas de las personas que trabajan en el sector, por lo que tienden a buscar trabajos mejores en otros ámbitos y es posible que, a la primera oportunidad, se marchen (OMT, s/f).

Las capacidades competitivas de la empresa están determinadas por una adecuada gestión de su personal (Velázquez y Cruz, 2022). Las compañías hoteleras eficientes económicamente proporcionan a sus trabajadores las herramientas para desarrollar e incrementar sus capacidades y destrezas con el fin de ser elementos vitales para su funcionamiento, lo cual lleva a una clasificación según las competencias requeridas por la función que desempeñan: calificados y no calificados

En la actividad hotelera se requiere personal con destrezas y desarrollo de conocimientos como el dominio de idiomas, trato adecuado con el cliente y manejo de sistemas administrativos y de control. Existe una oferta laboral calificada cuya certificación ha sido mediante la formación universitaria o la práctica. Este grupo de personal posee un grado de especialización profesional, manejo de conocimientos digitales y habilidades prácticas (OIT, 2004). En las empresas de hospedaje el empleo de trabajadores calificados es un nicho laboral muy pequeño.

Los trabajadores no calificados realizan tareas sencillas y rutinarias con herramientas manuales o en la cuales está de por medio el esfuerzo físico, generalmente limpiar, lavar,

planchar, cargar equipaje, recoger basura, vigilancia y guardia en hoteles (OIT, 2004). Este tipo regularmente cuenta con un nivel de estudios bajo (primaria o secundaria) y se considera que tiene pocas probabilidades de ascenso en la empresa, por lo cual tendrá una permanencia larga en el puesto. Otra condición laboral a la cual está expuesto es ser fácilmente sustituible por otro demandante de empleo.

La situación de este grupo de trabajadores no configura un horizonte de estabilidad y oportunidades de crecimiento a largo plazo. También origina efectos negativos en las empresas por la rotación frecuente de personal. Trabajar en hoteles es ocupación transitoria y no un empleo permanente. Esto ocasiona que las empresas destinen recursos monetarios limitados de forma regular en adiestramiento y mejora del desempeño de sus empleados (Velázquez y Cruz, 2022). Esta percepción en los trabajadores repercute en el predominio de destrezas y prácticas profesionales limitadas.

Nivel de escolaridad

Los trabajadores que gestionan y administran los hoteles estudian administración de empresas y turismo y algunos ciencias sociales o humanidades. Las universidades públicas y privadas han formado personal especializado. Sin embargo, la oferta de empleo por las empresas de servicios turísticos es insuficiente en relación con la demanda de profesionales.

Los trabajadores operativos empleados en hoteles estudian en escuelas públicas. Algunos alcanzan el nivel de educación media superior, otros secundaria o primaria. En el nivel básico se ofrece orientación y capacitación para desempeñar labores relacionadas con los servicios, pero no garantiza especialización. Muy pocos jóvenes tienen oportunidad de cursar hotelería. Por eso la mayoría no está certificada para desempeñar sus funciones (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Trabajadores operativos y de gerencia/administración según nivel de escolaridad. Hoteles pequeños y medianos en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 2023

	Trabajadores operativos			Trabajadores de gerencia/administrativos		
	Cantidad	Porcentaje	Acumulado	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Sin educación escolar	1	1.4				
Primaria	6	8.3	12.62			
Secundaria	15	20.8	32.16			
Preparatoria	23	31.9	65.49			
Licenciatura	25	34.7	97.67	14	100.0	100.0
Posgrado	2	2.8	100.00			
Total	72	100.0		14	100.0	

Fuente: Trabajo de campo, 2024. Total, que respondieron el cuestionario: 86.

En Chiapas el nivel de escolaridad de los jóvenes empleados ha aumentado. Por ejemplo, jornaleros en granjas productoras de mango o plantaciones de aguacate o limón en entidades federativas del centro de México ya han concluido preparatoria. En el presente caso, con licenciatura o posgrados, aunque en número limitado, se emplean en hoteles de la localidad como trabajadores operativos. En el cuadro anterior se observa que el 61% cursó la educación básica. Llama la atención que en este estrato el 34.7 tiene licenciatura. Los

trabajadores de gerencia o administrativos poseen una certificación laboral coherente con sus funciones. En la tabla 1 se observa que el 100% estudió licenciatura.

Edad y categoría laboral

Los 86 trabajadores operativos encuestados presentan entre 18 y 65 años. El 20.8% se ubica en el rango 18 a 24, mientras que en el de 25 a 34 el 47.22. El acumulado de ambos es de 68.0, o sea, más de dos tercios es población joven. Entre 35 y 54 representa el 29.2, mientras que el menor porcentaje (2.8) se ubica en el rango de 55 a 65 (ver tabla 2).

La población joven incorporada al mercado de trabajo por vez primera en el sector hotelero lo hace al ser éste de las pocas empresas en la ciudad. Muchos han iniciado una relación de pareja y están en etapa de formar familia. Eso les exige ingresos. Como en otras ciudades de México, en la estudiada los jóvenes no se emplean en una sola actividad. En este caso, a la par del trabajo en los hoteles, participan en el comercio informal o las artesanías.

De quienes realizan actividades gerenciales o administrativas el 64.3% se encuentra en el rango de 25-34 años. El 28.6 se ubica en el de 35-54. Los trabajadores de estos dos grupos de edad dedicaron tiempo para su formación profesional, pues para ocupar estos puestos se requiere experiencia. Este estrato posee mayor estabilidad en el trabajo y tiene la oportunidad de desarrollar una carrera.

Tabla 2. Trabajadores operativos y de gerencia/administración por grupos de edad. Hoteles pequeños y medianos en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 2023

Grupo de edad	Trabajadores operativos			Trabajadores de gerencia/administración		
	Cantidad	Porcentaje	Acumulado	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
18-24	15	20.8		1	7.1	
25-34	34	47.2	68.00	9	64.3	71.4
35-54	21	29.2	97.22	4	28.6	100
55-64	2	2.8	100			
Total	72	100		14	100	

Fuente: Trabajo de campo, 2024. Total, que respondieron el cuestionario: 86.

Entre los trabajadores operativos hay jóvenes y adultos. Los primeros, por falta de certificación y experiencia, aceptan salarios precarios en espera de mejores oportunidades en el mercado de trabajo local u opciones de estudios superiores. Los segundos se han incorporado a rutinas que los inducen a preservar la oportunidad laboral sin expectativa de cambio de centro de trabajo.

Niveles salariales

La formación escolarizada limitada de los trabajadores en el sector hotelero, la sobredemanda laboral y el bajo nivel de ingresos de la ciudad se asocian para definir rangos entre un salario mínimo (62%) y menos de dos (34%), alcanzando un acumulado del 97% (ver tabla 3). En esta actividad económica prevalece un nivel de salarios precario. Los pocos trabajadores que

ganan más de tres mínimos son los certificados y tienen funciones de gerencia o administrativas.

Tabla 3. Trabajadores en hoteles pequeños y medianos de San Cristóbal de Las Casas según rango de ingresos por salario mínimo. Números absolutos y relativos. Marzo de 2024

Rangos de ingresos en pesos (2024)	Trabajadores	Porcentaje	Acumulado
(Un SM) 7,468	63	62	---
(Entre 1 y 2 SM) 7,500-14,900	34	34	96
(Entre dos y menos de tres) 15,000-22,400	1	1	97
(Más de tres)	3	3	100
Total	101	100	

Fuente: Trabajo de campo. *Nota:* El número de quienes respondieron a esta pregunta fue de 101.

Con base en los elementos teóricos respecto al desarrollo local, a los modelos de selección de personal en las empresas, a las condiciones de los contextos económicos y sociales y a las características generales de las empresas y trabajadores se plantea una aproximación a las formas de seleccionar personal en los hoteles, como una manifestación del desarrollo económico y empresarial de una ciudad pequeña turística en el sur de México.

Modelos de contratación laboral en ciudades coloniales turísticas pequeñas

Se explica cómo se practica la selección de trabajadores, cuáles son los criterios de las empresas hoteleras en la contratación y las diferencias entre los instrumentos utilizados. Las compañías de este estudio fueron pequeñas y medianas, con particularidades específicas.

Procesos de selección y reclutamiento en las empresas hoteleras pequeñas

Los principales factores en la contratación de un trabajador para los hoteles pequeños están asociados con la dinámica turística. La temporada es un elemento exógeno con variaciones en afluencia y demanda de servicios. En algunos periodos del año la plantilla fija de empleados no satisface la exigencia, por lo cual el dueño del hotel determinará la viabilidad de contratar a personal eventual o de apoyo, principalmente para cubrir turnos en la recepción y de meseros y sus ayudantes.

Los hoteles pequeños a los que se tuvo acceso brindan únicamente el servicio de hospedaje desde el inicio de su operación. Con el paso del tiempo y según su posicionamiento obtendrán su factor de crecimiento, aumentando la variedad en su oferta y el número de trabajadores contratados.

Otro elemento en los modelos de contratación en empresas pequeñas es la flexibilidad. Los trabajadores ocupados por temporada se adaptan al tiempo parcial, por periodos cortos, sin prestaciones sociales y dispuestos a laborar multitareas. Regularmente son personas con otras fuentes de empleo y así complementan sus ingresos. La mayoría son estudiantes que requieren de una remuneración para sostenerse.

La decisión para ofertar puestos de trabajo en hoteles pequeños queda sujeta al dueño y es publicada en un anuncio (por lo regular en la entrada del hotel, pero también en redes

sociales o la radio local). Se recurre a la recomendación interna por trabajadores en servicio; se valora cualidades asociadas a responsabilidad, cooperativismo y permanencia.

Los instrumentos de selección utilizados por las empresas hoteleras en un primer momento son: solicitud de empleo, carta de recomendación extendida por la última empresa donde se haya trabajado o de los empleados con una relación laboral vigente y antigüedad. Después de esta etapa el dueño del establecimiento entrevistará a los candidatos idóneos según su criterio, enfocándose en habilidades prácticas previamente y posterior a su contratación, por lo cual estarán sujetos a un periodo de prueba de tres meses para asegurar su permanencia. No requieren personal con un perfil académico afín al puesto, sino su adaptación a las condiciones laborales de la empresa. Los puestos asociados a la administración o dirección son ocupados por los dueños o sus familiares.

Procesos de selección y reclutamiento en las empresas hoteleras medianas

Forman la fase de abastecimiento de recursos humanos, son dos momentos de una causa. Se pretende postulantes con requisitos esenciales para la vacante y se elegirá a quienes posean mayores fortalezas de adaptación y desempeño en el puesto (Chiavenato, 2011).

En los hoteles medianos la atribución de atraer candidatos mediante una oferta de trabajo es de los gerentes de área y recursos humanos y se hace mediante el sitio web de la empresa o de una publicación en bolsas de trabajo intermediarias con alcance a solicitantes de otras ciudades. Se distinguen por seguir procedimientos de reclutamiento enfocados en la trayectoria de los trabajadores operativos. Para quienes se desempeñan en áreas administrativas y de recepción se requiere un perfil académico afín.

Durante la selección y el reclutamiento de las empresas hoteleras medianas existe un procedimiento para determinar la necesidad de conseguir personal, definido por la apertura y el desarrollo de áreas complementarias en el servicio, una estrategia de aprovechamiento para habilitar áreas que no generan ganancias suficientes. La oportunidad de mejora implica contratación de personal para las áreas de apertura, ya sea que habitaciones con poca ocupación sean adecuadas o se les convierta en espacios distintos con su acondicionamiento o adaptación. Quizá se decida transformar áreas comunes desaprovechadas, enfocándose en incentivar el consumo de los clientes o como una oportunidad de mejora. En hoteles medianos próximos al Centro Histórico de la ciudad se practica un modelo de aprovechamiento de áreas sin ocupar y se les destina a exposiciones temporales con participación de artesanos locales y ferias de productos regionales.

Las técnicas de selección que utilizan las empresas pequeñas y medianas son ejecutadas mediante tres etapas (ver tabla 4).

Tabla 4. Técnicas de selección de personal en hoteles pequeños y medianos en San Cristóbal de Las Casas

Hoteles pequeños	Hoteles medianos
<i>Primera etapa de selección</i> - Solicitud de empleo - Carta de recomendación o de compañeros en servicio	<i>Primera etapa de selección</i> - Solicitud de empleo - Carta de recomendación - Currículo
<i>Segunda etapa</i> - Entrevistas de selección	<i>Segunda etapa</i> - Exámenes psicométricos - Exámenes de aptitudes - Pruebas de conocimientos o habilidades
<i>Tercera etapa</i> - Periodo de prueba de tres meses - Contratación	<i>Tercera etapa</i> - Entrevistas de selección - Contratación

Fuente: Trabajo de campo, 2024.

La técnica de selección más frecuente en empresas pequeñas y medianas es la entrevista. Aunque no posee bases científicas por su falta de precisión, es preponderante respecto al fallo del candidato idóneo (Chiavenato, 2011).

Las herramientas utilizadas por las empresas medianas son más numerosas y detalladas en comparación con las pequeñas. Los requisitos son: solicitud de empleo, currículo vitae y cartas de recomendación de otras donde se haya laborado. Para la etapa de selección se aplica los exámenes psicométricos y de aptitudes y se evalúa la trayectoria laboral afín. Las pruebas de conocimientos o habilidades son útiles en la estimación de capacidades por medio del estudio, la práctica o el adiestramiento. Así se califica el nivel profesional o técnico que demanda el rango de habilidad para determinadas funciones (Chiavenato, 2011).

En este sentido, las empresas medianas tienen un grado mayor de exigencia para los trabajadores que contratan a diferencia de las pequeñas. No solamente será necesaria la habilidad práctica en la rama turística, sino que se les solicitará una formación relacionada con el turismo, y en algunos casos hasta especialización. Sin embargo, los trabajadores operativos o dedicados a actividades manuales y rutinarias podrán acceder al puesto con un grado mínimo de educación media superior.

Conclusiones

La diversidad de hoteles en la ciudad, tamaño y tipo de organización explican las prácticas en relación con la selección y la contratación de trabajadores. Se agrega el perfil laboral de quienes demandan incorporarse a este mercado de trabajo.

Los aportes de las ciencias de la administración y la gestión de empresas han demostrado los beneficios de una selección rigurosa de personal, entre los cuales destacan el impulso del rendimiento y la productividad, el fortalecimiento a la cultura organizacional, la mejora a la retención de empleados, el fomento a la innovación, la reducción de los costos a largo plazo y garantizar calidad y adaptabilidad. No obstante, los hoteles pequeños enfrentan problemas para implementar protocolos y carecen de experiencia en instrumentos de

selección, sustituyéndolos con procesos adquiridos por la experiencia y el conocimiento tácito.

Aunque el sector empresarial, como actor estratégico en el desarrollo local, se esfuerce por utilizar un modelo moderno de selección de personal, no es posible porque el contexto social y económico, como sistema productivo, impone prácticas culturales funcionales para empresas pequeñas sin un nivel de capitalización para desencadenar un proceso acumulativo ascendente que conduzca a un equilibrio de alta renta (López y Peláez, 2023).

La vanguardia en términos de innovación administrativa y gestión de personal está representada por consorcios y grupos empresariales, los cuales tienen una larga historia y han acumulado capital, experiencia y conocimientos, construyendo redes de organizaciones hoteleras para ofrecer servicios de calidad y capacidad de respuesta a una demanda de servicios cada vez más exigente en un contexto de globalidad económica. La comunidad de pequeños y medianos empresarios constituye una oportunidad para impulsar la economía formal en una ciudad turística pequeña.

Bibliografía citada

Borja, J. (2003). *Desafíos de la democracia: Ciudadanía y participación*. Distrito Federal, México, México.

Canaco Servytur de San Cristóbal de Las Casas (4 de septiembre de 2024). <https://concanaco.digital/canacosancristobaldelascasas/>.

Chauca, P. M. (2014). Empresas, empresarios y contexto en la gestión del desarrollo local. En P. M. Chauca, *Desarrollo local: actores, organizaciones y procesos desde distintos ámbitos* (pp. 95-122). Morelia, México, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (novena edición). McGraw-Hill.

Ciudades para un futuro más sostenible (13 de noviembre de 2008). Consultado el 4 de noviembre de 2023. <http://habitat.aq.upm.es/dubai/08/bp1956.html>.

Cruz, A. (1 de mayo de 2015). *Chiapas Paralelo*. Consultado el 3 de agosto de 2024. <https://www.chiapasparalelo.com/opinion/2015/05/los-pedrereros-y-nuestro-balam/>.

El Sol de Chiapas (16 de julio de 2024). *El Sol de Chiapas*. Consultado el 4 de septiembre de 2024. <https://elsoldechiapas.com/grupo-farrera-celebra-89-anos-revolucionando-la-hospitalidad-del-sureste-mexicano/>.

García, D. (18 de abril de 2022). Terrazas de Los Altos, de la soya a ingenios de azúcar. Consultado el 6 de agosto de 2024. <https://www.cuartopoder.mx/chiapas/terrazas-de-los-altos-de-la-soya-a-ingenios-de-azucar/402736>.

Garofoli, G. (2009). *Las experiencias del desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina*. España: URB-AL, III.

HorizonTes Territoriales, Vol. 5, Núm. 9, enero-junio 2025. Páginas: 1-17. ISSN: 2683-2895.

- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación y Social (1998). *Manual de Desarrollo Social*. Santiago de Chile: Ilpes-Cepal.
- López, J. A. y Peláez, Ó. (2023). *Chiapas en su laberinto: estancamiento secular y crisis estructural de su economía*. Chiapas, México: Juan Pablos Editor y Universidad Autónoma de Chiapas.
- McShane, S. L. (1995). *Canadian organizational behaviour*. Toronto: Irwin.
- Muguirra, A. (s/f). *QuestionPro*. Consultado el 21 de enero de 2025. <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales>.
- Organización Internacional del Trabajo (29 de septiembre de 2004). Consultado el 4 de noviembre de 2023. <https://webapps.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/isco88/9.htm>.
- Organización Mundial de Turismo, OMT (s/f). *ONU Turismo*. Consultado el 10 de octubre de 2024. <https://www.unwto.org/es/project/empleo-y-trabajo-decente-en-el-sector-turistico-proyecto-conjunto-oit-omt>.
- Russel, K. (1991). *Enterprise culture*. Londres: Routledge.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 15-24.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (11 de abril de 2022). Consultado el 18 de enero de 2024. <https://www.gob.mx/sedatu/prensa/llega-por-tercer-ano-consecutivo-programa-de-mejoramiento-urbano-a-chiapas-se-invertiran-mas-de-400-mdp?idiom=en>.
- Secretaría de Turismo, SECTUR (10 de 2014). *Guía de incorporación y permanencia. Pueblos mágicos*. Consultado el 4 de noviembre de 2023. <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>.
- Supervielle, M. y Stolovich, L. (2000). El sociólogo del trabajo en las empresas. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (primera edición, pp. 342-367). México: FCE-UAM-Flacso-Colmex.
- Velázquez, J. C. y Cruz, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México 32(83), 15. Consultado el 2 de septiembre de 2024. <https://www.redalyc.org/journal/818/81870307009/html/#fn1>.
- Vicente, A. S. (2004). Problemas y perspectivas en el desarrollo de los sistemas locales de innovación en Michoacán. *Economía y Sociedad*, 9(14), 15-42.