



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



Universidad Nacional de Cuyo

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO-
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

Tesina:

“Vivir del ocio –ajeno-”

Formas de organización del trabajo en el sector turístico en la

Provincia de Mendoza

2002-2012: El caso de la hotelería.

Alumna: **Macarena Randis**

Registro N°: **16687**

Directora: **Dra. Patricia Collado**

Co-directora: **Lic. Beatriz Soria**

Año: **2014**

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer primero la generosidad y amabilidad de lxs trabajadores entrevistados y el compromiso y paciencia de mis directoras Pato y Betty. Además agradezco a todxs aquellos profesorxs y compañerxs que estuvieron presentes y contribuyeron con mi formación durante todos estos años, sin su apoyo, en diferentes momentos y en diversa medida, esta tesis no hubiese sido posible. Gracias también, a mis compañerxs de trabajo y amigxs por su acompañamiento y cariño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: Transformaciones del trabajo actual. Una aproximación al análisis del sector turístico: el caso de la hotelería en la provincia de Mendoza.	8
1.1. El trabajo en servicios como “trabajo no clásico”.....	10
1.2. Formas de organización del trabajo.....	12
1.3. Hegemonía del capital: Teoría del capital humano como sentido común.....	16
CAPÍTULO II: El turismo en la estructura productiva.....	20
2.1. Características económicas generales de la Provincia de Mendoza a partir del año 2002.....	24
2.2. El turismo en la provincia de Mendoza durante los años 2002-2012.....	26
CAPÍTULO III: Análisis de la organización del trabajo en el espacio del hotel.....	39
3.1. Descripción del espacio del hotel: algunas pautas para la interpretación de las relaciones entre los trabajadores.....	40
3.2. Trabajadores del hotel: invisibilización de los sujetos y segmentación del colectivo de trabajadores.....	43
3.3. Análisis del perfil de los trabajadores <i>visibles</i>	47
3.4. Formas de organización del trabajo.....	51
3.4.1. El progreso personal.....	54
3.4.2. La figura del <i>cliente rey</i>	57
3.4.3. Trabajar en servicio: ser para otro.....	61
3.5. Condiciones de trabajo.....	65
3.5.1. Tiempo de trabajo: “Ir al revés de la gente”.....	66

3.5.2. Enfermedades laborales: “Hotelería igual estrés”.....	68
3.5.3. Organización sindical.....	71
3.5.3.1. Crisis del sindicalismo: contexto para comprender la relación con la UTHGRA.....	71
3.5.3.2 Relación con la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina UTHGRA: ¿Convenio colectivo o ausencia de negociación salarial?.....	72
3.6. Algunas reflexiones sobre la resistencia en el espacio de trabajo.....	76
4. Reflexiones finales.....	80
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO I: Metodología	89
1.1. Barrido transversal con coeficientes turísticos fijos.....	91
1.2. Participación relativa del turismo en el PBG según BTCTF (Barrido Transversal por Coeficientes Turísticos Fijos).....	93
1.3. Estimación por promedio de gastos y estadía, según cantidad de turistas y participación relativa del turismo en el PBG.....	93
1.4. Medición de la cantidad de trabajadores del turismo según metodología de Barrido Transversal con coeficientes turísticos fijos.....	93
ANEXO II: Guía de las entrevistas	96

INTRODUCCIÓN

El turismo, en tanto actividad económica, tuvo un importante impulso con la devaluación de la moneda luego de la crisis de los años 2001-02 en nuestro país. Numerosos son los estudios que dan cuenta de este crecimiento y auge económico en la región. Sin embargo, son escasas las indagaciones acerca de las relaciones de trabajo y la calidad del empleo al interior de este sector, mucho menos aún desde una perspectiva crítica. En este trabajo, buscamos dar cuenta de las formas en que se organiza el trabajo en un hotel cinco estrellas ubicado en la provincia de Mendoza, entendiendo que las condiciones de trabajo forman parte de tal organización. Asimismo, consideramos que el análisis de las relaciones laborales en un espacio de trabajo concreto, aporta a la comprensión de la relación conflictiva capital-trabajo en general.

Para realizar dicho análisis, consideramos fundamental enmarcarlo históricamente. Partimos entonces, de la crisis socio-económica global que se dio a mediados de la década del setenta y que tuvo como consecuencia la instauración del neoliberalismo como paradigma totalitario, que buscó abarcar y estructurar todas las dimensiones sociales: la economía, la educación, la cultura, etc. Este programa fue instaurado a nivel nacional mediante la violencia económica, institucional, cultural y física. En una primera instancia estuvo dirigido por el Proceso de Reorganización Nacional, pero su momento culminante fue en la década de los noventa con las presidencias de Carlos Menem.

Este modelo, cuyos resultados fueron el desbarranque social y la pauperización económica, entró en una profunda crisis en los años 2001-02. Luego del colapso, tuvo inicio un período de recuperación económica y algunos indicadores del mercado de trabajo fueron mejorando. En este contexto, el turismo fue una de las actividades con mayor dinamismo a nivel nacional en general y en la provincia de Mendoza en particular. En este sector - desarrollado en el marco del “nuevo modelo”- las transformaciones con respecto a la década previa no parecen ser tan profundas como veremos a lo largo de esta tesina.

En el orden de las justificaciones que motorizan este trabajo, en primer lugar, podemos señalar una de carácter personal. La inquietud que, inicialmente, motivó la realización de esta tesina se relaciona con que trabajé en este ámbito durante siete años de

mi vida¹. Cuando entré a la carrera de Sociología sentí la necesidad de dar cuenta desde una perspectiva social y crítica de las relaciones laborales de las cuales había formado parte. Fundamentalmente me llamaba la atención la aceptación por parte de los trabajadores de situaciones laborales precarias, la ausencia de lucha y las dificultades para identificar las causas que generan malestar en espacio laboral. Es decir, uno de mis intereses giraba en torno a reflexionar sobre los procesos sociales y subjetivos que permiten el consenso en la explotación.

Quisiéramos destacar, que la cercanía con el objeto de investigación, producto de nuestra trayectoria laboral, tiene ventajas y desventajas. Por una parte, hay un acervo de conocimiento previo de los sujetos, situaciones, sensaciones y sentimientos que habilita una comprensión profunda y vívida de la problemática. Pero, por otra, esto también puede implicar dificultades de distanciamiento crítico. Esto generó una tensión permanente en la realización de la tesina -en la que en general cualquier investigador se encuentra- que es aquella entre el compromiso con nuestro “objeto” y el distanciamiento que posibilita el análisis.

Asimismo, desde el punto de vista disciplinar, una vez que nos interiorizamos en la problemática, notamos que es un campo realmente poco abordado desde las ciencias sociales, a pesar de su creciente importancia dentro de la estructura económica provincial y nacional. En este sentido, las producciones científicas de la región en este ámbito, se refieren fundamentalmente a la relación de este tipo de actividad (turística) con las identidades étnicas, el patrimonio cultural y el desarrollo local (Pastor, Torres, et. al. 2006), la mercantilización del patrimonio cultural (Montaña, 2007), la industria vitivinícola (Ruiz Pérez, 2003), la configuración y transformación del mapa turístico a lo largo del tiempo (Bertoncello, 2006), el mercado internacional y la demanda de servicios turísticos (Gardella, Lupo y Aguayo, 2005) y el rol del Estado en la promoción y legislación del turismo (Icaza, Nuñez y Vanevic 2012); sin embargo, escasean investigaciones, en general,

¹ Trabajé en el “rental” (lugar donde se alquilan los equipos de ski) del Centro de Ski de Vallecitos, en el Cerro Aconcagua como “campamentera” (los campamenteros son las personas que trabajan en los distintos campamentos, yo lo hice en Plaza de Mulas durante 4 años y en Plaza Argentina durante 2), en una empresa de turismo aventura como guía de “trekking” (caminatas en la montaña), como guía de “canopy” (tirolasas en la selva) en Costa Rica, también realicé cabalgatas en la Patagonia, entre otros trabajos.

que aborden las relaciones y condiciones laborales en turismo y, como dijimos, prácticamente son nulos los estudios sobre el sector desde una perspectiva crítica a nivel local.

De todas maneras, encontramos algunos trabajos referidos a otras regiones que se acercan más a nuestro problema de investigación, el más importante de ello es aquél llevado a cabo por María Luz Castellanos Ortega y Andrés Pedreño Cánovas (2006) en el libro “Los nuevos braceros del ocio. Sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico”. Los autores hacen un estudio de caso en dos complejos turísticos españoles, identificando las relaciones laborales que se establecen dentro de estos espacios, atendiendo a las formas organizativas del trabajo y su implicancia en la configuración de la subjetividad de los trabajadores. Asimismo, Cordero Ulate, Allen en su libro “Nuevos ejes de acumulación y naturaleza. El caso del turismo” (2006) intenta caracterizar la actividad turística, analizando el lugar que ésta ocupa en el sistema capitalista mundial, poniendo énfasis en la posición de los países latinoamericanos en dicho sistema desigual. También analiza las formas de organización del trabajo en este ámbito en lo que él llama “el capitalismo posmoderno” e intenta adaptar el concepto de Cadenas Globales de Mercancías a la producción de servicios turísticos. Por su parte, Rosana Guevara Ramos en su tesis doctoral “Condiciones de trabajo y de vida en la hotelería: hacia una reconstrucción de la condición social del trabajo.” Analiza el sector hotelero de gran-turismo mexicano haciendo foco en las condiciones de trabajo. Finalmente, Manuel Ángel Santana Turégano, en su artículo “Turismo, empleo y desarrollo” busca analizar los factores que determinan la “calidad” del empleo turístico a partir del caso de Maspamplona (Canarias). Para ello hace un recorrido en torno a las diversas posturas respecto a si el turismo genera desarrollo socio-económico en las comunidades receptoras o por el contrario es una nueva forma de neocolonialismo o dependencia que, al contrario, constituye un freno para el desarrollo.

La ausencia de información a nivel local, nos llevó a plantearnos la necesidad de llevar a cabo una investigación con perfil propio, por momentos nos situamos en un nivel descriptivo y en otros esbozamos posibles explicaciones de nuestro problema. En primer lugar, hicimos un reconocimiento de la situación del empleo turístico a nivel agregado. Específicamente buscamos identificar la importancia del turismo en términos de generación

de riqueza y de empleo en el espacio regional, con el objetivo de establecer un escenario provincial de base sobre esta actividad, para posteriormente, comprender las formas en que se organiza el trabajo en el caso de un hotel cinco estrellas ubicado en la provincia. Aquí focalizamos sobre las modalidades que asumen la disciplina y el control, atendiendo a nuestra inquietud inicial respecto del consenso. Indagamos además, sobre algunos aspectos que hacen a las condiciones de trabajo de los empleados del hotel.

A lo largo de la investigación nos movimos en diferentes niveles de análisis porque consideramos que las acciones individuales o los espacios particulares, no pueden comprenderse aisladamente. Tratamos entonces de situar histórica y estructuralmente el caso y luego nos adentramos en el espacio del hotel y sus particularidades. Con tal fin implementamos una estrategia metodológica, en dos etapas. Una primera de carácter cuantitativa recurriendo a fuentes secundarias tales como la Encuesta Permanente de Hogares, la Encuesta para la Caracterización del Turista que Visita Mendoza, entre otras². Una vez caracterizado a nivel macro el sector, identificamos que la actividad hotelera, es la única considerada “característica del turismo” para la cual se generan datos a nivel agregado, por lo tanto es aquella que nos permite mantenernos en ambos niveles de análisis.

Luego decidimos tomar como recorte el caso de un hotel cinco estrellas, ya que es aquél donde se aplican los modelos organizativos (tecnologías blandas) de avanzada, utilizados a posteriori y en distintos niveles, por los hoteles de menor categoría. La segunda etapa consistió entonces, en el estudio del caso de dicho hotel. Para ello utilizamos técnicas cualitativas de análisis, tales como entrevistas en profundidad, análisis documental y visitas de campo.

La tesina está estructurada en tres capítulos, en el primero de ellos, presentamos los principales conceptos analíticos utilizados. Llevamos a cabo la selección y articulación de estos conceptos a partir del análisis del discurso de los sujetos. Es decir, primero hicimos el trabajo de campo y luego tratamos de discernir cuáles eran las categorías que nos permitían acercarnos más a la comprensión del caso.

²Esta primera parte fue el resultado del proyecto “Vivir del ocio ajeno. El trabajo en el sector turístico durante la post-convertibilidad.” Financiado por el Consejo Interuniversitario Nacional. Resol. P. N° 97/11 del 17 de agosto del año 2011.

En el segundo capítulo realizamos una descripción general de la estructura económico-laboral de la provincia de Mendoza a partir de la post-convertibilidad e identificamos las principales características del desarrollo turístico en este período focalizando siempre en la situación del empleo en el sector a nivel agregado.

Por último, nos situamos en el análisis del caso donde esbozamos elementos y rasgos que hacen al disciplinamiento y control en el espacio laboral y a las condiciones de trabajo de los empleados del hotel. Analizamos, concretamente, el funcionamiento y la implementación de estos mecanismos a partir de la noción de dispositivo y su impacto sobre la organización del trabajo y los trabajadores.

El supuesto que guió nuestra investigación fue que dentro de los hoteles de alta gama, el trabajo se organiza según los nuevos modelos de gestión (calidad total, círculos de calidad, gestión participativa, entre otros) desarrollados luego de la crisis fordista (mediados de los años setenta). La subordinación de los trabajadores a este proceso flexible de trabajo se ve vehiculizada por dos vías, a saber, la precariedad laboral y el desempleo ocasionado por la instauración del neoliberalismo y exacerbados por la crisis de los años 2001-2002 y; la expansión, interiorización y naturalización de la teoría del “capital humano”, es decir, su transformación en “sentido común”.

Si bien el análisis del caso de un hotel cinco estrellas no permite dar cuenta de la totalidad de las relaciones laborales en la hotelería y mucho menos aún del sector turístico, consideramos que es un puntapié inicial y que da un marco para plantearse nuevas preguntas. Además, con la perspectiva de análisis micro-macro adoptada en nuestra tesina contribuimos también a conocer algunas particularidades del modelo de acumulación luego de la devaluación en el espacio regional y al análisis de las relaciones laborales en el ámbito de los servicios.

CAPÍTULO I: Transformaciones del trabajo actual. Una aproximación al análisis del sector turístico: el caso de la hotelería en la provincia de Mendoza.

En este capítulo haremos referencia a algunos conceptos básicos que nos permiten situar teórica y metodológicamente nuestro objeto de estudio. De ninguna manera se trata de una presentación teórica acabada, sino que exponemos definiciones y establecemos ciertos límites conceptuales con el objetivo de comprender el caso de los trabajadores de un hotel cinco estrellas de la provincia de Mendoza, durante la post-convertibilidad.

Consideramos fundamental comenzar por el concepto de trabajo en Marx, ya que a partir de la contradicción a la cual él alude, se puede comprender la importancia y centralidad del trabajo a la hora de analizar la forma en que se produce y reproduce la vida en cada momento histórico particular.

Entendemos que el ser humano es un sujeto de necesidad, que precisa de la naturaleza y de los otros hombres para satisfacer tales necesidades, es decir, para producir y reproducir su vida. En este sentido, con trabajo nos referimos a una “(...) actividad orientada a un fin, el de la producción de valores de uso, apropiación de lo natural para las necesidades humanas, eterna condición natural de la vida humana y por lo tanto independiente de toda forma de esa vida, y común por el contrario, a todas sus formas de sociedad” (Marx, 1991 en Féliz y Neffa 2006).

Antunes (2005) sostiene que existen mediaciones de primero y segundo orden entre el ser humano y la satisfacción de sus necesidades. Con mediaciones de primer orden, se refiere a aquellas (naturaleza, cooperación, herramienta de trabajo, etc.) cuya finalidad es justamente, la satisfacción de necesidades. Estas mediaciones son intrínsecas a la existencia humana. Ahora bien, las “mediaciones de segundo orden” corresponden a un momento específico de la historia, se trata de aquellas mediaciones constitutivas del sistema capitalista cuya finalidad última es la reproducción del capital. En el capitalismo las mediaciones de segundo orden subordinan a las de primer orden. Es decir, la producción y reproducción de la vida concreta de los seres humanos está supeditada a la reproducción del capital.

(...) con el capital se erige una estructura de mando vertical que instauró una división jerárquica del trabajo capaz de viabilizar el nuevo sistema de metabolismo social volcado a las necesidades de la continua, sistemática y creciente ampliación de los valores de cambio, en el cual el trabajo debe subsumirse realmente al capital (Antunes 2005 p 7).

Entonces, si bien, el trabajo puede ser una actividad de realización social ya que es “(...) en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza (...) Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina” (Marx, 1965 en Collado, 2005). En el modo de producción capitalista

(...) el trabajo existe como trabajo heterónimo, subordinado, alienado, explotado. La propiedad privada de los medios de producción por parte de un sector de la sociedad (la clase capitalista) y la división social del trabajo están en el origen de la alienación, consistente en la apropiación del fruto del trabajo hecho por otros, en el extrañamiento de sí mismo, en el control y en la dominación del trabajador por parte de quien lo contrata como asalariado, en la imposibilidad de hacer un trabajo autónomo desarrollando sus potencialidades y, fundamentalmente, en la necesidad de trabajar para asegurar su subsistencia (Neffa y Feliz 2006).

La alienación del obrero se da de una doble manera en el capitalismo, por un lado el trabajador es extraño al producto de su trabajo y por otro, la alienación se produce en el seno del proceso de trabajo, con la propia actividad del trabajador, en tanto actividad que no le pertenece.

Aunque pueda resultar redundante, consideramos necesario este punto de partida para hablar del trabajo en un sector particular de la estructura económica mendocina, la hotelería y en un momento específico, durante la post-convertibilidad; debido a que nos encontramos analizando un caso dentro de una lógica general de producción: la lógica capitalista. Con nuestra tesina pretendemos, justamente, dar cuenta de este trabajo subordinado al capital y

alienado en un hotel de la provincia de Mendoza atendiendo a sus especificidades. Concretamente indagaremos en las formas en que se organiza el trabajo y las implicancias de tal organización en las condiciones de trabajo de los sujetos.

1.1. El trabajo en servicios como “trabajo no clásico”

Dentro del ámbito de las ciencias sociales en general y de la sociología del trabajo clásica en particular, se ha estudiado fundamentalmente al obrero industrial, dando cuenta de sus experiencias de organización, formas de lucha, demandas, derechos conquistados, etc. a lo largo del tiempo, pero se les ha prestado escasa atención a la especificidad del trabajo en otros sectores. Sin embargo, según varios registros, desde hace algunos años el empleo en la industria viene perdiendo peso, en favor del empleo en los servicios (De La Garza, 2011). Enrique De La Garza distingue entre trabajo clásico y trabajo no clásico. Con el primero de estos conceptos se refiere a:

(...) aquellos que fueron considerados en la teorización y la investigación empírica como la línea principal de evolución del trabajo –del maquinismo de la revolución industrial al taylorismo-fordismo, al trabajo automatizado o toyotista-, propios sobre todo de la gran empresa industrial, aunque extendibles también a sectores modernos de servicios o de agricultura (De La Garza, 2011 p 52).

Lo que caracteriza al trabajo clásico es, en palabras de De La Garza, la existencia de “(...) relaciones diádicas claras entre obreros y patrones y sin participación directa de otros actores en los procesos productivos” (De La Garza, 2011 p 52). Asimismo, los conceptos mediante los cuales se ha estructurado el análisis del trabajo clásico desde la *perspectiva del trabajo como ocupación y a la vez como actividad* han sido 1) el control sobre el proceso de trabajo (control de tiempos de trabajo, métodos, movimientos, tiempos de intervención, herramientas o equipos, ritmos, productividad, entre otros) y 2) las relaciones laborales (principalmente la venta de fuerza de trabajo a cambio de un salario).

Con el concepto de “trabajo no clásico” De la Garza busca dar cuenta de una gran variedad de situaciones que complejizan en diversos sentidos, las categorías antes mencionadas, fundamentalmente en el ámbito de los servicios. Es decir, tanto el control del

proceso de trabajo, como las relaciones laborales adquieren características que es necesario analizar. Las situaciones a las que se refiere el autor son las siguientes³:

- a) procesos de generación de servicios en los que el cliente, derechohabiente y/ o usuario están implicados en el propio proceso de producción y, por tanto, el control sobre el proceso introduce a un tercero actor.
- b) trabajos desterritorializados, como la venta a domicilio, que subvierten los conceptos de jornada de trabajo y de espacio productivo;
- c) la producción meramente de símbolos, como la generación de espectáculos públicos o el diseño de software.

Es destacable que en estos trabajos se efectúa una complejización de las relaciones de producción, en dos sentidos, por una parte existe una “compresión” de las fases económicas tradicionales: producción, circulación y consumo: el servicio se genera en el mismo momento en que se consume, o sea, producción y consumo se dan en el mismo espacio-tiempo. Por otro lado, en el proceso productivo interactúan no sólo patrón y trabajador, sino también el cliente, en nuestro caso “el huésped”. Entonces, las relaciones de trabajo ya no son diádicas, sino que se añaden otros sujetos con intervención activa y que puede afectar la dinámica de las relaciones, ya sea como factores de control, como aliados o ambas en tensión.

Además, Hochschild (1983) y Macdonald y Merrill (2009) sostienen que en este ámbito cobran relevancia de manera creciente la gestión y manipulación de emociones en la creación de valor, lo cual tiene implicaciones, tal como veremos más adelante, en la subjetividad de los trabajadores.

Todo lo aquí expuesto nos lleva a repensar las categorías analíticas de la sociología del trabajo clásica y buscar alternativas que permitan comprender el trabajo en su dimensión ampliada (De La Garza, 2010). De todas maneras, consideramos que la diferenciación entre los procesos productivos manufactureros y de servicios debe

³ Otros autores como Korczynski y Cameron Macdonald (2009) señalan estas particularidades del trabajo en servicios.

entenderse en términos de continuidades y transformaciones, pero no de rupturas radicales (Thompson y Warhust, 2008; Thompson y Smith, 2010). Es decir, las categorías fundamentales sobre el proceso de trabajo siguen vigentes, de lo que se trata es de problematizarlas a partir del análisis de las experiencias subjetivas dentro de los espacios de trabajo. Con este fin, en el capítulo N° 3 nos introduciremos en el análisis de las formas de organización del trabajo en el ámbito del hotel atendiendo a estas particularidades que hacen al trabajo en servicio.

1.2. Formas de organización del trabajo

Cuando hablamos de formas de organización del trabajo, nos referimos a las “tecnologías blandas” o “tecnologías de gestión” utilizadas por los empresarios para organizar la producción en pos del incremento de la productividad. Es decir, son procedimientos que permiten arrancar proporciones de trabajo cada vez mayores en menor tiempo y a menor costo. Por lo tanto, se trata de los avances en el terreno de las fuerzas productivas que permiten la reproducción y expansión del capital. Estos “avances” no son lineales, sino que están históricamente determinados.

Según Oscar Martínez (1998), el desarrollo histórico del proceso de trabajo en el capitalismo se caracteriza por: a) una tendencia al aumento en la división técnica y social del trabajo, b) una tendencia a la expropiación del saber obrero y c) un mayor control o dominación “objetiva” de la mano de obra. Los dos modelos organizacionales más generalizados, durante el siglo XX, fueron el fordismo y el posfordismo o “japonización de la producción”⁴ en los países industriales.

La producción Taylorista-Fordista, explica Antunes (2001 y 2005), fue la forma mediante la cual se desarrolló la gran-industria durante la primera parte del SXX. Los elementos constitutivos básicos fueron dados por la producción en masa, a través de la línea de montaje, generando productos homogéneos a través del control de los tiempos y

⁴Acá nos estamos refiriendo a modelos que fueron desarrollados dentro y para la gran industria, sin embargo, éstos impactaron fuertemente en la producción de servicios. Asimismo no desconocemos los debates en torno a la problemática del “postfordismo” Es un debate que evoca diversas posturas y explicaciones: ¿Posfordismo, Neofordismo, After-fordism, Quinto ciclo kondratiev, Especialización flexible? (Amin, 1995)

movimientos por el cronómetro fordista y la producción en serie taylorista. El trabajo parcelado y la fragmentación de funciones, así como la separación de ejecución y elaboración en el proceso de trabajo fueron otras características fundamentales de la organización Taylorista-Fordista. La producción se concentró en unidades fabriles grandes y verticalizadas. Esto último contribuyó con la constitución/ consolidación del obrero-masa, es decir, del trabajador colectivo fabril.

Siguiendo los planteos provenientes de la Teoría de la Regulación, el Fordismo, en tanto régimen de acumulación hegemónico entre 1930 y 1970, implicó un determinado sistema de regulación y reproducción de la fuerza de trabajo cuya estructura jurídica, económica, política y social buscaba garantizar la integración y reproducción de los trabajadores a través de la canalización institucional de sus demandas y reivindicaciones. En este período, el Estado favoreció la acumulación capitalista mediante la conciliación de los intereses sociales. Para ello, reguló y atendió las necesidades sociales, buscó redistribuir el ingreso y mediar la negociación entre diferentes sectores sociales organizados, garantizando así, las relaciones sociales asalariadas (Neffa, 2004).

En los años setenta el modelo productivo fordista-taylorista entró en crisis llevándose a cabo una reestructuración productiva global prácticamente en todo el sector industrial y de servicios. Uno de los objetivos fue la modernización y flexibilización del proceso productivo, caracterizada por la liberalización creciente de los mercados “nacionales” y por la mundialización y financiarización de los capitales (Antunes, 2005; 2009; Zangaro, 2011; Muñiz Terra, 2009). El modelo o paradigma que se gesta y expande luego de la crisis es el modelo de acumulación “flexible” (Antunes, 2005) o “neoliberal” cuyos fundamentos describiremos en el apartado siguiente.

La crisis de los setenta fue el producto de la confluencia de múltiples contradicciones económicas, sociales y políticas. Algunos de los puntos consensuados respecto de sus causas son:

- 1- La caída de la tasa de ganancia y productividad del capital, altos niveles de liquidez en la banca financiera que alentaron la especulación financiera, crisis fiscal de los Estados que trajo como consecuencia la finalización de los acuerdos de Bretton Woods en

1971, la liberalización monetaria y financiera que posicionó a EEUU como centro del ahorro internacional.

2- Protagonismo y expansión de grandes corporaciones de capital industrial y financiero a partir del accionar de empresas multinacionales que operaron integrando en proceso productivo en diferentes espacios nacionales.

3- La transformación de los Estados nacionales con el fin de destrabar regulaciones al capital internacional. Desmantelamiento de los instrumentos keynesianos y bismarckianos como barreras a la liberalización del capital y a la flexibilización del trabajo.

4- Crisis en las formas de organización del trabajo Taylorista-Fordista, con dos consecuencias: límite técnico-económico (disminución de la productividad y la imposibilidad de aumentar la misma bajo el parámetro del fordismo); límite social (luchas salariales y huelgas masivas, resistencia a la disciplina fordista, pugna por la homogeneización salarial, crisis en el reclutamiento de nueva mano de obra, ambos en mutua interrelación (Collado, 2005).

Estos cambios impactaron en las condiciones de trabajo en aspectos tales como la des(re)regulación de los derechos laborales, la informalidad y tercerización del trabajo, el crecimiento del desempleo abierto, la desarticulación del sindicalismo de clase, entre otras. (Antunes, 2005; Muñiz Terra, 2009). Asimismo, la reestructuración de los procesos productivos implicó un cambio en las formas de organización del trabajo cuyos principales objetivos fueron la eliminación de los tiempos muertos durante la jornada de trabajo, el involucramiento personal que permite la autoexplotación, la polivalencia y la multifuncionalidad “des-especializada”, la intensificación de los tiempos de trabajo, la fragmentación de la clase trabajadora, todo esto en pos de la reducción del costo del trabajo y el incremento de la ganancia empresaria, entre otros aspectos. (Martínez, 1998; Zangaro, 2011, Antunes, 2009; Antunes, 2005).

Montes Cató y Pierbattisti (2007) sostienen que para comprender las implicancias de este proceso de reestructuración global que condujo a la degradación de las relaciones laborales, es necesario entender al espacio de trabajo como un campo de lucha, como un espacio de dominación social, de estructuración del poder y del micro-poder. En el espacio

de trabajo se conjugan en un mismo movimiento prácticas y representaciones en torno al trabajo.

Se trata de una lucha permanente, el capital no somete de una vez y para siempre al trabajo, sino que debe renovar sus estrategias en función de las relaciones de fuerza entre capital y trabajo a nivel global y las relaciones de poder hacia el interior de cada empresa. Es decir, que para transformar a la humanidad trabajadora en fuerza de trabajo, en un factor de producción, no es suficiente la violencia económica (la propiedad de los medios de producción) sino que es cada vez más necesaria la violencia simbólica, la dominación en el espacio de trabajo (Montes Cató, 2008).

Los dispositivos que se ensayan en esta época son, pues, complejos, porque crean una trama compacta entre una pluralidad heterogénea de condiciones de trabajo junto con técnicas organizativas de activación de la subjetividad (Montes Cató y Pierbattisti, 2007, p2)

Un dispositivo es, según Agamben (2011) un conjunto heterogéneo de elementos discursivos o no discursivos (discursos, instituciones, edificios, leyes, medidas policíacas, proposiciones filosóficas). Tomado en sí mismo, es la red que se tiende entre estos elementos y siempre tiene una función estratégica concreta inscrita en una relación de poder. Como tal, el dispositivo resulta del cruzamiento de relaciones de poder y de saber. Por otra parte, este entramado de elementos tiene la particularidad de “producir sujetos” en tanto implican un proceso de subjetivación.

(...) llamo dispositivo a todo aquello que tiene, de una manera u otra, la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivos (Agamben, 2011 p 257).

En el capítulo N° 3 analizaremos los dispositivos de dominación que se despliegan en el marco del caso en cuestión, mediante los cuales se busca aumentar la productividad del trabajo. El análisis se centra en el discurso de los sujetos, por lo tanto en fundamental la dimensión de subjetivación de estos mecanismos.

1.3. Hegemonía del capital: Teoría del capital humano como sentido común

Haremos uso del concepto gramsciano de hegemonía, ya que permite dar cuenta no sólo de la imposición por parte del mando de las pautas para llevar a cabo la labor, sino que también visibiliza cómo esas pautas adquieren legitimidad en los espacios laborales. Asimismo, es posible entender el espacio de la hegemonía como un espacio no estático, sino de disputa entre el capital y el trabajo, en el cual se articulan diversos elementos ideológicos, culturales, morales, etc. que pueden funcionar de manera diferente en uno u otro momento, dependiendo del estado de la correlación de fuerzas entre clases, capas y fracciones.

Por hegemonía entonces entendemos a la “dirección política, intelectual y moral” de la clase dominante. Se trata de una “común concepción del mundo”. Según explica Mouffe (1985) Gramsci concibe a la hegemonía dominante, como “(...) un conjunto ideológico compuesto que consiste en la articulación con el principio hegemónico de la burguesía, de toda una serie de elementos ideológicos cuyo carácter de clase no está predeterminado” (Chantal Mouffe, 1985 pp 129-130). Entonces, la clase dominante es:

(...) aquella que fue capaz, a través de la lucha ideológica, de articular a su principio hegemónico la mayoría de los elementos ideológicos importantes de una sociedad dada. Por ello le ha sido posible crear una visión del mundo determinada y establecer una cierta “definición de la realidad” que es aceptada por aquellos sobre los cuales ejerce su hegemonía (Chantal Mouffe, 1985 pp 129-130).

La instauración del modelo de acumulación flexible o neoliberal (Antunes, 2005) implicó la consolidación de la teoría del capital humano como sentido común. Es decir, como manera hegemónica de interpretar el mundo y, por lo tanto, de las relaciones de trabajo. Una de nuestras hipótesis es que en el ámbito turismo esta forma de interpretar el mundo se halla en plena vigencia.

Uno de los rasgos fundamentales del neoliberalismo es su carácter totalitario, busca involucrar todas las dimensiones de la sociedad: la economía, el Estado, la democracia, la educación, la salud y la misma cultura en su integridad (Hinkelammert, 1993). La institución paradigmática es el mercado, mediante el cual se intenta regular la totalidad de

las relaciones sociales. El mercado es considerado como una institución que idealmente, en caso de no haber ningún tipo de intervención, funciona de manera “perfecta” regulando y administrando con la justicia emanada de la competencia perfecta, la oferta y la demanda. Como bien indica Hinkelammert (1993) desde el pensamiento neoliberal se vislumbra la crisis social general producto del capitalismo que pone en riesgo la existencia humana misma, producida por exclusión de la división social del trabajo de proporciones de población cada vez mayores y; por la devastación de la naturaleza. Entendiendo que ambos (trabajo y naturaleza) son las fuentes de cualquier riqueza posible. Ahora bien ante esta tesis aceptada por todos, la solución propuesta por los ideólogos neoliberales es la confianza y la “fe” en la auto regulación del mercado, para ello es necesario abolir cualquier tipo “distorsión”⁵.

Desde este paradigma, cualquier tipo de legislación que priorice la vida humana por encima de la ganancia es vista entonces como una distorsión. Así es que, a partir de mediados de la década del setenta, a nivel nacional, se impuso un programa de liberalización de estas “limitaciones”: apertura de los mercados, flexibilización laboral, privatización de empresas públicas, mercantilización de la salud, de la educación, entre otras, por medio de la violencia ejercida en todas sus dimensiones (económica, física, institucional, etc.).

Hinkelammert (2009) sostiene que si con la revolución industrial y la consolidación del capitalismo se transformó al trabajo y a la naturaleza en factores de producción, ya que las relaciones mercantiles debían abarcar y subsumir las condiciones generales de la producción, con la instauración del neoliberalismo como paradigma global se los transforma en capital humano y capital natural. La lógica de la maximización de la ganancia es entonces la manera en la cual el trabajador se relaciona consigo mismo.

La teoría del capital humano promueve un nuevo perfil de trabajador y una nueva cultura empresaria cuya imagen paradigmática es la de un “hombre empresario de sí mismo” que tiene como meta el progreso individual. Se trata de un agente que dispone de

⁵ Para profundizar sobre la lógica neoliberal véase Hinkelammert 2009 y para indagar acerca de la lógica del capital humano véase López Ruiz (2007).

determinados recursos que debe poner a “producir” para capitalizarse y así tornarse cada vez más “empleable”. Esta figura promete “felicidad”, “éxito individual”, la ampliación de los horizontes de la experiencia y del conocimiento y, hace de la competencia la regla universal de la existencia humana (Castellanos Ortega y Pedreño Cánovas 2006; Fernández Nadal y Silnik 2012). Las pautas de comportamiento de este sujeto se encuentran signadas por el desbarranque de los colectivos de representación y la pauperización generalizada producto de la reestructuración productiva a la que hicimos alusión previamente.

La retórica del hombre-empresario busca, entonces, la interiorización de los valores y de la “ética” empresarial que se contradice con las identidades laborales colectivas y oculta el conflicto entre capital y trabajo inherente al capitalismo. La identidad se construye para y por la empresa (López Ruiz, 2007).

Las estrategias empresariales para gestionar la fuerza de trabajo, ancladas en este paradigma, ponen en valor nuevos aspectos de la existencia humana tales como la creatividad, afectividad, habilidades sociales, etc. Con tal fin, se han desarrollado diversas técnicas que promueven el involucramiento personal de los trabajadores: círculos de calidad, polivalencia funcional, empowerment, mejora continua y formación de personal.

Lo que se afianza con el neoliberalismo es la capacidad política de explotación de la fuerza laboral, y ello se logra, por un lado, debilitando las fuerzas colectivas de resistencia y por otro, introduciendo nuevos mecanismos de extracción de plusvalor que incorporan la totalidad de las facultades vitales al proceso de producción, ya sea la capacidad de lenguaje, la aptitud de la conversación, la disponibilidad a prestar atención, a preguntar, a estar presente, a gestionar los afectos, los gestos o bien la facultad de producir imágenes y relaciones (...)(Montarcé, 2008, p 85).

En síntesis, en esta tesina analizaremos el trabajo en un hotel, por lo tanto de un sector que se encuentra dentro del ámbito de los servicios, a la luz de las transformaciones aquí descriptas. Los interrogantes que guiaron esta investigación fueron: ¿Qué importancia económica y laboral tiene el turismo en la provincia luego de la devaluación? ¿Cuáles son las formas típicas de organización del trabajo en el hotel durante el período mencionado? ¿Éstas tienen características similares a las *nuevas formas de organización del*

*trabajo*acuciadas durante el modelo de acumulación “flexible”? ¿Cuáles son los dispositivos que permiten la explotación de la fuerza de trabajo en el espacio del hotel? ¿Cómo son las condiciones laborales de este grupo de trabajadores? Todas estas preguntas nos llevan a acercarnos también a la discusión en torno a la vigencia o no de los preceptos neoliberales y de la retórica del hombre empresario de sí mismo a la que aludimos previamente.

En este capítulo empezamos definiendo la noción de trabajo situando sus transformaciones y haciendo eje en el sector servicios a fin de proveer las claves necesarias para leer las transformaciones económicas a nivel local y las características del trabajo en el caso que nos ocupa.

CAPÍTULO II: El turismo en la estructura productiva

En este capítulo presentamos brevemente el contexto macroeconómico en que tiene lugar el turismo y las características del empleo en dicho sector, en la provincia de Mendoza a partir del año 2002 con el objetivo de situar la configuración de nuestro caso desde una perspectiva macro social.

Antes que nada, quisiéramos hacer un breve recorrido por la historia del turismo a nivel nacional. La actividad turística se ha ido transformando en el país conforme a los diversos modelos de acumulación que se han ido sucediendo. Durante el modelo agroexportador, por ejemplo, se desarrolló un turismo de elite, las cuales buscaron por medio de esta actividad la distinción social, inspiradas en el estilo de vida europeo. Fueron los grupos acomodados de la provincia de Buenos Aires aquellos que definieron ciertos puntos del país como lugares turísticos⁶.

Con la instauración del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) que tuvo como característica el crecimiento del mercado interno, el aumento de la población obrera urbana asociada a la inmigración externa (producto de las oleadas migratorias incentivadas por los gobiernos precedentes) e interna y, al crecimiento de la industria, la actividad se fue masificando. En este período empezó a asociarse el turismo con el descanso y por lo tanto, con el mundo del trabajo. Los lugares electos por las elites se fueron transformando en sitios de turismo masivo donde los hoteles sindicales fueron cobrando cada vez mayor relevancia (Bertoncello, 2006).

Con la crisis del modelo ISI a mediados de la década del 70 y la reestructuración productiva a la que hicimos referencia también se fue transformando el turismo de manera radical. El turismo masivo vinculado al mundo del trabajo entró en crisis debido: al empobrecimiento generalizado de la población trabajadora, la heterogeneidad de situaciones laborales con desigual acceso al “tiempo libre” producto de la flexibilización laboral, la crisis sindical (la disminución de afiliados trajo consecuencias también en la

⁶El destino paradigmático en esta época fue la ciudad de Mar del Plata, al cual se le suman las localidades serranas de Córdoba y las salas de baños termales en Salta y Jujuy. Al respecto puede consultarse Bertoncello, 1993, 2006 y Cabrera 2003)

oferta turística que tuvo serios problemas para seguir sosteniendo su equipamiento y el desfinanciamiento mismo de los sindicatos), entre otros aspectos. Hasta llegar, en la década de los noventa, a la gestación y consolidación una nueva oferta turística destinada a los sectores “ganadores” del modelo neoliberal y al turismo externo. Se abrieron nuevos nichos exclusivos dispersos por el territorio nacional que tuvieron como inversores a grandes grupos económicos nacionales e internacionales (Bertoncello, 2006).

Los años noventa establecen también nuevas lógicas para el desarrollo del turismo en tanto actividad económica. Al mismo tiempo que la política cambiaria acaba propiciando el turismo emisor (Bertoncello, 2001), va consolidándose una estructura turística más orientada al gran negocio y a la captación de turismo internacional (Mantero, 1999). En efecto, en el contexto de la nueva política económica y de la redefinición del rol del estado, las actividades vinculadas con el ocio y la recreación pasan a tener un lugar destacado, atrayendo grandes inversiones y grupos económicos poderosos. El turismo asiste a la llegada de nuevos capitales y agentes económicos que incentivan la demanda de grupos solventes, orientándola hacia nuevos destinos turísticos, o hacia nichos específicos que se desarrollan en los tradicionales. Ejemplo de este tipo de accionar es el desarrollo de la estación de esquí de Las Leñas en la provincia de Mendoza, creada de la nada por este tipo de agentes económicos para satisfacer a turistas interesados en la práctica de deportes invernales y de alto poder adquisitivo (Bertoncello, 2006 p. 330).

La sociedad argentina atravesó una profunda crisis económico-política y social a principios de siglo que puso en tela de juicio las bases mismas del programa neoliberal (Cortese, et.al. 2013; Arceo y otros 2008; Azpiazu y Schorr 2010; Basualdo 2010; Reyes Suarez 2007). Aunque, con el abandono de la convertibilidad monetaria, se inició un período de crecimiento económico (basado principalmente en la exportación de *commodities*, y en la puesta en funcionamiento de la capacidad ociosa instalada en la industria) los indicadores tradicionales del mercado de trabajo mejoraron paulatinamente. (El desempleo disminuyó y el empleo aumentó, sin embargo persistió la desigualdad en la

distribución del ingreso y la precariedad en el empleo (Azpiazu y Schorr, 2010; Svampa 2008, Cortese, et.al. 2013).

Para contrarrestar la pauperización social producto del neoliberalismo y la crisis de los años 2001-02 también se ensayaron estrategias vinculadas al turismo (tanto en la órbita pública como privada), entendiendo a este como “impulsor del desarrollo local”⁷. Entonces, al turismo promovido por grandes grupos de negocio se le han ido sumando en los últimos tiempos, formas específicas de turismo denominadas “alternativas”, “culturales”, entre otras. Estas modalidades se correlacionan fuertemente con las tendencias de fragmentación social y el consumo diferenciado según nichos de demanda (Bertoncello 2006).

(...) la búsqueda incesante de atractivos que satisfagan demandas muy puntuales y diversificadas va transformando a todo el territorio en potencial destino turístico, exacerbando los proyectos de desarrollo turístico local y la competencia entre los lugares para construir imágenes positivas que sustenten un atractivo turístico capaz de captar inversiones y turistas. Naturaleza y cultura desigualmente distribuidas en el territorio, se transforman así en una especie de materia prima que puede ser activada para el turismo, y que de hecho lo es en forma creciente. El mapa turístico argentino actual muestra, precisamente, esta característica de contar con infinidad de lugares valorizados como destinos turísticos, que coexisten y compiten con los tradicionales. Estos construyen una oferta turística extremadamente heterogénea, una cualidad indispensable cuando sus usuarios ya no se incrementan por la inclusión de nuevos grupos sociales sino que lo hacen, fundamentalmente, por el mayor acceso y la multiplicación de los viajes, por parte de un porcentaje limitado de ellos; o también, como sucede en los últimos años, por el consumo realizado por el turismo internacional. Evidentemente, un “mapa turístico” acorde no sólo con la nueva sociedad argentina sino también con su inserción internacional actual (Bertoncello 2006 p. 332).

⁷Son numerosos los autores que escriben sobre el turismo desde la perspectiva del desarrollo local, alguno de ellos son: Brondolo, 2000; Cristiano, Elías y Fernández (2011); Fernández, Grill y Laumann (2011) Capanegra, 2008; Pastor, 2010; Pastor; Torres; Montaña y Abraham, 2006. Algunos de los autores que ponen en cuestionamiento esta asociación entre desarrollo y turismo son: Santana Turégano (2005) y Cordero Ulate (2006).

Éstas han sido a grandes rasgos las características generales del turismo a nivel nacional. Ahora bien, Elma Montaña (2007) sostiene que, a nivel provincial, durante la década de los noventa se lo identificó como una actividad estratégica para el desarrollo de Mendoza y con la devaluación este sector recibió el impulso fundamental de un tipo de cambio favorable a los extranjeros (tanto para inversores como para visitantes).

Los principales “atractivos turísticos” de la provincia están asociados al patrimonio natural (Nieve, Cerro Aconcagua, Cordillera de Los Andes en general), pero también, se ha efectuado en los últimos años una fuerte promoción de diversas formas objetivadas de la cultura mendocina las que se encarnan en sus paisajes (tanto urbanos como rurales), en las prácticas culturales específicas y distintivas de Mendoza: fiestas, vitivinicultura, vida cotidiana, cocina local y también, se está fomentando cada vez más el turismo de congresos⁸.

A lo largo del capítulo haremos una caracterización de la estructura económica de Mendoza, a partir de fuentes secundarias, intentando dar cuenta del lugar que ocupó el turismo en términos económicos y laborales luego de las crisis de los años 2001-02. Para luego situar el caso en este marco. Así, empezamos con una descripción general de los sectores económicos y del empleo en la provincia de Mendoza entre los años 2002 y 2012 en general, luego damos cuenta del devenir del turismo en esta época. Con tal objetivo y, debido a la falta de información, en ocasiones analizaremos las variaciones dentro de la rama de Hoteles y Restaurantes de manera agrupada, como indicador proxy. Consideramos pertinente tal “contextualización” ya que entendemos que las variables macroeconómicas inciden directamente en la configuración de las relaciones laborales en los espacios de trabajo. Se trata de un diálogo entre distintos niveles de análisis que dan como resultado una comprensión más global de la relación capital-trabajo en el sector turístico en general y en el caso del hotel en particular.

⁸Diario Los Andes: <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/10/27/congresos-eligieron-mendoza-675931.asp>; <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/8/15/turismo-congresos-dejo-mendoza-millones-660960.asp>;

Para la elaboración de este apartado utilizamos técnicas cuantitativas de análisis y recurrimos a fuentes estadísticas secundarias tales como: la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de la Provincia de Mendoza (DEIE), la Cámara Argentina de Turismo (CAT), el Observatorio para el turismo sostenible-Mendoza, la Secretaría de Turismo de Mendoza, entre otras.

2.1. Características económicas generales de la Provincia de Mendoza a partir del año 2002

En la provincia de Mendoza, a fines del año 2002, la economía comenzó a recuperarse de la crisis, en gran medida debido a la dinámica del tipo de cambio real y al crecimiento de la economía nacional. El indicador fundamental que pone de manifiesto esta recuperación es el Producto Bruto Geográfico (PBG). El mismo creció de forma sostenida hasta los años 2008-09, momento en que la tasa de crecimiento se torna negativa, probablemente debido a la crisis internacional. De todas maneras, como puede observarse en el cuadro N° 1, en el año 2010 la tasa se vuelve positiva nuevamente y sigue creciendo hasta el final de la serie.

Cuadro N° 1: Evolución del PBG en millones de pesos de 1993 y tasa de crecimiento anual 2002-2012

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
7.772.198	9.020.236	10.469.099	11.514.521	12.740.138	13.792.358	14.367.895	13.820.833	14.986.673	15.694.863	16.042.148
-6,6%	16,1%	16,1%	10,0%	10,6%	8,3%	4,2%	-3,8%	8,4%	4,7%	2,2%

Fuente: elaboración propia en base a los datos provenientes de la DEIE- Producto Bruto Geográfico

Si bien durante esta década todos los sectores crecieron (respecto de los bajos niveles de producción en la crisis), al analizar la importancia relativa de las diferentes ramas de actividad en el PBG, notamos que ha habido una profundización de algunas tendencias que se venían delineando desde los años noventa. Por un lado, la industria manufacturera continuó con la tendencia decreciente⁹. Por otro lado, la rama de Comercios, Restaurante y Hoteles (en adelante rama de CRyH) continuó incrementando su participación dentro del

⁹ La importancia relativa de la industria en la estructura productiva local y nacional es relevante en la medida que posibilita el sustento económico y social de una determinada formación social en términos de generación de bienes, servicios y empleo.

PBG, aunque luego de la crisis, el crecimiento fue realmente abrupto llegando a aportar el 25% del PBG en el año 2012. De todas maneras también hubo algunos cambios en la composición relativa del mismo, el más importante de ellos fue la pérdida de importancia (relativa) del sector financiero, uno de los más dinámicos durante la década neoliberal (Canafoglia, Et. Al. 2012).

Quisiéramos destacar que, durante la crisis internacional de los años 2008/09 la caída en la tasa de crecimiento de CRYH (-11%) estuvo por encima de la tasa del conjunto del PBG provincial (-3,8). Este dato muestra la fuerte dependencia de la economía internacional de este tipo de actividad económica.

Cuadro N°2: Participación relativa de los sectores de actividad en el Producto Bruto Geográfico (PBG), provincia de Mendoza 1991/ 2012

Rama de actividad	% del PBG											
	1991	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuaria	7,9	9,4	9,6	10,3	9,8	10,1	9,6	9,0	8,1	7,5	7,3%	6,9%
Explotación Minas y Canteras	9,14	12,9	13,0	12,8	14,2	14,3	14,3	14,6	14,9	13,9	13,3 %	12,5 %
Industria manufacturera	24,7	19,3	19,8	18,4	17,1	16,0	15,6	15,4	15,8	15,3	15,0 %	15,1 %
Electricidad, Gas y Agua	2,5	2,2	2,4	2,4	2,5	2,4	2,3	2,2	2,3	2,2	2,2%	2,2%
Construcciones	5,1	2,1	2,6	3,2	3,2	2,8	2,7	2,2	2,3	2,1	2,4%	2,3%
Comercios, Restaurantes y Hoteles	14,5	15,7	18,5	21,2	22,8	24,2	25,7	24,4	22,6	24,7	25,5 %	25,8 %
Transp, almacenam y comunicaciones	4,5	5,9	5,4	5,9	5,8	5,8	5,7	6,1	6,5	6,8	6,6%	6,7%
Establecimientos financieros	14,7	16,3	13,9	12,2	11,4	10,9	10,5	10,2	10,7	11,4	11,2 %	11,5 %
Servicios Com, Pers y Soc	16,6	16,2	14,7	13,6	13,3	13,4	13,6	15,8	16,9	16,1	16,4 %	16,9 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos provenientes de la DEIE-PBG y FCE – UNCuyo.

El período estudiado, en general, ha sido beneficioso en términos de acumulación. Los sectores más dinámicos fueron el sector de bienes transables, fundamentalmente el petróleo

y la vitivinicultura (por el aumento en las exportaciones de vinos finos de alta gama)¹⁰ y, el turismo (Canafoglia Et. Al. 2012).

Con respecto al empleo, luego de la crisis, los indicadores típicos del mercado de trabajo mejoraron notablemente. Se produjo un aumento paulatino del empleo con una tasa promedio de 39,4% (36,8 para el 1er trimestre de 2003 y 41,9 para el 1er trimestre de 2010). También disminuyó considerablemente la tasa de desocupación abierta, la cual pasó de 16,9% en el 1er trimestre de 2003 a 6% en el 1er trimestre de 2010. La tasa de actividad se mantuvo estable, aunque con oscilaciones con un promedio de 44,3% (44,1% para el 1er trimestre de 2003 y 44,6% para el 1er trimestre de 2010 EPH-DEIE). En definitiva, las tasas de empleo y de actividad aumentaron en comparación con el período 1990-1999 (35,9% y 38,2 % respectivamente¹¹. Sin embargo, uno de los rasgos fundamentales del empleo luego de la crisis es el alto nivel de precariedad visible en aspectos tales como la falta de registración, bajos salarios, malas condiciones de trabajo, entre otros (Cortese, et.al. 2013).

2.2. El turismo en la provincia de Mendoza durante los años 2002-2012

A simple vista se podría afirmar que la rama económica específica mediante la cual se puede estimar la importancia del turismo es la de restaurantes y hoteles, sin embargo, si sólo se tiene en cuenta este sector, se subestima su importancia. El problema fundamental a la hora de analizar el turismo en términos de generación de valor y empleo radica en que éste se define por el consumo y no por la producción. Es decir, es el sujeto que consume el que hace que un bien o un servicio sea turístico o que por el contrario esté destinado a la población local.

¹⁰ “(...) este crecimiento en la importancia relativa de la exportación de vinos finos es producto de la reconversión productiva llevada a cabo durante la década neoliberal. Dicha reconversión se caracterizó, por un lado, por la fuerte inversión en tecnología y capital, y por otro, el recambio de variedades orientados hacia la producción de vinos finos demandados por el sector de altos ingresos y el mercado internacional. Esto produjo la crisis de los pequeños y medianos productores, que ante la falta de asistencia crediticia se vieron imposibilitados de incorporar los elementos mencionados y de tornarse competitivos a nivel nacional e internacional, generando una destrucción neta de puestos de trabajo. En su lugar, aparecieron los grandes grupos económicos nacionales e internacionales que invirtieron en la compra de tierras, en establecimientos vitivinícolas existentes y en la construcción de nuevos emprendimientos (Canafoglia et.al, 2012 p.7).

¹¹Elaboración propia en base a datos provistos por Collado, 2001.

Los turistas utilizan gran variedad de bienes y servicios ofrecidos en el territorio que visita tales como transportes, comercio minorista, servicios de esparcimiento, servicios culturales y deportivos, entre otros. De igual manera, si se consideraran las variaciones en estos últimos el resultado sería una sobreestimación absoluta de dicha actividad, dado que no son sólo los turistas, ni en su mayoría, quienes generan variaciones en el desarrollo de estos rubros.

Por estas razones estimar la importancia del turismo en un territorio es una tarea compleja¹². La Cámara Argentina de Turismo realiza una medición a partir de la metodología de *Barrido transversal con coeficientes turísticos fijos*. Este contempla tanto el aporte de este sector al PBI, como su contribución en términos de empleo, a nivel nacional. Sin embargo, al tratarse de coeficientes fijos no logra captar el impacto específico de la actividad turística. De todas formas, en este trabajo realizamos una adaptación de esta metodología (véase anexo metodológico 1.1 y 1.2) para estimar la importancia del sector dentro del PBG y comparar con este indicador a nivel nacional. También se presenta una metodología específica a partir de los datos generados por la Encuesta para la Caracterización del Turista que Visita Mendoza (véase anexo metodológico 1.3).

A partir de este indicador podemos afirmar que el turismo ha crecido de forma constante durante el período estudiado, llegando a ubicarse en quinto lugar en términos de importancia relativa dentro del PBG, superando incluso sectores tradicionalmente relevantes como es el caso del sector agropecuario (Cuadro N° 3). En el año 2010 llegó a representar alrededor de un 8% del PBG de la provincia de Mendoza (Cuadro N° 4 y Cuadro N°5).

¹² Desde hace algunos años, fundamentalmente desde la devaluación, se están haciendo algunos esfuerzos para superar este problema, la intención es crear una “cuenta satélite de turismo” . Actualmente en la Argentina se cuenta con, la Encuesta de Ocupación Hotelera, al Encuesta de Turismo Internacional y con la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares; y, en Mendoza, se realiza la Encuesta para la Caracterización del Turista que actualmente es de carácter mensual. En el caso de Argentina, el ente que mide es el INDEC, en conjunto con la Secretaría de Turismo de la Nación. Para el caso de Mendoza, es la DEIE, en conjunto con la Secretaría de Turismo de la Provincia, el organismo encargado de las estadísticas del sector.

Cuadro N° 3: Participación de las distintas ramas de actividad en el PBG, participación del turismo por rama (Barrido transversal con coeficientes turísticos fijos), participación relativa de cada rama de actividad. Año 2010.

Sector de Actividad	Total-sector turismo en \$ corrientes	Participación del turismo por sector	Total descontando turismo	Todos los sectores en \$ corrientes	Participación relativa cada sector
Agropecuario	1.133.427	45.337,08	15.014.646,00	1.088.089,92	7,25%
Explotación Minas y Canteras	2.090.712	41.814,24	15.014.646,00	2.048.897,76	13,65%
Industrias Manufactureras	2.299.756	114.987,80	15.014.646,00	2.184.768,20	14,55%
Electricidad, Gas y Agua	330.485	13.219,40	15.014.646,00	317.265,60	2,11%
Construcciones	313.490	12.539,60	15.014.646,00	300.950,40	2,00%
Transporte y Comunicaciones	1.015.354	152.303,10	15.014.646,00	863.050,90	5,75%
Establecimientos Financieros	1.705.871	51.176,13	15.014.646,00	1.654.694,87	11,02%
Servicios Comunales, Sociales y Pers.	2.416.760	217.508,40	15.014.646,00	2.199.251,60	14,65%
Restaurantes y hoteles	315.247	299.484,87	15.014.646,00	15.762,36	0,10%
Comercio	3.393.544	339.354,38	15.014.646,00	3.054.189,39	20,34%
Turismo	-----	1.287.725,00	15.014.646,00	1.287.725,00	8,58%

Fuente: Elaboración propia en base a datos provenientes de la DEIE-PBG y FCE – UNCuyo.

Cuadro N° 4: Barrido transversal con coeficientes turísticos fijos para la provincia de Mendoza. Años 2003, 2009 y 2010.

Año	Participación relativa en el PBG
2003	7,48%
2009	8,67%
2010	8,58%

Fuente: Elaboración propia en base a datos provenientes de la DEIE-PBG y FCE – UNCuyo.

Cuadro N° 5: Estimación en pesos a partir de la encuesta para la caracterización del turista que visita Mendoza, participación relativa del turismo dentro del PBG. Años 2000-2010.

Año	Ingreso anual por turismo	PBG en pesos corrientes	Participación relativa del turismo en el PBG
2000	272.803.440	9.002.039.000,00	3,03%
2001	379.696.320	8.322.994.000,00	4,56%
2002	1.162.779.944,00	11.089.019.814,89	10,49%
2003	891.622.641,00	14.994.844.793,00	5,95%
2004	1.121.690.529,00	18.918.137.084,60	5,93%
2005	1.795.929.752,00	21.644.779.131,00	8,30%
2006	2.169.694.256,00	25.843.849.058,13	8,40%
2007	2.075.345.290,00	30.890.199.943,00	6,72%
2008	2.681.232.576,00	35.962.321.932,00	7,46%
2009	2.822.687.916,00	37.405.996.257,00	7,55%
2010	4.300.614.738,00	48.302.239.749,00	8,90%

Fuente: Elaboración propia en base a datos provenientes de la DEIE-PBG y FCE – UNCuyo y de la Encuesta para la caracterización del turista que visita Mendoza- DEIE.

En el período analizado, prácticamente todos los servicios relacionados con el turismo crecieron en forma sostenida: los establecimientos y plazas de alojamiento llegaron casi a triplicarse, el promedio de ocupación hotelera tuvo una tendencia creciente, con algunas oscilaciones y; la cantidad de turistas que visitó la provincia casi se duplicó. El gasto promedio también subió, pero este dato es relativizable debido a los altos índices de inflación de los últimos años (Cuadros N° 6 y 7).

A partir del cuadro N° 8, observamos que la oferta hotelera está desigualmente distribuida en el territorio, más del 60% de la misma se encuentra en el Gran Mendoza y más de un 30% en la Zona Sur. Si bien la mayor cantidad de hoteles son de una y dos estrellas, en los últimos años éstos han ido disminuyendo, mientras que ha aumentado la cantidad de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas (gráfico N° 1). Esta tendencia hace suponer que se apunta cada vez más a un turismo con mayor poder adquisitivo.

Existen seis hoteles cinco estrellas y cuatro de ellos se encuentran ubicados en el Gran Mendoza¹³. La totalidad de los mismos se instalaron en la provincia en la década del 2000. Esto indica que durante este decenio continuó la tendencia de un turismo orientado al gran negocio y a la captación de turismo internacional impulsada a nivel nacional durante el período neoliberal. Igualmente, como se puede apreciar, existe una amplia oferta de alojamiento disponible para un variadísimo rango de poderes adquisitivos, lo cual, como bien señala Bertoncetto (2006) responde a una sociedad fragmentada y desigual.

¹³ Estos son: Park Hyatt Mendoza, Sheraton Mendoza, InterContinental y Diplomatic.

Cuadro N° 6: Indicadores sintéticos del turismo. Mendoza 2000/2010

Turismo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Servicios de alimentación	937	937	971	995	978	1036	866	944	861	872	872
Agencias de viajes	190	190	296	247	260	273	317	331	237	457	457
Personas ingresadas a la provincia	1.136.681	1.054.712	1.183.732	1.342.202	1.520.693	1.681.098	1.809.330	1.845.145	2.049.872	1.795.603	2.096.838
Gasto medio por persona (anual) en \$ corrientes	\$60	\$90	\$196	\$106	\$112	\$153	\$171	\$187	\$218	\$262	\$293
Estadía promedio	4	4	5	6	7	7	7	6	6	6	7
Promedio de ocupación hotelera	45%	37,20%	54,10%	49,30%	51,30%	58,80%	63,60%	60,40%	53,10%	44,90%	49,60%
Total de ingresos anual en \$ corrientes	272.803.440	379.696.320	1.162.779.944	891.622.641	1.121.690.529	1.795.929.752	2.169.694.256	2.075.345.290	2.681.232.576	2.822.687.916	4.300.614.738

Fuente: Elaboración propia en base a datos provenientes de la DEIE

Cuadro N° 7: Oferta de alojamiento turístico en la Provincia de Mendoza. Evolución. Años 2002-2012.¹⁴

Año	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Establecimientos	339	317	373	573	560	609	645	660	725	754	835
Habitaciones	5.330	5.985	6.542	7.354	7.297	7.902	7.673	8.157	9.350	10.138	11.364
Plazas	14.410	16.279	18.405	21.440	21.545	23.038	22.888	24.343	27.193	29.071	32.554

Fuente: elaboración propia en base al Anuario Estadístico de Turismo. Provincia de Mendoza. Año 2012. Observatorio para el turismo sostenible.

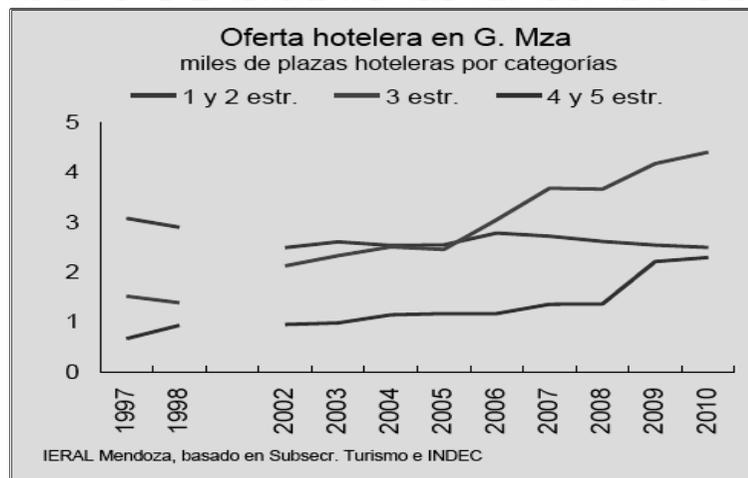
¹⁴ Inscriptos en el Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza, al 31-12-2.012, según lo establecen la Resolución 568 de 2.007 y la Ley 7.863 de 2.008.

Cuadro N° 8: Oferta de alojamiento hotelero según región. Provincia de Mendoza. Año 2012. ¹⁵

Zona	Hotel						Apart Hotel				Petit Hotel	Total
	*	**	***	****	*****	ET/SC ¹⁶	*	**	***	ET/SC	***	
Gran Mendoza	51	26	38	8	4	11	9	4	4	2	1	158
Zona Este	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4
Valle de Uco	2	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	8
Zona Sur	38	14	4	2	2	4	8	4	0	3	0	79
Total	91	43	46	11	6	17	17	8	4	5	1	249

Fuente: anuario estadístico de turismo. Provincia de Mendoza. Año 2012. Observatorio para el turismo sostenible.

Gráfico N° 1: Evolución de la oferta hotelera en el Gran Mendoza, según categoría.



¹⁵ Inscriptos en el Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza, al 31-12-2012, según lo establecen la Resolución 568 de 2.007 y la Ley 7.863 de 2.008.

¹⁶ Las siglas ET y SC significan en trámite de inscripción y sin categorizar, respectivamente.

Con respecto al trabajo, es posible estimar que luego de la crisis de principios de siglo, el empleo en el turismo ha crecido. El porcentaje de trabajadores empleados en el sector pasó de representar entre un 7% -segundo semestre- y un 9%-primer semestre- a un 9% -segundo semestre- u 10% -primer semestre- (Cuadro N° 9).

Cuadro N° 9: Participación relativa del trabajo en el sector turístico, en el total de ocupados- a partir de la metodología de barrido transversal con coeficientes turísticos fijos. Años 2004 y 2010.

2004		2012	
Semestre		Semestre	
1°	2°	1°	2°
9,08%	7,92%	10.2%	9,72%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la EPH-DEIE

A continuación analizaremos la situación del empleo en el turismo a partir de la rama “Hoteles y Restaurantes”. Esta decisión tiene que ver con la fuente secundaria con que trabajamos¹⁷. Las fuentes estadísticas oficiales tales como la DEIE agrupan en una misma rama de actividad a ambos sectores: Hoteles y Restaurantes.

Esto representa una limitación para nuestro trabajo ya que la actividad hotelera es la única considerada como “característica” del turismo por la CAT (Cámara Argentina de Turismo), mientras que el sector restaurantes es definido como “parcialmente turístico” (CAT, 2010). Por otra parte, las agencias y empresas exclusivamente turísticas (empresas de rafting, de montaña, circuitos de bodegas, etc.) se hallan agrupadas en servicios comunales, sociales y personales. Al no poder diferenciar en función del sujeto de consumo, optamos por tomar la rama de actividad en la que se produce en mayor proporción para turistas. Así es que, con los datos disponibles sólo podremos hacer un acercamiento al análisis del sector turístico. Esto implica que los resultados a los que arribamos deben ser considerados como aproximados y estimativos.

Como podemos observar en el cuadro N° 10, la rama de Restaurantes y Hoteles presenta una alta proporción de trabajadores no registrados (50%), ubicándose en tercer lugar, luego de Servicio Doméstico y Construcción. En tanto que la media salarial de este

¹⁷ Como dijimos anteriormente, no encontramos ninguna fuente que aporte datos desagregados sobre la producción turística.

sector es de las más bajas, siendo la segunda para los trabajadores registrados y la tercera para los no registrados. Asimismo, la diferencia salarial entre empleados registrados y no registrados es notablemente alta. Este dato da cuenta de la heterogeneidad salarial de puestos de trabajo del sector, al tiempo que, como bien sostiene Cortese, et. Al. 2013 contradice aquella tesis que sostiene que el empleo en negro es mejor pago que el registrado.

Cuadro N° 10: Porcentaje de registración y media salarial por rama de producción Ocupados asalariados del Gran Mendoza - 2° trimestre de 2012

Rama productiva	Registra-dos (%)	Media salarial (A)	No registra-dos (%)	Media salarial (B)	Difer. salarial (A/B)
Administración pública, Defensa y Seguridad social	93,5	4097,36	6,5	1340,00	3.05
Enseñanza	88,5	3575,36	11,5	1773,33	2.02
Servicios financieros, inmobiliario, empresariales y de alquiler	78,8	4348,59	21,3	2784,12	1.56
Servicios sociales y de salud	76,7	4056,97	23,3	2520,40	1.61
Transporte, almacenamiento y comunicación	75,6	4241,94	24,4	2760,00	1.54
Actividades primarias	72,2	5369,23	27,8	1392,00	3.86
Otros servicios comunitarios sociales y personales	67,9	3363,16	32,1	1588,89	2.12
Industria manufacturera	62,7	4480,27	37,3	2704,55	1.66
Comercio	52,5	3526,19	47,5	1985,61	1.77
Hoteles y restaurantes	50,0	2525,00	50,0	1433,33	1.76
Construcción	31,1	3740,00	68,9	1943,23	1.92
Servicio doméstico	6,2	2195,00	93,8	866,56	2.53
Total	63,6	3434,26	36,4	1801,74	1.91

Fuente: Cortese et. Al. 2013

De aquellos trabajadores cuya ocupación principal se encuentra dentro del sector de Restaurantes y Hoteles, el 58,3% recibe un salario inferior al Mínimo, Vital y Móvil para el año 2012 (\$2.300). Cabe destacar que se trata de la ocupación principal y que, por lo tanto, puede que éstos trabajadores busquen otros empleos para incrementar sus ingresos mensuales.

Cuadro N° 11: Distribución de los asalariados según línea del SMVM en cada rama productiva- Ingreso de la ocupación principal- Gran Mendoza- 2° trimestre de 2012

Rama de Actividad	Salarios hasta \$2299	Salarios de \$2300 y más
Actividades primarias	33,3%	66,7%
Industria manufacturera	23,7%	76,3%
Construcción	42,2%	57,8%
Comercio	43,0%	57,0%
Hoteles y restaurantes	58,3%	41,7%
Transporte, almacenamiento y comunicación	19,0%	81,0%
Servicios financieros, inmob., empresariales y de alquiler	26,3%	73,8%
Administración pública, defensa y seguridad social	24,7%	75,3%
Enseñanza	33,3%	66,7%
Servicios sociales y de salud	18,6%	81,4%
Servicio doméstico	96,9%	3,1%
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	42,9%	57,1%
Otras ramas	28,6%	71,4%
Total	38,4%	61,6%

Fuente: Cortese et. Al. 2013

Es interesante analizar de manera conjunta los cuadros N° 12, 13 y 14. En el primero de ellos podemos ver cómo fluctúa la cantidad de empleados entre un semestre y otro y entre un año y otro. La importancia relativa del empleo en el sector respecto del resto de las ramas de actividad también varía notablemente, lo cual da la pauta de que no se trata de procesos generales, sino que es una característica de estas actividades.

Por otra parte, al comparar las fluctuaciones del empleo con la generación de valor dentro del PBG, prácticamente durante toda la década el producto generado por Hoteles y Restaurantes crece en términos absolutos y relativos, exceptuando los años 2008-2009. Sin embargo, no sucede lo mismo con el empleo. Este último también incrementa si se analiza los dos extremos de la serie, pero oscila de manera considerable e incluso, en los últimos tres semestres analizados, decrece. Este conjunto de datos, a nuestro entender, muestra los altos niveles de inestabilidad y de rotación del empleo en dicho sector y que el crecimiento no siempre implica generación de puestos de trabajo. Y, también, da la pauta de la alta tasa de explotación a la que es sometida la fuerza de trabajo, pues si con mayor e igual actividad tenemos los mismos puestos esto quiere decir que menos personas son más explotadas.

Cuadro N° 12: Cantidad de trabajadores empleados en la rama Hoteles y Restaurantes y participación relativa en el total de empleados del Gran Mendoza según semestre.

Hoteles y Restaurantes	2003	2004		2005		2006		2007	2008		2009		2010		2011		2.012	
	Semestre	Semestre		Semestre		Semestre		Semestre	Semestre									
	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
Total trabajadores	8.660	9.376	7.927	10.483	10.644	14.070	16.894	14.850	10.539	16.921	16.954	15.033	20.882	13.780	19.461	17.746	16.212	14.652
% sobre el total de empleados del Gran Mendoza	2,7%	2,7%	2,3%	3,1%	3,1%	3,8%	4,6%	3,9%	2,8%	4,6%	4,6%	4,1%	5,6%	3,7%	5,2%	4,6%	4,2%	3,7%

Fuente: Elaboración propia en base a la EPH-DEIE

Cuadro N° 13: Valor agregado bruto por año, sector Comercio, Restaurantes y Hoteles en precios constantes de 1993.

Rama de actividad	1991	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Comercio, Restaurantes y Hoteles	943.902	1.222.685	1.665.888	2.214.517	2.622.281	3.082.116	3.546.649	3.510.181	3.124.693	3.708.791	3.999.316	4.140.546

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la DEIE.

Cuadro N°14: Tasa de crecimiento interanual del sector Comercio, Restaurantes y Hoteles. Valor agregado Bruto, en precios constantes de 1993.

Tasa de crecimiento	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012*	2012-2013**
Comercio, Restaurantes y Hoteles	36,2%	32,9%	18,4%	17,5%	15,1%	-1,0%	-11,0%	18,7%	7,8%	3,5%	6,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la DEIE.

Como podemos apreciar a partir de esta descripción general de la estructura productiva provincial en la última década, el turismo cobró gran relevancia en términos económicos y laborales. Sin embargo, a pesar de su dinamismo, lejos está de ser uno de los sectores más importantes dentro de la estructura productiva. Los sectores que lideran son el comercio, la industria manufacturera (fundamentalmente la agroindustria), la explotación de minas y canteras (debido al petróleo) y los servicios financieros (aunque el sector financiero ha disminuido su importancia relativa). Por otra parte, si bien muchos de los indicadores del mercado de trabajo mejoraron en términos generales, el empleo dentro de Restaurantes y Hoteles presenta características de precariedad importantes: niveles de no registración elevados, salarios bajos y alta fluctuación en la cantidad de puestos de trabajo.

La presentación estadística de la incidencia económica del turismo en relación a las distintas ramas económicas, su dinámica temporal (crecimiento mayoritariamente sostenido) y su sensibilidad a la crisis global, indica la capacidad de esta actividad de constituir un refugio para los capitales y denota el aprovechamiento provincial de esa situación. A esto se suma, las “externalidades” que han favorecido al sector en el país en general y a la provincia en particular tales como el bajo valor de la moneda local, la vulnerabilidad de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de una mano de obra joven y calificada y los recursos naturales disponibles que sumados potencian la inserción actual y futura de la actividad.

El caso que nos ocupa en la presente tesina es el de los trabajadores de un hotel cinco estrellas ubicado en el Gran Mendoza, instalado en la provincia durante la década del dos mil. Como señalamos en la provincia existen seis hoteles de estas características, optamos por tomar este caso debido a que en estos grandes hoteles se implementan mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo de avanzada, que son tomados como modelo por aquellos de menor categoría. Nuestra premisa es que las tareas a desarrollar se hallan desagregadas en un mayor número de puestos. Es decir, a medida que se desciende en la categoría del hotel, las tareas que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo son más variadas, las mismas actividades están concentradas en un menor número de puestos. Por ejemplo, las tareas de recepción, recojo de maletas (*bellboy*) y reservas las hace una misma persona o las tareas de gerencia y de contabilidad, etc.

Además, los trabajadores de estos hoteles son aquellos considerados en mejores condiciones de trabajo debido a que reciben salarios más altos que la media del sector y se encuentran registrados. Es decir, forman parte del 50% de los trabajadores registrados y del 60% que supera el Salario Mínimo, Vital y Móvil. Como veremos en el próximo capítulo, estos trabajadores son explotados mediante mecanismos novedosos que se encuentran ocultos tras la imagen de “trabajo decente” que arrojan estos datos. Sin embargo, el análisis del caso, una vez ubicado en este marco, nos permite dimensionar la situación de precariedad laboral del resto de los trabajadores del sector turístico.

CAPÍTULO III: Análisis de la organización del trabajo en el espacio del hotel.

En este capítulo analizamos el caso de un hotel cinco estrellas ubicado en la ciudad de Mendoza¹⁸, a la luz de las transformaciones mencionadas en los capítulos 1 y 2. Es decir, pasamos a un nivel de análisis más concreto, anclado en el espacio microsocioal. Para dar cuenta de las especificidades del caso hicimos una descripción densa sobre los aspectos relacionados con la organización del trabajo y con el impacto que tal organización tiene sobre los sujetos. Si bien sabemos que es imposible hacer un trabajo netamente inductivo ya que hasta el recorte mismo del tema está teóricamente orientado, mediante un esfuerzo de “vigilancia epistemológica”, hemos intentado pensar la teoría en función de la palabra de los trabajadores. Así es que, hicimos la selección de conceptos “explicativos” a la luz del trabajo de campo y de los documentos de trabajo.

El trabajo de campo consistió en: 1) una visita al hotel, un trabajador nos mostró algunos de los espacios del hotel¹⁹; 2) cinco entrevistas²⁰ a trabajadores del hotel (Natalia, Sonia, Pedro, Marcelo y Raúl²¹) quienes han ocupado gran variedad de puestos de trabajo a lo largo de sus trayectorias laborales²²; 3) también entrevistamos a un delegado gremial de la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) y; 4) utilizamos el “Manual del empleado del hotel (año 2009), cuyo objetivo es instruir a quienes ingresan a trabajar sobre la “visión, misión y valores” de la

¹⁸Consideramos pertinente señalar que no daremos el nombre del hotel porque así se pactó con los trabajadores entrevistados para preservar su identidad.

¹⁹ Accedimos al Hall de entrada, Lobby, restaurante, salones de reuniones, ascensores y dos habitaciones, pero no se nos permitió conocer los subsuelos donde está la sede de muchos de los puestos de trabajo.

²⁰Las entrevistas fueron realizadas a fines del año 2011 y principios del 2012. Algunos de los trabajadores estuvieron desde la apertura del hotel y otros se incorporaron posteriormente e incluso, algunos de nuestros entrevistados ya no trabajan en la empresa. Esto genera ciertas diferencias en el relato de ellos, ya que a lo largo del tiempo se fueron generando varios cambios tales como la generación de nuevos puestos, el despido de empleados, cambiaron las disposiciones respecto de los incentivos, etc. sin embargo, consideramos que esto no afectó el hilo analítico de la tesina.

²¹ Los nombres también son falsos.

²²Sonia (camarera, recepcionista, supervisora de *housekeeping*), Natalia (recepcionista, asistente de Recursos Humanos), Pedro (recepcionista, jefe de recepción, gerente nocturno), Marcelo (recepción en un hostel, recepción en un hotel cuatro estrellas, recepcionista en el cinco estrellas, *councierge*), Raúl (pasante, cadete administrativo, *doorman*, *bellboy*, recepcionista, *team leader* de recepción, supervisor de recepción).

empresa, programa y política de Recursos Humanos, uso de los espacios, apariencia personal, entre otros aspectos.²³

A continuación describimos el uso del espacio del hotel y el perfil de los trabajadores, para luego analizar la forma en que se organiza y gestiona el trabajo. En este sentido, buscamos dar cuenta a partir de la noción de dispositivo, del control y dominación en el espacio de trabajo. Identificamos además, las condiciones en que se lleva a cabo la labor, a partir del análisis de ciertas dimensiones de peso en las relaciones laborales como son el tiempo de trabajo, enfermedades laborales y organización sindical. Por último identificamos algunas formas de resistencia desplegadas frente a las exigencias y requerimientos empresariales.

3.1. Descripción del espacio del hotel: algunas pautas para la interpretación de las relaciones entre los trabajadores.

En primer lugar, nos interesa describir la disposición espacial que presenta el hotel. Esta dimensión cobra importancia ya que es un aspecto central en la comprensión de las relaciones laborales, en tanto contribuye con la configuración de desigualdades y divisiones e identificaciones entre los diferentes trabajadores y entre estos y los huéspedes.

En el hotel el trabajo está organizado según áreas, éstas son: Recepción, Reservas, Alimentos y Bebidas, *Housekeeping* (limpieza), Mantenimiento, todas estas son las áreas operativas, por otro lado están las de gestión: Administración y Recursos Humanos. El edificio tiene tres subsuelos, el inferior es la playa de estacionamiento; luego está el *segundo subsuelo* donde se ubican las áreas de *Housekeeping*, Depósito y Recursos Humanos; en el *primer subsuelo*, se encuentran las áreas de Reservas, Administración y algunas gerencias; en el primer piso está Recepción; en el segundo el gimnasio y los salones de reuniones y desde allí 19 pisos donde se ubican 175 habitaciones, todas ellas con vista a la ciudad y/o a la cordillera de los Andes.

Los espacios son amplios y el mobiliario ostentoso. La descripción que la empresa hace del hotel resalta el “lujo”, la “exquisitez”, el “refinamiento”, la “clase” y los

²³Es interesante destacar que dicho manual está escrito en primera persona del plural, como si el que habla fuese un trabajador..

“elevados estándares de calidad” de las instalaciones y de los servicios que allí se prestan (Manual del empleado 2009 p. 2-3).

Cuadro N° 1: Distribución de áreas en el hotel.

Hotel			
Pisos del 2 al 19	Habitaciones		
	Gimnasio	Salones de reuniones	Habitaciones
<i>Piso 1</i>	Recepción		Restaurante
<i>Primer subsuelo</i>	Reservas	Administración	Gerencias
<i>Segundo subsuelo</i>	Housekeeping	Depósito	Recursos humanos
<i>Tercer subsuelo</i>	Estacionamiento		

Fuente: elaboración propia en base a la visita al hotel, las entrevistas y el “Manual del Empleado”.

Para ingresar al hotel y si compartimos la mirada del 'visitante' se atraviesa una gran puerta de vidrio, allí están esperando, de pie, los *bellboy*, uniformados con traje negro, camisa blanca y cabello corto. Su trabajo consiste en recibir las maletas de los huéspedes y cargarlas hasta la habitación. Una vez que los clientes ingresan, se encuentran con el *lobby* en el centro, a la derecha la puerta del restaurant²⁴, donde esperan los camareros y a la izquierda la Recepción. Se trata de una mesa alta donde están parados los recepcionistas, todos ellos también con traje negro, camisa blanca y cabello corto en el caso de los hombres y atado en el caso de las mujeres.

²⁴ En este momento, el restaurant funciona solamente en la mañana para ofrecer desayunos.

Dentro del hotel, los espacios ocupados por trabajadores y huéspedes son diferentes y están claramente delimitados. Los primeros tienen prohibido el acceso por la puerta central mencionada anteriormente, éstos ingresan y egresan por una puerta lateral. Tampoco pueden usar los espacios de los huéspedes, como el *lobby*, la cochera, piscina, los salones de reuniones, etc. Asimismo, existen pasillos y ascensores diferenciales para trabajadores de mantenimiento y limpieza. A continuación presentamos una cita del Manual del Empleado que expresa tal distribución.

No podemos usar las áreas que están destinadas para los huéspedes dentro del Hotel, tales como restaurantes, baños, lobby, salones, piscina, etc. Todos los empleados debemos entrar por nuestra puerta de acceso (puerta del costado). La entrada principal del hotel sólo está permitida para el Gerente General y para aquellas personas que él autorice por motivos laborales. (...) Los lugares en la cochera del hotel, son de uso exclusivo de nuestros huéspedes. Si quieres estacionar tu coche, debes hacerlo en otra cochera. Tampoco está permitido estacionar frente al Hotel. (Manual del empleado, 2009 p 8-9)

Los puestos de trabajo en el espacio del hotel están distribuidos de manera diferencial. Hay trabajadores que pueden “ser vistos” por los clientes y otros que no. Se forman dos circuitos a la luz de la mirada de los huéspedes: el de los trabajadores que “corporeizan la cara de la empresa” ante ellos y el de los trabajadores ocultos a su mirada. El primer grupo está constituido por quienes se desempeñan en las áreas de Recepción, Alimentos y bebidas, Administración y Recursos Humanos. El segundo está conformado por mucamas, lenceras, el *houseman*, el oficial de mantenimiento, el bachero y el *team leader* de *housekeeping*, es decir por los trabajadores de las áreas de *housekeeping* y mantenimiento. Estos últimos, acceden a las habitaciones para realizar su trabajo una vez que los huéspedes se han retirado y transitan por el hotel por ascensores y pasillos diferentes, transportando los residuos, elementos de limpieza y de mantenimiento ocultando, de esta forma, el trabajo que se encuentra detrás del lujo y la pulcritud.

Por otra parte, los empleados que “sí pueden ser vistos”, deben regirse por pautas de comportamiento claramente regladas para no desentonar con el “refinamiento” y la “exquisitez” de alta clase social, acorde con el mobiliario y el espacio. Lo cual implica control sobre los cuerpos, movimientos, gestos, apariencia física, lenguaje, etc. de estos

trabajadores. Paradójicamente, éstos deben pasar desapercibidos en tanto sujetos diversos para transformarse en un servicio a disposición de los huéspedes. Con tal fin, los capacitan y mediante el uniforme (estrictamente descripto), los homogeneizan. Las características de la “cara del hotel” están exhaustivamente descriptas en el manual del empleado, como veremos en el apartado siguiente.

3.2. Trabajadores del hotel: invisibilización de los sujetos y segmentación del colectivo de trabajadores

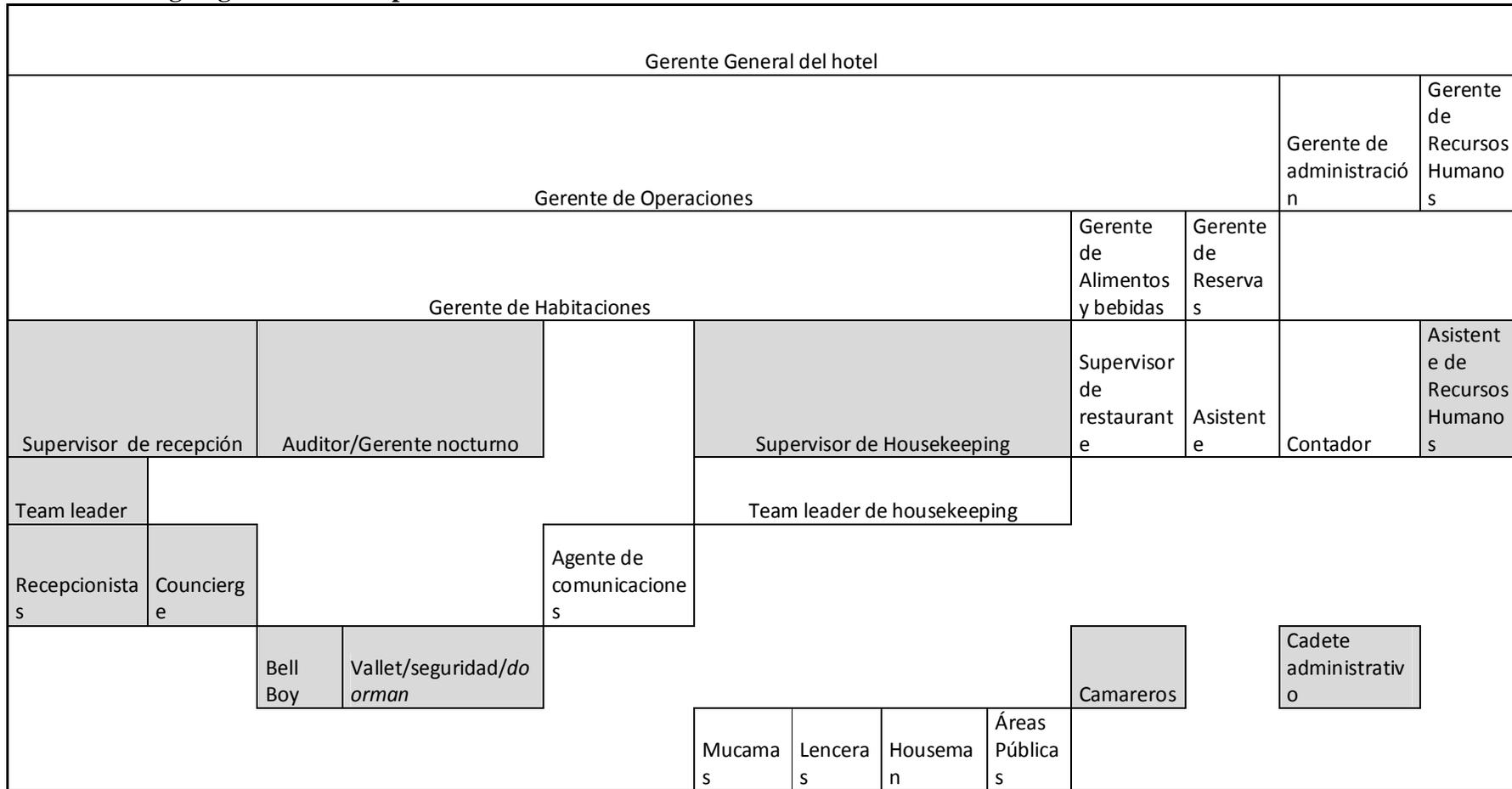
Como describimos anteriormente, el hotel está dividido en áreas. A su vez, cada una de ellas está integrada por puestos de distinta jerarquía: empleados, *teamleaders*, supervisores y gerentes (cuadro N° 2). La división a la que hicimos referencia entre trabajadores *visibles* e *invisibles* se produce también mediante existencia de dos circuitos laborales diferenciales hacia el interior de la empresa. O sea, hay dos maneras de ingresar al hotel y los “caminos de ascenso” son diferentes. Quienes se encuentran en las áreas de *housekeeping* y mantenimiento sólo pueden aspirar a ser “*supervisor/a de housekeeping*”, pero jamás podrían llegar a un puesto de Recepción o a alguna gerencia. Por el contrario el recorrido que hacen los trabajadores *visibles* comienza generalmente con una pasantía en recepción o en el restaurante y luego ascienden (si es que lo hacen) por el resto de los puestos.

Las áreas en las cuales se encuentran los trabajadores *visibles* se constituyen como las de mayor prestigio, en términos de la valoración social de sus labores, de sus niveles de calificación, de la autonomía y control sobre el trabajo, lo que se refleja también en niveles más altos de satisfacción y remuneración. Por el contrario, en el otro grupo, fundamentalmente en la parte de *housekeeping* se encuentra el mayor número de empleados eventuales²⁵. Se trata de aquellos trabajadores que están en condiciones laborales típicamente precarias²⁶ (salarios más bajos, mayor cantidad de horas extras no pagas, etc.) y, dentro del organigrama de la empresa, son quienes ocupan los puestos de menor jerarquía.

²⁵Trabajadores que no están contratados por la empresa, sino que se los llama en ocasiones, por lo general se trata de trabajadores tercerizados.

²⁶Hacemos referencia a aquellos reconocidos por la ley como trabajos precarios que coinciden con los aspectos que hacen a la precariedad laboral visibles por las estadísticas oficiales.

Cuadro 2: Organigrama de la empresa²⁷.



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y al manual del empleado 2009.

²⁷ Figuran en gris todos los puestos cubiertos con las entrevistas.

Dentro de la empresa se da una situación de segmentación del colectivo de trabajadores, homóloga a aquella que se da en el mercado de trabajo en general, donde existen puestos de trabajo relativamente estables, protegidos y de mayor prestigio y otros con mayores niveles de vulnerabilidad.

Para estos últimos la flexibilidad laboral, no es otra cosa que la continuación de aquella descrita por Montes Cató(2007) para la década de los noventa, es decir, la disminución del salario real, el fin de los procesos de negociación a nivel nacional, la abolición de la legislación sobre el empleo, la inseguridad en el puesto, el despido inminente y condiciones precarias de trabajo en cuanto a seguridad e higiene De todas maneras, a lo largo de este trabajo iremos cuestionando la supuesta “estabilidad” y “protección” de estos puestos jerárquicos.

Sólo pudimos tener contacto con los trabajadores del circuito de mayor jerarquía debido a que fueron quienes accedieron a ser entrevistados. Tanto las mucamas como el personal de mantenimiento se negó a dicha exposición. A nuestro juicio, esto tiene que ver con la precariedad de estos puestos, los trabajadores tienen miedo de hablar sobre su trabajo. Si bien esta ausencia de información es lamentable. A partir del discurso de nuestros entrevistados pudimos ver que este grupo (los trabajadores *ocultos* o *invisibles*) se encuentra bajo condiciones de trabajo oficialmente precarias. Una anécdota relevante en este sentido es que, durante la visita al hotel, según relató nuestro contacto, había una mucama que estaba trabajando fuera de turno desde hacía tres horas y esas horas no se las pagan. Incluso está especificado en el manual del empleado, que las horas extra no se pagan. También aseguraron que en el área de *housekeeping* cada vez es mayor la cantidad de empleados eventuales.

El dato que nos importa destacar aquí es la existencia de estos dos circuitos laborales cuyo resultado es la fragmentación del colectivo de trabajadores. A continuación veremos la apreciación que tiene el grupo *visible* respecto de sí mismo y en comparación con el resto de los empleados (*invisibles*). Podemos señalar que en la diferenciación del “otro” hay una definición de sí mismos.

Según las narraciones de los trabajadores *visibles*, los trabajadores *invisibles* se diferencian de ellos en diversos aspectos tales como la edad, la pertenencia de clase, el nivel “sociocultural” (menor nivel educativo, no manejo de otros idiomas), etc.

(...) podés pasar de un puesto a ser supervisor de *housekeeping*, pero es muy difícil que se dé que, una mucama, por ejemplo, pase a ser recepcionista o pase al restaurante, porque hay como una diferencia en cuanto al nivel cultural o al nivel de educación que tiene la parte de *housekeeping*. La mayoría de las mucamas no habla inglés, eh... son por lo general personas ya mayores no... no hay chicas jóvenes y el resto es todo eventual, ahora hay muy pocas mucamas que vienen trabajando con nosotros de hace mucho, las que están son señoras grandes y... y no saben hablar inglés. Que eso es importante para otra área, sí o sí tenés que manejar, aunque sea básico tenés que saber algo de inglés si no imposible. (E. Raúl p.9)

Los trabajadores *visibles* son jóvenes (entre 17 y 35 años) que han estudiado idiomas, han llevado a cabo (o se encuentran en proceso de hacerlo) una carrera terciaria relacionada con el turismo (Turismo, Hotelería, Gastronomía, etc.), han viajado al exterior y se incorporaron al mercado de trabajo a fines de los noventa- principio de la década del 2000.

Esta división y separación de circuitos laborales es funcional en diversos sentidos. Por un lado, la existencia de un grupo que se encuentra en peores condiciones laborales, el cual cuenta con niveles de capacitación formal menores, contribuye con el imaginario que asocia la formación al progreso y este último al esfuerzo personal. Asimismo, esta diferenciación entre ambos circuitos confiere a los trabajadores *visibles* una imagen de sí mismos superior, se sienten formando parte de una clase social más elevada que los aleja de ese colectivo de trabajadores y los acerca a los huéspedes, mediante la comprensión de los códigos estéticos, de lenguaje y de su conducta. Por otra parte, esta situación naturaliza, al tiempo que recuerda a cada instante que el mercado de trabajo es desigual (como vimos en el capítulo N° 2) y que en caso de no cumplir con las exigencias de la empresa, el despido o el descenso en términos de estatus es inminente. Por lo tanto, la fragmentación del colectivo de trabajadores también tiene un efecto disciplinante y obstaculiza cualquier tipo de acción conjunta tendiente a mejorar la situación de los trabajadores en tanto clase que vive de su trabajo.

3.3. Análisis del perfil de los trabajadores *visibles*.

La “cara de la empresa” viste traje negro; zapatos clásicos negros –siempre limpios y lustrados-; medias color natural; las mujeres peinan cola de caballo o rodete con hebilla color negro, en caso de tener alguna coloración, ésta no puede ser estridente ni pueden notarse las raíces; el maquillaje debe acentuar los rasgos mediante colores discretos, en tono rozado o marrón-; los hombres deben estar afeitados y usar el cabello corto, pero de ninguna manera rapado; tanto hombres como mujeres deben usar perfume con moderación, con fragancias simples y no muy dulces (Manual del Empleado, 2009). Todo debe estar perfectamente limpio y planchado, pues la “pulcritud” es un requisito para corporeizar la cara del hotel.

¿Hotelero? Ehh... primero...mmm... higiénico...ehhh, no, no sé cómo decirte, pulcro, serio. O sea, no podes ser hotelero y tener barba, tener pelo largo, tener aritos, no podes tener tatuajes visibles. Igual la mujer, el pelo recogido, maquillaje muy cálido, cero tatuaje, o sea, si tenés tatuaje y te ven no podes estar en un hotel. (E. Sonia p. 11)

A continuación se puede ver en la transcripción del Manual del Empleado, el nivel de detalle y exhaustividad con que se describen los procedimientos higiénicos para mantener la apariencia física requerida para el trabajo en el hotel.

El cuidado permanente de la apariencia personal e higiene son tu responsabilidad. Tanto vos como tu uniforme deben mantenerse en óptimas condiciones de higiene a lo largo de tu turno de trabajo, todos los días. La ducha diaria, el cepillado de dientes después de cada comida o luego de fumar, el corte y cepillado de uñas, el uso de un desodorante adecuado, el lavado de pelo frecuente, el cambio diario de medias, son algunos de los pasos a seguir para lograrlo. (Manual del Empleado, 2009 p. 15)

Estas disposiciones respecto de la apariencia física hacen que las individualidades se pierdan, que los rostros particulares den paso a un colectivo de trabajadores homogéneos cuya agregación constituye “la cara de la empresa”. Vemos entonces que por una parte, mediante la disposición espacial y la diferenciación en jerarquías y circuitos posibles se fragmenta al colectivo de trabajadores y, por otra, mediante el control exhaustivo de la

apariciencia, los gestos, movimientos, lenguaje, etc. se atenta contra la individualidad de los sujetos.

Como vimos en apartado anterior, la *juventud* es un elemento constitutivo del “perfil” de los trabajadores en cuestión. Según los empleados del hotel, se busca gente joven, fundamentalmente porque éstos persiguen de manera permanente el *progreso personal*. Éste se halla asociado al crecimiento dentro de la pirámide jerárquica de la hotelería en general o incluso, del turismo, no de la empresa en la cual se encuentran. Ello genera que se mueven de un hotel a otro con gran facilidad. Lo cual es funcional al alto nivel rotación que implica el trabajo en hotelería, como vimos en el capítulo N° 2.

Para “progresar” los empleados deben asumir como tarea personal la *capacitación permanente*. Antunes (2005) sostiene que “parte importante del “tiempo libre” de los trabajadores está volcada cada vez más a adquirir mayor “empleabilidad”. Palabra que el capital usa para transmitir a los trabajadores la necesidad de su cualificación, tarea que anteriormente era en gran parte realizada por el capital” (p. 122).

Por otra parte, como sostienen Castellanos Ortega y Pedreño Cánovas (2006):

Las denominadas “competencias sociales del trabajo” emergen como un nuevo principio de valorización que la gerencia a de gestionar y explotar, valor que crece en importancia conforme a la nueva norma de competitividad del capitalismo postfordista que dicta la centralidad del trato con el cliente y la satisfacción del mismo como estrategia de diferenciación productiva (p.8).

Esta centralidad del “trato” implica la valorización de las “capacidades” o “competencias sociales”. Se ponen en valor y pasan a ser requisitos para ocupar algunos puestos, ciertas dimensiones que hacen a la subjetividad de los trabajadores. Algunos de estos aspectos son: la manera de relacionarse con los clientes, con los compañeros, la responsabilidad, el compromiso, la predisposición para trabajar y aprender pero, fundamentalmente, los empleados hacen referencia a cierta capacidad de percepción del otro, de empatía. Esto, en sus palabras es tener *vocación de servicio*. Es decir, para ellos se trata de una manera de *ser*, como podemos ver a partir de los siguientes argumentos.

(...) de eso se trata la hotelería, de brindarle un buen servicio a la gente. Y aparte lo tenés que tener innato, o sea... lo tenés innato. Vos te vas a dar cuenta de ir a la casa o estar con un hotelero (...) te vas a dar cuenta que lo primero que hace es tratar de ver “che, bueno, y...necesitas algo, y estás bien, y querés tomar algo”, ¿entendés?” (E. Sonia p. 14)

Un buen trabajador tiene que ser honesto y responsable, yo creo que esas son las dos claves para que... que un trabajador sea bueno, que esté comprometido. Responsabilidad, honestidad y compromiso. (E. Raúl p.13)

(...) Em... y no sé, algunas capacidades que tiene que... no sé... la comunicación, la forma de expresarse, porque, o sea, en el caso de la recepción, permanentemente estás mostrando tu cara y... nada, poniéndole el pecho a todo. Entonces es muy importante la forma en cómo te relacionas con la gente, la forma en cómo te expresas, más allá de la... Viste que son como... habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras por ahí serían mucho el tema del conocimiento técnico, cómo hacer un *check in*, hablar bien inglés, eso sería... Y las habilidades blandas que son un poco más... no sé, ese contacto que vas a tener con la persona, como lo vas a afrontar, e... y eso también lo tomaban mucho en cuenta. La actitud, fundamental. (E. Natalia p. 11)

Esta valorización de las “capacidades” de los trabajadores, por encima de sus “conocimientos”, es decir, la importancia del *saber ser*, por sobre el *saber hacer*, se expresa en el siguiente fragmento.

Es nuestra política seleccionar al mejor personal para el hotel y promover a dicho personal dentro del hotel y la compañía. Para esto se analiza cuidadosamente la oferta laboral local, privilegiando criterios como la actitud de servicio, disposición hacia el trabajo, adaptabilidad, valores, capacidad de trabajo en equipo etc. por sobre la experiencia o formación profesional. (Manual del empleado, 2009, p. 4)

Otro rasgo asociado con la juventud y con la búsqueda de progreso personal es la *flexibilidad*. Desde una perspectiva crítica, se puede sostener que las diversas modalidades que asume la flexibilidad laboral facilitan, de alguna manera, el uso de la fuerza de trabajo en función de las necesidades del capital. En este sentido, coincidimos con Montes

Cató (2007) quién sostiene que “la flexibilidad laboral no sólo es técnica sino canal de precarización en cuanto permite aumentar el margen de acción de los empresarios sobre la plusvalía y las formas de su extracción”. (p. 3) Este rasgo (la flexibilidad) se expresa en diversos sentidos. Por un lado, los trabajadores jóvenes viven la rotación entre un trabajo y otro con cierta “naturalidad”. Esta situación podría encontrar una explicación en que muchos de estos iniciaron sus trayectorias laborales en la década de los noventa o inicios del 2000, marcadas por la inestabilidad y escasas experiencias de continuidad en puestos de trabajos protegidos.

Asimismo, se trata de una generación que se formó en instituciones gestadas bajo el paradigma neoliberal, por lo tanto, la concepción sobre el propio trabajo está condicionado por esta imagen del “hombre empresario de sí mismo”, que tiene como responsabilidad su desarrollo personal y que para ello debe mantenerse móvil y libre para adquirir nuevas experiencias y la posibilidad de ascensos en el mundo del trabajo. Esta imagen les permite explicar/se e incluso justificar la inestabilidad reinante en el mercado de trabajo.

La gente de mi edad, por ejemplo, termina de estudiar una carrera, entra a trabajar, junta algo de plata, viaja, vuelve, se le da por hacer un posgrado o hacer otra carrera, como fue en mi caso por ejemplo, que... no me quería quedar con hotelería solamente. Entonces, como que me da la impresión de que algunas empresas buscan esa actualización del conocimiento que a lo mejor una persona mucho más grande no la tiene. No la tiene porque no... por ahí no se da maña con la computadora o con ir a hacer un curso o... con perfeccionarse con cosas y simplemente se quedan con la capacitación que se les da en la empresa. En cambio, la gente más joven por ahí es más busca. Y... quiere mejorar sus competencias y mejorar las habilidades que tiene y... me parece que en este caso el hotel buscaba eso. Buscaba gente joven, con conocimiento actualizado, con energía y con ganas de crecer y también, incluso, o sea, con ganas de crecer y también, me parece que le sirve mucho a las empresas eso de que... por ahí están un tiempo y después se van. Como hay tanta rotación, entonces por eso toman gente tan joven, porque saben que, a lo mejor, necesitan cubrir un puesto durante un par de meses y bueno, les viene bien esta persona porque este chico necesita la plata un par de meses y va a laburar y se va a ir. Entonces creo que por ahí eso como que le sirve a las dos partes. A las empresas en algunos casos

y... a las personas... que quieren laburar por un par de meses para juntar plata e irse. (E. Natalia p.8-9)

(...)De todas formas, son la mayoría, puestos bastante rotativos, sobre todo en la recepción, porque, como son chicos jóvenes, la mayoría no tiene... no están casados, ni tienen hijos, salvo uno o dos, que esos sí siempre quieren trabajar, pero uno quiere superarse, de recepcionista a jefe de recepción y que lo vayan subiendo. Entonces muchos, como ese cambio no sucede, porque la estructura es bastante cerrada, de hecho los gerentes vienen de hace diez años y siempre son los mismos y van a seguir siendo los mismos e... la gente opta por irse, porque le salió algo mejor o porque tienen posibilidades de crecer. (E. Marcelo p.12)

(...) hubo mucha gente que hace mucho tiempo que está en un puesto y quiere ganar más o quiere ascender para ganar más y no se lo permiten y se van, chau... se van...o te trabajan totalmente desganados y terminan...(...) echándolos. (E. Sonia p.8)

A partir del relato de los entrevistados se puede sostener que lo que da la juventud es una *forma de entender el mundo del trabajo*, una forma de moverse en él. Esta concepción, a nuestro entender, se relaciona con la hegemonía neoliberal que ha consolidado a la Teoría del Capital Humano como sentido común. Desde esta teoría se entiende que la habilidad y competencia de los sujetos son capitales plausibles de ser puesto a trabajar en pos de su valorización. De lo que se trata es ir incrementando este capital, volviendo a los sujetos cada vez más *empleables*, mediante la adquisición de conocimientos, experiencias, habilidades. Esta búsqueda permanente y siempre inacabada de progreso hace que el presente se vuelva un medio para el futuro. Es decir, el presente se puede sacrificar, entregando cada vez más horas al trabajo, haciendo turnos rotativos que impiden hacer otras actividades y mantener relaciones sociales y familiares, resistiendo el maltrato por parte de los huéspedes, etc. en pos de un futuro ascenso.

3.4. Formas de organización del trabajo

Tal como señalamos en el capítulo N° 1, la “formas de organización del trabajo” se refieren a las “tecnologías blandas” utilizadas por los empresarios para organizar la

producción e incrementar la productividad del trabajo²⁸. Aquí analizaremos estas estrategias o modelos organizativos principalmente a partir del discurso de los trabajadores. Esto implica hablar especialmente de aquellos aspectos que los sujetos han incorporado, en algunos casos, hasta el punto de considerarlos propios. Asimismo, en ocasiones introducimos fragmentos del manual del empleado que revelan de manera muy clara las intenciones de la gerencia.

Como describimos anteriormente, existe una gran cantidad de puestos de trabajo, con diferentes niveles de jerarquía, Las tareas cotidianas a realizar por cada uno de estos puestos están perfectamente estructuradas para que se realicen siempre de la misma forma. Cada uno sabe qué hacer, cuándo y cómo. Para ello se desarrollan protocolos que se transmiten mediante capacitaciones y reuniones permanentes.

(...) teníamos capacitaciones bastante seguido dentro del... pero, por ejemplo, tenés las capacitaciones externas que por ahí son... más grandes y con un contenido como más importante, pero nosotros teníamos, permanentemente mini capacitaciones digamos, sobre algunos temas importantes, como por ejemplo, atención al huésped e... como por ejemplo, parece una tontera, sobre cómo atender el teléfono, pero tiene sus estándares, e... no dejar que suene más de tres veces. Entonces, son todas cosas... eran todas capacitaciones seguidas como para, para no colgarse con ese tema sobre todo la atención al huésped, hacían mucho, mucho hincapié, en ese hotel el particular. (E. Natalia p.5)

Mira, entraba a la mañana, a las 7 de la mañana, con la computadora, con el sistema, sacas a las chicas lo que se llama “reporte diario” que es donde ellas ven la cantidad de huéspedes que hay y la cantidad de habitaciones que van a tener que hacer el servicio o el *checkout* que es más profunda la limpieza, y bueno... tenés una reunión con ellas antes que empiece el día para comentarles todas las novedades del hotel. Después de eso se van las mucamas para arriba, te quedas haciendo todo lo que es sistema, cargando gastos extras de los huéspedes, de lavandería y eso, todo lo que

²⁸ Existen tecnologías duras y tecnologías blandas utilizadas en el proceso productivo para incrementar la productividad del trabajo. Dentro del sector hotelero se utilizan ambas pero, al tratarse de un servicio que requiere atención personalizada ha habido un importante desarrollo de las segundas. Es a estas tecnologías a las que nos referiremos durante este apartado.

tenga que ver con *housekeeping* y después subís a los pisos a supervisar las habitaciones que ya están hechas, tenés que supervisarlas para darles el OK para entregarlas y ver a las chicas, supervisar como van, ver las habitaciones que están haciendo en el día. Ese es un día de *housekeeping* y supervisar también las áreas públicas, la limpieza de las áreas públicas y recibir a proveedores de blanco, lavandería, ese es un día *housekeeping*. (E. Sonia p. 2-3)

(...) lo que hace el recepcionista es, apenas ingresa a su turno, chequear todas las reservas, chequear que la habitación en la que va a estar esta persona tenga la cunita que se le pide, que si fulano es celíaco, bueno, avisar a todas las áreas afectadas en el hotel que fulano de tal, que va a estar en tal habitación es celíaco. Entonces, bueno, ese tipo de cosas nos tenemos que hacer cargo los recepcionistas. Y después, bueno, el ingreso y el seguimiento desde el momento en que el huésped ingresa al hotel, a partir de ahí un seguimiento hasta el día que sale.” (E. Natalia p.3)

Según Antunes (2005) y Montes Cató (2007, 2008) una de las particularidades de la organización del trabajo en servicios a partir de la reestructuración productiva es la valorización de la subjetividad del trabajador dentro del proceso productivo. Estos autores sostienen que no es que anteriormente la subjetividad no se haya puesto en juego dentro de la producción, sino que ésta no era tenida en cuenta por el capital. Con la implementación del paradigma flexible se busca *manipular, utilizar*, dichas subjetividades con el fin de incrementar la productividad del trabajo.

Otra de las tendencias históricas es el aumento en el control y dominación de los trabajadores dentro del proceso de trabajo (Matínez, 2008). A partir del relato de los entrevistados pudimos identificar tres modalidades que asume el control dentro del espacio de trabajo mediante diversas interpelaciones. A la primera de ellas la hemos denominado *progreso personal*, a la segunda *figura del cliente rey* y a la última *el servicio*. Estas formas de interpelación tienen la particularidad de *activar* la subjetividad de los trabajadores, de ponerlas a trabajar para el capital.

La noción de dispositivo nos permiten comprender la esfera de la dominación pero de ninguna manera da cuenta de la totalidad de la trama social en el espacio de trabajo. Sin embargo, consideramos que tal noción es analíticamente útil ya que nos permite articular

una multiplicidad de elementos de diversa índole (discursivos, materiales, espaciales, etc.) en un único concepto.

3.4.1. El progreso personal

Los dispositivos de poder se configuran por una multiplicidad de elementos y mecanismos discursivos y organizacionales. En nuestro caso, uno de ellos es la generación de gran variedad de puestos de trabajo con distintos niveles de jerarquía a la que venimos haciendo alusión. Vemos que las tareas llevadas a cabo por los puestos medios (supervisores y *teamleaders*) no difieren en gran medida de aquellas llevadas a cabo por los trabajadores base de cada área. La diferencia salarial entre ellos tampoco es significativa. Según los entrevistados, la distinción radica en que estos trabajadores tienen más experiencia y son quienes se hacen cargo de las situaciones más problemáticas.

Cuando fui *team líder* no fue muy significativo el aumento de sueldo (...) hace como... yo diría... unos... 3 años más o menos que hay *team leader*. O sea, el hotel hace 4 que está, el primer año no hubo y a partir del segundo empezó el puesto de *team leader*. MR: ¿y tenés idea de por qué empezó? Ra: eh... yo creo que en esa época había muy buena ocupación en el hotel, y... se necesitaba que una persona, que pudiera manejar ciertos temas y que estuviese en un horario, digamos... más amplio. Antes los chicos de recepción tenían que salir al frente en cuanto a la situación. Ehhh y se pensó en esta persona para que estuviese. Y hacía cortado en ese entonces, hacía en la mañana y en la tarde. Entonces los chicos tenían un referente para decir “bueno tengo el apoyo de esta persona que siempre tiene un poco más de experiencia que los recepcionistas”, y que no se sintieran tan agobiados por el trabajo y por...por... también tener que atender estas situaciones de las que siempre hay, siempre, todos los días hay alguna situación con algún pasajero. MR: y el *team leader* y el supervisor, ¿también hace el trabajo de recepción? Ra: Sí, sí, sí. MR: también, o sea, sería un recepcionista más que se hace cargo también de estas situaciones. Ra: si, tal cual. (E. Raúl p. 3)

A nuestro entender, esta multiplicidad de puestos, responde a un doble objetivo, por un lado, se establecen puestos medios de control y de responsabilidad en cada uno de los grupos de trabajo garantizando la correcta realización de las tareas y por otro lado, ofrece

posibilidades de ascenso. Esto los “motiva” a trabajar más y mejor para luego ocupar dichos puestos. La recompensa -en términos monetarios- es mínima, pero el ascenso les confiere un status mayor ante la mirada de sus pares y les provee sensaciones de progreso y “capitalización”. Las “posibilidades de ascenso” entonces, son vistas por los trabajadores como “oportunidades” brindadas por la empresa para el desarrollo personal.

(...) uno quiere superarse, de recepcionista a jefe de recepción y que lo vayan subiendo. (...) por ejemplo, cuando a mí me pasaron a *counsierge* para mí subí. (...) Emmm después, dos camareras pasaron como a *team leader* del restaurante y dos recepcionistas pasaron como *team leader* de recepción. Esto fue el año pasado. A principios del año pasado. Esos son los cambios más grosos que... ¡ah! Y una chica de reservas pasó como *team leader* de reservas. (E. Marcelo p.12)

(...) en el último hotel, que empecé también como camarera de ese hotel llevaba mucho tiempo, 5 años trabajé en ese hotel. Entonces, yo quería ascender, hacía mucho que estaba, entonces pedía yo los cambios y quería entrenarme. Así que me dieron la oportunidad. (E. Sonia p. 2)

Siempre... por ejemplo, el gerente de operaciones fue pasante en su momento, fue recepcionista, fue auditor... fue jefe de recepción y así hasta que llegó a ser gerente de operaciones. (E. Raúl p.9)

Ahora bien, el ascenso implica sacrificio, involucramiento, “buena predisposición”, desarrollo de “buenas relaciones”, todos aspectos subjetivos, es decir, no existe un orden de mérito a la hora de ocupar un puesto superior, sino que es a discrecionalidad de los gerentes. Esto hace que los trabajadores accedan permanentemente a entregar más tiempo y esfuerzo del supuestamente requerido en su puesto de trabajo.

(...) nunca he estado en ese tipo de reuniones, está el chico de recursos humanos y un gerente, y me imagino que dirán bueno, a quién tenemos para ubicar acá y bueno... elijen, lo llaman, le preguntan si quieren, si no quieren, si te sentís vos con ganas, con fuerza para tomarlo y...y... y después te prueban un tiempo, si no andas, te llaman y te vuelven a preguntar y que se yo. Y si andas bien te dan cierto apoyo, te... te van guiando, siempre hay reuniones, siempre hay capacitaciones y bueno, ya... cuando agarras el puesto es como que no vuelves ya para atrás, siempre vas para

adelante, en cuanto a las obligaciones, cantidad de trabajo y se ve compensado en el sueldo, te van aumentando el sueldo, te van dando ciertos beneficios que... que... que no tenés si no querés agarrar el puesto ¿no?” (E: Raúl p.8)

(...) tenés que ser buena empleada o que te tengan buen concepto porque si no te dicen que no, pero más allá de eso, te van a decir siempre que no al principio pero tenés que perseverar y mostrar interés. (...) Para ascender, cuando pida algo, cuando necesite algo, si... van a tener consideración con el que se queda (el que hace horas extra). (E. Sonia p. 2)

En la siguiente cita se puede identificar lo inespecífico del “orden de mérito” a la hora de resolver el ascenso de los empleados:

Las decisiones para la promoción del personal estarán basadas en la capacitación que posee el empleado, su experiencia, desempeño laboral anterior, registro de asistencia, actitud e interés demostrado. (Manual del empleado, 2009 p. 4)

Otro elemento fundamental de este dispositivo es el currículum. Éste es el documento en el cual va quedando por escrito la trayectoria laboral, donde se puede “comprobar” o estimar el nivel de empleabilidad que los trabajadores van adquiriendo mediante la ocupación de diversos puestos y la capacitación permanente. En el discurso de Pedro por ejemplo, puede observarse cómo éste evalúa la obligatoriedad de las capacitaciones en función de su propio CV.

(...) emm hay muchas capacitaciones. Vos por ahí, hoy por hoy, uno las toma como obligatorias, porque son obligatorias por parte de la cadena, pero el día de mañana cambiás de trabajo y te llevas eso con vos. Entonces, es como que suma dentro de lo que son... de lo que es tu propio currículum. (E. Pedro p. 7)

De este modo, el progreso está asociado a la adquisición de herramientas técnicas y actitudinales que hacen a los sujetos “más capaces” para desempeñarse en puestos de trabajo de mayor jerarquía y responsabilidad. Este elemento del dispositivo apela a la construcción de sujetos sacrificados y flexibles, siempre dispuestos a dar más de sí mismos. La discrecionalidad en la posibilidad de ascenso convierte al espacio laboral en un

ámbito de evaluación permanente, lo cual, como desarrollaremos más adelante, genera constantemente situaciones de presión y estrés.

Asimismo, el discurso que pone en igualdad de condiciones a trabajadores y empresas, mediante la imagen de un mercado de trabajo en el cual existen empresas que ofrecen puestos diversos, los cuales pueden ser ocupados por los trabajadores en función de sus capacidades, predisposición y desempeño laboral, carga sobre las espaldas de los trabajadores la responsabilidad de su propio porvenir ocultando la desigualdad estructural entre unos y otros. La empresa se presenta como un espacio de desarrollo personal y cuando las instancias de “crecimiento” se agotan o si éstos no están conformes con su salario, condiciones de trabajo, etc. lo que deben hacer es ir al mercado y optar por otro puesto. Este discurso tiene muchas implicancias, la primera de ellas es la individualización de las relaciones laborales, el trabajador está solo frente al mercado y debe gestionarse su propio progreso; la segunda es la autoresponsabilización ante los conflictos o problemas, son los trabajadores quienes no están a la altura de las circunstancias cuando el trabajo impacta negativamente sobre sus vidas; genera también una naturalización de la flexibilidad laboral, ya que se debe estar siempre dispuesto a “moverse” para continuar el camino del ascenso.

3.4.2. La figura del *cliente rey*.

Una de las características de este tipo de trabajo es la presencia del cliente (huésped) en el proceso de producción del servicio. La empresa se apropia de esta particularidad y define al huésped de modo tal que lo transforma en una figura de control.

Nuestro huésped no se conforma con la sola satisfacción de sus necesidades. Espera que sus satisfacciones como viajero especial se vean incluso excedidas. Nuestro huésped espera ser sorprendido en cada contacto con el personal, en cada detalle y en cada momento de su estadía. (Manual del empleado, 2009 p.3)

Ahora bien, no se trata sólo de satisfacer mediante bienes o servicios tales demandas, sino de hacerlo de determinada manera. Se debe simular un reconocimiento del otro en tanto sujeto, se lo debe hacer sentir “especial”. Con tal objetivo se desarrollan estrategias específicas para “demostrar interés”. Algunas de ellas, son la sonrisa permanente, la actitud de servicio (estando siempre de pie por ejemplo), la cordialidad, etc. También existen otros

instrumentos como la escritura de las inquietudes en un cuaderno de bitácora²⁹ para luego buscar ofrecer otros servicios, o la lectura del nombre del huésped en la ficha de ingreso.

Estar en este tipo de detalles y... no es estarle encima, pero... permanentemente, o sea, demostrarle el interés por su bienestar, digamos. Entonces, si lo ves salir, es muy importante... a ver, no te vas a acordar el apellido de todos los huéspedes, pero es muy importante e... por lo menos cuando ingresa el huésped, vos lees la ficha, sabés que es el señor Gómez, entonces decirle un par de veces “señor Gómez” tal cosa. Si lo ves bajar y te acordas, es muy útil e... porque haces sentir muy bien a la persona, si lo ves bajar del ascensor y está saliendo “señor Gómez ¿necesita que le pida un remis?” por ejemplo. Entonces, ese tipo de cosas, estar atento a lo mejor a ir un poco más allá de lo que espera el huésped.(E. Natalia)

La comunicación entre las distintas áreas y turnos es fundamental para la satisfacción de las exigencias de los clientes, para ello se llevan a cabo reuniones periódicas donde se transmiten inquietudes, necesidades, intenciones, etc. con el fin de satisfacerlos. En este sentido, se busca que los trabajadores respondan de manera homogénea, es el colectivo de trabajadores en tanto servicio ofrecido por el hotel el que da respuesta a tales demandas.

(...) generalmente se hace por día, una reunión... una mini reunión con los... con los jefes de cada área para pasar las novedades del día y relacionarse entre entre sí, para poder... Operacional. Por mail y por reuniones. (...)Por ejemplo... se junta el departamento de reservas también... están todas las áreas y te dicen “bueno, acuérdense que hoy está el grupo de tal lado y son 45 personas. Entonces vos

²⁹En el cuaderno de bitácora se escriben los itinerarios, inquietudes y demandas de los huéspedes durante su estadía, con el objetivo de pasar la información a la totalidad de los trabajadores y, de este modo, ofrecer alternativas de solución a los problemas o servicios extra. “bueno, dejar anotado en una bitácora, un cuaderno que tenemos ahí en la recepción “el señor Gómez de la habitación 1402 e... le ofrecimos hacer tal excursión o... no se, le ofrecimos ir a cenar a tal lugar, consultar si va a querer que le hagamos una reserva” por ejemplo. Entonces ese tipo de cosas, sí es importante anotarlas para que el resto del equipo esté al tanto y también siga o sea, termine con ese seguimiento, continúe con eso, porque de nada sirve que yo le esté preguntando y que después venga y la típica que... “hablé con tu compañero más temprano y me dijo que...” “ahhh no tenía idea”. Y entonces el huésped tiene que contar otra vez lo que habló con el compañero de la mañana. Eso no tiene que pasar. Lo ideal es que cuando vos haces el pase de turno, le decís “che, mirá, ojo con el señor Gómez de la 1404 que estaba interesado en hacer un paseo de bodegas, fijate si le ofrecés tal o cual cosa. Por sus horarios necesita estar a tal hora acá”. Entonces, bueno, cosa de que la otra persona, tu compañero que ingresa al turno, esté al tanto y cuando venga el señor Gómez de la 1402 directamente le digas “señor Gómez, estoy enterado de que quiere hacer tal o cual excursión”. Y entonces así, le evitás al huésped que te vuelva a contar todo, hacés un seguimiento y a él le da cierta seguridad y tranquilidad, saber que todo el equipo está trabajando para él. Para él y para todos.” (E. Natalia p. 4)

recepción el check in que necesito; vos *housekeeping* las habitaciones son todas dobles; vos reserva ya pagó el coso pero los gastos extras lo pagan ellos” y así... todas las áreas dan lo importante de cada situación y también de situaciones dentro del hotel, *housekeeping* te informa que está roto el baño de abajo, el lobby, entonces todos tenemos que tener conocimiento de todo. (E. Sonia p. 6)

Entonces, e... es muy importante esa media hora, ese momento del paso de las novedades porque es el momento el que le largás toda la información todo lo que ocurrió en el turno, si hubo algún ingreso e... distinto o complicado o no, si faltaron llegar tales reservas... si, fulanito llega a tal hora y necesita... Bueno, todo eso, todas esas cosas que vos recibís en el turno de la mañana se las pasas al turno de la tarde pero, textual. O sea, como si te lo estuviesen pasando a vos en ese momento. El margen de error tiene que ser mínimo, para que puedas cumplir con eso. O sea, el huésped tiene que sentir que si habla conmigo o si habla con mi compañero es lo mismo. O sea, los dos tenemos que resolverle los problemas de la misma manera. Entonces, es muy importante el paso de las novedades para que quede claro, muy claro, cuales son las cosas que necesita el huésped. (E. Natalia p.5)

Como sostienen Castellanos Ortega, María Luz y Pedreño Cánovas, Andrés (2006): El valor diferencial de una empresa viene ahora marcado por el servicio ofrecido a un cliente, lo que supone la entrada en una lógica de búsqueda permanente de la distinción o diferenciación: “*nuestro objetivo es superar las expectativas del cliente*”. Ahora bien, este “exceder” las expectativas de los huéspedes requiere de una atención y predisposición permanente de los trabajadores. Éstos, deben intentar “percibir” cuáles son sus inquietudes e incluso adelantarse a ellas y “sorprenderlos”. Esto implica saber percibir al otro, entenderlo, ponerse en su lugar y poner a su servicio su creatividad para adelantarse a sus deseos. Entonces, como puede identificarse, las tareas deben ser realizadas según estándares de calidad que tienen un mínimo, pero no un máximo, ya que se exige un plus que siempre puede ser mayor.

La visión de ese hotel, es para mí... cumplir y superar las expectativas del servicio, del huésped, y nada...sobresalirse en la calidad del servicio, esa sería la visión. (E. Sonia p. 10)

La relación con los huéspedes fomentada por este dispositivo es entonces, una relación de dominación en la cual éstos son una especie de “reyes” que disponen libremente de los trabajadores quienes corporeizan el servicio de la empresa³⁰. La exaltación del lujo y la calidad en las instalaciones y servicios, los cuales sólo pueden ser usufructuados por los turistas contribuye con este mecanismo diferenciación y sumisión.

Porque mucha gente e... te ve trabajando atrás de un mostrador y se piensa que... no sé, que... que sos su sirviente, que sos su esclavo y tienen unas formas pésimas de pedir las cosas. O sea, no se les cae un por favor o un gracias ni por casualidad. O sea, son gente muy... no sé, como prepotente y se creen que son... no sé... ellos no saben, a lo mejor yo puedo tener mucha más plata que ellos, pero claro, ellos te ven atrás del mostrador, entonces te tratan como... Y sí, me ha pasado... me ha pasado muchas veces que había gente que quería matar. Pero lo tenés que manejar. (E. Natalia p. 14)

(...) lo hablamos mucho con nuestros compañeros por ser... los chilenos, por ejemplo, te exigen muchísimo porque es como que son príncipes y reyes, aunque paguen cincuenta pesos. Te das cuenta porque llegan antes de hacer el *check in* de una habitación y... “quiero batas, quiero pantuflas, resérvame tal lado... e... tráeme shampoo, tráeme cinco cremas de enjuague” como que empieza a pedir, a pedir, a pedir. Y... ahora nos tocaron unos ucranianos, qué se yo, y... son muy arrogantes, tiran el pasaporte, cero cordialidad.(E. Marcelo p. 13-14)

“en un hotel cinco estrellas pagan mucho y son muy exigentes, entonces cosa que vean mal, son cosas que... tenés que tratar de arreglar y se ponen...hay muchas personalidades, hay gente que se pone muy histérica, muy enojada, gente que te trata bien, gente que te grita, que te trata mal, que te putea y se creen que tenés que arreglarle todo... y tenés que agachar la cabeza y decir “sí, tiene razón”. (...) te da una impotencia terrible, llegás a llorar después, si, no, te putean y vos no le podés decir nada y después se va y estás llorando, no, te da mucha impotencia, es bravo, te da mucho estrés también.” (E. Sonia p.12)

³⁰ Acá sólo nos estamos refiriendo a la figura de los clientes fomentada por la empresa y en parte incorporada por los trabajadores, pero de ninguna manera esta es la única forma de relación que existe entre ellos. De hecho, en las entrevistas, muchas veces los trabajadores hablan de la relación con algunos huéspedes como uno de los aspectos positivos de su trabajo. Se trata de relaciones sociales complejas y con múltiples aristas, en este apartado hemos analizado sólo una de ellas.

En el hotel hacían mucho hincapié en la empatía. Ponerse en el lugar del otro, decir “vos sos la recepcionista, pero esta persona está llegando de un viaje de ocho horas o de diez horas, o de cuatro, o de lo que sea él está cansado, no tiene ganas... quiere llegar y acostarse”. Entonces, hay que aprender a manejar las situaciones, permanentemente. Tener mucha cintura. Porque a lo mejor... a ver, todos somos persona y a lo mejor vos tenes un día de mierda... pero eso no se puede notar en absoluto. O sea, en el momento en que vos entraste al hotel, tu cara es una sonrisa y no pasa nada. Y si vos estás idiota y vino un huésped y te puso más idiota, bueno, te la tenés que comer.” (E. Natalia p.12)

Como sostienen Castellanos Ortega y Pedreño Cánovas (2006):

(...) todas estas exigencias –sonreír, estar de pie, simpatía, buena presencia, saber dirigirse a un cliente, no fumar en lugares visibles, etc.- son disposiciones que le trabajador ha de incorporar en su cuerpo. Es un trabajo de corporeización de las formas adecuadas de hacer su trabajo, que implica al mismo tiempo la sumisión ante el cliente y la empresa (p. 154).

Vemos que uno de los nudos del dispositivo como es la figura del *cliente* reycristaliza en diversos elementos a saber: en primer lugar, la desigualdad en el uso de la palabra, los huéspedes pueden decir lo que quieran e incluso maltratar a los trabajadores, mientras que éstos tienen vedada cualquier forma de defensa, su postura es la de la sumisión. En segundo lugar la disposición de los espacios para viajeros y para trabajadores en el edificio del hotel. En tercer lugar, la homogeneización mediante vestimenta, peinado y regulación de las formas de conducta de los trabajadores versus el reconocimiento de la individualidad de los huéspedes. Todos estos elementos configuran un tipo de relación de dominación particular que impacta directamente en la calidad de vida de los trabajadores, como veremos más adelante.

3.4.3. Trabajar en servicio: ser para otro.

El *trabajar en servicio* es otro de los aspectos que se ponen en juego en la ejecución del dispositivo de dominación detectado. Se trata de un elemento discursivo polisémico, va cobrando sentidos diferentes, pero siempre es impuesto (*el servicio*) como un fin supremo ante el cual los trabajadores deben sacrificarse. Por un lado, se lo considera un rasgo

identitario: se es trabajador de servicio. Esto implica *ser* de cierta manera con los demás, estar a su disposición, atento a sus necesidades, incluso, como veíamos, a detectarlas antes de que estos “otros” las manifiesten.

Por otra parte, si bien decíamos que las tareas a realizar por cada puesto están claramente delimitadas, bajo el imperativo de “el servicio tiene que salir” se exige también polifuncionalidad. Es decir, los trabajadores deben estar predispuestos a hacer todo lo que haga falta para que el servicio se cumpla ya sea realizar tareas fuera de su área o, incluso, quedarse horas extra para terminar la labor en caso de que el horario pago no sea suficiente.

“(…) no estás encerrado en un área, si te toca hacer otra cosa la tenés que hacer, porque el servicio tiene que salir, no importa si sea de *housekeeping*, no importa, el servicio tiene que salir, o sea que tenés que trabajar. (...) Bueno, eso, entonces vos tenés que estar predispuesto siempre a hacer más de lo que está en tu área. ¿Me entendés? (E. Sonia p.9)

Porque tenes que terminar tu trabajo... porque vos no te podés ir si tenes que entregar una habitación o si el huésped todavía está y necesita... es una cuestión de servicio que todos los hoteleros la tenemos, te tenes que quedar. (E. Sonia p. 3)

Para que el servicio se complete se debe trabajar cooperativamente, en “equipo”. Se visualiza al hotel como un sistema en el cual cada área tiene una función para cumplir el objetivo común: la concreción del servicio. Si una de las partes falla o no cumple, perjudica la labor de las demás. Entonces, mediante este discurso, los trabajadores no sólo son responsables de sus propias tareas sino que también recae sobre ellos la presión y la responsabilidad de la realización de la tarea de los demás.

y... se conoce como... no en su totalidad, pero sí, todos trabajamos en conjunto porque si *housekeeping* está lento para hacer habitaciones, nos complica a nosotros en recepción para entregarlas, cuando tenés un huésped enfrente, entonces tiene que estar como bastante sincronizado ¿no? (E. Marcelo p. 7)

es muy importante, en un trabajo que te demanda tanto esfuerzo físico y mental y... es como un desgaste importante por el horario y por las exigencias que tiene el puesto. Entonces, es muy importante que haya buena onda entre los compañeros.

Para que este trabajo sea efectivamente cooperativo se busca desarrollar relaciones afectivas³¹ entre los trabajadores y entre éstos y sus jefes. Se intenta propiciar un “buen clima laboral”, para ello se desarrollan estrategias tales como el reconocimiento de los trabajadores a partir del nombre de pila, salidas a cenar, conversaciones informales, etc. El involucramiento afectivo en el proceso de trabajo busca que los trabajadores estén dispuestos a entregar más tiempo y a realizar mayor cantidad de tareas por el mismo salario.

(...) la relación con los jefes ayudaba mucho, porque era una relación de respeto, pero bastante informal. Bastante informal, pero de sumo respeto, muchísimo. El gerente general, por ejemplo, sabía el nombre de todos los empleados, yo pasaba por el pasillo y el gerente me decía “buen día Natalia ¿cómo estás?”. Entonces, eso, quieras o no, ayuda muchísimo. Siempre mucho apoyo del equipo. Y mucho apoyo entre las distintas áreas, entre *housekeeping* y recepción, tiene que haber mucha comunicación, entonces e... por lo menos, el tiempo que yo estuve trabajando, obviamente, como en cualquier empresa hay momentos en que la comunicación evidentemente es muy buena, y otros en que es pésima, pero se trabajaba mucho sobre eso, sobre la comunicación interna, sobre colaborar con el otro... O sea, las chicas, las mucamas e... por ahí no daban a vasto y... nosotros seguíamos teniendo ingresos de gente que quería la habitación limpia. Entonces, los tiempos son muy distintos, los tiempos que tienen las mucamas para hacer la habitación y el tiempo que tiene el huésped, que quiere llegar y no le importa nada. O sea, a él no le importa si una habitación salió más tarde y la mucama todavía no la puede hacer. Él pagó por una habitación y quiere llegar y tener una habitación. (...) Y es muy importante para que todo funcione bien que (...) que se genere ese buen clima para que todos podamos trabajar en pos de lo mismo. Que en realidad todos trabajamos para lo mismo. Entonces... sí, la verdad que la empresa lo fomentaba mucho con las reuniones, las reuniones servían mucho para poder ver cuáles eran las cosas que estaban mal, las cosas que estaban bien. E... teníamos juntadas seguido, o sea, con, con el quipo. (...) había muy buena onda con el... con el gerente de habitaciones y el gerente de operaciones que eran los que

³¹Con esto no queremos decir que no existan relaciones afectivas genuinas entre ellos, sino sólo que hay un interés por parte de la gerencia en la generación de un “buen clima laboral” que propicie el involucramiento de los empleados con la ejecución del servicio.

segúan... (...) Y había mucha comunicación y muy buena relación. Muy buena relación. Entonces, por ahí ellos decían “bueno, chicos, qué les parece si la semana que viene hacemos un asado” o “si la semana que viene hacemos unas pizzas o una paella, o esto”. (E. Natalia p. 7)

La concreción del *servicio* -produce gratificaciones, existe un goce en la realización eficiente de la tarea. La resolución de situaciones problemáticas -bajo presión- implica un desafío y en las situaciones en que logra resolverse, provee sensaciones de éxito personal.

Si me decís ¿qué te gusta de la hotelería? Me gusta... me gusta el mundo de la hotelería, me gusta el trabajo, me gusta cómo es toda la movida interna. O sea, lo que genera todo ese trabajo que tenés que hacer para... para desafiar las expectativas del huésped. Todo eso me genera mucho entusiasmo. Me gusta mucho. Me gusta mucho, porque me gusta aparte trabajar con la gente. Entonces... lo veo como que es súper interesante. Sí, sí, sí, me gusta ir más allá de lo que esperan. Sorprender. O sea, me genera como un desafío. (E. Natalia p. 18)

Como decíamos una profesión de *servicio* implica estar a disposición de otro y en ese “ser para otro” no pueden aparecer aspectos de sus vidas personales, deben controlar las dolencias físicas, emociones y sentimientos. En palabras de los trabajadores deben ser *otra persona*.

(...) vos estás en el hotel y de repente, sos otra persona. Tenés que ser otra persona y... te van haciendo. Al principio cuesta porque ¡hay que controlar todo eso que uno siente! No es fácil. No es para nada fácil. Pero bueno, hay que entender que uno está... o sea, esta es una profesión de servicio. Vos estás... no sirviente, sino de servicio, vos estás al servicio de esta gente que llega a hospedarse, a comer, que va una conferencia, a lo que sea que vaya a usar el hotel. Y que realmente esa persona no tiene la culpa de que vos hayas tenido una mala noche. Entonces de ninguna manera él se tiene que enterar que vos estás de mal humor, idiota, enojado o con dolor de panza, porque a él no le interesa. Realmente no le interesa. Entonces... al principio cuesta, pero se maneja. Se maneja, sí... se te hace la cara de... de mármol. (E. Natalia p.13)

Como venimos viendo, la inminencia del servicio implica sacrificio “el servicio tiene que salir” y eso está por encima de cualquier condicionante o impedimento personal. Ésta, según el asesor gremial entrevistado es una característica del trabajo turístico en general.

(...) es un gremio sacrificado, somos un gremio de servicio, no puedes decir “no trabajo este domingo” o “se me casa mi cuñado tengo que hablar un mes antes para ver si consigo el sábado”, porque cuando más trabajamos son los fines de semana y los feriados, ¿me entendés? Es un rubro muy... muy... muy... muy sacrificado, te vuelvo a repetir esto. (E. Asesor UTHGRA p.7)

Los trabajadores tienen que “exceder las expectativas del huésped”. Los empleados del hotel están para *servir*, mientras están dentro del hotel deben poner a disposición de otro sus capacidades físicas, emocionales e intelectuales. El *servicio* pasa a ser el objetivo común que aglutina a todos los trabajadores, gerentes y patrones³². En tanto objetivo colectivo se transforma en un fin superior ante el cual los sujetos individuales con sus actividades, vidas privadas y necesidades deben sacrificarse.

3.5. Condiciones de trabajo.

Guevara Ramos (2005) sostiene que “reconocer, como punto de partida, que el bienestar social es el objetivo último de toda actividad económica nos ayuda a mantener en perspectiva la reflexión sociológica aún en el terreno laboral”. Por esta razón, consideramos necesario entender las condiciones de trabajo no sólo como la higiene y seguridad en el lugar de trabajo, sino como un complejo de elementos que impactan y condicionan la vida de los trabajadores tanto en el ámbito laboral como extra-laboral. Asimismo, el estudio de

³²De todas maneras, al hablar del servicio como objetivo común compartido por los patrones, nos referimos a un elemento discursivo ya que el fin último real de ellos es la generación y acumulación de capital. De hecho, durante el año 2012 corrió el rumor que el hotel iba a ser vendido. Los dueños no dudaron en reducir la cantidad de empleados haciendo desaparecer algunos puestos intermedios en términos de jerarquía. Esto provocó un empeoramiento del servicio y la disconformidad de varios clientes. Esta situación generó gran frustración en los trabajadores que son quienes tienen que “poner la cara” en estas situaciones.

O sea, echaron muchos hijos y ahora los contratos son eventuales. Y... a nosotros nos dijeron que va a bajar la calidad del servicio, pero a los dueños no les interesa. Lo que quieren es más plata, entonces... eso... e... perdes calidad del servicio. En cuanto a respuesta por ejemplo de lo que quiere un huésped. E... que te pide una toalla y en vez... te demorás 25 minutos y te vuelve a llamar diciéndote “mirá, salí de bañarme, necesito la toalla” . y... porque hay poco personal y eso es calidad en el servicio. (E. Marcelo p. 2)

las condiciones de trabajo contribuye al análisis de “las condiciones objetivas en que se lleva a cabo la generación y expropiación de la plusvalía” (Montes Cató 2007 p. 2). En este apartado analizaremos específicamente dimensiones tales como la jornada laboral, tipo de contratación, enfermedades laborales, las principales características de la organización sindical y la negociación salarial.

A simple vista se podría decir que los trabajadores *visibles* del hotel forman parte de una elite de trabajadores cuyas condiciones de trabajo son “decentes” ya que están registrados, cobran según convenio colectivo, la jornada laboral es de ocho horas y media contando con media hora intermedia de descanso. Sin embargo al indagar en profundidad sobre las características de tales condiciones encontramos algunas particularidades que alejan a este colectivo de tal connotación. A continuación haremos una breve descripción de cada uno de los aspectos mencionados.

3.5.1. Tiempo de trabajo: “Ir al revés de la gente”.

El trabajo en los puestos ocupados por nuestros entrevistados, excepto el del supervisor de recepción y el gerente nocturno, se manejan con turnos rotativos. Este último trabaja durante las noches mientras que el supervisor de recepción va cambiando sus horarios en función de la carga de trabajo. En todos los casos tienen un régimen de dos francos cada siete días. Esto hace que sus días libres sean por lo general durante la semana. Además, en general, trabajan durante los feriados, ya que son los momentos en que, se incrementa el trabajo. Estos aspectos son de los más desgastantes para ellos. Por un lado, al trabajar por momentos de noche y por momentos de día produce alteraciones en el ritmo circadiano³³.

Claro, por ejemplo esto es el mes pasado (muestra un papel con horarios según fecha), el... catorce de enero trabajé de nueve a una y de cinco a nueve, el día quince trabajé de siete a de la mañana a tres y media, el día miércoles trabajé de nueve a cinco y media, el día jueves trabajé de tres a once y media ¿Entendés? Te hacen un mix de horarios que te revienta la cabeza. (...)Este chico (señala un nombre en la

³³ Las alteraciones en el ritmo circadiano producto de los horarios rotativos traen aparejados trastornos del sueño, el síndrome de fatiga crónica, el estrés laboral, la sintomatología depresiva y diversos problemas familiares y sociales (Fernández-Montalvo y Pinol 2000).

lista) trabajó cuatro noches, de once de la noche a siete y media de la mañana. Cuatro noches así, tuvo franco, franco y después entró a las siete de la mañana a trabajar. Entonces el cuerpo... te, te... el cuerpo no se te termina de acostumbrar, porque vos venís acostumbrado a estar despierto de noche y de golpe te tenés que despertar cuando vos todavía estabas despierto antes. Eso, hacelo durante un año. Te mata la cabeza, el cuerpo. (E. Marcelo)

Por otra parte este tipo de horarios y francos impide que los sujetos puedan tener actividades fijas por fuera del hotel. El mismo pasa a ser el espacio más importante para ellos. A nuestro juicio, esto colabora con el involucramiento en el proceso de trabajo, así como con la imagen del hotel como espacio de desarrollo personal. Además trae consecuencias para la vida personal y social de los trabajadores. Afecta directamente en sus relaciones y actividades. Ellos sienten que van “al revés de la gente”.

(...) la vida hotelera es complicada... no tenés fines de semana, no tenés feriados, vas al revés de la gente... o trabajás de noche, o trabajas en la tarde... (E. Pedro)

(...) los horarios son muy rotativos entonces vos no podés tener algo fijo (*tuvo que dejar baile español por eso y explica cómo se sintió*) mal, muy mal, muy mal porque era algo que me desconectaba y era mi actividad y no lo pude seguir, no mal, muy mal, te frustra, no está bueno, no podés hacer nada fuera del hotel que a vos te haga bien, ¡y lo necesitas eh!, necesitas tener otra actividad para desconectarte, totalmente, si no, ahí sí te da estrés, olvidate, ahí es una cagada. (E. Sonia p 14-15)

Trabajar los sábados y domingos y feriados, te mata. Porque llega un momento de tu vida... ahora porque somos pendejos pero... llega un momento de tu vida en que querés tener una vida normal y vas al contrario de todos y los francos también son al contrario de todo, porque yo los francos podía tenerlos un lunes o martes y nadie tiene un día libre ese día, entonces vas al contrario de toda la gente normal y llega un momento que te satura no irte un sábado o un domingo... o sea... y yo creo que cuando tenes familia no es sano, no es sano estar trabajando en hotelería para nada, te desgasta mucho físicamente, eso es lo negativo, te desgasta mucho, son muchas horas y bue... sábado y domingo, llega un momento que te harta. Creo que todo hotelero te lo va a decir. (E. Sonia p. 7)

Por otra parte, si bien la jornada laboral es de ocho horas y media, mediante el discurso del “trabajo en equipo” y de la importancia del “buen ambiente laboral”, así como por la extorsión de la evaluación permanente del “compromiso” y la “predisposición” de los trabajadores a llevar a cabo el objetivo común: *el servicio*, se les exige que trabajen horas extra, las cuales no se pagan.

Pero no, en realidad no me las pagaban a las horas extras. Pero, la verdad que había un excelente clima laboral, excelente. Entonces... más que nada por el aguante al otro y por esa necesidad de que salga todo bien... y que todo salga bien, nunca hubo problema si se pedía que lleguemos media hora antes o salir una hora más tarde. La verdad que... incluso, por ejemplo, me acuerdo una vez, que llegaba un grupo muy grande de Brasil y supuestamente tenían el *check in* a las siete y media de la mañana. Era muy temprano. Y... el gerente de operaciones armó como toda una cuestión para que salga perfecto el *check in* y nos pidió esa vez que lleguemos a las seis y media de la mañana al hotel. Finalmente el grupo terminó entrando a las once y media de la mañana al hotel. Pero no importa, seis y media de la mañana estábamos todos ahí, de la mejor manera posible. O sea, sin ningún problema. No había problema de llegar más temprano.” (E. Natalia p.6)

(...) Para ascender, cuando pida algo, cuando necesite algo, si... van a tener consideración con el que se queda (el que hace horas extra). (E. Sonia p. 2)

Quisiéramos destacar en este sentido, que en el sistema flexible el tiempo productivo es compartido por el equipo, por tanto el equipo se hace cargo de las ausencias de uno de sus miembros. De allí la importancia del buen clima (Coriat, Benjamin, 2000).

A continuación presentaremos algunas de las consecuencias que trae aparejado el tiempo dedicado al trabajo, así como el impacto de la sobre la salud de los trabajadores.

3.5.2. Enfermedades laborales: “Hotelería igual estrés”

Hay días que son tranquilos, pero es mucho el bombardeo ahí, el teléfono suena, suena, suena, suena y... hay mucha gente, muchos huéspedes que te preguntan veinticinco veces lo mismo o son muy... cuadrados que llaman para... “¿cómo enciendo el

televisor?” y... “¿ves el botoncito que dice encender el televisor? Desde ahí”. (...) Como que ellos no quieren hacer nada, quieren que vos les hagas todo. Y... sí, te machaca la cabeza. (E. Marcelo p.14)

Las exigencias de nuevas “capacidades” emocionales e intelectuales, el involucramiento en el proceso de trabajo, los horarios rotativos, el régimen de francos, la permanente presión por ascender, las constantes exigencias y requerimientos de los huéspedes, a los cuales se debe tratar con absoluta “cordialidad”, “respeto” y cuyas demandas no sólo hay que satisfacer sino incluso “exceder”, hacen del trabajo en hotelería un trabajo verdaderamente desgastante.

Por ejemplo tenés, un compañero mío sufrió de una parálisis facial temporaria, todo por el estrés. Una amiga, una compañera mía también algo parecido pero no fue parálisis fue como un ataque, también por el estrés y se da la casualidad de que estaban en un momento terrible del hotel y o sea... Otro que le salen todo como verrugas en la piel, en la mano, por los nervios. (E. Sonia)

El involucramiento en el proceso de trabajo al que aludimos hace que los trabajadores les cueste separar el tiempo de trabajo del resto de su tiempo, lo que impacta negativamente en sus vidas generando situaciones de malestar, bronca, desconexión del resto de sus ocupaciones y estrés.

No, me sentía mal cuando salía de trabajar, me sentía muy cansada, muy débil emmm, me pasaba mucho que no terminaba de separar el trabajo de mi vida personal. Entonces, por ahí yo ya había salido hace tres horas y de repente me colgaba y llamaba por teléfono “chicos, no se olviden de hacer la reserva para tal. (E. Natalia)

O sea, es difícil desconectarse. (...) te quedas maquinando, porque muchas veces te quedas con bronca, porque como no le podés decir lo que pasa. O sea, yo no le puedo decir al huésped e... “mire, sé que hace una hora que no le suben la toalla porque no tenemos personal”. Tenés que pedir disculpas y comerte lo... O si te maltrata, cordialmente le decís algo, pero por dentro querés matarlo, querés putear, saltar del mostrador y clavarle lo primero que encontras. Em... entonces es como que te tenés que aguantar muchas cosas y... necesitas descargarlo. (E. Marcelo)

Podemos señalar que uno de los principales padecimientos laborales es el estrés. Asimismo se le suman problemas en la vista por el uso de la computadora, dolores de espalda y cintura debido a la posición en el mostrador en el caso de los trabajadores de recepción y por el hecho de estar parados y haciendo fuerza en el resto de los puestos (*housekeeping* y mantenimiento). También se presentan casos de gastritis producto de situaciones de nerviosismo³⁴ y de la mala alimentación. En este sentido quisiéramos destacar que sólo les proveen café, tortitas y medialunas o les pagan la mitad de la vianda, pero no se les brinda una oferta alimentaria de mejor calidad.

(...) tres, que yo creo o... que por lo menos lo vi afectado en mí: la vista, porque estás permanentemente con la computadora enfrente entonces la vista se te quema; em... la, la columna porque mucho tiempo parado y mucho tiempo también así (se encorva) en esta postura con la computadora entonces la columna también y; mucho estrés, mucho estrés. Eso... todos, creo que casi todos mis compañeros en algún momento de... de la vida en el hotel, no solamente en este, creo que ya el hecho de trabajar en un hotel, es una enfermedad segura. O sea, hotelería igual estrés. Es así, para mí... y por lo menos para muchos de mis compañeros y actuales amigos ha sido así. Sí, sí, sí. Sí, porque es un trabajo muy exigido. Muy exigido. (E. Natalia p. 17)

No, yo te diría que la más común es el estrés y ehhh... el tema de los dolores de cintura, viste, todo eso, mucha gente parada mucho tiempo, mucho tiempo parados y los de mantenimiento y las mucamas mucha fuerza, todo lo que es cintura, cadera, eso sí. (E. Sonia p. 13)

Emm, bueno, podría ser estrés, he tenido también como... dolores en el estómago, como gastritis, tuve que ir al médico también y eran... mala alimentación y los nervios también. Eso. Y... muchos dolores de piernas porque estás muchas horas parado, mucho. Y con los zapatos... eso nos pasa a todos, que vos nos ves estirando o... lo que más querés es sentarte. Cuando podes te sentas. **MR:** ¿y podés por lo general sentarte? **Ma:** e... sí, cuando tenes un tiempito sí, pero hay días que estás tan al palo que no podes. Y... te duelen mucho las piernas. Eso es lo que más te mata. Y... dolores de espalda también, porque el mueble de la recepción está un poquito

³⁴ (...) los trastornos físicos más frecuentes en las personas que trabajan en turnos rotativos son los gastrointestinales y los cardiovasculares (Fernández-Montalvo y Pinol 2000 p. 213).

bajo, entonces te tenés que encorvar un poquito para agarrar el mouse o... teclado y hay chicos más altos que yo y... pero todavía para ellos. Así que duele mucho la espalda. (E. Marcelo p. 16)

La descripción de estos padecimientos y la prevalencia del estrés como enfermedad característica nos permiten vislumbrar las implicancias de este tipo de organización laboral para la vida de los trabajadores. Esta enfermedad es definida como un desajuste entre los requisitos del puesto y el rendimiento del empleado (Fernández-Montalvo y Pinol 2000). Podemos sostener entonces que, los diversos mecanismos de control contribuyen a incorporar en los trabajadores la exigencia de “hacer un poco más”, “de ir un poco más allá” ya sea de las tareas definidas para el puesto, de las expectativas del huésped o incluso, de sí mismo, mediante la búsqueda permanente de progreso. Además, es tal la autoresponsabilización que el colapso que implica una situación de estrés es vivida por los trabajadores como un fracaso, en tanto sienten que son ellos quienes se muestran incapaces de “soportar” o de “manejar” una situación de presión laboral. Al no haber límites, excepto el propio cuerpo, corre por cuenta de los sujetos el demarcar el tiempo físico y mental que se le dedica al trabajo, el cual como vimos es considerado “fuente de realización personal”. Esta asociación entre el trabajo entregado a la empresa y la autorrealización muchas veces lleva a los sujetos a padecer la mencionada enfermedad.

3.5.3. Organización sindical

3.5.3.1. Crisis del sindicalismo: contexto para comprender la relación con la UTHGRA.

Antes de presentar específicamente la relación de los trabajadores con la UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), es pertinente recordar que los sujetos a que nos referiremos ingresaron al mundo del trabajo en plena crisis del sindicalismo.³⁵ Con la reforma estructural del Estado, el sindicalismo como forma de representación y organización fue perdiendo legitimidad.

Esta organización no pudo representar, de manera acabada, la creciente variedad de situaciones laborales producto de la flexibilización, al tiempo que la cúpula sindical, en

³⁵ Para profundizar sobre estos procesos a nivel global véase Antunes, 2001 y 2005 y, a nivel nacional Montes Cató, 2010.

muchos casos, pasó a aliarse con el gobierno de turno y poco hizo ante la pérdida de fuentes de trabajo y de derechos laborales (Montes Cató, 2010). En este contexto fueron surgiendo otros grupos sociales (movimientos de desocupados, empresas recuperadas, asambleas barriales, entre otros) que cuestionaron y lucharon contra el modelo neoliberal (en distintos grados y medidas). Fueron éstos los grupos protagónicos durante la crisis de los años 2001-02 (Svampa, 2008).

Durante la postconvertibilidad, si bien se mantuvo la presencia activa de distintos movimientos sociales hubo una cierta recomposición de los sindicatos y un nuevo avance en lo que respecta a las disputas en torno al salario y las condiciones de trabajo, éstas tuvieron como actor principal a los trabajadores estatales (Collado, et. Al. 2010). Los trabajadores del sector privado (al menos en nuestra provincia) que abarcan un abanico amplio de situaciones no han tenido el mismo peso en términos de conflictividad laboral. El gremio que nos encontramos analizando no fue la excepción de esta baja presencia en la disputa por mejores condiciones de trabajo.

3.5.3.2 Relación con la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina UTHGRA: ¿Convenio colectivo o ausencia de negociación salarial?

El sindicato que nuclea a los trabajadores del hotel UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) es un sindicato “conciliador”. Incluso en palabras de Marcelo es un sindicato que “no representa a la gente” y “amigo de los hoteleros” tal como sostiene Pedro.

No, nosotros somos un gremio muy conciliador. (...) en primer lugar somos un gremio muy conciliador, ¿sí?, yo primero hablo con los empresarios, con el patrón, le explico, “mejoremos esto...”, para mí... se pasó la época de eso que te dije, no somos de hacer, pero si hay que hacer, ponele la firma que nosotros lo hacemos, viste. (E. Asesor UTHGRA p. 6)

(...) hay un sindicato, pero... yo creo que el sindicato no representa a la gente. E... en Mendoza particularmente los el... cómo se llama el sindicalista, el dirigente del sindicato es amigo de los hoteleros. Entonces vos nunca podés defender a los empleados cuando sos amigo de los dueños. O sea, no de los dueños de los

empleados, sino de los dueños de los establecimientos. Me ha pasado... en un hotel que trabajé, uno de los chicos que trabajaba en cocina, fue a averiguar una chotera al sindicato y... a los dos días se enteró de que el sindicato le había dicho al dueño del hotel que él había ido a averiguar tal cosa. Entonces es como que... si bien existe el sindicato y uno por ley tiene que hacer los aportes al sindicato y qué se yo, no es representación sindical. No hay representación sindical, de hecho, vos habrás visto que no hay, ni hubo ni una marcha, ni un paro, ni movilización ni nada relacionado con hoteles. Y sin embargo muchos hoteles cumplen con los convenios de trabajo, hay cosas que por ahí no están del todo cubiertas. (E. Pedro)

En el mismo sentido, en la página web de la UTHGRA se publican los convenios colectivos que regulan el salario y los instructivos para el empadronamiento de la empresa, pero no hay ningún tipo de sección o recomendación para los trabajadores. En el sitio nacional se hace explícita la visión empresarial que caracteriza a esta organización:

(...) operamos con convenios abiertos a las nuevas pautas del mercado, sin que ello signifique descuidar los derechos de los trabajadores, sino que por el contrario, las adecuaciones que se realizan responden a las necesidades de las partes, ya que “no existe empresa sin trabajadores ni trabajadores sin empresa.” (Página UTHGRA Organización- Acción gremial).

Aunque, todos los informantes sostienen que el gremio es el instrumento de los trabajadores e incluso el asesor gremial entrevistado justificó el aporte obligatorio diciendo que “Los gremios no tienen dueño, son los trabajadores los dueños de los sindicatos.” (E. Asesor UTHGRA p. 2).

Aquí es pertinente señalar una situación, una vez finalizada la entrevista con dicho asesor, continuó hablando, bajó la voz expresando lo siguiente: “esto te lo digo ahora que apagaste el grabador, nosotros tenemos guita suficiente para tirar a un empresario, pero el jefe (refiriéndose a Barrionuevo, a quién señala en un portarretratos) no quiere... si el jefe dice “hay que conciliar”, nosotros tenemos que conciliar.”; Este comentario pone de manifiesto la verticalidad en el funcionamiento de la UTHGRA y la nula participación de los trabajadores en las decisiones.

Asimismo, en todas las entrevistas de los empleados se notó un marcado desinterés y desconocimiento, no sólo de esta organización, sino de todo tipo de acción colectiva tendiente a mejorar su situación laboral. En general, los trabajadores asocian el reclamo por derechos laborales con “hacer quilombo”. Además, los trabajadores desconocen o conocen de manera muy débil a los propios delegados y se muestran reticentes ante cualquier posibilidad de organización y de lucha dándola por perdida de antemano.

Hay unos representantes, creo que son unos chicos del restaurante. Pero... no creo que hagan nada... Y si lo hacen no me importa. Porque yo no me entero.” (E. Marcelo)

(No tuvo nunca relación con el gremio porque:) “Porque no tenía ningún problema, no tenía que informar, o sea... leía lo que tenía que leer para saber, para estar informada, pero...no me hizo falta, no, no me interesaba. Yo estaba por otro punto. MR: ¿Y cuál sería ese otro punto? So: Y yo estaba porque me interesaba. No me interesaba lo del gremio, hacer quilombo, no. (E. Sonia)

Bueno, tampoco nadie ha ido... tenemos un representante sindical que tampoco ha hecho ninguna queja, ni nada. Y... bueno, creo que ninguno va a perder tiempo en hacer todo eso porque hoy estamos y mañana no estamos. (E. Pedro)

Uno de los factores explicativos de ausencia de lucha de los trabajadores puede encontrarse en el fantasma del desempleo, producto de las sucesivas crisis y de la falta de protección laboral.

(...) qué se yo... uno entiende que lo más importante es el trabajo, entonces, si hay situaciones en las que te dicen “bueno chicos, ahora les vamos a pagar un poco más adelante, pero sabés que te van a pagar, bueno, haces el esfuerzo por aguantar un poco más, sabés que eso te va a tocar y va a generar interés en la tarjeta, en lo bancos y qué sé yo, pero lo importante es seguir teniendo el trabajo. A que digan “bueno, a ver, las cosas no están yendo bien, cerramos”. Ahí sería más complicado. Entonces, creo que en ese sentido, tampoco hay una organización o un malestar general de “vamos a ir en contra de” porque entendemos que la situación del país en general es complicada y que lo que más nos importa a todos es cuidar la fuente de trabajo. Entonces, si de alguna forma hay que hacer un pequeño esfuerzo, se hace.” (E. Pedro)

No... lo que sí... hemos investigado en internet era el tema del sueldo. Porque nosotros como que tenemos un... contra... un contrato provincial, y los otros cinco estrellas un contrato nacional, entonces, el sueldo de ellos es como mil o mil quinientos pesos más que el nuestro por el mismo trabajo e... y... eso sí lo averiguamos, pero te cortan así las alas de una... Lo mismo que nosotros trabajamos siete por dos, me gustaría por ahí trabajar un seis por dos, también; nada... tener, que te paguen el idioma, tampoco te lo pagan; que tengan los recepcionistas un fondo de caja, porque si falta plata, la tienen que pagar los recepcionistas... que hizo la macana ¿no? Eso tampoco... lo tenemos y existe; Que se les pague más a los que trabajen de noche, tampoco existe en el hotel, pero en otros lados sí. Eso también se ha reclamado, pero no sé si lo buscaron, yo no lo encontré, no sé si lo buscaron, a través del sindicato ¿no? E... me imagino que debe haber un miedo a que después lo echen o se pudra todo... (E. Marcelo p. 5)

En consonancia con el escaso vínculo con el sindicato y los delegados encontramos un grand desconocimiento de las discusiones que se llevan a cabo en el gremio. En muchos casos sólo leen los resultados de los “convenios colectivos” para “informarse” respecto de lo que les corresponde, además, el sindicato es considerado “amigo de los hoteleros” y, por lo tanto afín a sus intereses y no al de los trabajadores. Frente a este conjunto de elementos cabe preguntarse: ¿existe verdaderamente una discusión/negociación salarial o, por el contrario, la figura del “convenio colectivo” sirve para legitimar la imposición unilateral del salario y vedar cualquier tipo de discusión en torno al mismo? La misma pregunta cabe respecto a la disputa en torno a las condiciones de trabajo.

MR: ¿y cómo negociabas el salario? So: Es que en realidad es por el convenio, se basa todo en el convenio hotelero gastronómico, así que... lo negocias así y bueno si te ascienden tenés que decir “bueno, de cuánto va a ser mi sueldo” porque es más. (E. Sonia p. 8)

(...) es una empresa que... si bien se guía por eso, por eso... por ejemplo si dicen “vamos a aumentar el 25%”, ellos te aumentan el 25%, se guían por la ley. En mi caso particular, me he sentido siempre bien... cuidado en cuanto a las condiciones laborales. Siempre te pagan del 1 al 5, si ha habido algún caso de haber liquidado mal un sueldo, te llaman, te dicen, hay un estudio contable atrás que lleva todas las

liquidaciones...mmm... en una oportunidad a mí me liquidaron mal el sueldo pero me llamaron, me explicaron qué había pasado, me lo pagaron después. No, no tengo quejas en cuanto a eso, siempre ha sido bueno el trato. Por eso te digo que no sé si ha habido algún caso de algún chico que haya ido al sindicato a hacer alguna denuncia, o a quejarse por algo, no tengo idea. En mi caso particular no, siempre bien. (E. Raúl p. 11)

Los escasos niveles de combatividad del sector responden a múltiples factores, estrechamente vinculados entre sí. Tal como hemos señalado, el neoliberalismo en nuestro país modificó sustancialmente el entramado de las relaciones laborales, repercutiendo en una cooptación –en muchos casos – de las dirigencias gremiales. Un claro ejemplo de ello es el caso que estamos analizando, cuyas cúpulas gremiales sustentan sus prácticas sobre estrategias verticalistas con casi nulos espacios de participación de los agremiados.

En segundo lugar, el miedo al desempleo que se inició en la década de los noventa como un disciplinador de la fuerza de trabajo, aún continúa vigente, operando como un factor de docilidad en los trabajadores.

Esto provocó no solo una cooptación del sindicalismo sino también una demonización del mismo. El neoliberalismo permitió un borramiento de los horizontes colectivos y dio curso al imaginario del “hombre empresario de sí mismo” que responsabiliza al “individuo” por su devenir negando la desigualdad estructural entre empresarios y trabajadores intrínseca al capitalismo.

3.6. Algunas reflexiones sobre la resistencia en el espacio de trabajo.

Tal como sostuvimos en el capítulo N° 1, entendemos al espacio de trabajo como un espacio de lucha. Si se desarrollan y *aggiornan* los mecanismos de dominación y control es porque la victoria del capital sobre el trabajo no está dada de una vez y para siempre. Para extraer proporciones cada vez mayores de plusvalor se requieren procedimientos cada vez más sofisticados mediante el ejercicio de la violencia no sólo económica, sino también simbólica (Montes Cató, 2008).

Consideramos que, hasta el momento, los dispositivos que buscan el involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo han sido altamente efectivos, debido no sólo a

sus mecanismos, sino también a los condicionamientos de la estructura social y a la trayectoria de los sujetos implicados, tal como hemos descrito. Ante la poca predisposición de sector a llevar a cabo cualquier tipo de acción colectiva o sindical contestataria, los trabajadores buscan estrategias individuales o desorganizadas de resistencia. El “involucramiento pleno” no se da siempre, ni de manera total, se oscila entre éste y la simulación³⁶. Si bien sonríen al huésped y están en una postura *de servicio*, no siempre consideran legítimas sus exigencias y reclamos, lo que los lleva a criticar a los clientes o llegar a sus respectivas casas y “descargar” la bronca mediante insultos. También vimos pequeños actos de rebelión ante la homogeneización y despersonalización que implica el uniforme: el uso de un peinado diferente o una camisa un poco “más cortita, más linda”.

(...) soy diferente, yo no soy formal, entonces es como que... era más informal con el trato, con la gente, también con la... con la imagen, siempre con el pelo recogido, pero era más... siempre con una colita al costado, que siempre me retaban por eso, más informal. Gracias a Dios bueno... me retaban diariamente por esas cosas, pero...pero... me llevaba bien con la gente, pero tanta formalidad no, pero en un hotel cinco estrellas la tenes que tener. Nunca faltando el respeto y nada, pero yo era más informal al trato. **MR:** ¿y te llamaron la atención por ese tipo de cosas y por alguna cuestión más o no? **So:** Y si, me llamaban la atención por si llegaba tarde a mi puesto, o ... o...ehhh, por el tema del peinado, a veces por el uniforme, que si usaba una remera negra me ponía una que no era la del uniforme, una un poco más cortita, más linda, y siempre me retaban por eso, pero no... no... son boludeces. (E. Sonia p. 11)

Por otra parte, el refugio que encuentran ante el desgaste, es el abandono del lugar, ya sea por un cambio dentro la empresa –ascenso a otro puesto- o por la búsqueda de un nuevo trabajo e incluso, en ocasiones, optan por dejar de trabajar.

(...) por ejemplo, mi idea era seguir trabajando y poder hacer en paralelo la carrera. Y... en primer año lo hice así, pero... fue sumamente desgastante, ya estaba mal a nivel físico, psicológico, emocional, porque ya era como demasiado. Entonces, ahí

³⁶Para profundizar sobre la simulación como forma de resistencia véase Hirschfeld (1983).

opté por seguir con la carrera y dejar el hotel. Costó bastante, pero dije “no, primero mi salud mental”. Porque de verdad que era... mucho, mucho. (E. Natalia p. 17)

“Yo creo que cambia un poco la gente... em... o sea, es el lugar. Es como que uno se resetea por el lugar. O sea, sigue siendo lo mismo por ahí, o sea, es el mismo sistema hotelero, seguís usando el trajecito y la corbata aunque de otro color, sigue habiendo mármol en el suelo y... las camas son todas iguales y la gente sigue siendo la misma. Pero es como que trabajás en otro lado y ya es como que se te resetea... algo interno tuyo. Supongo que debe ser algo así. Que... como que uno necesita cambiar el ambiente. Sigue siendo lo mismo, pero estás en otro lugar.”(E. Pedro)

“(...) porque quieren progresar y te cansas de hacer siempre lo mismo. En la recepción estás siempre de este lado del mostrador y como que no te puedes mover mucho, como que tenes un ancla, si te alejás mucho y estás solo, suena el teléfono y después viene un huésped y entonces estás siempre en la recepción y... después de un año y medio, dos años te cansa. Yo estaba en la misma y... me quería ir, estaba aburrido, cansado, de hacer siempre lo mismo, ya sabía todo... Todo, cómo facturar... ya sabía los programas de siempre, los huéspedes se quejan más o menos siempre de las mismas cosas y estaba aburrido y cansado, entonces quería otro cambio. Me fui una semana a eventos y me volví a la recepción porque no era lo mío. Y después al tiempito me propusieron ser jefe de recepción y ahí nomás también salió lo de conserjería y... la dudé un poco y no, me quedé con lo de conserjería. Que está mucho mejor.” (E. Marcelo)

En las entrevistas se notaba cierta contradicción a la hora de hablar sobre su trabajo, por una parte, describían estas situaciones extenuantes y la imposibilidad de desarrollar otras dimensiones de sus vidas al tiempo que decían “pero me encanta” (Sonia).

El espacio de trabajo se muestra como una red compleja donde los trabajadores se ven expuestos a múltiples dispositivos que ponen en práctica la empresa. Estos surten muy buen resultado porque se anclan en una subjetividad potable: jóvenes competitivos, altamente capacitados con necesidad de diferenciarse y con horizontes de ascenso social.

En ese escenario se juega la tensión en una figura clave: el cliente. Él es el punto donde el servicio puede ser subvertido y donde se rebela el sometimiento. Aunque

paradójicamente el cliente es la persona social a la que se quiere emular. Es quien detenta el estatus social al que se quiere llegar. Pero a la vez es el tirano demandante. El empleado si deja el mostrador quiere ser el tirano.

Por ese poder e influjo del 'servicio (que se anuda y personifica en el cliente) es que las resistencias aparecen como menores pequeñas, sintomáticas, frágiles e individuales, favorecidas por la fragmentación del colectivo, el "ethos empresario", la meritocracia y competencia. Los modos de resistir aparecen como derrumbe personal, actos pequeños de rebelión y abandono del puesto de trabajo.

4. Reflexiones finales.

El turismo ha sido uno de los sectores más dinámicos durante la última década. Sin embargo, a nivel agregado, los trabajadores que se desempeñan en este rubro presentan importantes características de precariedad laboral. Esto nos hace reflexionar en torno al discurso del turismo como motor del desarrollo y bienestar social. Suele asociarse el crecimiento económico sectorial y la generación de empleo al “desarrollo” sin importar la manera en que se distribuye el ingreso ni las condiciones y calidad de tales fuentes de trabajo. Cabe preguntarse en este sentido, si se confirma la tesis de Santana Turégano (2005) que sostiene que hay una fuerte relación entre la calidad del empleo en un determinado lugar y las formas de contratación y de reglamentación del trabajo vigente en el momento en que esta actividad comienza a desarrollarse. En este caso, podríamos establecer esta relación, ya que el sector tiene un fuerte impulso luego de la crisis de los años 2001-2002, momento culminante del proceso de descomposición social producto del período menemista. Pero creemos que no se trata simplemente de una particularidad que tiene que ver con el momento de origen de esta actividad, consideramos que este sector se desarrolla debido a las condiciones económicas generadas por la crisis (bajo valor de la moneda local, bajo valor de la fuerza de trabajo, importantes sectores de trabajadores formados desocupados, etc.) y a los marcos regulatorios y culturales establecidos por el modelo de acumulación flexible.

Quisiéramos destacar que la ubicación del sector turístico en general y hotelero en particular en el escenario provincial y la adaptación de la medición por *Barrido Transversal por Coeficientes Turísticos Fijos* es un aporte valioso para quienes decidan continuar con la descripción y análisis de esta actividad en la provincia. Además, el estudio del trabajo involucrado en esta actividad aporta a la discusión en torno a la caracterización de las transformaciones a nivel de modelo de acumulación ocurridas luego de la crisis de comienzos de siglo.

En esta tesina, del heterogéneo universo de trabajadores turísticos nosotros optamos por analizar la forma en que se organiza el trabajo en aquellos puestos que se constituyen como “decentes” o mejor posicionados a nivel sectorial. Vimos que en este espacio laboral se dan dos tendencias sociales generales: el aumento en la división técnica y social del trabajo y el desarrollo de nuevos y sofisticados dispositivos de control, que no evaden de

ningún modo la extracción de la plusvalía absoluta, lo que hacen es complejizarla. Una característica novedosa de estos últimos es la incorporación de la subjetividad en la gestión del trabajo.

Identificamos algunas de las repercusiones de estas técnicas de gestión en la vida de los trabajadores tales como: la existencia de grandes dificultades para organizarse en tanto colectivo y luchar por sus derechos, problemas para relacionarse socialmente, imposibilidad de desarrollo de actividades que no tengan que ver con el empleo, el estrés, entre otros. Además, la sofisticación de los mecanismos de dominación impacta en la forma misma de interpretar los problemas derivados del trabajo. El discurso individualizante y autorresponsabilizante hace que sea muy complicado para los sujetos identificar las causas de su malestar. Se produce una confusión entre los proyectos personales y los objetivos de la empresa. El control y la dominación desbordan el espacio de trabajo y obstaculizan la comprensión de la situación de dominación y, en consecuencia, la puesta en marcha de acciones de resistencia.

Como venimos afirmando, a partir del caso analizado notamos que hay una puesta en valor por parte del capital de capacidades intelectuales y afectivas. Éste, mediante mecanismos novedosos, busca gestionar dichos aspectos. Pero además, la concepción del trabajador como capital, hace que éste se trate a sí mismo como un objeto a gestionar y valorizar. Habrá que seguir profundizando en esta forma de extrañamiento cuyas consecuencias sólo alcanzamos a vislumbrar en lo que refiere a la salud y alteraciones mínimas de la vida social de los empleados.

Consideramos que los dispositivos de control ensayados en el espacio de trabajo analizado tienen asidero en el “sentido común neoliberal” cuyo sustento es la teoría del capital humano. Es decir, si estos dispositivos “funcionan” es porque son coherentes con una forma de interpretación del mundo que trasciende el espacio de trabajo. Este “sentido común” es el fruto de una serie de procesos sociales generales que impactan y condicionan la subjetividad de los trabajadores. En este sentido, creemos que el neoliberalismo está lejos de haber desaparecido en la región, por el contrario intuimos que, al menos en el sector estudiado, éste ha calado tan profundamente en la forma de comprender el mundo que se han naturalizado sus preceptos (confianza en la auto-regulación del mercado, búsqueda permanente y siempre inacabada de ganancia, individualización de las relaciones, etc.).

Creemos que si bien el caso que tomamos es acotado y son más las preguntas que se abren que las que se responden, éste constituye un puntapié desde el cual seguir pensando y profundizando la problemática del trabajo en el sector turístico en particular y en los servicios en general, en el ámbito regional. Queda pendiente la tarea de indagar en el potencial explicativo, para otros hoteles y otras actividades relacionadas con el turismo, de las categorías teóricas construidas para nuestro caso de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Agamben, G. (2011) ¿Qué es un dispositivo? En Revista Sociológica. Año 26, N° 73.
- Amin, A. (1995) "Postfordism, models, fantasies and phantoms of transition", en Postfordism. London: Blackwell.
- Antunes, R (2005) Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Herramienta-Taller de Estudios Laborales. Buenos Aires.
- Antunes, R. (2001) ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo. Cortez Editora.
- Antunes, R. (2009) Diez tesis sobre el trabajo del presente. En Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Vol. I. CEIL PIETTE-CONICET, Trabajo y Sociedad, FLACSO. Buenos Aires.
- Arceo, E. (2006). El fracaso de la reestructuración neoliberal en América Latina. Estrategias de los sectores dominantes y alternativas populares. En E. Arceo y E. M. Basualdo (Comps.), Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales (pp. 27-65). Buenos Aires: CLACSO, Colección Grupos de Trabajo.
- Arceo, M.; Monsalvo, A; Schorr M; Wainer (2008) Empleo y salarios en la Argentina. Colección claves para todos.
- Azpiazu, D. y Schorr, M. (2010). Hecho en Argentina. Industria y economía 1976-2007. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2006). Estudios de Historia Económica Argentina. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Basualdo, Eduardo M. Coordinador (2010) Documento de trabajo N° 6: La recuperación industrial durante la post-convertibilidad. CIFRA- Centro de Investigación y Formación de la República Argentina.
- Battistini, Osvaldo Raúl (2004) El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores. Prometeo.
- Bertonecello, Rodolfo (1993) Configuración socio-espacial de los balnearios del partido de la costa (pcia. de Buenos Aires) (Buenos Aires: Instituto de Geografía, FFyL, UBA).

- Brondolo, Margarita; Vaquero, M. del Carmen y Ercolani, P. (2000) Turismo: desarrollo local y regional (Bahía Blanca: EdiUNS).
- Cabrera, Maria Claudia (2003) El turismo social como derecho. El acceso a Mar del Plata, territorio de distinción (tesis maestría) (Buenos Aires: FFyL-UBA).
- Calcagno, Alfredo F. (2001) Ajuste estructural, costo social y modalidades de desarrollo en América Latina. El ajuste estructural en América Latina. Costos sociales y alternativas. Emir Sader (comp.) Buenos Aires: CLACSO.
- Canafoglia, Eliana; Ramirez, Carolina; Oviedo, Gerardo y Randis, Macarena (2012) Acercamiento al estudio de la explotación de la fuerza de trabajo en la provincia de Mendoza durante la post-convertibilidad. V Jornadas de Economía Crítica. La crisis global como crisis del pensamiento económico.
- Capanegra, Alejandro (2008) Desarrollo turístico y estrategias de reproducción social. Aportes y transferencias. Centro de investigaciones turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Universidad de La Plata.
- Castellanos Ortega, María Luz y Pedreño Cánovas, Andrés (2006) Sonrisas, Cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico. Miño y Dávila.
- Castillo, Juan José (2005) El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España. Miño y Dávila.
- Chantal Mouffe (1985) Hegemonía, Política e Ideología. En Hegemonía y alternativas políticas en América Latina. Labastida, J. y Del Campo, M. (Coord.). Siglo XXI Editores.
- Cifarelli, V. y Martínez O. (2009). Clase obrera y movimiento obrero en Argentina, situación y desafíos, Revista Theomai, Buenos Aires.
- Collado, P. (2005) ¿Metamorfosis del trabajo o metamorfosis del capital? En Revista Herramienta N° 30.
- Collado, Patricia (2001) Mercado de Trabajo en Mendoza: Transformaciones y perspectivas. 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo- ASET.
- Cordero Ulate, Allen (2006) Nuevos ejes de acumulación y naturaleza. El caso del turismo. CLACSO, Buenos Aires.
- Coriat, Benjamin (2000) Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Madrid: Siglo XXI.

- Cortese, C. et al (2009) Informe final Bienio 2007-2009: Propiedad y explotación de los recursos hidrocarburíferos: La apropiación de la renta petrolera. Alternativas y debates hoy. Facultad DE Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo.
- Cortese, C. y Llano M. del C. Dir. (2013) Redistribución de ingresos entre los trabajadores y persistencia del déficit de trabajo decente como características del nuevo régimen de acumulación. En 11° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo- ASET. El mundo del trabajo en discusión. Avances y temas pendientes.
- Cortese, C. y Llano. M. del Carmen (2010) ¿Cambios en la distribución de la riqueza en la última década? Crecimiento económico e impactos sociales en la población de Mendoza. Ponencia Pre ALAS Neuquén, diciembre 2010.
- Cristiano, Eliana; Elías, Silvina; Fernández, María del Rosario (2011) El rol de las agroindustrias y el turismo en un modelo de desarrollo. Anuario Turismo y Sociedad, vol. XII, pp 71-82.
- Cristiano, Gabriela; Elías, Silvina y Fernández, María del Rosario (2011) El rol de las agroindustrias y el turismo en un modelo de desarrollo. Anuario de Turismo y Sociedad.
- De La Garza E. (2011) La revitalización del debate del proceso de trabajo. Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho, Año 16, N° 26.
- De La Garza Toledo, E. (2011) Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo no clásico y la producción inmaterial. En Revista Nueva Sociedad.
- Fernández Nadal, E. y Silnik, G. D. (2012) Teología Profana y pensamiento crítico. Clacso-Ciccus.
- Fernández, María del Rosario; Grill, Daniela y LaumanYanina (2011) Relación entre el grado de especialización turística y el desarrollo económico para distintos países. Anuario de Turismo y Sociedad.
- Fernández, María del Rosario; Grill, Daniela; Laumann, yanina (2011) Relación entre el grado de especialización turística y el desarrollo económico para distintos países. Anuario Turismo y Sociedad, vol. XII, pp 111-132.
- Fernández-Montalvo, Javier y Pinol, Eva (2000) Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo. Revista de Psicopatología y Psicología Clínica. Volumen 5. Número 3

- Guevara Ramos, R. (2005) Condiciones de trabajo y de vida en la hotelería: hacia una reconstrucción de la condición social del trabajo. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hinkelammert, Franz (1993) Mundialización de mercados, neoliberalismo y legitimación del poder en la sociedad capitalista actual. Ponencia presentada en el XIII Congreso de Teología de Madrid.
- Hinkelammert, Franz y Mora, Henry (2009) Hacia una economía para la vida. Departamento Ecuménico de Investigación DEI.
- Hochschild, Arlie Russel (1983) *The Managed Heart: commercialization of human feeling*. University of California Press. 2ª Edición.
- Icaza, Carlos; Nuñez, Eliana y Vanevic, Pablo (2012) El rol del Estado en períodos de crisis estructural: el caso del turismo en la Argentina de la postconvertibilidad. Jornadas de Economía Crítica. Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Instituto de Estudios y Formación CTA (2002) La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas décadas. Mesa de coyuntura del instituto de estudios y formación de la CTA.
- López-Ruiz, Osvaldo (2007) Ethos empresarial: el "capital humano" como valor social. *Estudios Sociológicos*, Vol. XXV, Núm. 2, mayo-agosto, pp. 399-425. El Colegio de México. Distrito Federal, México.
- Martínez, O. (1998) Los trabajadores frente a las nuevas formas de organización del trabajo. el mito de la gestión participativa. En *Revista Herramienta* N° 6.
- Montaña, E. (2007) Los factores extraeconómicos del desarrollo regional, territorios, patrimonios e identidades en juego en la reestructuración económica de Mendoza, Argentina. Conferencia Regional de la Unión geográfica Internacional "Aspectos culturales de las geografías Económicas, Sociales y políticas", Buenos Aires.
- Montarcé, Inés (2008) Disciplinamiento y control de los trabajadores en el neoliberalismo: las teorías del management empresarial. Tesina de grado de la licenciatura en Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNC. Mendoza.
- Montes Cató J. (2007) Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas

manageriales. Ponencia presentada en el XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Guadalajara, México 13 y 18 de agosto.

- Montes Cató, J. S. (2008) Una aproximación teórica a los estudios de la disciplina y el control. Documento de trabajo N° 3. Poder y Trabajo Editores.
- Montes Cató, J. S. y Pierbattisti, D. (2007) Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales.
- Muñiz Terra, L. (2009) Nuevos y viejos escenarios en el mundo laboral latinoamericano. Distintas miradas para su estudio. En Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Vol. I. CEIL PIETTE-CONICET, Trabajo y Sociedad, FLACSO. Buenos Aires.
- Navarro, Fernando y Schlüter, Regina (2010) El turismo en los pueblos rurales de Argentina ¿Es la gastronomía una opción de desarrollo? Estudios y perspectivas en Turismo. Vol. 19.
- Neffa, J. C. y Féliz M. (2006) Acumulación de capital, empleo y desocupación. Una introducción a la economía del trabajo en las obras de Marx. En Teoría económicas sobre el mercado de trabajo. I. Marxistas y Keynesianos. Neffa, Julio César (Dir.); Féliz Mariano; Panigo, Demian; Pérez, Pablo. Fondo de la cultura económica. 2006.
- Neffa, Julio (2004) “La forma institucional relación salarial y su evolución en la Argentina desde una perspectiva de largo plazo”, en BOYER y NEFFA (Coord.) La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas, Ediciones Miño y Dávila, Madrid.
- Pastor, G. C.; Torres, M. L.; Montaña, E. C. y Abraham E. M. (2006) Artesanías y Desierto: una aproximación a los fenómenos de desterritorialización cultural huarpe. Red Internacional de investigadores Theomai sobre Sociedad Naturaleza y Desarrollo.
- Pastor, Gabriela y Torres, Laura María (2010) ¿Turismo en territorios periféricos? Algunas reflexiones a propósito de un estudio de caso en “el desierto de Lavalle” Argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo.
- Pierbattisti, Damián (2008) La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001. Prometeo.

- Reyes, Azucena; Blzsek, Andrea y Canafoglia, Eliana (2004) Los cambios en la fuerza de trabajo y la precarización laboral en Mendoza durante 1991-2002. 2º Congreso Nacional de Políticas Sociales. Asociación Argentina de Políticas Sociales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo septiembre de 2004. Mendoza, Argentina.
- Ruiz Pérez, Carina (2003) Mendoza es turismo. Serie: Vino y su Industria.
- Saltalamachia, Homero (1992) Historia de vida y movimientos sociales: el problema de la representatividad. Revista Paraguaya de Sociología, volumen XXXIX.
- Santana Turégano, Manuel Angel (2005) Turismo, empleo y desarrollo. Papers 77, Universidad de la Laguna, departamento de Sociología.
- Sautu, Ruth (2005) Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación. Lumiere.
- Schorr, M. (2004) Industria y Nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea. Edhasa, Buenos Aires.
- Schorr, Martín (2000) Principales rasgos de la industria argentina tras una década de ajuste estructural. Revista Realidad Económica Buenos Aires Argentina N° 170 <http://www.iade.or.ar>
- Soria, B. (2010) Biopolítica y trabajo: La vida en entredicho. En Paralaje N° 5.
- Svampa, Maristella (2008) Cambio de época. Movimientos Sociales y poder Político. Siglo XXI Editores: Buenos Aires.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (1992) Métodos Cualitativos I. Centro editor de América Latina.
- Zangaro, M. (2011) Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del Management. Herramienta. Buenos Aires.

ANEXO I: Metodología

En el presente trabajo buscamos acercarnos a la problemática de la organización del trabajo en el turismo desde un nivel macro y uno micro e intentamos hacer dialogar ambos planos. Consideramos que este diálogo permite abordar de una manera más integral la problemática planteada ya que nos posibilita analizar un universo micro y específico a la luz de las transformaciones sociales generales. Con tal fin elaboramos una estrategia metodológica en dos fases. Una primera que tuvo como objetivo establecer un escenario provincial de base acerca del desarrollo de las actividades relacionadas con el turismo a partir de la devaluación. Para ello recurrimos a fuentes secundarias de datos mediante técnicas cuantitativas de análisis. Esta primera parte fue el resultado del proyecto “*Vivir del ocio ajeno. El trabajo en el sector turístico durante la post-convertibilidad.*” Financiado por el Consejo Interuniversitario Nacional. Resol. P. N° 97/11 del 17 de agosto del año 2011.

Luego de rastrear las fuentes de datos existentes decidimos analizar un caso dentro del sector hotelero ya que es posible abordarlo en los dos niveles planteados. Su elección respondió a que ésta es la única actividad, diferenciada por rama, considerada “característica” del turismo por la Cámara Argentina de Turismo (CAT). Además se construyen datos específicos para el sector dentro de la Encuesta de Ocupación Hotelera, en la Encuesta Para Caracterizar al Turista que Visita Mendoza, entre otras fuentes.

Asimismo, optamos analizar el caso de un hotel cinco estrellas por varias razones. La primera de ellas es que consideramos que estos hoteles son aquellos donde se hallan más desarrolladas las formas de organizar el trabajo y las formas de explotación del sector, donde se ejecutan las técnicas de gestión de la fuerza de trabajo más novedosas y sofisticadas. Las tareas se hallan desagregadas en un mayor número de puestos de trabajo que en el resto de los hoteles, es decir, se generan puestos específicos para la diversidad de tareas a realizar. Por otra parte la elección se funda en la necesidad de develar la precariedad de los circuitos formales de empleo ya que, los trabajadores que se desempeñan en estos hoteles son considerados en “mejor situación” en el marco del estado general de las condiciones de trabajo visibles mediante datos estadísticos tal como analizamos en el capítulo N° 2.

Para abordar el caso del hotel se desarrolló una estrategia de análisis cualitativo que tuvo como sustento tres fuentes de información: entrevistas en profundidad a trabajadores del hotel y a un informante clave (asesor del sindicato que los nuclea), una visita de campo al hotel y el Manual del empleado 2009. Para reclutar a los trabajadores, primeramente contactamos a uno, a través de un conocido y mediante la técnica de la *bola de nieve* (Taylor y Bogdan, 1992) establecimos el contacto con los demás. Realizamos cinco entrevistas a trabajadores que han ocupado distintos puestos en la hotelería en general y en el hotel en particular (véase la guía de la entrevista en el anexo II). Los nombres utilizados son falsos. A continuación presentamos el recorrido laboral realizado por cada uno de los entrevistados.

Sonia: camarera, recepcionista, supervisora de housekeeping.

Natalia: recepcionista, asistente de Recursos Humanos.

Pedro: recepcionista, jefe de recepción, gerente/auditor nocturno.

Marcelo: recepción en un hostel, recepción en un hotel cuatro estrellas, recepcionista en el cinco estrellas, councierge.

Raúl: cadete administrativo, doorman, bellboy, recepcionista, team leader de recepción, supervisor de recepción.

La visita al hotel la realizamos en compañía de uno de nuestros informantes quien nos mostró varios de los espacios (la recepción, el lobby, los salones de reuniones y dos habitaciones). Nuestro informante pidió permiso para llevarnos a los subsuelos donde se encuentran las áreas operativas del hotel, pero este no fue concedido. Por último, el Manual del Empleado 2009, es un documento que entrega recursos humanos a todos los empleados del hotel cuando empiezan a trabajar. Allí se especifica la “visión y misión” de la empresa, la apariencia que los trabajadores deben tener para desempeñarse en sus puestos, el uso de los espacios del hotel, entre otras cosas.

Si bien sabemos que es imposible hacer un trabajo puramente inductivo, tratamos de pensar la teoría a la luz del discurso de los sujetos. Para ello, primero vimos qué surgía en las entrevistas y a partir de allí realizamos las precisiones teóricas que, a nuestro criterio, mejor

lo explicaban. La construcción de categorías, como es de suponer, también la realizamos a partir de la información surgida del trabajo de campo.

A continuación pasamos a explicar la metodología de barrido transversal con coeficientes turísticos fijos utilizada para estimar la importancia del turismo dentro del PBG provincial.

1.1. Barrido transversal con coeficientes turísticos fijos.

Esta forma de medición del turismo fue tomada del informe “Económico anual sobre la actividad de Viajes y Turismo en 2010” hecho por la Cámara Argentina de Turismo, que al mismo tiempo intentó adaptar los datos producidos a nivel nacional, a la metodología utilizada por la Organización Mundial del Turismo, en la Encuesta Satélite de Turismo. Con esta metodología se intenta medir la importancia del turismo dentro del PBG provincial. Se denomina *barrido transversal* porque los cálculos toman todas las ramas de actividad medidos en el Producto Bruto Geográfico y estiman qué proporción de la actividad económica está originada en la demanda de turistas, tanto de turistas nacionales (turismo doméstico) como de turistas internacionales.

Se trata de coeficientes fijos, que aunque pueden ser re-estimables, se mantienen de una medición a otra. En general se utilizan los coeficientes estipulados por la Cámara Argentina de Turismo. Sin embargo, fue necesario hacer modificaciones porque la rama de *Comercios, restaurantes y hoteles* se calcula, en las estadísticas provinciales, como una rama completa, mientras que en las cuentas nacionales desagrega en *Comercio mayorista y minorista y reparaciones; Restaurantes, bares y confiterías y; Hoteles*.

Para la provincia se tomó Restaurantes y Hoteles conjuntamente con coeficiente de participación del 95%. Y por otra parte Comercio, con el 10% al igual que la medición realizada a nivel nacional.

Coeficientes CAT

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PARTICIPACIÓN EN %
Agricultura y ganadería, caza y silvicultura	4
Pesca	4
Minería	2
Industria Manufacturera	5
Suministro de electricidad, gas y agua	4
Construcción	4
Comercio mayorista, minorista y reparaciones	10
Hoteles	98
Restaurantes, bares y confiterías	15
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	15
Intermediación financiera	3
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4
Administración pública, defensa y organizaciones extraterritoriales	4
Enseñanza	2
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	9

Fuente: CAT 2010

Coefficientes para Mendoza

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PARTICIPACIÓN EN %
Agropecuario	4
Explotación Minas y Canteras	2
Industrias Manufactureras	5
Electricidad, Gas y Agua	4
Construcciones	4
Comercio	10
Restaurantes y Hoteles	95
Transporte y Comunicaciones	15
Establecimientos Financieros	3
Servicios Comunales, Sociales y Pers.	9

Fuente: Elaboración propia en base a coeficientes aportados por CAT 2010.

1.2. Participación relativa del turismo en el PBG según BTCTF (Barrido Transversal por Coeficientes Turísticos Fijos).

Una vez calculados los porcentajes en pesos contantes de 1993, de cada una de las ramas de actividad, se suman estos montos y se determina cuál es el monto total del turismo. Asimismo, se le restan a cada una de las actividades, aquello que corresponde a la actividad turística y se procede a calcular la participación relativa.

1.3. Estimación por promedio de gastos y estadía, según cantidad de turistas y participación relativa del turismo en el PBG

A partir de los datos provistos por la Encuesta para la caracterización del turista que visita Mendoza, llevada a cabo de forma mensual, la DEIE multiplica el promedio de estadía, el gasto diario promedio y la cantidad de turistas que ingresan a la provincia anualmente, de lo que resulta el total de ingresos generados por el turismo a nivel anual. A partir de este dato, en este trabajo se calculó el porcentaje que representa este valor en el PBG en pesos corrientes.

1.4. Medición de la cantidad de trabajadores del turismo según metodología de Barrido Transversal con coeficientes turísticos fijos.

Para estimar la cantidad de empleos que genera el turismo, se utilizó la misma metodología y los mismos porcentajes que para medir la importancia relativa del turismo dentro del PBG. Véase anexo 1.1. Esta estimación tiene serias limitaciones, ya que se utilizan los mismos valores de los coeficientes aplicados para medir la contribución del turismo al PBG para estimar su contribución al empleo. Esto implica suponer que dentro de cada rama de actividad económica, la parte correspondiente al turismo utiliza la misma intensidad de trabajo que la parte no atribuible al turismo. De todas formas, esta es la misma metodología que utiliza la Organización Mundial del Turismo para estimar la contribución al empleo para 180 países (CAT, 2010)

Coeficientes CAT

Actividad Económica	% trabajadores del turismo
Agricultura y ganadería, caza y silvicultura	4
Pesca	4
Minería	2
Industria Manufacturera	5
Suministro de electricidad, gas y agua	4
Construcción	4
Comercio mayorista, minorista y reparaciones	10
Hoteles	98
Restaurantes, bares y confiterías	15
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	15
Intermediación financiera	3
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4
Administración pública, defensa y organizaciones extraterritoriales	4
Enseñanza	2
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	9

Fuente: CAT 2010.

Adaptación para Mendoza

Actividad Económica	% trabajadores del turismo
Industria	4
Construcción	4
Comercio	10
Hoteles y restaurantes	95
Transporte	15
Serv. Inmob. Empr. yFros.	4
Administración	4
Enseñanza	2
Servicios	9
Serv. Doméstico	4
Otras Ramas	4

ANEXO II: Guía de las entrevistas

I- Edad

II- Estudio-capacitaciones-idiomas.

III- Puesto de trabajo- antigüedad en el puesto

IV- Trayectoria laboral.

V- En relación a las formas organizativas:

- ❖ Tiempo de trabajo (jornada laboral (en horas), tipos de turnos, etc.)
- ❖ Puestos-jerarquías
- ❖ Movilidad laboral ¿cuál es la forma de ascender?
- ❖ Descripción de un día de trabajo
- ❖ Incentivos/ represalias (si existen o no, qué tipo, etc.)
- ❖ Forma de medición de la satisfacción del cliente.
- ❖ Tipo de reclutamiento
- ❖ Relación con clientes- Descripción del perfil del cliente típico.
- ❖ Demandas de carácter físico/psíquico.

VI- En relación a las condiciones laborales:

- ❖ Forma de contratación
- ❖ Tipo de organización sindical
- ❖ Formas de negociación salarial
- ❖ Salario Ambiente de trabajo (relación con los compañeros, jefes, recursos humanos, etc.)
- ❖ CYMAT
- ❖ Enfermedades/ accidentes/ ausentismo.
- ❖ Conflicto laboral (organización/participación/demandas/resolución)
- ❖ Clima laboral

VII- En relación a la organización

- ❖ ¿Participa en algún tipo de organización política o gremial?
- ❖ ¿Cuál considera que es el rol del sindicato en general?
- ❖ ¿En algún momento decidió organizarse con sus compañeros de trabajo en pos de alguna reivindicación?

VIII- Preguntas personales

- ❖ ¿Qué es lo más le gusta del trabajo y qué es lo que menos?
- ❖ ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ❖ ¿Qué significa el trabajo en su vida?
- ❖ ¿Cómo se imagina en 10 años?

Entrevista a Raúl

MR: ¿cuántos años tenés?

Ra: 34

MR: ¿y qué cargo es el que ahora tenés?

Ra: ahora soy supervisor de la recepción.

MR: ¿siempre hubo supervisor de recepción?

Ra: Si.

MR: ¿desde que se creó el hotel?

Ra: Sí, desde que se creó el hotel, si...

MR: ¿y hace cuánto que estás cómo supervisor?

Ra: mmm... un año más o menos.

MR: ¿Y antes en qué puesto estabas?

Ra: antes fui...ehhh *team leader* de la recepción.

MR: ¿entonces está supervisor y también *team leader*?

Ra: si, y después recepcionista.

MR: ¿y también fuiste recepcionista?

Ra: también fui recepcionista.

MR: ¿cuánto tiempo estuviste en cada cargo?

Ra: eh... como recepcionista estuve como... unos... 6 años fácil, sí...

MR: y después ¿ahí pasaste a *team leader*?

Ra: después *team leader* y ahora como supervisor.

MR: ¿y cómo *team leader* cuánto tiempo estuviste?

Ra: poco... eh... un año... 6, 7,8...eh... si, un año más o menos.

MR: ¿y cada uno de esos puestos tiene diferencias de sueldo?

Ra: Si...

MR: O sea, ¿son distintos los sueldos? ¿Vas ganando cada vez más? ¿Hay un aumento significativo?

Ra: cuando fui *team leader* no, no fue muy significativo, ahora sí porque aparte de un incremento en el sueldo...

(Interrumpe su celular. Contesta la llamada)

MR: estábamos hablando...

Ra: ¡ah! ¡Sí! Cuando fui *team leader* no fue muy significativo el aumento de sueldo, pero ahora sí porque aparte del aumento hay...ehhh... trabajamos por objetivos, y si alcanzas los objetivos te van pagando más también.

MR: ah... mira... ¿qué tipo de objetivos?

Ra: objetivos son... te dan varios puntos, que... que tenés que ir trabajándolos durante el mes, y al final del mes se hace un estudio de cómo te fue en cuanto a errores, más que nada son administrativos, errores de facturación, mmm... diferencias en el cobro, hay muchos ítems que te van viendo y según cómo te vaya es la plata que vas a ganar. Te pagan si llegas al 70% un monto, al 80% otro monto y al 90% el máximo que puedes llegar.

MR: entonces sería una forma de no cometer errores digamos, o sea, los objetivos es que hayan la menor cantidad errores posibles...

Ra: exacto.

MR: pero no son objetivos de venta por ejemplo...

Ra: hay un solo que es de venta que...nosotros tenemos... son dos. Hay una vitrina en el hotel con productos y el objetivo es alcanzar... creo que son 40 ventas de esa vitrina al final del mes. Y el otro es de una promoción que se ofrece en la recepción...mmm... que si vos accedes a esa promoción tenes una habitación mejor, otro check out... ciertos beneficios. Y el objetivo es alcanzar, creo que son 30 ventas de esa promoción, a lo largo del mes.

MR: Y respecto a tu trayectoria laboral, ¿empezaste en ese hotel o antes qué hacías?

Ra: yo empecé en la empresa digamos...nunca trabajé en el sector del restaurante, porque el restaurante lo habilitan únicamente para el desayuno, después del desayuno queda todo el restaurante con la luces apagadas, como que no hay nada. Entonces bueno... sacaron a mozos, a cocineros, sacaron ahh... los chicos que estaban ahí en la caja. Esa fue la parte que más se vio afectada ahí en el hotel. Y después hubo... en la recepción no, no hubo recortes porque ya estábamos con el mínimo, no podías sacar gente porque si no te iba a faltar gente en algún turno. Y... en la parte house keeping de las mucamas también, empezaron a trabajar más con eventuales, cuando sube la ocupación llaman a eventuales, y cuando estamos con baja ocupación trabajan con lo mínimo.

MR: Y esas eventuales son de otra empresa...

Ra: de otra empresa, sí... que también es un tema porque a veces nos mandan chicas que no han estado nunca en un hotel, entonces en como que... es doble trabajo, enseñarles mientras están trabajando.

MR: ¿Y vos tenes que hacerte cargo de enseñarle a las mucamas?

Ra: no, no, de house keeping no me ocupo. Si, a veces puedo dar una mano en cuanto a la supervisión de las habitaciones en la limpieza, de que estén muy... muy atareadas las amas de llaves, entonces me piden que suba y que vea una habitación, eso sí lo puedo hacer, pero... meterme con temas puntuales de house keeping no.

MR: antes de pasar a otro tema, quisiera volver sobre un punto. Vos me decís que está el supervisor y está *team leader*, ¿cuál sería la diferencia de tareas entre uno y otro?

Ra: Básicamente yo creo que es un tema de responsabilidad de... en cuanto a las situaciones que puedan surgir de... con pasajeros. Y "*team leader*" es como un asistente del supervisor, que lo va ayudando en... los objetivos y las tareas que hay que cumplir mensualmente, pero no... no toma parte en la solución de situaciones... cuando se presenta con algún pasajero, sino que delega al supervisor. Y yo... si el problema es muy serio, grave, delego ya con los gerentes, sino me tengo que hacer cargo yo y solucionarlo yo en el momento. Esa creo que sería la diferencia básica que hay.

MR: ¿y "*team leader*" sí hubo siempre o fue un cargo que se generó?

Ra: no... eh... *team leader* se generó hace como... yo diría... unos... 3 años más o menos que hay *team leader*. O sea, el hotel hace 4 que está, el primer año no hubo y a partir del segundo empezó el puesto de *team leader*.

MR: ¿y tenés idea de por qué empezó?

Ra: eh... yo creo que en esa época había muy buena ocupación en el hotel, y... se necesitaba que una persona, que pudiera manejar ciertos temas y que estuviese en un horario, digamos... más amplio. Antes los chicos de recepción tenían que salir al frente en cuanto a la situación. Eh... y se pensó en esta persona para que estuviese. Y hacía cortado en ese entonces, hacía en la mañana y en la tarde. Entonces los chicos tenían un referente para decir "bueno tengo el apoyo de esta persona que siempre tiene un poco más de experiencia que los recepcionistas", y que no se sintieran tan agobiados por el trabajo y por...por... también tener que atender estas situaciones de las que siempre hay, siempre, todos los días hay alguna situación con algún pasajero.

MR: y el *team leader* y el supervisor, ¿también hace el trabajo de recepción?

Ra: Sí, sí, sí.

MR: también, o sea, sería un recepcionista más que se hace cargo también de estas situaciones.

Ra: sí, tal cual.

MR: y... ¿cómo te sentís con ese...?

Ra: no, bien, imagináte que yo hace tiempo ya que estoy y no...ehhh... digamos, el trabajo de recepcionista es como que ya es natural para mí, no me influye en mi rendimiento laboral, digamos, ya es como que lo saco naturalmente. Hacer un check in o hacer un check out ya son cosas ya no... no me influyen.

MR: ¿Y la aparte más...?

Ra: Y aparte me gusta... me gusta mucho el tema de la administración, todo lo que es contable, números... eh... hay un control en administración que te llama y te dice “che el día tanto hicieron una factura y no sé por qué cobraron esto”, entonces yo ahí me tengo que meter y buscar y ver... eso sí me gusta. Que eso te lleva más tiempo, a mí, me lleva más tiempo. Eh... todo lo que es administrativo me gusta más. Y la parte de recepción nada... es como que no... no pesa.

MR: ¿vos estudiaste algo referido a...?

Ra: turismo.

MR: ya te recibiste...

Ra: y... entré como un... era pasante cuando entre en el hotel, después pase a ser cadete administrativo, después fui doorman, bellman, recepcionista... No, no me recibí, nunca me recibí, me quedaron materias colgadas y ya estaba trabajando... bueno... una lástima. En un momento quise retomar pero no... no pude...

MR: ¿y por qué no?

Ra: porque no pude, ya estaba trabajando, después me casé, a los dos años vino la nena y ya... ya estaba en el ruedo así que una lástima. Pero no sé, en algún momento, a lo mejor, nunca es tarde.

MR: y te hago una pregunta, ¿tenés turnos rotativos también vos?

Ra: no, bueno, yo... trabajo todos los días en la mañana, excepto ocho veces al mes que trabajo en la tarde, ocho días al mes trabajo en la tarde que es de 15 a 23. Y por ejemplo hoy que llega Boca, que hay un grupo importante también me cambio el horario y voy a la tarde para recibirlos y estar ahí, con ellos. Sino, básicamente voy en la mañana y también tengo un turno que es cortado, en la mañana 4 horas y en la tarde 4 horas.

MR: ¿Una vez al mes?

Ra: ¿ese cortado?

MR: Sí.

Ra: Y ese cortado depende también de cómo venga la mañana, cómo venga la ocupación y todo eso. Es muy flexible mi horario, pero básicamente voy en la mañana.

MR: Pero... si el resto de las personas de recepción hacen turno rotativo.

Ra: sí, sí, mañana, tarde o noche. Todos van rotando excepto las mujeres que pueden trabajar en la mañana o en la tarde, a la noche no hay mujeres.

MR: ah... mira vos. ¿Y el régimen de francos cómo es?

Ra: es... siete por dos, siete días de trabajo por dos de franco. Los recepcionistas, nosotros también nos vamos acomodando a los francos, en mi caso, pero... también, son cuatro por uno, o seis por dos. Vamos viéndolo...

MR: ¿y eso lo vas viendo vos con quién más?

Ra: con el gerente de operaciones. Él arma la rotación y me va preguntando, me va diciendo, va viendo también el plano de ocupación, cómo viene el mes, y ahí vamos armando el horario. El mío es mucho más flexible que el de los chicos, los recepcionistas se pueden cambiar el turno entre ellos, pero... ya la rotación sale dos días antes de que empiece el mes, ya con la grilla completa de horarios.

MR: ¿Y vos como te sentís con este régimen de franco y horarios que tenés?

Ra: ¿Yo?

MR: Sí, los tuyos.

Ra: si mejor, mejor que antes... porque... siempre buscamos tener fines de semana, tengo más domingos libres que antes, que para mí con mi familia es re importante tener el domingo, que es básicamente cuando estamos todos, es más relajado, antes por ejemplo me tocaba un lunes o un martes o un miércoles o jueves, días entre semana que quizás no tenía la posibilidad de estar con mi familia. Y ahora no, tenemos más fines de semana, más domingos, feriados, los días del padre... o día de la madre no trabajo, eso está bueno... Mucho mejor ahora.

MR: Cambiando de tema... ¿cómo sería un cliente típico del hotel?

Ra: bueno, ahora ha cambiado mucho... eh... pero un cliente típico es un corporativo de alguna empresa que los hemos tenido desde siempre. Por decirte un caso...eh... no sé... gente del Banco Central viene hace 8 años al hotel, son corporativos que vienen 2 o 3 días, vienen a trabajar, eh... el gasto que hacen en el hotel es mínimo, ocupan la habitación y nada más, bueno de ese tipo de cliente son la mayoría. Y ahora está cambiando te digo porque... la gente ha empezado a usar mucho más internet y consiguen tarifas muy bajar y vienen familias... eh... gente que hace unos años atrás no veníamos, clase media, eh... jóvenes, parejas jóvenes que han empezado a venir al hotel, que antes no se veía, antes era... clase alta, eh... autos lujosos, muchos gastos, ahora no, ahora está cambiando todo, todo eso.

MR: ¿y cómo es tu relación con los clientes?

Ra: y...yo trato de entablar una relación cordial, eh... tengo clientes que me vienen a ver a mí directamente, si estoy, para que yo los atienda, yo les haga el check in, hace mucho tiempo que estoy en el hotel así que hay mucho de ellos que me buscan, que preguntan por mí, que quieren que yo les consiga algo. Así que tengo muy buena relación con muchos clientes.

MR: ¿y esa sería la generalidad, digamos, de tu relación con los clientes o no?

Ra: Sí, en estos momentos, sí. Con el resto puedo llegar a tener un contacto mínimo de hacer un ingreso... un check in cuando llegan o cuando se van, y el... otro contacto que tengo es cuando pasa algo, que me tengo que sentar... y hablar... y ver que pasó... y... y tratar de darle una solución.

MR: y cuando surgen esos tipos de problemas, ¿cuál es la actitud más típica de los clientes o de los huéspedes?

Ra: y... la mayoría cuando vienen con la queja vienen enojados, muy efusivos (risas), eh... y a medida que va pasando el tiempo va bajando esa calentura, por decirlo de alguna manera, y yo trato de agarrarlos ahí, cuando están más... más tranqui.

MR: ¿Y quién los agarra antes?

Ra: los recepcionistas. De ahí van hablando y van pidiendo que se tranquilicen, me llaman, a veces yo no estoy en el hotel, les digo que se comuniquen con ellos que voy a ir mañana a tal horario, que nos juntemos, bue... o yo los invito directamente al restaurante, y les pido algo para tomar y tratar de solucionarlo, básicamente, con cosas que no tenían en la tarifa. Darles un *late check out* sin cargo, o cambiarlos a una habitación mejor, u ofrecerles una cena para la próxima estadía, o... bueno, cosas. Darles más cosas de las que no tenían contratadas.

MR: ¿y eso te genera algún tipo de estrés? ¿Te quedás pensando después en esos problemas?

Ra: al principio si, ahora ya no. al principio cuando empecé si, a veces venía acá estresado, o llegaba cansado, pero no, hay que aprender, aprender ah... dividir las cosas

MR: ¿ahora sí puedes hacer una división...?

Ra: Sí, si... Nunca la queja es contra uno... ¿no? Si no que es por cosas que les ha pasado, fallas en el edificio, o errores que no son tuyos. Así que no, hay que dividir eso y... dejarlo cuando llegas acá en el lado de afuera, para que no afecte.

MR: ¿y qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Ra: lo que más me gusta, como te decía antes es la parte administrativa, números, facturas, cuentas corrientes, eh... hacer un seguimiento de alguna cuenta que se tenía que cobrar, básicamente eso es lo que más me gusta, la parte de la administración.

MR: ¿y lo que menos?

Ra: y lo que menos... puede ser ahora...mmm... la atención al cliente pero en cuanto a las cosas... a las cosas que son... automáticas, por ejemplo lo que te decía del check in, del check out, eso ya no me gusta hacerlo tanto, porque siempre, básicamente, es lo mismo, eso es lo que menos me está gustando ahora.

MR: y con respecto a la vida en la hotelería, o sea, a vivir de ese tipo de trabajo, ¿qué es lo que más y qué es lo que menos te gusta?

Ra: y... lo que más es la posibilidad de conocer gente, eh...y... lo que menos, en su momento, fueron los horarios, sí, eso es horrible. Tener que trabajar de noche por ejemplo, yo trabajé como 8 meses de noche.

MR: ¿8 meses seguido?

Ra: sí, seguidos, o sea, teniendo francos, pero era auditor cuando arranqué. Había un turno que era noche, y si eras auditor no tenías ni turno mañana ni turno tarde, era solamente la noche, después cambió, todos, hacían todos los turnos, cómo ahora ¿no?, está así. Pero eso era lo más feo, trabajar de noche siempre

MR: ¿Te pareció mejor tener turnos rotativos que trabajar de noche?

Ra: Sí, sí, te cambia la vida, porque la noche... si bien puede ser más tranquila, no tenés mucho contacto con la gente y no es lo mismo... no... la noche se ha hecho para dormir (risas), y no descansas bien, y estás todo el día cansado y... yo era más joven en ese momento, no podía salir, entonces fue... eso fue horrible. Pero después el contacto con la gente me gusta, la atención al público me gusta, así que todo se compensa un poco.

MR: ¿Y por qué decidiste en su momento estudiar turismo?

Ra: Yo había... rendí, hice todo para entrar a educación física me acuerdo, hice las pruebas y todo y me fue mal y ese año lo perdí y a año siguiente dije “bueno, listo, me la juego y me meto acá” que tenía que pagarlo por eso no fui de una a inscribirme, porque... porque... era paga la facultad. Y mi vieja me dijo que sí, que me metiera que ella me ayudaba y al poquito tiempo empecé una pasantía que me pagaban la cuota y ahí me saqué el peso de que mi vieja me tuviera que bancar la facultad. Me la empecé a pagar yo, era una facultad en la terminal, una... una pasantía en la terminal y ellos me pagaban la cuota de la facultad y de ahí un amigo que era compañero de la facultad me dijo “che, están necesitan un pasante en el hotel” y fui a hablar con la gente de... yo estaba en la escuelita de... en la escuela de Turismo, Hotelería y Gastronomía. Hablé con uno de hotelería, que no se podía porque yo estaba estudiando turismo pero me hizo el aguante y ahí me inscribieron en esa pasantía del hotel y me la dieron, así que empecé ahí, que también me pagaban la cuota de la facultad hasta que terminé de cursar y bueno, ahí me ofrecieron seguir trabajando en el hotel y... como... como cadete administrativo y ahí si empecé a percibir un sueldo, y... eh... no sé cuál era la pregunta, ¿por qué había decidido...?

MR: Sí, ¿cuál era tu interés en el turismo?

Ra: Básicamente fue el auge que tuvo el turismo en la provincia... hace... no sé cuánto, diez años más o menos que empezó el boom de la hotelería, el turismo y todo eso y bueno eso, fue por eso.

MR: ¿Cuándo empezaste a estudiar?

Ra: en el dos mil... en el dos mil creo.

MR: vos has pasado por muchos puestos de trabajo, ¿por qué crees o por qué es que se logra ascender o cambiar de puesto o por qué se cambia de puesto?

Ra: Creo que básicamente es por cómo uno se maneja en cuanto a la responsabilidad de... de... llegar temprano, de cumplir con las normas, ser... básicamente, responsable con el trabajo. Lo que yo vi, después de un par de años es que una generación nueva de chicos que eran también pasantes o estudiantes como yo fui en esa época no tenían esa responsabilidad o ese interés por aprender, por querer seguir adelante, seguir creciendo, era como que "bueno, ya estoy acá, hago mis cosas como pueda y me voy". Llegan tarde, no se preocupan por aprender, mmm... van desalineados, no se afeitan, varias cosas, que se vio como un cambio de... de mi generación que fue de una forma, a ahora, a los chicos que hay ahora buscando trabajo o siendo pasantes. Yo creo que principalmente es la responsabilidad y la honestidad como persona.

MR: ¿Y quién evalúa eso?

Ra: y...ehhh... hay un departamento de recursos humanos; están los gerentes y los dueños del hotel. Que una de las dueñas tiene como más injerencia en cuanto a la toma de decisión. Ehhh y después básicamente el departamento de recursos humanos que son los que te dicen "hay un puesto, querés tomarlo, no", se van haciendo como evaluaciones.

MR: Pero vos sabes ehhh...digamos... cuando se libera un puesto es que evalúan entre las mismas personas que están ahí para ver a quién se lo ofrecen, ¿así es?

Ra: sí, sí, si se libera un puesto... nunca he estado en ese tipo de reuniones, está el chico de recursos humanos y un gerente, y me imagino que dirán bueno, a quién tenemos para ubicar acá y bueno... elijen, lo llaman, le preguntan si quieren, si no quieren, si te sentís vos con ganas, con fuerza para tomarlo y...y... y después te prueban un tiempo, si no andas, te llaman y te vuelven a preguntar y que se yo. Y si andas bien te dan cierto apoyo, te... te van guiando, siempre hay reuniones, siempre hay capacitaciones y bueno, ya... cuando agarras el puesto es como que no volves ya para atrás, siempre vas para adelante, en cuanto a las obligaciones, cantidad de trabajo y se ve compensado en el sueldo, te van aumentando el sueldo, te van dando ciertos beneficios que... que... que no tenés si no querés agarrar el puesto ¿no?

MR: ¿Y hay algún circuito en el que vos me puedas decir “bueno la forma en que se asciende es de este puesto a este otro y a este otro” o podés pasar de recepcionista a gerente?

Ra: no, siempre es como escalonado, no ha habido casos de chicos que hayan pasado de un puesto de línea a una gerencia, ponele. Siempre... por ejemplo, el gerente de operaciones fue pasante en su momento, fue recepcionista, fue auditor... fue jefe de recepción y así hasta que llegó a ser gerente de operaciones.

MR: y una mucama por ejemplo, ¿puede llegar a ser supervisora de house keeping?

Ra: Sí.

MR: ¿Ha pasado?

Ra: Sí. Ahora el ama de llaves que hay actualmente fue mucama.

MR: y el ámbito de house keeping ¿puede llegar a moverse o el área ésta, la gente que está en ésta área puede pasar a otra área o no?

Ra: Es más difícil, no... no... no ha habido casos. Porque... es como que... eh... vos podés pasar de un puesto a ser supervisor de house keeping, pero es muy difícil que sé de que una mucama por ejemplo pase a ser recepcionista o pase al restaurante, porque hay como una diferencia en cuanto al nivel cultural o al nivel de educación que tiene la parte de house keeping. La mayoría de las mucamas no habla inglés, eh... son por lo general personas ya mayores no... no hay chicas jóvenes y el resto es todo eventual, ahora hay muy pocas mucamas que vienen trabajando con nosotros de hace mucho, las que están son señoras grandes y... y no saben hablar inglés. Que eso es importante para otra área, sí o sí tenés que manejar, aunque sea básico tenés que saber algo de inglés sino imposible.

MR: Y así como me acabas de caracterizar a la gente de house keeping, ¿cómo caracterizarías a la gente de las otras áreas del hotel?

Ra: en el resto de las áreas vas a encontrar gente joven; que tenga conocimientos básicos de uno o dos idiomas y de un nivel... digamos... sociocultural medianamente bueno y en algunos casos alto. Hay chicos que han estudiado mucho, son jóvenes, tienen ganas, han viajado, son chicos de clase media alta... yo te estoy hablando en la recepción y en el restaurante, la mayoría es así, de ese tipo.

MR: ¿Y a qué le atribuí... por qué decís que una mujer grande no podría ocupar esos puestos? ¿Cuál sería el valor o qué sería lo importante de ser joven?

Ra: mmm...yo creo que básicamente se da porque una mujer grande ya es más difícil de formar en otro puesto, de sacarle... no sé... por decirlo de alguna forma, los malos hábitos que trae ya de estar trabajando en otro sector hace mucho tiempo y ya con una cabeza ya formada. A un joven vos lo podés formar, le podés decir “esto se hace así”, a las mucamas grandes que yo las trato siempre es muy difícil de decirle eh... no sé... usa ese tipo de artículo para limpiar, ellas ya tienen metido el “no, con esto sale mejor” y lo van a seguir

haciendo con eso, o a lo mejor te van a decir “sí, bueno, lo voy a usar” y a los dos días ya están usando el otro, es más difícil de llevar, de convivir, el día a día con una persona que trae algo ya en la cabeza de hace mucho tiempo.

MR: entonces, ¿lo que traería la juventud es esta posibilidad de formarlos?

Ra: claro...

MR: de ser formados digamos...

Ra: sí, sí.

MR: ¿Y hay algún tipo de organización sindical, cómo hacen cuando tienen algún problema en tanto trabajadores ustedes? ¿Cómo lo arreglan?

Ra: Sí, hay un delegado gremial y está el... creo que es UTHGRA, me parece que se llama así el sindicato de los hoteleros. La verdad es que no sé bien, porque nunca he tenido un problema así ahhh...mmm... alguna problemática gremial, no sé, no tengo idea, pero sé que hay un delegado gremial y está el departamento de recursos humanos que ahí sí se ve más movimiento con los chicos por ejemplo, que le den uniforme nuevo porque el que tienen ya es viejo, o hablar sobre sueldos. Recursos humanos hace reuniones todos los meses para hablar de aumentos de sueldos, de cómo vienen las paritarias y... todo eso. Pero en cuanto así, que chicos hablen...ehhh... que no vayan a recursos humanos y vayan directamente al gremio no tengo idea, nunca ha pasado me parece.

MR: y para ir a hablar con recursos humanos, ¿van individualmente o se juntan para ir?

Ra: cuando organiza la reunión recursos humanos va un grupo de gente. Y después tenes vos la posibilidad de ir y hablar directamente con la persona que está en ese momento ahí en recursos y... plantearle tus cosas o... si te sentís mal, si querés algo, si querés aumento de sueldo, ahí vas y lo hablas.

MR: ¿Hay posibilidades de aumentos de sueldos individuales?

Ra: No.

MR: ¿Por qué todo es por paritaria verdad?

Ra: Claro... se van...

MR: se van guiando por el convenio colectivo.

Ra: se van guiando por eso, por el convenio.

MR: Pero eso se decide adentro del gremio y ahí vendría a estar el delegado, ¿vos lo conoces al delegado?

Ra: sí, sí. Es un chico que trabaja en el restaurant.

MR: ¿Y los mantiene informados?

Ra: claro... él va informándole a las otras personas que aumentos tuvieron... cómo salió la paritaria, cómo se va a dar el aumento. Todos esos puntos los va informando él.

MR: ¿Y para vos cuál es la función de un sindicato?

Ra: y... básicamente... cuidar los intereses del trabajador...

MR: (risas...) ¿Y te sentís que eso está pasando? ¿Cómo te sentís con respecto a eso?

Ra: no... yo... en cuanto a mí caso particular, no... es una empresa que... si bien se guía por eso, por eso... por ejemplo si dicen “vamos a aumentar el 25%”, ellos te aumentan el 25%, se guían por la ley. En mí caso particular, me he sentido siempre bien... cuidado en cuanto a las condiciones laborales. Siempre te pagan del 1 al 5, si ha habido algún caso de haber liquidado mal un sueldo, te llaman, te dicen, hay un estudio contable atrás que lleva todas las liquidaciones...mmm... en una oportunidad a mí me liquidaron mal el sueldo pero me llamaron, me explicaron qué había pasado, me lo pagaron después. No, no tengo quejas en cuanto a eso, siempre ha sido bueno el trato. Por eso te digo que no sé si ha habido algún caso de algún chico que haya ido al sindicato a hacer alguna denuncia, o a quejarse por algo, no tengo idea. En mí caso particular no, siempre bien.

MR: Entonces... sería la siguiente pregunta, ¿no has tenido nunca un conflicto en el trabajo, no ha habido conflicto laboral?

Ra: no, no, lo que más piden a veces es uniforme, que... que el uniforme se te va desgastando, se te va... por ejemplo ahora, yo tengo un saco que no da más y ya lo pedí y todavía no me dan respuesta, pero... más allá de eso, no... Sí están disconformes algunos con estos aumentos, que no son aumentos porque todo aumenta, es como una... una compensación de... no sé... Pero eso no creo que sea en hotelería, es en general, en todos los hoteles o en diversas empresas, se compensan los sueldos en cuanto a la inflación. Pero en cuanto ahhh... a pagar los sueldos, ahhh... las liquidaciones, a los aumentos, siempre bien, siempre se guían por la ley digamos.

MR: ¿Y tu relación con tus compañeros de trabajo cómo es?

Ra: bien, excelente.

MR: ¿Tenés relación fuera del hotel o no?

Ra: sí, en algunos casos, en otros no. Pero dentro del hotel, con todos, es muy buena.

MR: ¿Y hay desde el hotel políticas como para que pasen algún momento de su tiempo libre entre ustedes o no? O sea, ¿hay asados, hay salidas grupales...?

Ra: No, ¿que lo organice el hotel?

MR: Claro... o desde gerencia, qué se sugiere...

Ra: no, no, no... mmm... hacen por ejemplo los días del padre, los días de la madre, el día del niño, ahí sí... hacen algo pero es dentro del hotel y del horario laboral, no es que organicen algo afuera. Sí en la recepción a veces llegan invitaciones de bodegas para que vos vayas a conocer y ahí se forma un grupo y va, después va el otro, eso sí, pero no es que lo organice el hotel, llega de afuera la invitación. Eso, básicamente.

MR: ¿Y desde el hotel se estimulan... digamos... vos sentís que se estimulan relaciones de qué tipo entre los trabajadores, entre ustedes?

Ra: mmm... por ejemplo, en la recepción... mmm... la relación es básicamente laboral, fuera del hotel a veces nos juntamos, pero muy de vez en cuando, los chicos son la mayoría estudiantes, así que no tienen mucho tiempo de... de juntarse, y cuando lo hacen más con sus amigos, con su círculo íntimo digamos.

MR: ¿Consideras que existe alguna enfermedad laboral relacionada con tu puesto de trabajo?

Ra: ¿enfermedad laboral...?

MR: enfermedad que tenga que ver con la actividad laboral que vos llevas a cabo.

Ra: y... el estrés básicamente, bueno, ahora no se ve tanto, pero hace unos meses atrás hubieron tres casos de chicos que... fueron serios digamos, a uno le dio como un... un ataque de estrés... no sé bien qué le pasó.

MR: ¿estando en el hotel?

Ra: no, saliendo, tuvo un turno heavy y quedó medio paralizado.

MR: ¿se paralizó?

MR: ¿se fueron de la hotelería?

Ra: Sí, pero también va creo en cómo es uno, en cómo asimila uno el trabajo, lo podés tomar muy, muy en serio, o pensas que lo que te están diciendo es contra vos y lo somatizas mal. Los tres casos de estos chicos, son... dos chicas y un chico, jovencitos, que... hacía bastante que venían trabajando, pueden haber tenido un mal día, que se yo... Pero creo que esa es la enfermedad que más... se ve, y más en el puesto que estamos nosotros que... estás siempre en contacto con la gente, porque el estrés viene de ahí, de atender mucho el teléfono, de estar mucho con la gente. En la administración no tenés contacto con la gente, si vas viendo números básicamente y siguiendo alguna cuenta, eso... En la recepción creo que es eso, el estrés de estar tanto en contacto con la gente.

MR: ¿De qué trabajaban tus padres o de qué trabajan tus padres?

Ra: mi mamá fue siempre ama de casa y mi papá trabajó en YPF.

MR: ¿y aún trabaja en YPF, se jubiló, lo despidieron cuando se privatizó?

Ra: no, no. Mi papa falleció hace mucho, a mi papá sustituto lo echaron de YPF y ahora tiene un taxi.

MR: ¿lo echaron en los 90 digamos, cuando se privatizó?

Ra: Claro... claro...sí.

MR: bien. Vos has estado muchos años en el hotel, en realidad desde que abrió, que tampoco son tantos, pero... ¿la gente suele estar esa cantidad de tiempo? ¿Quedan muchos que están desde el comienzo digamos?

Ra: no... creo que quedamos cuatro nomás, dos que son mucamas, el chico este que es gerente de operaciones y yo, creo que quedan cuatro nada más, el resto ya está todo... disperso...

MR: ¿se fueron los echaron?

Ra: y... hay dos casos que... que los echaron digamos, eh... y el resto se ha ido, en buenos términos digamos.

MR: ¿por qué crees que se van?

Ra: básicamente por nueva... eh... porque... porque... tuvieron otras propuestas laborales, mejores, en algunos casos les fue bien y en otros no tanto, pero sí, siempre es porque les sale algo mejor. Y a los que echaron, fue, bueno... diferencias con la parte de la gerencia básicamente.

MR: ¿diferencias de qué tipo?

Ra: diferencias en cuanto al... al trato, me parece, en uno de los casos que es el que más conozco, en el otro no tengo idea. Es como que decían que trataban mal a la gente y él decía que no... y... se fue desgastando la relación hasta que... hasta que lo echaron. Está en juicio y todo eso.

MR: bueno, yo creo que eso sería todo, no sé si querés agregar algo más... en función de lo que hemos ido charlando.

Ra: no, estoy contento con el trabajo.

MR: yo te hago una última pregunta, ¿cómo sería un buen trabajador?

Ra: eh... Un buen trabajador tiene que ser honesto y responsable, yo creo que esas son las dos claves para que... que un trabajador sea bueno, que esté comprometido. Responsabilidad, honestidad y compromiso.

MR: ¿y cómo te ves vos dentro de diez años?

Ra: arruinado... (Risas). Eh... dentro de diez años... en algún puesto gerencial, me imagino, si Dios quiere.

MR: ¿a eso es a lo que aspiras?

Ra: sí.

MR: bueno, eso sería todo, muchísimas gracias.

Ra: no por favor.

Entrevista a Pedro

MR: Bueno, primero me gustaría saber cuál ha sido tu trayectoria laboral, cuándo empezaste a trabajar y...

PG: Empecé a trabajar en el 2006, empecé como pasante, en una pasantía en recepción en el ****, era una pasantía de seis meses, donde la idea era, bueno, obviamente aprender para lo que era la pasantía y justo en el trayecto de la pasantía surge que despiden a uno de los recepcionistas y surge una vacante en recepción. La cual me convocan a mí. La pasantía no la llegué a terminar, sino directamente ya me contrataban como recepcionista. Estuve trabajando ahí un año y medio aproximadamente como recepcionista... un poco menos, un año más o menos. Y deciden vender el hotel, cuando venden el hotel, me ofrecen el puesto de jefe de recepción. Y fue todo así, de una pasantía a un año y medio ya era jefe. Y bueno, trabajé ahí, después renuncié porque me fui a España, luego volví y trabajé en el ****, en el ***** en el *****, varios hoteles.

MR: Ajá. Y por qué fuiste cambiando de un hotel a otro?

PG: ¿por qué fui cambiando? Porque se cumplían ciclos de trabajo. Sentía como que ya se cumplía, que ya había llegado a mi techo laboral y yo necesitaba avanzar.

MR: ¿qué sería llegar a tu “techo laboral”?

PG: y sentía que ya no tenía más posibilidades de crecer... y ahí me iba generalmente. O sea, se acababa la motivación y ahí uno buscaba el cambio por otro lado.

MR: ¿Y cuánto duraste en cada uno de los hoteles? O ¿en cuál duraste más?

PG: y en el... en este que estoy ahora llevo... ya llevo dos años y... cuatro meses más o menos, desde la apertura.

MR: ¿y ya te estás agotando o todavía no?

PG: Más o menos, sí... (risas) también. Pero bueno, por ahora es lo que hay y... no tengo intenciones todavía de buscar otra cosa.

MR: Ajá. Y vos me dijiste que hiciste una pasantía ¿estudiaste algo relacionado con la hotelería?

PG: Hotelería. Hotelería, y en la facultad justo salió esa pasantía.

MR: mirá vos. ¿Y usualmente hacen pasantías los que estudian hotelería?

PG: Usualmente sí. Es lo mejor, porque es la forma en la práctica lo que sabés en teoría. Porque si no, por más que te enseñen y te expliquen las cosas, si vos no ves las cosas, no sabés si realmente es lo que querés hacer. Porque la vida hotelera es complicada... no tenés fines de semana, no tenés feriados, vas al revés de la gente... o trabajás de noche, o trabajas en la tarde... Entonces, para mí, yo, desde lo que yo creo la

experiencia es hacer pasantías para ver si realmente es lo que quieres hacer porque la teoría es hermosa, pero la práctica a veces es bastante complicada. Así que en la facultad suelen haber pasantías.

MR: ¿y te pagan en esas pasantías o no?

PG: Mínimo. Son, son, no es un sueldo. Además se cumple con la ley de plantías que son cinco días, seis horas...con una... no le llaman sueldo, como una “recompensa” o una cosa por el estilo. E... pero es bueno hacer pasantías, desde mi punto de vista es bueno hacer pasantías por más que fueran gratuitas, es bueno hacerlas para tener la experiencia y saber si es realmente lo que uno quiere.

MR: Pero, en esas pasantías hay puestos en los hoteles que... donde siempre están los pasantes o te ponen en cualquier lado acompañando a alguien o...

PG: En realidad es un trabajo encubierto, es un trabajo más barato. Pero haces el mismo puesto que los otros. Por ahí con menos responsabilidades y con menos carga de cosas. Pero termina siendo lo mismo, no es que el pasante está haciendo... no sé, está fajinando cubiertos... está atendiendo mesas si está en alimentos y bebidas o si estás en recepción haces un *check in* como cualquier otro.

MR: ¿Y ahora qué estás haciendo en el hotel donde estás?

PG: y ahora estoy como gerente nocturno, trabajo de noche y estoy a cargo de todo el personal de todas las áreas y de todo el hotel en la noche.

MR: ¿Qué áreas hay dentro del hotel?

PG: y dentro del hotel tenes ama de llaves, tenes recepción, tenes reservas, tenes finanzas, cuartos. Si estoy yo en la noche tengo *room service*, e... áreas públicas que sería toda la parte de la limpieza, recepción y seguridad están a mi cargo.

MR: ¿Cuánta gente tenes a cargo más o menos?

PG: y... en la noche somos más o menos unas 15 personas.

MR: ajá... ¿y vos a quién le respondes?

PG: yo le respondo al jefe de... digamos al jefe de la división de habitaciones. Que es el gerente de lo que es recepción, reservas y ama de llaves.

MR: ¿Y él tendría a cargo al resto de los gerentes que están en distintos turnos?

PG: No, él tiene a cargo todas esas áreas, nada más que yo, es como que incorporo áreas que no están dentro de su departamento, en la noche. Porque soy la única persona a cargo... soy la máxima autoridad en la noche.

MR: ajá. Este... y...¿entraste al hotel como gerente o cómo entraste?

PG: entré con el puesto que tengo ahora. Sí, en este hotel no hice ningún cambio de...

MR: ajá. ¿Y es el puesto más alto que has tenido?

PG: el... sí, sí, digamos que sí, sí, porque cuando fui jefe de recepción era en un hotel más chico, que era de tres estrellas y me abocaba solamente a eso. Un hotel de sesenta habitaciones. Y ahora estoy en un hotel que tiene 180 habitaciones y... ocupo más áreas de las que tenía en ese entonces. Así que podemos decir que sí, que es más de lo que tenía antes.

MR: ¿Y eso te hace sentir bien?

PG: Sí, sí. está bueno, porque estoy como tranquilo, porque en la noche lo que tengo de bueno es que no tengo un jefe encima que me está persiguiendo todo el tiempo. Si no hay reunión, hacemos intercambio de información cada tanto. Y todo el turno noche se maneja de acuerdo a lo que, a mi criterio, digamos. Entonces en ese sentido es como que no hay tanta presión de... mismo para los chicos, porque no están sus jefes, porque no están a esa hora. Entonces el trabajo es como más relajado y de otra forma. Digamos eso es lo positivo. Lo negativo es que en la noche, en la noche uno tiene que ir en contra del sueño, del ciclo del sueño, del ciclo del cuerpo y demás, pero bueno... Uno se acostumbra, es así...

MR: Y ¿cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

PG: Bien, re bien. La verdad que bien...

MR: ¿No hay ningún tipo de conflicto?

PG: Y... en mi turno no, porque estamos solos y... digamos que... no, en recepción somos dos, soy yo y un chico que me ayuda con todo lo que es la auditoría de la noche. Y las demás áreas están todas organizadas no... hay conflictos.

MR: y ¿Cómo se organizan esas áreas? ¿Quiénes las organizan? O ¿desde dónde se dan las directivas...?

PG: Y... les dejan los supervisores anteriores a mí, las tareas que tienen que hacer en cada turno. Yo simplemente lo que hago es controlar si las hicieron. Igualmente, después a la mañana ingresa el siguiente supervisor, que no está en la noche, obviamente, y es el que revisa que las actividades estén cumplidas en cada uno de los turnos. Pero generalmente los chicos se organizan bien, nadie se mete con nadie y hacen todo lo que tienen que hacer y el turno se entrega en tiempo y forma. Por suerte.

MR: ¿cómo hacen con la...? O sea ¿cómo es que la gente sabe qué hacer? ¿Los capacitan antes? ¿Contratan agente que estudió? ¿Cómo es eso?

PG: Y... generalmente se contrata gente que... porahí no que estudió, porque hay... la gente de limpieza no estudia para limpiar, pero por ahí si tienen experiencia en lo que es

limpieza y... sí las tienen durante el día con sus supervisores donde les explican las tareas bien, qué es lo que tienen que hacer, el funcionamiento de las máquinas, las tareas, qué es lo que tienen que limpiar, qué es lo que no tienen que limpiar, particularmente en lo que es limpieza. Y... son capacitados durante el día y en la noche ya saben solos lo que tiene que hacer. Tienen una guía, un *check list* que tienen que seguir las actividades y nada más. Y en tanto recepción, sí, generalmente son chicos que tienen experiencia, por ahí no conocen profundamente el sistema hotelero que usamos nosotros o el sistema en sí de lo que es la hotelería, pero si han trabajado en hoteles o en hostels tienen una idea global de lo que es. El resto es pulirlos nada más. Entonces en ese sentido también es bastante fácil de capacitar.

MR: Claro y... ¿la capacitación se hace de esta forma, con el superior y aprendiendo a trabajar... no hay...?

PG: en el campo. No hay... no es que se los lleve afuera y se les muestre videos y qué sé yo. Sí se les da una inducción donde se les explica cómo está formado el hotel, cuáles son... o sea, a qué cadena pertenece, las cosas que se hacen... Pero la capacitación es in situ, o sea, en el campo directamente, no hay aparte videos y cosas por el estilo.

MR: aja. ¿y cómo reclutan a la gente?

PG: se las busca... no se usan avisos, generalmente se toman de la misma base de datos de la gente que va dejando currículums y se va viendo, obviamente, quienes dan con el perfil. O si no, de recomendados de personas que están dentro del hotel. ¿sí? Por ejemplo yo he trabajado en otros hoteles y te puedo decir "mirá, conozco a fulano de tal que trabaja re bien en la recepción". Y bueno, en ese sentido es como que viene con un impulso de una persona de adentro que, entre comillas, garantiza que va a estar bien, que no es una búsqueda aleatoria, donde te puedes llevar una sorpresa. Y el mundo hotelero es muy chiquito, entonces, todos nos conocemos con todos básicamente y... sabemos quién trabaja bien y quién no trabaja tanto. Entonces en ese sentido... está bueno.

MR: O sea que no tienen ningún tipo de relación con agencias...

PG: No. Y además la idea siempre es la de minimizar costos. O sea, no creo que se contrataría a una agencia para contratar empleados cuando de hecho hay un departamento de recursos humanos adentro del hotel. Y la base de datos esta, que bueno, que dentro de todo por lo menos sirve... supongo que aplicando muchos filtros para... poder entrevistar gente.

MR: ¿y vos cómo entraste?

PG: yo entré cuando... yo estoy desde la apertura. Y yo mandé mi currículum para... o sea, mandé mi currículum cuando salió el aviso en la búsqueda de personal para el hotel, para la apertura. Yo mandé... yo estaba trabajando en otro hotel y lo mandé para... para ver qué pasaba nada más. Porque ya había tenido la experiencia de trabajar en un cinco estrellas, estaba trabajando en un cuatro y volver a un cinco no me convencía demasiado porque sabía lo que era. Es mucha exigencia, es mucha presión, es

mucha cantidad de gente. Pero bueno, cuando tuve la entrevista, me explicaron más o menos lo que ellos buscaban, lo que ellos querían, el sueldo era más o menos el doble de lo que estaba ganando que eso creo que fue un... aliciente muy importante para tomar la decisión y... y bueno, conocía el sistema... O sea, no veía que iba a haber muchas cosas con las que iba a tener que luchar o que me podían llegar a dar duda, estaba como caminando dentro de un terreno seguro. y bueno, nada, tuve las entrevistas que tuve con el jefe de área, con el gerente de recursos humanos y con el gerente general y decidieron tomarme y bueno... así fue como empecé a trabajar.

MR: ¿y qué tipo de cosas te preguntan, o qué es lo que vos ves que ellos buscan para tu puesto de trabajo?

PG: y... ellos lo que veían era el historial de trabajo en hotelería, los idiomas que eso también es muy importante, e... noté mucho que te preguntan sobre la historia de la cadena, a ver si vos más o menos sabías, más que nada para ver si realmente estás interesado. Porque una persona que está interesada va a hacer una investigación previa. Y... y bueno por... el gerente general lo que hizo, que después entendí, al principio me pareció que era muy mala onda en la entrevista. Pero después entendí que me estaba probando para ver hasta dónde yo aflojaba y tiraba. Y... por ahí haciendo como preguntas negativas o cosas así o tirando palos. Pero... la verdad que lo pasé y... estuvo bueno, qué sé yo. Fue una buena experiencia la apertura de un hotel tan grande. Es una muy buena experiencia.

MR: y vos me hablaste de determinadas presiones que vienen aparejadas a un hotel cinco estrellas ¿de qué tipo de presiones hablaste?

PG: y por ejemplo... no sé, cumplir con números, cumplir con... el hotel tiene un programa de fidelización, donde hay que cumplir con una cantidad de gente que se enrola mensualmente.

MR: ¿gente que se enrola?

PG: que se enrola al programa. Es un programa a través del cual vos, las noches que vas teniendo vas ganando puntos, que esos puntos los puedes canjear en un hotel de la cadena o en líneas aéreas en millas. Entonces te... la cadena exige que haya cierta cantidad de gente enrolada, o sea, que se suscriba al... que es gratuito en realidad para que se suscriba al programa. Y... si no, bueno, te multan. Entonces esa presión recae sobre la recepción, para que también se logre el objetivo de números. Por suerte vamos bien.

MR: ¿Y cómo hacés que la gente se enrola?

PG: no... en realidad les explicamos que es gratuito, que lo que ellos hacen es ganar puntos que esos puntos si quieren los pueden pasar por *Lan pass*, que *Lan pass* es de Lan. Y como generalmente la gente que viene, va y viene en avión, le conviene. O sea, es otra forma más de ganar puntos.

MR: Claro.

PG: Entonces se enrolan. Por ahí entra más por ese lado, que es gratuito por ahí los puntos mucho no le importan, pero sí les interesa lo que son las millas. Entonces ahí entramos por ese lado y generalmente no dicen que no.

MR: ¿y qué otro tipo de presiones?

PG: y de presiones... por ahí lo que tiene la hotelería es que todos los días son iguales, pero todos los días son distintos. O sea, todos los días hacés lo mismo, pero todos los días son distintos. Me ha pasado más de una vez que estábamos al... no sé al 40% de ocupación y me llaman de aerolíneas argentinas que se cancela un vuelo y de repente ese 40% se convierte en un 70. Y yo solo, con el chico que estamos ahí metiendo gente y... ahí como gallito ciego viendo a ver dónde vamos a parar. Pero... ese tipo de cosas raras que te pasan muy habitualmente. Pero bueno, sentís como la presión de meter a toda esa gente, de saber que por tu trabajo los ingresos que va a tener el hotel ese día se van a duplicar por ahí. Entonces... en ese sentido, no? La presión también de poder meter gente para subir la tarifa promedio, la ocupación y todas esas cosas.

MR: Claro... ¿y vos estás pensando en la ganancia de hotel digamos? ¿tenés que estar pensando en eso?

PG: No... no pienso en eso, pero yo sé que si hago una venta más, hago un número más. Que por ahí no es mucho, pero por ahí es más de lo que estaba planeado o establecido que iba a pasar.

MR: ¿y hay algún tipo de recompensa?

PG: No, ninguno. En un momento la había pero después no. Porque en realidad no te tiene que recompensar por hacer lo que tenés que hacer. Es como raro ¿entendés? Es...

MR: Pero sí hay multa.

PG: sí hay multa, pero por parte de la cadena hacia el hotel, no hacia nosotros.

MR: No hacia vos.

PG: No hacia nosotros pero... somos parte del hotel entonces, en definitiva, el tirón de orejas va a venir hacia nosotros. Si es que en algún momento hubiese una multa. Por suerte nunca la hubo pero sabemos que existe eso.

MR: Claro, claro, creí que era una multa hacia ustedes.

PG: No, no hacia nosotros sino de la cadena hacia el hotel.

MR: este... y... con el resto...o sea ¿la cadena, aparte de la multa, qué otro tipo de presión ejerce sobre ustedes directamente? El pertenecer a este tipo de cadenas...

PG: en realidad presión no... creo que nos da más beneficios que presiones porque nos dan muchas capacitaciones y muchos cursos.

MR: aaa ¿cursos y capacitaciones de qué?

PG: de... no sé, de atención al cliente, de este mismo programa de cómo hacer para que la gente se enrole o no se enrole. Cuáles son los beneficios que tienen si se enrolan, emm de la cadena, de las cosas que se hacen en otros lados... emm hay muchas capacitaciones. Vos por ahí, hoy por hoy, uno las toma como obligatorias, porque son obligatorias por parte de la cadena, pero el día de mañana cambiás de trabajo y te llevas eso con vos. Entonces, es como que suma dentro de lo que son... de lo que es tu propio currículum.

MR: ¿y esas capacitaciones se hacen en horario laboral o... no?

PG: No, generalmente siempre se hacen, amí nunca me tocan porque trabajo de noche, a algunos chicos les coincide y sí, lo hacen en horario laboral a otro no. Y en general no se hacen. La cadena, muchos de sus cursos los hace a través de internet. Entonces no hay un horario fijo, vos tenés que cumplir en el curso que se hace on line. Y... lo podés hacer en la noche, en la tarde o en la mañana, lo importante es que lo cumplas. Y a veces, las capacitaciones que se hacen en persona que son muy mínimas, esas sí las hacemos acá en el hotel.

MR: ¿y esas horas de capacitación te las pagan o no?

PG: no

MR: No, es tiempo tuyo...

PG: es tiempo cedido al hotel.

MR: Claro. ¿y en qué consisten las jornadas laborales, cuánto tiempo trabajan?

PG: En los turnos de día trabajan nueve horas, tienen una hora de descanso. Los turnos de noche, por ley tienen que tener, creo que son seis minutos menos por cada hora, entonces en vez de trabajar nueve trabajamos ocho y tenemos una hora de descanso.

MR: ¿todos? ¿cada uno de los departamentos?

PG: Todos. La única diferencia es que por ahí finanzas trabaja de lunes a viernes, recursos humanos trabaja de lunes a viernes también, no trabajan sábado y domingo como sí trabajan las otras áreas.

MR: Y... ¿Cuándo trabajan sábado y domingo tienen francos o cómo hacen con los días libres)

PG: trabajamos seis por dos. Tenemos seis días de trabajo por dos de descanso, esto hace que vos cada mes y medio tengas un fin de semana. Se van corriendo, primero lunes y martes, después martes y miércoles y así... y cada mes y medio te toca un sábado y un domingo o un viernes y un sábado, un sábado domingo y domingo y lunes.

MR: ¿y qué te parece el sistema?

PG: no me desagrada, porque si yo tuviese el fin de semana solamente los lu... los fines de semana. Perdón si tuviera franco solamente los fines de semana habrían muchas cosas que no puedo hacer en la semana. Y en esta forma sí lo puedo hacer. Por ahí tengo franco un martes y aprovecho para no sé... ir a hacer trámites, ir al banco, ir al médico no sé cualquier cosa que si tuviera fin de semana no lo podría hacer. Y además me gusta, me gustan más los días... los fines de semana me gusta tenerlos, pero los días de semana también me gusta tenerlos libres.

MR: Claro, todos los días...

(risas)

PG: obviamente, mientras más días mejor. Trabajar los feriados por ahí tampoco es tan complicado, porque los feriados me los pagan doble. Entonces no es problema para mí decir "huy me toca trabajar hoy lunes feriado, está todo el mundo descansando". No, porque hoy a mí me lo pagan doble.

MR: pero vos al principio me decías que una de las contradicciones o de los problemas de este tipo de trabajo era trabajar los feriados o trabajar los domingos... ¿qué es lo que te genera eso?

PG: en realidad es que por ejemplo un amigo me invita "vamos a cenar... no sé, vamos a bailar el sábado". No puedo. O... tengo un casamiento el sábado, tengo que verlo un mes antes, para hablarlo con mi jefe, para que ese sábado me lo den libre... No es algo que por ahí la gente dice "bueno, hoy es viernes a la noche vamos a... salgamos a comer". Por ahí yo el viernes a la noche estoy trabajando. Y... o feriados que a la gente le coincide lunes y martes o sábado domingo y lunes... eso no lo puedo hacer porque tengo cortado. Cosas así, en ese sentido, que no voy en el mismo sentido que la gente. Pero bueno, tengo mi recompensa por otro lado, por ahí si hago... hay días que me tengo que quedar una hora de más porque el trabajo lo exige y sumadas ocho horas puedo pedir un día. Y ese día lo puedo pedir como compensatorio. Entonces ahí sí, por ejemplo tengodos días de franco y el tercero lo puedo pedir como compensatorio o si tengo dos puedo pedir cuatro. Y ahí puedo llegar a hacer algún viaje si quiero o cosas así. O sea, por un lado uno pierde pero por otro lado gana. Estas cosas normalmente no pasan en los trabajos.

(silencio)

MR: este... ¿y están en blanco?

PG: Todos.

MR: ¿con la totalidad del sueldo en blanco?

PG: Sí. Con la totalidad del sueldo en blanco.

MR: ¿y los ponen en blanco apenas los contratan o demoran un tiempo?

PG: Sí.

MR: ¿no existe el período de prueba?

PG: No porque... sí existe el período de prueba pero se registra ante la AFIP y se da de alta en la ART porque... cualquier persona que estuviera en negro llegara a tener un accidente sería un perjuicio absoluto para el hotel. Pero mal. Entonces ellos prefieren tener toda la gente en blanco, toda la gente con ART y asegurarse ellos de que está todo legal.

MR: Claro. ¿Suelen haber accidentes?

PG: Los normales, en cocina que se corten un dedo porque están trabajando con cuchillos o que se quemen o... no sé... Los normales, no son accidentes... que tienen más que ver con el descuido de la gente en su trabajo y no tanto con el lugar en sí. Igual está bien, está armado bien y no... no hay problema con eso, pero por ahí...

MR: ¿vos has tenido algún accidente?

PG: Yo no. En ningún trabajo he tenido accidentes.

MR: Y... ¿reconocés algún tipo de enfermedad que tenga que ver con tu trabajo?

PG: estamos muchas horas parados, casi todos tienen varices o principios de varices, e... problemas de columna por ahí también, por estar mucho tiempo parado. Y... va eso es lo que escuche de general de mis compañeros. Pero otros problemas así, no.

MR: ¿Tienen que estar parados necesariamente?

PG: tenemos que estar parados... sí, porque no podemos atender a la gente sentados, porque siempre tenemos que estar.... O la gente tiene que estar sentada y nosotros parados o todos parados. No podemos atender a la gente sin estar parados porque queda como mal. O sea, no queda bien. Entonces, por eso estamos parados. Lo que no quita que por ejemplo, nosotros en la noche, como no hay gente circulando, sacamos sillas y chau, nos sentamos. Porque si encima que estamos trabajando a contratiempo y luchar con el sueño y qué se yo... lo que pasa es que por ahí no es tan bueno sentarse. Pero... sí nos tomamos un tiempito y nos vamos a sentar y... nosotros sí, porque por ahí estamos un poco más relajados para trabajar que durante el día que están con toda la gente encima.

MR: Claro... ¿y cómo te llevas con los clientes?

PG: bien... por suerte bien... hay que entender a cada uno, acá la gente es un mundo aparte. Pero sí... hemos tenido, o sea, he tenido desde presidentes de países hasta... jugadores de casino, qué por ahí vos decís “¿qué hace este acá? Porque no da con el

perfil, pero bueno... l deja mucha plata al casino y el casino lo invita. Y... gente de acá y gente de... donde se te ocurra, suponete, americanos, argentinos, de cualquier lado.

MR: ¿notás alguna diferencia entre los clientes locales y los extranjeros?

PG: Con los locales es más fácil conectarse porque somos como iguales, con los extranjeros es más difícil conectarse por las diferencias culturales, las barreras idiomáticas. Y por ahí, cada uno viene con su esquema de su país en su cabeza y llega a un país donde las cosas son distintas, que no necesariamente en todos los países las cosas son iguales. Por ejemplo los brasileros, los brasileros en su país no dejan propina, porque las propinas están incluidas en... sus facturas. Entonces acá vienen y no dejan propinas. Entonces es como que al argentino le queda como que, a nosotros nos queda como que el brasilero es un rata. Y en realidad no es un rata, porque su cultura es esa, no deja propina, porque la propina ya viene incluida en las cosas. Cosa que en Argentina no pasa. Y... así bueno, qué se yo, cosas culturales que por ahí no las entendemos y que por ahí tratamos de manejarlas lo mejor posible. Pero en general no hay problema. Sí uno se conecta mejor con los argentinos porque son locales y con nosotros es como un... a veces es como entenderlos, a veces como acompañarlos, porque no están en su casa y se supone que el hotel donde ellos se alojan es como su casa fuera de su casa. Entonces tenes que también, tratar de manejar las cosas para que... para que estén cómodos.

MR: ¿y cómo te sentís con toda esa comprensión que tenés que tener?

PG: y... a veces bien y a veces... a ver, somos personas también, no todos los días estamos con la sonrisa en la cara. Y... hay días que por ahí entendemos a la gente y hay días que no queremos saber nada con las personas. Pero bueno, siempre nos decen “ustedes cuando entran al hotel tienen que dejar todos sus problemas afuera y entrar en cero”. Y somos humanos, es imposible hacerlo. Pero... pero sí yo creo que... nunca he tenido quejas de nadie... nadie se ha quejado de mí y cada vez que me han planteado un problema siempre he tratado de resolverlo y por suerte, en la medida de lo posible lo hice creo que bien.

MR: ¿y tus compañeros también?

PG: mis compañeros también. De última siempre sabemos que si por algún motivo, algún problema no lo podemos resolver siempre tenemos detrás nuestro a alguien, está el gerente, está alguien que... O sea, no es lo mismo que venga Pedro y que diga “bueno, yo estoy a cargo en la noche” a que venga el gerente general y te diga “yo soy el gerente general del hotel”. O sea, la recepción con la gente es de otra forma.

MR: Claro, claro, claro. ¿y las relaciones con tus compañeros son sencillamente relaciones laborales, se ven ahí y cada uno hace su tarea o tienen a parte relaciones de amistad?

PG: hay relaciones de amistad pero yo las tomo así como muy entre comillas yo siempre les digo a los chicos “no se enojen conmigo pero yo acá vengo a trabajar, no vengo a hacer amigos”. Entonces si hay algún error o hay algún problema... o sea, cada

uno sabe, yo siempre le digo a los chicos “cada uno sabe, cada uno fue contratado para este trabajo y está en cada uno mantener el trabajo, cada uno sabe lo que tiene que hacer”. Y me parece que mezclar un poco las cosas es... O sea, no digo que uno no pueda ser amigo de sus compañeros, pero es como que no... no me termina de cuadrar, me parece que las cosas tienen que estar separadas. Tus amigos son tus amigos, tus compañeros son tus compañeros, cuando mezclas las cosas se arma lío. Porque, si de repente, alguno de tus compañeros se manda algún moco y vos lo tenes que mandar al frente, vas a tener la lucha ahí entre que si es tu amigo o si es tu compañero. No sé, como tema ¿entendés? Lo que no quita que bueno, si hay alguna reunión o algo así y te invitan, bueno, vas.

MR: ¿hacen reuniones desde el hotel para los empleados?

PG: No del hotel para los empleados, pero por ejemplo, como estamos en la recepción, a veces nos invitan de restaurantes a comer ¿por qué? Porque es una forma de ellos de promocionarse ellos mismos y que nosotros transmitamos eso a la gente. Entonces, por ejemplo, de El Patio de Jesús María, nos invitan a todos los de recepción. Entonces de repente vamos todos a comer ahí. Y ahí es una reunión donde estamos todos juntos. Por ahí nos reímos, qué sé yo... hablamos cosas del trabajo... Pero fuera de eso decís “bueno, vamos a bailar y esto y esto y lo otro” por ahí un grupito muy chiquito. Pero no es en general de toda la recepción que se junta.

MR: ¿y entre ellos tampoco? No es que... o sea ¿todos tienen una visión así como la tuya?

PG: No sé si la tienen tan así, yo por ahí soy un poco más frío en ese aspecto. Si surgen juntadas yo veo que ellos sí se juntan. Saben que yo muy rara vez voy a ir y a veces ni siquiera me lo dicen. O sea, no me dicen “vamos a hacer una juntada mañana”. Saben que no hay chances.

MR: pero esa es una cuestión tuya, no es una política del hotel...

PG: No, no es una cuestión del hotel. No es una cuestión del hotel. Es una política mía porque me parece que es como mezclar mucho las cosas.

MR: ¿Qué edad tienen tus compañeros de trabajo?

PG: y... hay desde los 20 hasta los 37.

MR: ajá ¿más grandes no?

PG: No, no en la recepción, en otras áreas sí hay gente de cuarenta por ahí...

MR: ¿Cómo en cuáles?

PG: En ama de laves, por ejemplo una de las supervisoras tiene cuarenta y cinco debe tener... y una de las mujeres que trabaja en lavandería, también está por ahí.

MR: ¿Vos qué edad tenés?

PG: Yo tengo 35.

MR: ¿y por qué creés que se contrata gente joven?

PG: La verdad que... no sé por qué. Ahora que... cada vez que me acerco más a los cuarenta me lo planteo... Porque veo que las generaciones más chicas que... Mi papá por ejemplo es licenciado en recursos humanos. Y trabajó mucho tiempo en recursos humanos y... ahora tiene una consultora de recursos humanos. Y yo siempre le digo que veo que las nuevas generaciones no les importa nada. Y él me dice que a las nuevas generaciones sí les importa, ellos. O sea, hoy trabajan en un lugar, mañana trabajan en otro, no importa, el lugar es lo de menos, el que va cambiando es él mismo, la persona misma que va creciendo. Y es muy... para mí es muy complicado eso, porque yo noto que no... la percepción que yo tengo es que no les importa nada. Dejan cosas inconclusas... o hacen cosas mal, porque saben que las tienen que hacer de otra forma.

MR: ¿lo ves en la gente que trabaja con vos que es más chica?

PG: Claro, en los más chicos, en los que tienen veintipico, menos de veinticinco. Más de veinticinco es como que están un poco más concentrados en sus trabajos. Y los que ya pasan los treinta ya tienen otra vida porque o están casados, o tienen hijos... y ya el cuidado del trabajo es distinto, porque tenés una familia atrás tuyo. Y a los veinte no te importa nada, o sea, ganás seis mil pesos y te los gastás en ropa o... lo ahorrás para viajar. Pero eso es lo que yo veo, hay una diferencia entre las generaciones. No hay problemas entre generaciones, no es que chocan unas con otras, pero sí veo que unas cuidan más el trabajo que lo que lo cuidan otras.

MR: y... cuánto... la gente que está trabajando ahí, el que más tiempo hace que trabaja ahí ¿cuánto tiempo ha estado?

PG: y, los que estamos desde la apertura. Hará dos años y algo...

MR: ajá. Y... ¿la mayoría son así como vos, que están cambiando de un lugar a otro?

PG: Yo tengo el turno fijo de la noche.

MR: No, no, digo cambiando de trabajo.

PG: y... sí, la mayoría sí. Sí, me he encontrado con compañeros que tuve en otros trabajos por ejemplo, que están trabajando ahora ahí. Sí, sí, suele pasar eso. Suele pasar y me parece que es normal, porque si bien uno va a seguir haciendo lo mismo, va a seguir trabajando en la hotelería, el desgaste es el lugar. Por ahí a veces no hay motivación u otras cosas, por ahí hay mucha más exigencia que reconocimiento y la gente se desgasta. Y llega un punto en que decís "bueno, ya está, ya cumplí mi ciclo, porque yo ya no le sirvo más al hotel y el hotel no me sirve más a mí". Y en ese momento es el momento de hacer el click y decir "bueno, chau, me voy".

MR: Pero son períodos de dos años o algo así...

PG: Sí, generalmente sí, creo que sí.

MR: ¿y qué es lo que cambia cuando vas de un hotel al otro?

PG: Yo creo que cambia un poco la gente... em... o sea, es el lugar. Es como que uno se resetea por el lugar. O sea, sigue siendo lo mismo por ahí, o sea, es el mismo sistema hotelero, seguís usando el trajecito y la corbata aunque de otro color, sigue habiendo mármol en el suelo y... las camas son todas iguales y la gente sigue siendo la misma. Pero es como que trabajás en otro lado y ya es como que se te resetea... algo interno tuyo. Supongo que debe ser algo así. Que... como que uno necesita cambiar el ambiente. Sigue siendo lo mismo, pero estás en otro lugar.

MR: mirá vos... y... cambiando de tema... ¿están sindicalizados?

PG: hay un sindicato, pero... yo creo que el sindicato no representa a la gente. E... en Mendoza particularmente los el... cómo se llama el sindicalista, el dirigente del sindicato es amigo de los hoteleros. Entonces vos nunca podés defender a los empleados cuando sos amigo de los dueños. O sea, no de los dueños de los empleados, sino de los dueños de los establecimientos. Me ha pasado... en un hotel que trabajé, uno de los chicos que trabajaba en cocina, fue a averiguar una chotera al sindicato y... a los dos días se enteró de que el sindicato le había dicho al dueño del hotel que él había ido a averiguar tal cosa. Entonces es como que... si bien existe el sindicato y uno por ley tiene que hacer los aportes al sindicato y qué se yo, no es representación sindical. No hay representación sindical, de hecho, vos habrás visto que no hay, ni hubo ni una marcha, ni un paro, ni movilización ni nada relacionado con hoteles. Y sin embargo muchos hoteles cumplen con los convenios de trabajo, hay cosas que por ahí no están del todo cubiertas.

MR: ¿Cómo qué?

PG: y, por ejemplo, nosotros en el turno noche deberíamos recibir comida, porque el convenio de trabajo dice que todos los empleados o les das de comer y no les pagas la comida o no les das de comer y les pagas un plus de comida, o les das una colación y les pagas la mitad de ese plus de comida. A muchos hoteles es conviene darles de comer a los empleados porque la comida la tienen dentro del hotel y los cocineros los tienen, o sea, en realidad es cocinar, servirles y chau. Pero nosotros en el hotel, el turno tarde y el turno mañana comen comida, o sea, comida, milanesas qué sé yo... y el turno noche como siempre sanguches y los sanguchitos son una colación. Deberían pagarnos la mitad del coso y no lo hacen. Bueno, tampoco nadie ha ido... tenemos un representante sindical que tampoco ha hecho ninguna queja, ni nada. Y... bueno, creo que ninguno va a perder tiempo en hacer todo eso porque hoy estamos y mañana no estamos. O sea, tampoco vale la pena hacer tanto lío por eso. Pero hay cosas que no se cumplen y bueno, el sindicato tampoco las avala.

MR: ¿y el sueldo que tienen es en función de los convenios colectivos?

PG: Sí.

MR: ¿estrictamente, ni un peso más ni un peso menos?

PG: ni un peso más ni un peso menos.

MR: Y... ví que la suma de este año era algo así como del 10%... e...

PG: No, fue un poco más.

MR: ¿Fue más? ¿se va adaptando a la inflación?

PG: se va adaptando a la inflación, sí porque hubo un aumento como del 30%, lo que pasa es que es escalonado. No es que se aplica todo junto. Se va aplicando de a poquito hasta llegar al 30%. Pero sí, tiene que ver con la inflación que es alrededor del 30%.

MR: ¿y estás conforme con tu sueldo?

PG: Sí, con el sueldo no tengo problema. Lo que no estoy conforme es que nos pagan tarde siempre y... y pagan en dos partes. O sea, en dos partes me refiero a que hay un grupo A, que son los que menos ganan, que cobran... no sé, el quinto día del mes y después está el grupo dos que tienen sueldos más arriba de los 6.000 que cobran después del... no sé del 12. Entonces hay muchas cosas que se vencen y tenés que estar jugando con las cosas, que no se te pasen y qué sé yo... Pero más allá de eso no... no tengo quejas con el sueldo.

MR: y... ¿se han organizado alguna vez entre ustedes para hacer algún tipo de reclamo o no?

PG: Nos estábamos organizando para renunciar al sindicato (risas). Claro, a la inversa que habría que hacer. No, pero estábamos viendo para... porque se hace un aporte importante al sindicato, no sé, como cien pesos o doscientos pesos por mes, es mucha plata y... como sentimos que no tenemos representación y que el sindicato no hace nada con las cosas que tendría que hacer e... queríamos hacer una renuncia así como masiva. Hay una parte que sí o sí la tenés que pagar, pero hay una parte que creo que es como opcional y a esa parte opcional es a la que queríamos renunciar todos. Como para hacerle una llamada de atención al sindicato. Tocarle donde más le duele: la plata.

MR: Y eso cómo... empezaron a hablar entre ustedes y fueron...

PG: empezamos a hablar y sabemos qué es lo que se puede hacer, que hay que mandar una carta documento, que sería lo más costoso, en el sentido de renunciar a esa plata, pero qué serán... \$50, contra, no sé \$150. No tiene sentido. Y... tenes que mandar una carta documento al sindicato, diciendo que uno renuncia y que no quiere hacer más los aportes. Y los chicos decían "pero perdemos la representación sindical". Pero qué representación perdemos si no la tenemos de hecho hoy. Continuaríamos en lo mismo. Y si en algún momento tuviéramos un problema, normalmente lo que la gente hace es ir a un abogado, no va al sindicato a preguntar. O sea, seguís estando en la misma. Así que

era... lo único que se organizaba, digamos. Pero en el resto no, porque qué se yo... uno entiende que lo más importante es el trabajo, entonces, si hay situaciones en las que te dicen "bueno chicos, ahora les vamos a pagar un poco más adelante, pero sabés que te van a pagar, bueno, haces el esfuerzo por aguantar un poco más, sabés que eso te va a tocar y va a generar interés en la tarjeta, en lo bancos y qué sé yo, pero lo importante es seguir teniendo el trabajo. A que digan "bueno, a ver, las cosas no están yendo bien, cerramos". Ahí sería más complicado. Entonces, creo que en ese sentido, tampoco hay una organización o un malestar general de "vamos a ir en contra de" porque entendemos que la situación del país en general es complicada y que lo que más nos importa a todos es cuidar la fuente de trabajo. Entonces, si de alguna forma hay que hacer un pequeño esfuerzo, se hace.

MR: ¿Un pequeño esfuerzo como de ganar menos en algún momento?

PG: No de ganar menos, porque eso ya está establecido, pero por ahí si no te pueden pagar el quinto día hábil del mes y te pagan el... o sea, a la semana, bueno, esa semana que para vos sí representa un problema, decías, "bueno, hago este esfuerzo en pro de otras cosas".

MR: Y en caso de que alguien se queje por una situación de ese tipo ¿existe la amenaza de despido, o sea, te dicen "si esto no te gusta te vas" o algo así?

PG: Sí, te lo dicen, pero... A ver, los dos caminos son: o te vas o te van. "Te van" implica que te tienen que pagar una indemnización que, en este momento el hotel financieramente creo que no está en condiciones de decir "vamos a echar gente". Entonces es como que es la amenaza que se cae en el pozo ciego, porque en realidad es amenaza que no es amenaza. E... pero sí, la realidad es "si te gusta bien, si no te gusta, hay un montón de puertas para salir". Que es la lógica, en realidad, si no te gusta "chau, ándate".

MR: ¿y eso quién lo dice? ¿el departamento de recursos humanos?

PG: emmm sí, o los gerente de áreas, sí, que también son parte del departamento inhumano (risas), de recursos inhumanos.

MR: ¿por qué les decís "recursos inhumanos"?

PG: Y... porque no tienen mucho de... o sea, no tienen mucha consideración con los empleados, o sea, hacen cosas que vos decís "nooo...".

MR: ¿qué tipo de cosas hacen?

PG: No sé, yo por ejemplo, veo festejar el cumpleaños... está bien que festejen el cumpleaños, pero somos todos gente grande¿qué necesidad hay de festejar el cumpleaños? O sea, ¿por qué no arreglamos no sé, dales comida a la noche, por ejemplo? ¿no? O... cosas así, que no les veo mucho sentido. O hagamos más capacitaciones, capacitemos más a la gente. O sea, ganamos todos si hay capacitación, gana más el hotel porque tiene a sus empleados capacitados y ganan los empleados,

porque si el día de mañana se va a otro hotel, están capacitados. E... que perder tiempo en cosas tontas, yo veo cosas tontas.

MR: ¿cómo es el tema de los cumpleaños?

PG: Una vez cada tres meses, ponele, hacen una torta gigante y festejan los cumpleaños del trimestre. Y... nada, es una tontera en realidad.

MR: ¿En el horario de trabajo se hace eso?

PG: Sí.

MR: ¿y van y comen torta?

PG: ajá. Sí, es como un reconocimiento, pero nada... me parece que podrían hacer muchas más cosas en recursos humanos.

MR: ¿y qué otro tipo de cosas hacen?

PG: Recursos humanos es una oficina, no hace nada en realidad, se dedica a liquidar sueldos, a hacer aperturas de legajos y... nada. No hay ningún tipo de campaña... em... No sé, yo creo que se podrían hacer muchas más cosas desde recursos humanos. No sé si es porque tienen un presupuesto limitado o... hay gente que tampoco está motivada, o es gente que no tiene visión, o son todos muy nuevos por ahí y no tienen mucha visión de las cosas... Pero yo creo que desde recursos humanos se podrían hacer un montón de cosas que no se están haciendo. Y una de las grandes falencias que yo veo es que no hay motivación para los empleados y todo el mundo va a trabajar desganado y a hacer lo que tiene que hacer. O sea, está bueno por ahí cuando uno trabaja, ir un poco más allá de su trabajo como para... no sé si para destacarse, pero... digamos, el trabajo en grupo, generalmente en lo que impacta es en la gente después. Si vos vas a un hotel en el que toda la gente te dice "hola, chau" y qué sé yo, se quiere ir a hacer lo que tiene que hacer, es como que es frío ¿entendés? En cambio, si la gente está motivada, le devuelve a la gente o a los clientes, más de lo que podría y les puede llegar a generar el "efecto sorpresa". Que después la gente dice "huy, que bueno este hotel", qué sé yo... Pero es como que es todo para atrás. Yo siento que es todo para atrás. Donde todo el mundo hace lo que tiene que hacer y se limita a hacer lo que tiene que hacer y si puede bien y si no puede, no. Es como que se está convirtiendo ya en una situación como más... como si fuéramos una dependencia del Estado. Y no, no somos así, somos una empresa, una empresa de servicios, donde no tenemos un producto que es tangible, sino que somos nosotros los que producimos el servicio y si no estamos motivados, vamos mal. Porque no es como Adidas que hace una zapatilla y la va a hacer siempre igual, esté el que la está haciendo triste o contento, porque lo va a hacer una máquina. Nosotros no somos máquinas, somos personas, entonces ahí sí impacta de otra forma. Por eso creo que el departamento de recursos humanos debería buscar alguna forma de motivar bien a toda la gente y... bueno, ahí creo que mejoraría todo, el servicio, el ambiente laboral, un montón de cosas. Que hoy siento que es todo así como que está medio oscurecido. Y eso que estoy de noche, o sea que, tampoco veo el movimiento de día. Esa es la percepción que tengo yo en la noche. En general yo, de mis compañeros escucho eso,

escucho quejas. Escucho... creo que a nadie o a muy poca gente, hablando cosas positivas. La mayoría de la gente es quejas, quejas, quejas. Si no es esto es por aquello o por esto o por lo otro. Y ahí es como que digo... a ver, yo estoy a la noche, tengo contacto con muy poca gente, pero si vos tenés esa visión tuya y estás tan negativo cuando tenés que tratar con la gente, me imagino cómo debe ser el día para la gente, más que nada...

MR: Claro... ¿y de qué se quejan?

PG: y... se quejan, qué sé yo... de los sueldos, no del importe que te pagan de sueldo, sino de lo que te decís, de la demora en los sueldos, estamos hoy a 16 de enero creo que es hoy, todavía no cobro el aguinaldo, por ejemplo. Cuando deberían haberlo pagado con el sueldo de enero. Igual creo que lo pueden pagar hasta marzo. Pero no sé bien, mi viejo me dijo que deberían haber ido a un arreglo con la secretaría de trabajo, qué sé yo. No sé qué pasó ni nada, yo sé que al día de hoy todavía no lo cobré. Entonces esas cosas hacen que la gente diga "hay para qué vengo a trabajar, si al final yo hago todo este esfuerzo y me pagan cuando quieren y me pagan cuando quieren". ¿Me entendés? Y uno va a trabajar por la plata, o sea, a mí la empresa en sí me da igual, lo que gane o lo que pierda no impacta en mí. Em... obviamente quiero que le vaya bien, porque si le va bien a la empresa nos va bien a todos. Pero... en sí, no es un problema mío lo que esté sucediendo. Pero... pero bueno, esas cosas sí es como que... Ahora cuando vuelva mañana a trabajar voy a ver qué me dicen del aguinaldo. Pero es todo un tema ese.

MR: entonces, no les piden que tengan ideas, que aporten ideas nueva a la empresa ¿o sí?

PG: No, ese sería un buen punto por ejemplo en recursos humanos, hacer participar a la gente para ver en qué se puede cambiar. Y si es posible, cambiarlo, por qué no. Si ellos no tienen la idea, no tienen la visión, pedirle a otra persona que los ayude, no me parece mal. Si en definitiva somos todos un grupo de trabajo. Sería también darle participación a la gente, estaría bueno.

MR: este... y... tu viejo me dijiste que lo que hace es gerente de recursos humanos...

PG: Fue gerente de recursos humanos en una multinacional y ahora tiene una consultora. Ya se... como que se jubiló entre comillas. Y le está yendo mejor ahora que cuando trabajaba en la multinacional. Sí, y de hecho sigue ligado a la multinacional, porque esa multinacional decidió tercerizar lo que es la parte de recursos humanos. Una cosa rarísima, pero... parece que les funciona. O sea, que él sigue ligado, pero desde afuera.

MR: ¿y en algún momento participó en algún tipo de organización política o en algo, o no?

PG: No, pero sí...

MR: ¿vos tampoco?

PG: no.

MR ¿pero sí?

PG: Pero sí negociaba... por ser el gerente de recursos humanos negociaba siempre con sindicatos. Y eso era como la parte más política que tenía que tener. Pero... así en política, política, militar, no.

MR: ¿y qué es lo que te parece a vos que tiene que hacer un sindicato?

MR: Yo creo que el sindicato no tiene que ponerle trabas a las empresas, pero sí tiene que estar a favor de los empleados. Si vos ves que una empresa no cumple ciertas cosas, no me parece mal reclamar, si está en la ley. Pero si vos hacés la vista para otro lado y... te guiás por la plata que te dan por otro lado, no tiene ningún sentido el sindicato. Porque no estás representando lo que tenes que representar. Estás representando tu propio interés.

MR: ¿Y no te interesaría meterte?

PG: no, es que yo creo que es muy sucio todo eso. No, no creo que sirva, está todo tan viciado que no... o sea, me da la impresión de que por ahí si uno se mete para defender sus cosas, es como que le van a decir “no, callate” ¿me entendés? “no, esto que quede acá”. No... no es puro el fin, digamos, del sindicato. Pero el sindicato debería decir “voy a defender a los trabajadores” pero si vos estás poniendo condiciones, que esto sí, que esto no, no lo estás defendiendo. Porque debería ser sin condiciones, debería ser en pro de la ley, que es lo único que importa. Pero no, no sé. Hubo... el año pasado se eligió al representante sindical y todos decían bueno, quién se postulaba... y yo pensaba postularme, pero dije “para qué voy a perder energía en esto que no tiene... no va a servir de nada, no va a haber ningún cambio, porque para que haya cambios tiene que haber plata y el que pone la plata dice si sí o no. El resto se hace, o sea, no hay problema. Pero bueno...

(silencio)

MR: ¿Y vos empezaste a trabajar en el 2006?

PG: sí.

MR: ¿por primera vez en tu vida?

PG: No, por primera vez en mi vida en la hotelería. Ya había trabajado antes en otros trabajos.

MR: ¿y antes en qué trabajabas?

PG: y, cuando era chico, cuando tenía 17 años, trabajé en Mc Donald's, que fue mi primer trabajo, como el de mucha gente. Y... después trabajé en Telecom, trabajé en la parte del call center, e... después mi viejo puso una empresa de limpieza, también

estaba ahí en la parte de administración. También, después quería hacer... me gustaba mucho, de hecho todo eso tiene que ver con lo que era la atención al público. Y me gustaba eso de estar con la gente, qué sé yo... Pero no había ninguna carrera que fuera... O sea, no existe por ejemplo "licenciado en atención al cliente". Entonces tenía que buscar algo y un día, hablando con una amiga, me dice "qué te parece la hotelería, el turismo" qué sé yo. Y... nunca se me había cruzado por la cabeza. Y fue por eso que empecé a estudiar hotelería en realidad. Porque me parecía que era lo más cercano a lo que era la atención al cliente e... desde el punto de vista como académico.

MR: ¿y qué es lo que te gusta de la atención al cliente?

PG: y... en el hotel me gusta eso de poder conectarme con gente de otros países, de otras culturas, o sea, es muy raro estar en frente de una persona que viene de Suecia, por ejemplo. que vos decís "qué hace una persona de Suecia acá" o sea, no tiene mucha lógica. Pero eso es como que te conecta... es como que viajás sin viajar. Eso está bueno. Por ahí la gente viene... hay gente que es buena onda y se te pone a charlar y te cuenta cosas y vos decís "que loco todo esto". Y eso estaba bueno, me gustaba.

MR: ¿Eso es lo que te gusta?

PG: Eso es lo que me gusta. Y yo creo que si no trabajara en un hotel, trabajaría en un banco atendiendo gente, o sea, seguiría haciendo lo mismo. Desde otro punto de vista, pero seguiría haciendo lo mismo. Me gusta eso, es como que me siento útil ayudando a la gente.

MR: ajá. ¿y podrías trabajar en un banco entonces?

PG: yo creo que sí.

MR: ¿lo que te gusta es eso de solucionar problemas?

PG: sí, esa cosa de buscar soluciones y alternativas y ayudar a la gente.

MR: ¿y qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?

PG: ¿lo que menos me gusta de mi trabajo? No sé si hay algo en particular que... que menos me guste. No, no sé.

MR: ¿pero sí, claramente eso es lo que más te gusta?

PG: Sí, eso sí.

MR: cambiando de tema ¿qué hacías durante los noventa?

PG: ¿en los noventa? (risas) en los noventa trabajaba en Mc Donald's, creo. Sí, sí, trabajaba ahí.

MR: ¿Cuántos años trabajaste en Mc Donald's?

PG: y, en Mc Donald's trabajé como dos o tres. Un montón, un montón de tiempo, hasta que después me vine a vivir acá. Porque esto fue en Buenos Aires, trabajaba en Unicenter. Cuando vine acá Mc Donald's todavía no existía. Llegó ahí, al año o a los ocho meses de que yo me mudaba. Y el tipo, el gerente que tenían en el local me dijo "mirá, van a abrir un local en Mendoza ¿no te gustaría trabajar? Porque sabés mucho, podés ayudar mucho ahí...". Pero, yo sentía que ya estaba, que se había cumplido un ciclo. Además venía a una ciudad que no conocía, no sabía dónde iba a vivir yo, dónde iba a estar este lugar... Era como que era un desconcierto total, entonces dije que no, que nada, renunciaba y ahí quedaba todo.

MR: ajá. ¿Y por qué te viniste a vivir a Mendoza?

PG: Porque a mi viejo lo trasladaban a una empresa acá.

MR: ¿y ahora vivís solo?

PG: Y ahora... no, vivo con mi vieja e... y mi viejo vive en Rosario.

MR: bueno... (silencio)... ¿existe algún tipo de medición de la satisfacción del cliente?

PG: Usamos mucho lo que es *Trip advisor*, las opiniones que va poniendo la gente. Las opiniones positivas obviamente se agradecen. Con las negativas se trata de ver qué pasó y de contratar a la persona para ver qué fue lo que sucedió y darle... no sé si algún tipo de recompensa, pero muchas veces se les dice "bueno, en su próxima estadía venga al hotel le damos dos noche gratis, una noche gratis" como para que se aloje, qué sé yo... un reconocimiento de lo que pasó. Después se dejan en las habitaciones como encuestas, no son encuestas, pero para que la gente escriba su opinión, también se usa mucho. También se responden todas las que deja la gente. Sean buenas o sean malas siempre se responden. Las positivas se agradecen, las negativas se hace el seguimiento para ver qué pasó. Y... no, y en eso básicamente.

MR: ¿quién hace ese seguimiento?

PG: Ese seguimiento lo hace la gente de *instance service*, que sería la gente de telefonía pero que está más cercana a la gente en cuanto a eso. Y tiene como más tiempo para darle un seguimiento después. Y cuando son situaciones medias graves directamente se deriva al gerente. Y el gerente es el que hace el seguimiento, directamente él.

MR: ¿Y si hay comentarios negativos respecto de algún empleado o algo sí, qué se hace?

PG: y... en el caso de los empleados, si es algo muy grave, se puede llegar a sancionar, lo que pasa es que... A ver, la gente siempre... Yo parto siempre de la política de que la gente miente, o sea, no le creo nunca nada.

MR: la gente... ¿los clientes?

PG: Los clientes, los clientes mienten. A ver, puede ser que un día, una persona tuvo un día cruzado y contestó mal. O puede ser que un día una persona estaba cruzada y entendió cualquier cosa. Puede pasar... no sé, se trata de hacer el seguimiento y ver qué pasó, pero... no se toman acciones de “lo voy a echar o lo despedimos”. Qué sé yo, tiene que ser algo muy grave. Además en el hotel hay cámaras por todos lados, o sea que, si hubiese una actitud, se puede ver, o sea, si bien no se puede escuchar lo que están hablando, se puede ver a través del lenguaje corporal qué está pasando. Pero no, nunca ha pasado así... son más... Es raro que la gente se queje de personas, que les ponga nombre. Es más factible que felicite a gente. Si se quejan, se quejan en general “el chico que estaba en la mañana me dijo tal cosa” y justo ese día hubieron tres chicos. Entonces como que no es fácil de identificar. O si le preguntan a la gente “¿quién fue el chico?”, no te van a saber decir. Po eso es como que hay que tomar todo como muy...

MR: ¿y las cámaras para ver este lenguaje gestual se usan?

PG: se usan.

MR: ¿quién la usa?

PG: y... la gente de seguridad la usa, se graba, todas las cámaras graban. O sea que si de repente una persona dice “huy, perdí mi computadora”, tenemos forma de rastrear a ver qué pasó.

MR: ¿pero se usa sólo para... cuestiones de seguridad o también para ver qué es lo que hacen ustedes?

PG: No, cuestiones de seguridad. Supongo que se deben ve para ver qué hacemos nosotros también, pero nunca ha pasado nada que digan “a través de las cámaras vimos que tal o cual cosa”.

MR: claro. ¿y te sentís muy controlado o no?

PG: ¿por las cámaras?

MR: No, en general.

PG: mmm no... yo creo que confían en mí, si no, no me dejarían donde estoy. De hecho en mi departamento tengo una sola sanción que fue por un error que no fue mío. El resto todos tienen sanciones de todo tipo y de todos colores.

MR: ¿cómo son las sanciones?

PG: Y las sanciones son escritas, llamados de atención, ya, después, pasan a cosas más graves que son suspensiones y... a cierta cantidad de suspensiones va el despido.

MR: ajá... este... ¿y por qué tipo de cosas llaman la atención? O ¿por qué fue esa llamada de atención que vos tuviste?

PG: la que yo tuve fue porque... no me acuerdo bien por qué fue. ¡ah! Fue porque habían dicho que dijéramos al casino que no había habitaciones y yo le dije que sí habían. Y resultó ser después, que... tuvieron que decirle que no habían, porque esperaban a un grupo que al final no vino... y eran un montón de habitaciones... O sea que, me sancionaron por algo que quizás no hubiera sido necesario, porque las habitaciones después las terminaron tomando. Pero bueno, ya estaba, yo dije "no voy a perder tiempo en esto tampoco". es como que hay ciertas cosas que yo digo "bueno, ya está" o sea, qué vamos a hacer. Pero... sanciones pueden ser, qué sé yo... porque no cumpliste con un procedimiento, porque algo que tenías que hacer no lo hiciste o porque hiciste algo que no tenías que hacer, como en mi caso. Son muchas las opciones. O porque, no sé, trataste mal a un supervisor o porque trataste mal a una persona, a un cliente...

(Silencio)

MR: ¿Qué tipo de tareas hacés?

PG: ¿Qué tipo de tareas hago? Bueno, estoy a cargo de todas las áreas que están en la noche trabajando y puntualmente lo mío es el cierre fiscal del día, es el cierre del día laboral en el sistema hotelero, la apertura del siguiente e... controlo todo lo que es el sistema de las cargas que se hacen en el día. Emmm bueno, básicamente eso, controlo tarifas, controlo las cuentas, verifico que el crédito de las personas esté bien...

MR: ¿el crédito?

PG: sí, eso es porque, nosotros, con las tarjetas de crédito hacemos un bloqueo ¿no?, que es por el total de la estadía más \$200 que calculamos de gastos diarios y ahí bloqueamos la tarjeta por ese monto. ¿Con eso qué hacemos? Nos garantizamos que si la persona se va, tenemos ese monto bloqueado en la tarjeta de crédito, para cobrárselo. Entonces lo que yo hago es, veo si tienen todos este crédito aprobado, si no lo tienen les tengo que mandar una carta pidiendo que bajen a dar crédito. Y llamar la atención, o sea, llamar la atención a recepción porque no se garantizó esto... Y por otro lado es, si están excedidos en el crédito, actualizar ese crédito, esa garantía en la tarjeta, o, si me da la tarjeta denegada, mandar la carta pidiendo otra forma de garantía. Y de esa forma, bueno, garantizamos que todas las cuentas estén garantizadas con plata en caso que se vayan. Es como medio chocante para la gente, porque es como que tratas a todo el mundo de ladrones, pero bueno, es la política del hotel. Por eso se pide la tarjeta de crédito en el *check in*. Y eso, bueno, eso insume mucho tiempo.

MR: Me estabas nombrando las tareas ¿esas son todas las tareas que hacés?

PG: Sí, esas son las más importantes.

MR: y si... no sé, si hay un problema extra ¿corresponde que vos lo soluciones? ¿lo solucionás o no? Algo que se salga de tus tareas...

PG: y, en la medida de lo posible, sí. Si ya me excede de las posibilidades, de las opciones que puedo tomar, ahí tengo que recurrir a mi gerente.

MR: pero sí estás resolviendo permanentemente...

PG: Sí, cosas... qué sé yo, viene una pareja... por ejemplo, vienen dos hombre y habían reservado una habitación doble, por una habitación doble vos podés entender cualquier cosa. Doble es para dos personas, entonces si no especifica, por ahí le ponemos matrimonial y resultó ser que no, que sólo eran amigos y no querían matrimonial y ponele que no había, las habitaciones de dos camas estaban todas ocupadas. Entonces ahí tenés un lío, ahí tenés un problema. Entonces tenés que buscar de poner una cama adicional si es que la quiere, si es que no la quiere. E... de dónde la vas a sacar... en la habitación matrimonial tampoco entra una cama adicional, entonces los tenés que pasar a la categoría siguiente, que no se la podes cobrar porque... Esas cosas sí las puedo resolver y en la medida de lo posible las resuelvo. E... ahora, si ya me excede un poco más allá donde toca las finanzas del hotel, ahí ya no puedo, ahí ya lo consulto con mi superior y si... él dice sí o no, se hace lo que él dice y chau.

MR: ¿Me podés nombrar la jerarquía de puestos de arriba para abajo? Por lo menos en áreas...

PG: y están, los empleados, digamos, base, en recepción tenés los recepcionistas y los *bellboy*, que son los maleteros, digamos, en realidad los *bellboy* están por debajo de los recepcionistas, pero son de la misma categoría; luego de ellos vienen los supervisores; después de los supervisores vienen los jefes de área o gerentes y; arriba de ellos viene el gerente general.

MR: ¿y arriba del gerente general?

PG: están los propietarios, sí, está el directorio de la empresa.

MR: ¿Qué sería de toda la cadena?

PG: No, la cadena... en realidad lo que el hotel hace, es una franquicia de la marca, ellos tienen que pagarle mensualmente o no sé, cada tanto, tienen que pagarle el *royalty* a la cadena, que les da la marca. Pero, el hotel no es manejado por la marca, es manejado por unos dueños, que son los dueños del hotel. Lo que sí la cadena, cumple en hacer inspecciones para que se mantengan los estándares de la cadena. Pero... bueno, además el beneficio que les da a los dueños el nombre y bueno, toda la venta a nivel mundial, con todo su sistema de reservas y toda su historia. Que eso está bueno también, pero... los dueños son argentinos.

MR: Cuánta gente trabaja... no en tu turnop, sino en total ¿tenés idea?

PG: en el hotel creo que son alrededor de 300 personas, entre fijos y eventuales.

MR: ¿cómo serían los eventuales?

PG: y los eventuales son personas que se necesitan en momentos puntuales, en temporada alta tenés el hotel al cien por cien, entonces necesitas contratar mucamas

adicionales para hacer las habitaciones. Tenés un evento que vienen 2000 personas, necesitás contratar mozos adicionales. Que no están en el plantel fijo porque el cien por cien del hotel no es siempre, no sé, serán diez veces por año que llegan al cien por cien. Y estos eventos masivos, también, no son todos los días. Entonces, no se justifica tener toda esa gente fija. Pero sí se intenta rotarla en los eventos para que, por lo menos, sientan... se sientan parte de. Que no sientan “te llamamos sólo hoy porque hay 2000 personas, pero mañana que tengo 20 no te llamo”, “si tengo 20 te voy a llamar a vos, pero no lo voy a llamar a él, en el otro de 20 lo voy a llamar a él” y... es así como funciona.

MR: ¿y tienen algún sector tercerizado o no?

PG: La empresa de limpieza en áreas públicas, nada más.

MR: Bueno... no tengo más preguntas ¿querés comentar algo?

PG: No... no... la verdad que no, creo que hablé mucho (risas)

MR: Bueno, la última pregunta así como para concluir, este... vos al principio me decías que se cumplían ciertos ciclos en algún momento y como que ahora estabas...

PG: entrando en ese ciclo, en la parte final, sí.

MR: ¿Qué es lo que sentís que necesitás cuando estás...?

PG: ¿en eso?

MR: en eso.

PG: Yo lo que siento es: primero, lo que te hablaba antes, la falta de motivación, que veo que es general, emm la falta de reconocimiento, llevo dos años y pico de noche emmm me he enfermado en dos años, como mucho siete días y veo compañeros que se enferman todos los meses, entonces eso no me lo explico, por qué se reconoce a una persona... A ver, todo el mundo se puede enfermar, no digo que no se puedan enfermar, pero si es consecutivo eso algo está pasando. Emmm por ahí surgen puestos de trabajo y no se acuerdan de que estoy yo, como para sugerírmelo. Dentro de mi misma jerarquía, ¿no? Y esas cosas son como que te empiezan a cansar, porque decís “al final yo hago todo un esfuerzo, soy el que tiene el legajo más limpio, el que menos veces faltó, el que cumple con sus horarios, el que cumple con su trabajo, el que tiene ocho horas para trabajar y las ocho horas las cumple perfectas, o sea, no tiene que quedarse más porque no llegó o... no sé, se queda una hora dando vueltas porque no sabe qué hacer”... Y todas esas cosas las empezás a sumar y decís... o sea, como que yo pienso, si soy demasiado bueno, entonces, o la empresa no me valora o estoy perdiendo el tiempo en una empresa que no me sirve ahí es donde viene el click. Y ahí... me ha pasado en otros trabajos también, no tanto que no te reconozcan a nivel laboral, pero decís “loco, o sea, hago todo este esfuerzo, que está bien, trabajo por el sueldo y hago las cosas que tengo que hacer, pero mínimo, reconócame algo”. Y ahí es cuando ya... llego al punto... Y estos días que estaba de vacaciones también pensaba “tengo que volver, otra

vez lo mismo...”. Pero bueno, por el momento es lo que hay, después cuando surjan otras cosas, haré otras cosas, yo siempre miro hacia adelante, no miro hacia atrás. O sea... lo que sí estoy notando ahora, últimamente es que las cosas es como que me empiezan a importar menos. Antes me enroscaba y decía “no, por qué” qué sé yo, y ahora es como que me da lo mismo. Cosa que antes no me pasaba. No sé si porque estoy más viejo, cada vez me importan las cosas menos. pero antes me súper enroscaba y ahora me pasa como que... ya no gasto energía, porque es como que sentís que ya estás saliendo. Pero es lo único. Ahí es cuando siento que ya se cumple el ciclo.

MR: Estos legajos de los que hablas... ¿cómo es un legajo?

PG: Un legajo es, tu número de empleado, todos somos un número para la empresa y bueno, ahí se va completando con los cursos que hiciste, con tus estudios... e... cuando hacés el ingreso a la empresa, te hacen historial médico, la libreta sanitaria que la tengo que renovar... em... y bueno y un par de cosas que van haciendo a la persona, que la empresa necesita de las personas.

MR: ajá... y después si hay sanciones van ahí...

PG: Van ahí las sanciones, es como tu historial, la carpeta médica donde van todas las cosas, bueno, así. Pero es tu historial laboral.

MR: ¿Y eso lo usan en función de qué?

PG: Yo creo que lo usan para juntar información, en realidad, porque no... no sé qué finalidad le pueden dar. Que vos completes con tu dirección y el día de mañana cuando te quieran mandar una carta documento, la envíen ahí, qué sé yo. En caso de algún accidente, lo tienen ahí... emmm no sé... cuáles son los cursos que hiciste para ver si estás capacitado o no. O para saber si falta algo que no hiciste, que lo tengas que hacer. Creo que es eso más que nada.

MR: ¿y qué hacés en tu tiempo libre?

PG: ¿qué hago en mi tiempo libre? Me gusta salir, pero salgo poco (risas) e... duermo. No, sí, me gusta salir, ir al cine, cosas así, juntarme con amigos, porque eso me desconecta del mundo, más que nada. Si no, es como que vivís con la cabeza enroscada. Y... intento ir al gimnasio las veces que puedo también, porque eso me deja muerto y... mi cabeza también deja de funcionar. Y... cuando puedo viajar, me encanta viajar. Que es lo que menos puedo hacer, pero es lo que más me gusta. Y trabajando acá en el hotel tengo la posibilidad, o sea, el beneficio de que muchos de los hoteles de la cadena, los pago no sé, 30, 40, 50 dólares. Entonces, de repente, no sé, pintó ir a Nueva York y voy a alojarme a un hotel cinco estrellas por cuarenta dólares, que normalmente no sucede. Entonces... eso. De hecho lo he usado en los hoteles de buenos Aires, de Córdoba, me alojé por nada... doscientos pesos. Eso por ejemplo, ese sí es un beneficio que está bueno para los empleados, pasa que no todos podemos viajar. Pero cuando se puede viajar está bueno.

MR: ajá, pero esas son las cosas que haces, y dormir.

PG: Y dormir, tal cual, cuando puedo dormir de noche, agradezco dormir de noche. Estos dieciséis días que tuve ahora de vacaciones, durmiendo de noche, para mí fue un placer. Así que bueno...

MR: Bueno, muchísimas gracias.

Entrevista a Natalia

MR: Bueno ¿vos estudiaste hotelería?

Na: Claro, yo cuando salí del secundario empecé a estudiar hotelería, terminé, me recibí. Pero ya cuando estaba en la... en la mitad de la carrera... es corto, son tres años, pero cuando estaba en la mitad yo dije “no me quedo solo con hotelería” y ahora estoy terminando con recursos humanos. Pero cuando... cuando estudiaba hotelería estuve haciendo una pasantía en Chile en... fue el primer año... el primer año de hotelería. Y... y me encantó, me copó. Y después cuando... cuando volví terminé el cursado, terminé de rendir todo, me recibí y... a los tres meses por suerte arranqué con la cadena *****. Que antes tenían un hotel en la calle **** y **** que se llamaba ****, se llamaba así.

MR: ¿de cuántas estrellas era?

Na: y... en su momento de cuatro estrellas, y tenían, como era la cadena ***** tenían **** y ****, que es el otro que está en la calle ****. ¿Lo ubicas?

Ma: Sí.

Na: Cerca de la plaza. Y... y bueno, yo me quedé ahí, en el de la calle **** y después ese hotel dejó de pertenecer a la... bueno, todo un rollo.

MR: ¿a la cadena?

NA: Claro, lo que pasa es que en ese edificio habían como tres administraciones distintas. Incluso había gente, habían propietarios dentro del, del edificio que era el hotel digamos. Había propietarios, había gente que alquilaba... habían tres administraciones hoteleras también, era un caos. Pero bueno, la parte de **** dejó de... de ser administrada en ese edificio. Y justo dio, cuando ya estaban medio, medio, con que estaban abriendo ****, el cinco estrellas en la calle ****, así que a mí me mandaron para allá y estuve trabajando ahí como dos años.

MR: ¿y qué puestos tuviste en estos distintos hoteles?

NA: en... ¿en los de acá?

MR: Sí.

NA: estaba en la recepción y el último tiempo como yo ya arranqué con recursos humanos por ahí me mandaban un rato para recursos para que viera como era... como era la movida y como era la cuestión, para hacer tareas básicas, administrativas, currículum y cosas así, muy tranqui... Pero la mayoría... o sea, la mayor cantidad de tiempo estaba en recepción.

MR: ajá. ¿y los puestos de trabajo en estos dos hoteles eran más o menos los mismos? O sea, me interesa saber... o sea, está el recepcionista, la parte de limpieza y...¿qué otro tipo de puestos de trabajo hay?

NA: Mirá, básicamente son cuatro áreas, la... el área administrativa, cuentas y compras y demás; la parte de alimentos y bebidas, que es el restaurante, el bar, e... servicio a la habitación y demás; el área de *housekeeping* que es la parte de limpieza, que hay, tenés toda el área de las habitaciones y además está áreas públicas y espacios comunes en los hoteles; y después el área de recepción. El área de recepción, donde yo estaba, tenés, los recepcionistas... yo te digo la experiencia que es en el hotel este que era así... porque no en todos es así, por la cantidad de gente básicamente y por los espacios que necesitan cubrir. Emm, tenés la parte... los recepcionistas, los conserjes que son un poco como los guardianes, así les decían, los ángeles de los huéspedes, como que...

MR: ¿sí?

NA: Y... sí, porque en un hotel cinco estrellas, la tarea del recepcionista es un poco más administrativa, *checkin, check out*, e... un par de informaciones básicas, pero e... cuando el huésped quiere saber a dónde ir a comer, a dónde ir a pasear, qué hacer e... incluso qué hacer en el hotel, bueno... cuando es como... ya como más conversado el tema, va para el... va para el conserje, que es el que le da toda la información que puede necesitar. Y... bueno y están también los... los bell boy, los chicos que te reciben la valija y que te acompañan a la habitación... todo eso forma parte de recepción.

MR: Ajá... ¿y las jerarquías cómo son, hacia el interior de estas distintas áreas?

NA: Y... está, por ejemplo, e... lo encabeza el gerente de operaciones, o sea, está el gerente general obviamente y ya tirándonos para el lado de la recepción... después del gerente general está el gerente de operaciones, de ahí bajaba un gerente de habitaciones, que el gerente de habitaciones se encargaba de, del orden, digamos, de la parte de recepción y de house keeping. Entonces, el gerente de operaciones, el gerente de habitaciones y ya después, en este hotel en particular, no había un jefe de recepción, que sé que ahora sí hay un jefe de recepción, pero cuando yo estaba trabajando no. Después del gerente de habitaciones es como que bajábamos todos los recepcionistas. Y por ahí, más o menos al mismo nivel estaban los bell boy y qué se yo, más o menos los mismo.

MR: ajá. ¿los conserjes en qué nivel estarían?

NA: en el mismo nivel que los recepcionistas, en el mismo nivel que los recepcionistas... sí.

MR: ajá. ¿y las tareas eran siempre más o menos las mismas o vos tenías que ir cambiando de funciones o tenías que resolver problemas fuera de lo común?

NA: Mirá, lo que pasa, está buena la hotelería porque te sorprende cada día porque puede salir un huésped con cualquier cosa insólita y tenés que resolverlo ahí en el momento, a car de piedra. Si trabajás en un hotel tenes que tener la cara de piedra y... y hacerle frente... si por ahí vienen y te dicen re normal cualquier cosa y por ahí vienen y te saltan con cosas que decís "no".

MR: Como por ejemplo...

NA: No sé, ahora no me acuerdo ninguna... ninguna situación... lo que pasa es que bueno... por ejemplo, más que nada, en el otro hotel, en el **** cuando ya empezó a... a bajar un poco el nivel, ya estaba como... por dejar de administrarlo **** y qué se yo... hubieron un par de casos que... que realmente había que poner la cara, como por ejemplo, bajó la calidad del desayuno ¿me entiendes? Entonces, de ser un desayuno e... continental y toda una cuestión muy... en un... en un salón y todo lo demás, se subía una bandeja a la habitación y se les dejaba... antes que ellos hagan el check in les dejabas su bandeja que venía con un par de productos envasados para que desayunen. Entonces caía gente que había comprado una habitación en un hotel cuatro estrellas y de repente se encontraba con esto, entonces ahí tenía que salir a defender lo indefendible ¿me entiendes? Porque no le podías estar dando ese desayuno, pero sin embargo era así. Y quejas de qué se yo porque está el cinco estrellas, por ejemplo venía gente tanto que hacía turismo, como... corporativos, empresarios, entonces, las necesidades que tiene uno y el otro son completamente distintas, entonces... no sé, surgían inconvenientes... no sé, que no funcionaba la ducha, no hay agua, a lo mejor que parecen cosas comunes, pero que cada persona es distinta y por ahí te toca enfrentarte con gente que... no, no es culpa mía, pero sin embargo, para ellos sí es culpa tuya. Porque sos el recepcionista y sos la cara visible del hotel, porque el recepcionista es eso, es la cara visible del hotel, entonces... solucioname vos el problema. Y los tiempos que tienen ellos no son los tiempos que maneja el hotel y hay que amoldarse a las necesidades y a los tiempos del huésped. Siempre. Entonces, no sé hubo situaciones... por ejemplo, cuando inauguró (el hotel) nosotros inauguramos en... los primeros días de marzo. Inauguramos con el hotel al 100% porque justo hubo una convención de no me acuerdo qué, entonces había gente de todo el mundo, habían ministros de todo el mundo, fue una locura. Y el hotel estaba inaugurando. Entonces había cosas que, por supuesto, todavía no, no, no las podíamos manejar. Porque era como... fue una prueba piloto y era la inauguración. O sea, fue una locura. Entonces ahí nos empezamos a encontrar con cosas que decíamos "bueno, y ahora ¿qué hacemos? Y... hay que resolverlo. Por ahí cae el ministro de no sé qué cosa de pa pa pa pa y hay que resolvérselo ahora. O sea, si el tipo quiere esto ahora, es ahora. Entonces... qué sé yo, está bueno pero... es difícil, tenés que hacerle frente siempre a cosas nuevas y a cosas cotidianas. Y... las tareas, más allá de eso, la, como te decía recién, las tareas del recepcionista son como más administrativas. Desde el ingreso y preparar el ingreso, tener las novedades del día anterior, con las posibles reservar, hacer un... un... -hay no me sale- un... relevamiento de las reservas de las reservas que van a ingresar al día siguiente, con los horarios, tenés que fijarte que cada reserva, por lo general, la gente de reservas, el departamento de reservas cuando lo toma e... no sé, si tiene que haber un cochecito... una cunita... lo que sea te lo ponene n las novedades, entonces lo que hace el recepcionista es, apenas ingresa a su turno, chequear todas las reservas, chequear que la habitación en la que va a estar esta persona tenga la cunita que se le pide, que si fulano es celíaco, bueno, avisar a todas las áreas afectadas en el hotel que fulano de tal, que va a estar en tal habitación es celíaco. Entonces, bueno, ese tipo de cosas nos tenemos que hacer cargo los recepcionistas. Y después, bueno, el ingreso y el seguimiento desde el momento en que el huésped ingresa al hotel, a partir de ahí un seguimiento hasta el día que sale.

MR: ¿qué sería un seguimiento? ¿estar en este tipo de detalles?

NA: Estar en este tipo de detalles y... no es estarle encima, pero... permanentemente, o sea, demostrarle el interés por su bienestar, digamos. Entonces, si lo ves salir, es muy importante... a ver, no te vas a acordar el apellido de todos los huéspedes, pero es muy importante e... por lo menos cuando ingresa el huésped, vos lees la ficha, sabés que es el señor Gómez, entonces decirle un par de veces “señor Gómez” tal cosa. Si lo ves bajar y te acordás, es muy útil e... porque haces sentir muy bien a la persona, si lo ves bajar del ascensor y está saliendo “señor Gómez ¿necesita que le pida un remis” por ejemplo. Entonces, ese tipo de cosas, estar atento a lo mejor a ir un poco más allá de lo que espera el huésped. Porque vos llegás a un hotel y ¿qué querés? Tener tu habitación limpia, llegar, dormir, al otro día levantarte, desayunar e irte a pasear a hacer tus negocios o lo que sea. Esa es la expectativa con la que va una persona. Bueno, el objetivo del recepcionista de la mano con el conserje es poder llevar un poco más allá esto. O sea, ir más allá de las expectativas que tiene el huésped, llegar a una cama limpia y al otro día tomar un desayuno. Entonces estar, hacer ese seguimiento de ver lo que necesita. Vos sabés que a las 11 tenía una reunión, bueno, no sé, ofrecerle por ejemplo... e... hacerle un llamado a la habitación para despertarlo, ofrecerle tenerle un remis a tal hora... no sé, son detalles que hacen mucho a eso.

MR: ¿y vos llevabas un registro de todo eso que ellos tenían que hacer o cómo hacías para acordarte de toda esa cantidad de información?

NA: y... porque por ejemplo, muchas veces, como te digo, la gente que tomaba reservas emm, si el huésped necesita determinadas cosas se las va a pedir, entonces todo eso está anotado para que vos no te olvides de nada y lleves ese seguimiento y otras veces cuando llega vos le preguntás por ejemplo “bueno ¿es la primera vez que viene a Mendoza?” “sí, no” “¿viene por turismo?” “¿qué tiene pensado hacer?” qué sé yo... pa pa “y... me gustaría tal cosa” entonces, bueno, supongamos que yo le ofrecí una excursión e... o que le ofrecí hacer tal o cual cosa, cenar en algún restaurante... bueno, dejar anotado en una bitácora, un cuaderno que tenemos ahí en la recepción “el señor Gómez de la habitación 1402 e... le ofrecimos hacer tal excursión o... no ´se, le ofrecimos ir a cenar a tal lugar, consultar si va a querer que le hagamos una reserva” por ejemplo. Entonces ese tipo de cosas, sí es importante anotarlas para que el resto del equipo esté al tanto y también siga o sea, termine con ese seguimiento, continúe con eso, porque de nada sirve que yo le esté preguntando y que después venga y la típica que... “hablé con tu compañero más temprano y me dijo que...” “ahhh no tenía idea”. Y entonces el huésped tiene que contar otra vez lo que habló con el compañero de la mañana. Eso no tiene que pasar. Lo ideal es que cuando vos haces el pase de turno, le decís “che, mirá, ojo con el señor Gómez de la 1404 que estaba interesado en hacer un paseo de bodegas, fijate si le ofreces tal o cual cosa. Por sus horarios necesita estar a tal hora acá”. Entonces, bueno, cosa de que la otra persona, tu compañero que ingresa al turno, esté al tanto y cuando venga el señor Gómez de la 1402 directamente le digas “señor Gómez, estoy enterado de que quiere hacer tal o cual excursión”. Y entonces así, le evitás al huésped que te vuelva a contar todo, hacés un seguimiento y a él le da cierta seguridad y tranquilidad, saber que todo el equipo está trabajando para él. Para él y para todos. Entonces, por eso es importante ir anotando por ahí algunos tips “1402” básico anotás “ver excursiones”. Ponele, pero ya cuando le contaste a tu compañero de qué

se trataba, está bueno que todos sepan que esta persona quiere hacer tal o cual cosa. Que necesita esto o aquello.

MR: ¿y en el cambio de turno tenían un momento específico de... para esta comunicación?

NA: exacto, sí, los horarios de la recepción son desde la siete de la mañana, vos tenés que ingresar a las siete de la mañana hasta las tres de la tarde supuestamente es el turno, a las tres ingresa el otro hasta las onces y a las once sale. Bueno, pero, siempre se toma en cuenta media hora más del turno que es para el paso de las novedades. Entonces, en el momento en el que ingresa mi compañero... Ponele, nosotros en el hotel éramos muchos receptionistas, entonces teníamos la posibilidad de que mientras yo le estaba pasando el turno a mi compañero, me podía aislar un poco de la recepción y quedaba gente todavía trabajando.

MR: claro.

NA: Entonces, e... es muy importante esa media hora, ese momento del paso de las novedades porque es el momento el que le largás toda la información todo lo que ocurrió en el turno, si hubo algún ingreso e... distinto o complicado o no, si faltaron llegar tales reservas... si, fulanito llega a tal hora y necesita... Bueno, todo eso, todas esas cosas que vos recibís en el turno de la mañana se las pasas al turno de la tarde pero, textual. O sea, como si te lo estuviesen pasando a vos en ese momento. El margen de error tiene que ser mínimo, para que puedas cumplir con eso. O sea, el huésped tiene que sentir que si habla conmigo o si habla con mi compañero es lo mismo. O sea, los dos tenemos que resolverle los problemas de la misma manera. Entonces, es muy importante el paso de las novedades para que quede claro, muy claro, cuales son las cosas que necesita el huésped.

MR: ¿y tienen algún tipo de capacitación para responder de esta misma manera a cualquier tipo de requerimiento o cómo hacen?

NA: y... teníamos capacitaciones bastante seguido dentro del... pero, por ejemplo, tenes las capacitaciones externas que por ahí son... más grandes y con un contenido como más importante, pero nosotros teníamos, permanentemente mini capacitaciones digamos, sobre algunos temas importantes, como por ejemplo, atención al huésped e... como por ejemplo, parece una tontera, sobre cómo atender el teléfono, pero tiene sus estándares, e... no dejar que suene más de tres veces. Entonces, son todas cosas... eran todas capacitaciones seguidas como para, para no colgarse con ese tema sobre todo la atención al huésped, hacían mucho, mucho hincapié, en ese hotel el particular. Y, además, había una... teníamos una reunión semana, todos los jueves, con los receptionistas, el gerente de habitaciones y el gerente de operaciones donde nos hacíamos como un... un paso de turno como de toda la semana, de lo que había pasado, cuáles habían sido las fallas, qué habíamos encontrado que, que, que... Bueno, cosas que habían surgido en la semana que se hablaban en esa reunión y se mejoraban. “Bueno, si pasó esto el martes, no tiene que volver a ocurrir” o “chicos, muy bien con lo que pasó el martes con este huésped después se acercó a mí y me felicitó” no sé, por ejemplo que nos diga el gerente “así que muy bien, sigan así”. Entonces ese tipo de reuniones estaban buenas. Para... para ver los errores y para... congratularnos por la buena atención.

MR: ¿esas reuniones que se hacían los jueves eran en tiempo laboral o... es qué momento se hacían? O sea, si no te correspondía con el turno...

NA: y muchas... lo que pasa es que, a lo mejor lo hacían algunas veces dentro del turno, pero no eran reuniones larguísimas, era como un paso de novedades de la semana y... generalmente se hacían en el cambio de turno. Por ejemplo, la reunión era a las dos y media, entonces el que salía a las tres se iba un ratito a la reunión y el que entraba a las tres llegaba un ratito antes. Entonces como que se podía complementar y el que llegaba a las dos y media, a lo mejor si entraban dos recepcionistas uno se iba a la reunión y otro se quedaba allá en el *fronte*. Y de los que ya estaban trabajando, uno se iba a la reunión y el otro se quedaba. Y así con cada... con los conserjes, con los *bell boy*, con todos.

MR: ¿y si tenían que entrar un tiempo antes o quedarse un tiempo más eso se los pagaban a parte?

NA: No, generalmente no porque nunca... o sea, las horas extra no... nunca superaban, por lo menos en mi caso, nunca superaron más de... no sé, una hora, que me haya tenido que quedar, como mucho. Calculo que si hubiese sido mucho más sí. Pero no, en realidad no me las pagaban a las horas extras. Pero, la verdad que había un excelente clima laboral, excelente. Entonces... más que nada por el aguante al otro y por esa necesidad de que salga todo bien... y que todo salga bien, nunca hubo problema si se pedía que lleguemos media hora antes o salir una hora más tarde. La verdad que... incluso, por ejemplo, me acuerdo una vez, que llegaba un grupo muy grande de Brasil y supuestamente tenían el *check in* a las siete y media de la mañana. Era muy temprano. Y... el gerente de operaciones armó como toda una cuestión para que salga perfecto el *check in* y nos pidió esa vez que lleguemos a las seis y media de la mañana al hotel. Finalmente el grupo terminó entrando a las once y media de la mañana al hotel. Pero no importa, seis y media de la mañana estábamos todos ahí, de la mejor manera posible. O sea, sin ningún problema. No había problema de llegar más temprano.

MR: ¿y eso lo hacías por el clima laboral decís, por cómo te sentías?

Na: Claro, porque a lo mejor si estás... es muy importante, en un trabajo que te demanda tanto esfuerzo físico y mental y... es como un desgaste importante por el horario y por las exigencias que tiene el puesto. Entonces, es muy importante que haya buena onda entre los compañeros. Porque si no, no se tolera. Porque realmente es muy exigido, muy exigido. E... entonces, no es que lo hacía por el clima, sino que... a ver, de alguna manera, estaba colaborando con mis compañeros que... necesitaban una mano para hacer el ingreso de sesenta personas, por ejemplo, o que necesitaban... que algunos iban a estar armando las tarjetas magnéticas para ingresar a la habitación, otros por ahí iban a estar armando las fichas ingreso. Entonces está que si podíamos ir un par más... O sea, ir para colaborar con el ingreso de esta gente y que salga todo, todo bien. Para facilitarles la tarea a mis compañeros. Y... sí, eso ayuda obviamente al clima porque si no había buena onda, por ahí uno iba de mala gana y... y las cosas no salían bien... En cambio, no, pasaba que era todo lo contrario. O sea, si había que entrar más temprano no hay problema y, como que había mucho trabajo en equipo. Mucho trabajo en equipo, sí.

MR: ¿y eso se fomentaba desde la empresa?

Na: Absolutamente.

MR: ¿Cómo se fomentaba?

Na: Mirá, e... yo cuando empecé a trabajar era un desastre, yo me acuerdo que empecé... y yo les decía a mis compañeros “yo no voy a atender el teléfono” y me decían “¿cómo no vas a atender el teléfono?” “No, yo no voy a atender el teléfono”. Bueno, en mi caso, que fue un caso bastante particular, yo estaba aterrada, era mi primer trabajo así con tanto, con tanto contacto con el público y demás, porque cuando trabajé en Chile, trabajé de moza y qué se yo... Entonces era como más liviano, no tenía que resolver problemas, tenía que tomar un pedido y llevar un plato a la mesa. No era tan complicado. Pero ahora demandaba mucho más y yo estaba súper nerviosa y como que no, no, no. Y la verdad que mis compañeros se portaron de diez, e... ayudando mucho a tranquilizarme, me explicaban “mirá, tenés que hacerlo de tal manera, vos fijate que así y así”. E... la relación con los jefes ayudaba mucho, porque era una relación de respeto, pero bastante informal. Bastante informal, pero de sumo respeto, muchísimo. El gerente general, por ejemplo, sabía el nombre de todos los empleados, yo pasaba por el pasillo y el gerente me decía “buen día Natalia ¿cómo estás?”. Entonces, eso, quieras o no, ayuda muchísimo. Siempre mucho apoyo del equipo. Y mucho apoyo entre las distintas áreas, entre *housekeeping* y recepción, tiene que haber mucha comunicación, entonces e... por lo menos, el tiempo que yo estuve trabajando, obviamente, como en cualquier empresa hay momentos en que la comunicación evidentemente es muy buena, y otros en que es pésima, pero se trabajaba mucho sobre eso, sobre la comunicación interna, sobre colaborar con el otro... O sea, las chicas, las mucamas e... por ahí no daban a vasto y... nosotros seguíamos teniendo ingresos de gente que quería la habitación limpia. Entones, los tiempos son muy distintos, los tiempos que tienen las mucamas para hacer la habitación y el tiempo que tiene el huésped, que quiere llegar y no le importa nada. O sea, a él no le importa si una habitación salió más tarde y la mucama todavía no la puede hacer. Él pagó por una habitación y quiere llegar y tener una habitación. Entonces es muy importante tener mucho tacto cuando te dirigís a un compañero... ¿me entendés? Porque... nosotros como que de recepción éramos los que mandábamos. Era como medio, medio así. Porque... “chicas necesito en cinco minutos la habitación tanto” e... “la gente de acá necesito que por favor, me traiga”. Entonces éramos como... como los mandones. Y es muy importante para que todo funcione bien que no suene como orden. Sino que haya... que se genere ese buen clima para que todos podamos trabajar en pos de lo mismo. Que en realidad todos trabajamos para lo mismo. Entonces... sí, la verdad que la empresa lo fomentaba mucho con las reuniones, las reuniones servían mucho para poder ver cuáles eran las cosas que estaban mal, las cosas que estaban bien. E... teníamos juntadas seguidas, o sea, con, con el quipo.

MR: ¿juntadas de salir a comer?

Na: de salir a comer, claro, fuera de lo laboral, entonces eso también ayudaba... Yo hasta el día de hoy, hace más de tres años que no trabajo y yo me sigo juntando con mis compañeros. Y somos un grupo de amigos, no es que... ex compañeros de laburo. Somos

un grupo de amigos y eso te dice que evidentemente el clima era bueno. Era muy bueno. Y...

MR: Y estas salidas a... recreativas - por así decirlo para englobar todo- las fomentaba también la empresa o ustedes decidían salir por su cuenta?

Na: y... a veces había... por ejemplo, había muy buena onda con el... con el gerente de habitaciones y el gerente de operaciones que eran los que seguían... o sea, estaban recepcionistas, gerente de habitaciones y gerente de operaciones. Y había mucha comunicación y muy buena relación. Muy buena relación. Entonces, por ahí ellos decían "bueno, chicos, qué les parece si la semana que viene hacemos un asado" o "si la semana que viene hacemos unas pizzas o una paella, o esto". Muchas veces y otras entre nosotros porque... O sea, era insólito, porque el grupo con el que yo trabajé, la mayoría... o sea, creo que han quedado tres solamente en el hotel. La mayoría, cada uno está por su cuenta, haciendo cosas distintas. Otros incluso trabajando en otras provincias, sin embargo cuando vienen siempre hay juntada y siempre nos seguimos viendo. Entonces... se hizo un muy lindo grupo. Y muchas veces lo comentábamos nosotros, bueno "qué hacemos ahora... vamos a... no sé, a tomar una cerveza cuando salgamos o... juntémonos esta noche en tal lugar". Mucho de nosotros y también ayudaba la empresa...

MR: ¿era toda gente joven?

Na: Gente joven.

MR: ¿todos?

Na: todos, todos gente muy joven.

MR: ¿incluso los gerentes?

Na: sí. O sea, los gerentes de cada una de las áreas no tenían más de cuarenta años.

MR: ¿y por qué crees que se da eso?

Na: Mirá, la verdad que... no sé, a lo mejor por lo que buscaba atraer el hotel o... buscaban la experiencia a lo mejor también en la juventud. Qué sé yo, igual, por ejemplo en el área de *housekeeping* habían mucamas que llevaban muchísimos años trabajando en el hotel y eran gente grande también. Pero... sobre todo... Hay un problema importante ahora, sobre todo, no sé si se da en todas las empresas, pero en muchas sí y es el tema de la rotación. Como que... me parece que es una cuestión más que nada generacional porque... ¿qué veo yo? La gente de mi edad por ejemplo, termina de estudiar una carrera, entra a trabajar, junta algo de plata, viaja, vuelve, se le da por hacer un posgrado o hacer otra carrera, como fue en mi caso por ejemplo, que... no me quería quedar con hotelería solamente. Entonces, como que me da la impresión de que algunas empresas buscan esa actualización del conocimiento que a lo mejor una persona mucho más grande no la tiene. No la tiene porque no... por ahí no se da maña con la computadora o con ir a hacer un curso o... con perfeccionarse con cosas y simplemente se quedan con la capacitación que se les da en la empresa. En cambio

la gente más joven por ahí es más busca. Y... quiere mejorar sus competencias y mejorar las habilidades que tiene y... me parece que en este caso el hotel buscaba eso. Buscaba gente joven, con conocimiento actualizado, con energía y con ganas de crecer y también, incluso, o sea, con ganas de crecer y también, me parece que le sirve mucho a las empresas eso de que... por ahí están un tiempo y después se van. Como hay tanta rotación, entonces por eso toman gente tan joven. Porque saben que, a lo mejor, necesitan cubrir un puesto durante un par de meses y bueno, les viene bien esta persona porque este chico necesita la plata un par de meses y va a laburar y se va a ir. Entonces creo que por ahí eso como que le sirve a las dos partes. A las empresas en algunos casos y... a las personas... que quieren laburar por un par de meses para juntar plata e irse.

MR: este... con respecto al sueldo y a la situación laboral... ¿estaban todos en blanco?

Na: sí, todos en blanco.

MR: ¿Con el sueldo completo en blanco?

Na: el sueldo completo, sí, sí, sí.

MR: este... ¿cómo se negociaba el sueldo, o cómo se determinaba qué sueldo tenía cada una de las funciones?

Na: y... por convenio.

MR: Por el sindicato.

Na: Sí, señora.

MR: Y... ¿tenían algún tipo de actividad sindical?

Na: mirá, la verdad que creo que no... no.

MR: ¿Alguna vez fuiste al sindicato?

Na: nunca, yo no, nunca.

MR: ¿nunca te importó?

Na: nunca, ahora a lo mejor lo veo de otra manera, porque estoy estudiando recursos humanos y porque es un tema que es importante... Pero cuando estaba trabajando, la verdad que no, porque nunca tuve ningún problema, ni con el bono de sueldo, ni con los números, ni con nada y si había algún inconveniente con algo que no entendía directamente me iba a hablar con mi jefe y le decía "che, me parece que...". Me pasó apenas empecé a trabajar que en la categoría en vez de ponerme recepcionista me habían puesto como cadete. Entonces, claro, yo no me había dado cuenta, pero un día veo el bono de sueldo y era distinto lo que estaba cobrando yo a lo que estaba cobrando un compañero que teníamos el mismo puesto. Entonces, me fui a hablar directamente con mi jefe. Ni siquiera con

recursos humanos te digo, con mi jefe y fue en dos segundos “ah sí, se confundieron, pa, pa, pa, yo hablo con recursos humanos y listo”.

MR: ¿y te devolvieron lo que te debían?

Na: Me devolvieron lo que me debían en el bono de sueldo siguiente. O sea, pero nunca tuve la necesidad de, de ir a nada. No, no, no, porque... no. No hubo necesidad y no, la verdad que no me interesó en ese momento tampoco.

MR: ¿y tus compañeros tampoco?

Na: No, la verdad que no. No que yo sepa por lo menos. Sé que en un momento hubo un tema con un aumento de sueldo que no sé... O sea, que, nosotros queríamos el aumento y... pero no, no sé, no me acuerdo realmente bien cómo fue, pero... también fue solucionado en el momento con recursos humanos. O sea, me parece que no nos movimos mucho en ese sentido.

MR: pero fue solucionado... ¿les dieron el aumento?

Na: Claro, finalmente nos dieron el aumento. Pero no... no hubo necesidad de nada. Fue todo muy... tranquilo, una charla tranquila de “mirá, nos parece tal y tal cosa” y... y se resolvió.

MR: ¿y el resto de las personas que estaban en recepción también habían estudiado hotelería?

Na: em... no, todos no, habían muchos chicos que habían estudiado turismo y... por ejemplo, en el *****, me acuerdo que había un par que no, tenían un manejo del inglés impecable, pero que hablaban mejor inglés que castellano. Y... sí, pero eran poquitos. La mayoría sí, hotelería y turismo. Pero... dentro de mi grupo habían dos chicos que estudiaban música, nada que ver, estudiaban música pero se defendían muy bien y tenían muy buen trato con la gente. Entonces, eso ayudó muchísimo. Y... capacitándolos, obviamente laburaban muy bien. Pero no... no estudiaban hotelería.

MR: ¿y cómo se seleccionaba al personal?

Na: em... no sé cuál era el filtro que tenían... me imagino que debe haber sido... no sé, ni siquiera sé cómo llegué... ¡ah! Yo mandé un currículum y me llamaron, me hicieron una entrevista con el gerente, la... la chica que estaba como gerente de recursos humanos, el gerente de operaciones; después de esa entrevista me volvieron a llamar, tuve una entrevista con el gerente de operaciones y el gerente de habitaciones y, ya después pasé directamente a... no, a la inducción con el gerente de habitaciones, pero no sé...

MR: ¿a la inducción?

Na: claro, la etapa previa al ingreso a tu puesto, o sea, como que te dan un... panorama general, es como una mini capacitación de todo. Es eso, es la inducción al puesto de trabajo donde te dicen “bueno, tus tareas van a ser estas, vos vas a estar en contacto con tal y cual”,

te presentan a la empresa, cuando digo “empresa” digo “empresa” todo, con todas sus áreas, con todo lo que se hace, con todo. Pero no sé cuál habrá sido el filtro para... Obviamente cuando piden gente te dicen, depende el puesto, mujeres de tal a tal edad y... se piden una serie de requisitos para poder cumplir. Algunas habilidades que tenés que tener. Conocimiento técnico, eso es obvio, fundamental. Pero como fue en el caso de los chicos de música, no tenían el conocimiento técnico, sin embargo, en la etapa previa al ingreso al hotel y previo a la inducción, cuando se hizo la capacitación general para la apertura del hotel cinco estrellas. Ahí fue una capacitación súper intensa de... no me acuerdo cuántas semanas fueron, pero era todos los días y se aprendía algo nuevo. Y... yo te digo que los chicos entraron ya conociendo el manejo del hotel.

MR: ¿vos no entraste en ese momento?

Na: Yo ya estaba trabajando en el otro hotel, a mí ya la capacitación esa ya me la habían hecho. Sin embargo yo iba todos los días, pero no tenía los mismos horarios, habían capacitaciones que a mí ya me las habían dado. Entonces a lo mejor iba, estaba un rato en esa capacitación y después me ponía a hacer otro tipo de tareas para la apertura del hotel. Pero estaba en esa capacitación que era básica, desde cero, desde cómo atender el teléfono, cómo llenar una ficha, cómo responderle al huésped e... qué hacer si se quejan, qué hacer si esto. Todo. Todo, absolutamente todo.

MR: y las capacitaciones si se hacen en un horario que no tien que ver... o sea, si es extra laboral por así decirle, si le dedicás bastante tiempo como en este caso, ¿te pagan ese tiempo o no?

Na: la capacitación... sí, o sea, sí, era... pero en realidad era... no sé, no nos quitaba mucho tiempo de trabajo. La capacitación previa al ingreso, bueno, todavía ni siquiera estábamos trabajando, los chicos de ahí ni siquiera estaban trabajando. Pero la verdad no sé cómo se manejaban con eso. Calculo que sí, se las deben haber pagado a las horas esas.

MR: bueno, volviendo al tema anterior de cómo eligen a la gente, a partir de la gente que vos conoces que trabaja en ese puesto y a partir de la entrevista que te hicieron a vos ¿qué es lo que crees que es importante? ¿qué es lo que te parece que se considera importante a la hora de decir “vos servís para esto”?

Na: em... le dan mucha importancia al... conocimiento técnico, o sea, eso es fundamental. Salvo algunos casos que lo puedan complementar con otra cosa, como fue el caso de los chicos de... que estudiaban música. Pero le dan mucha importancia al conocimiento técnico, idioma, fundamental, excluyente te diría. Em... y no sé, algunas capacidades que tiene que... no sé... la comunicación, la forma de expresarse, porque, o sea, en el caso de la recepción, permanentemente estás mostrando tu cara y... nada, poniéndole el pecho a todo. Entonces es muy importante la forma en cómo te relacionas con la gente, la forma en cómo te expresas, más allá de la... Viste que son como... habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras por ahí serían mucho el tema del conocimiento técnico, cómo hacer un *check in*, hablar bien inglés, eso sería... Y las habilidades blandas que son

un poco más... no sé, ese contacto que vas a tener con la persona, como lo vas a afrontar, e... y eso también lo tomaban mucho en cuenta. La actitud, fundamental.

MR: ¿qué actitud es la que hay que tener?

Na: y... mucha seguridad, convicción. De alguna manera nosotros estábamos vendiendo permanentemente, entonces como que tenías que tener esa... esa cosa de vendedor. Porque realmente estabas vendiendo, vendías una habitación, vendías una excursión, vendías una comida en el hotel... Vendías permanentemente. Entonces, esa actitud tenía que estar y si no la tenías y por ahí tenías otro tipo de habilidades, por ahí, se inculcaba de alguna manera. Se inculcaba porque... porque sí, o sea, te decían “che, chicos necesitamos vender esta habitación”. Y hay que venderla...

MR: ¿y cómo vendes una habitación? Porque se supone que los clientes llegan...

Na: muchos llegan con una reserva y muchos llegan sin reserva. Y a esas personas que llegan sin reservas se les llama *walk in*. Y... bueno, es el momento en el que tenés que trabajar a full, cuando llega esta persona averiguando precio. Y... es el momento en el que vos tenes que poner todas tus estrategias de venta y convencer a esa persona de que esta habitación en este hotel es mejor que cualquier otra. Y ahí está la habilidad que tenga cada uno. Qué se yo... no sé... no sé qué se me ocurre en este momento... lo que te sale para venderla, contarle de qué se trata... Va mucho en la actitud y en la forma en cómo se lo vendés porque si le decís, estás parado así (pone pose de desgana y habla lento y arrastrado) “sí, tengo esta habitación que está buena sale... quinientos pesos la noche y tiene el desayuno al otro día, un desayuno muy bueno” o sea, sí estás así parada... no. Buena postura, seriedad, convicción y de verdad, hacerle creer a esa persona que no se va a equivocar al elegir este hotel. Venderlo como si realmente fuese lo mejor que tiene para elegir. Y funciona mucho según las habilidades que tenga cada uno. Cómo se maneja cada uno. Las habilidades interpersonales también son importantes, tenes que tener en cuenta que la persona que está llegando e... seguramente viene de un viaje largo... tenés que... mucha, mucha empatía. En el hotel hacían mucho hincapié en la empatía. Ponerse en el lugar del otro, decir “vos sos la recepcionista, pero esta persona está llegando de un viaje de ocho horas o de diez horas, o de cuatro, o de lo que sea él está cansado, no tiene ganas... quiere llegar y acostarse”. Entonces, hay que aprender a manejar las situaciones, permanentemente. Tener mucha cintura. Porque a lo mejor... a ver, todos somos persona y a lo mejor vos tenes un día de mierda... pero eso no se puede notar en absoluto. O sea, en el momento en que vos entraste al hotel, tu cara es una sonrisa y no pasa nada. Y si vos estás idiota y vino un huésped y te puso más idiota, bueno, te la tenés que comer. ¿Me entendés? O sea, que en ningún momento te estalle ese enojo que tenés vos contra la otra persona, porque se pudre. O sea, no tiene que pasar. El huésped no tiene que percibir de ninguna manera que vos estás angustiado, triste, enojado, cansado, a él no le importa. O sea, él llega y quiere tener su habitación y vos se la tenés que vender. Y lo mejor que te puede pasar es que le vendas bien... o sea, lo mejor que les puede pasar a los dos. Vos como recepcionista por ejemplo, que bueno, bárbaro, ingresaste una habitación y la otra persona, porque no debe tener muchas ganas de pasar por quinientos hoteles preguntando cuál es la habitación que tienen. Entonces, si vos hacés un buen trabajo salen ganando los dos. El huésped se

queda y descansa rápido y vos lograste vender una habitación. Y vender una habitación vender implica un combo, porque ya si se queda va a consumir en el hotel, entonces no es solamente vender la habitación con la tarifa que sale. Vendés la habitación, vendés el nombre del hotel, vendés lo que consume de frigobar, vendés el restaurante, vendés todo. Por eso es importante la actitud, la convicción, el conocimiento, saber lo que estás vendiendo. Conocer, conocer el hotel. Cuando yo ingresé em... eran permanentemente visitas a todas las áreas del hotel diciendo “mirá, acá hacemos esto, se hace de tal manera, acá hacemos esto y se hace de tal otra manera”. Entonces conocer absolutamente todo lo que tiene el hotel, si tiene gimnasio, cuales son las máquinas que tiene, por ejemplo. No sé. Por eso te digo, cuando vos vendes la habitación vendés un combo. Entonces es fundamental conocer lo que estás vendiendo.

(llega el padre y saluda)

MR: ¿Y vos cómo te sentías a la hora de dejar todo eso que te pasaba? O sea, si estabas angustiada, enojada y tener que ponerte esa sonrisa...

Na: Y... al principio era difícil, porque a ver, todos somos humanos y hay veces que no puedes caretear la cara de enojo o... el malestar que tenés o, si te dolía la panza pero... me parece que con el tiempo... A lo mejor al principio costaba muchos más y... vuelvo a lo que te dije recién, el trabajo en equipo, la confianza, la comunicación y la buena onda que había entre nosotros... muchas veces, por ejemplo, si uno estaba mal... si vos estabas viendo que tu compañero tuvo una noche pésima, durmió dos horas, llegó, está cansado, está angustiado por algo y vos ves que está atendiendo a un huésped y que no está dando lo mejor de sí, de una manera muy respetuosa, cordial y oportuna sobre todo, e... tratas como... no de meterte pero de salvarlo de alguna manera y ayudarlo a hacer el *check in*, por ejemplo si está haciendo un *chek in* y lo ves que está medio medio, colaborar con algunas cosas para que su trabajo sea más liviano. Y... eso hasta que, no sé, calculo que el tiempo y la experiencia va haciendo que de repente llegues al hotel y por más que tuviste un día pésimo, llegás al hotel y es un antes y un después. O sea, vos estás en el hotel y de repente, sos otra persona. Tenés que ser otra persona y... te van haciendo. Al principio cuesta porque ¡hay que controlar todo eso que uno siente! No es fácil. No es para nada fácil. Pero bueno, hay que entender que uno está... o sea, esta es una profesión de servicio. Vos estás... no sirviendo, sino de servicio, vos estás al servicio de esta gente que llega a hospedarse, a comer, que va una conferencia, a lo que sea que vaya a usar el hotel. Y que realmente esa persona no tiene la culpa de que vos hayas tenido una mala noche. Entonces de ninguna manera él se tiene que enterar que vos estás de mal humor, idiota, enojado o con dolor de panza, porque a él no le interesa. Realmente no le interesa. Entonces... al principio cuesta, pero se maneja. Se maneja, sí... se te hace la cara de... de mármol. Realmente es como que sos un... llega un momento que ya hay comentarios por ahí que incluso, te empiezan como a... al principio, ponele, a mí me pasaba que... un día salí casi llorando porque... muy angustiada, porque tuve , no una pelea, pero una discusión con un huésped porque... por una tarjeta de crédito que se yo... que él me decía que ya me había pagado y el no me había pagado... Imaginate que eran cuentas importantes, entonces... si el tipo no me pagaba lo tenía que poner yo. Y “que no, que sí me había pagado” yo estaba con una

angustia que me moría, hacía poco que trabajaba ahí, salí con un estrés que no te puedo explicar. Y ya después... como te digo, cara de piedra. Le decís “me tiene que pagar, no me pagó, pa pa pa” y no se te mueve un pelo. Si tenés que cobrar esto, lo cobrás. A lo mejor antes decías “no, no puedo estar... se me cae la cara de vergüenza” y no... ya llega un momento en que no tenés vergüenza, no tenés nada. Nada, aprendés a convivir con eso. Y... tenés que cuidar tu bolsillo muchas veces... mucha gente se va y no te declara lo del frigobar que consumió.

MR: ¿eso te lo cobran a vos?

Na: Nunca me pasó, pero, a ver, si es... si te das cuenta que... qué se yo, que el tipo se lo está choreando, se lo guardó, no sé... algo hacés para que lo pague. Por ejemplo, una técnica es, cuando se está desocupando la habitación... El horario del *check out* es a las once y media de la mañana, entonces vos sabés que más o menos, a esa hora ya vana air bajando todos. Ves bajar al señor Gómez de la habitación 1402 y rápidamente hacés un radio a las mucamas, a cualquiera que esté en el piso 14, que por favor, ingrese a la habitación 1402 y chequee frigobar. Ntonces ahí, mientras vos le estás preguntando al huésped cómo estuvo su estadía, incluso le preguntás “¿tuvo algún consumo de frigobar?” y te dicen sí o no. Si te dice “sí”, vos anotás qué es lo que fue y después por el radio te dicen “sí, definitivamente, fue un Ferrero rocher, un esto un aquello” listo. Y si te dicen que “no” de todas maneras, la mucama va corrobora y te dice “no, es verdad no hay ningún consumo” o “sí, mirá, hay un agua” entonces “¿puede ser que haya consumido un agua mineral?” “¡ah! Sí, cierto”. Bárbaro, está todo bien. Y si no, si es un agua nada más y te lo niega, te lo niega, te lo niega, o sea, es un agua nada más no le podés decir “me lo tiene que pagar igual señor porque sí lo consumió”. Llega un momento en que tenés que tener cierta... cintura y decir bueno... “bueno, está bien, no vamos a hacer un problema por och o pesos” que sale un agua, que... el cliente puede terminar mal... e... prolongar incluso el tiempo del *check out* por una discusión innecesaria. Entonces, si te dice que no, si vos le decís que te acaban de pasar y él te dice que no, bueno, listo, chau, se va y no te lo descuentan. O sea, me ha pasado muchas veces que las personas no reconocen el consumo del frigobar y que no es un monto... que sea una locura, entonces no... no pasa nada.

MR: ¿y has tenido algún tipo, más allá de este problema con la tarjeta de crédito, algún tipo de problema con los clientes?

Na: sí, encima yo no puedo ocultar... a mí se me desfigura la cara, se me transforma la cara. Porque mucha gente e... te ve trabajando atrás de un mostrador y se piensa que... no sé, que... que sos su sirviente, que sos su esclavo y tienen unas formas pésimas de pedir las cosas. O sea, no se les cae un por favor o un gracias ni por casualidad. O sea, son gente muy... no sé, como prepotente y se creen que son... no sé... ellos no saben, a lo mejor yo puedo tener mucha más plata que ellos, pero claro, ellos te ven atrás del mostrador, entonces te tratan como... Y sí, me ha pasado... me ha pasado muchas veces que había gente que quería matar. Pero lo tenés que manejar.

MR: ¿y lograste manejarlo?

Na: Sí, por suerte sí. Salís con un nivel de estrés que no te puedo explicar. Pero... pero sí. Y situaciones de gente que se queja y que se queja enojado porque no funciona esto, porque no funciona aquello, porque no está lo que pidieron en la habitación porque... pidieron que le hagas la habitación a las diez de la mañana y son las once y todavía no han pasado... O sea, hay queja permanente. Permanente. E... no sé... me acuerdo una vez llegué, yo hacía poco que trabajaba, y... tenía un turno cortado, entonces entraba a las nueve de la mañana, o sea, que de las siete a las nueve ya había empezado el movimiento. Había muchos ingresos, yo hacía poco que trabajaba y llegué como muy alterada, vi que había mucha gente en la recepción, como que tenía que actuar, tenía que empezar a trabajar. Y mis compañeros ya estaban, ya estaba laburando, qué se yo... Entonces, atiende a una persona, un matrimonio, una familia era, entonces me dicen que tenían una reserva y yo estaba tan nerviosa que tenía en la computadora, en el programa, abiertas las reservas del día siguiente, porque mis compañeros habían estado chequeando evidentemente, una reserva del otro día. Y yo nada... qué se yo, me dijo mi apellido "López", sí, no sé, qué se yo, "lléneme la ficha". Vi en el plano de las habitaciones una habitación que se mostraba vacía al día siguiente, porque yo estaba mal en el plano. Entonces, bueno sí, vamos, qué se yo. Subo con ellos a la habitación, me mando con la tarjeta, qué se yo, había gente durmiendo. Yo me quería morir, yo me quería morir. Por suerte en este caso la gente lo... lo tomó bastante bien. Los que... o sea, la familia que llegaba lo tomó bastante bien, como que... "no te preocupes", qué sé yo. Los que sí se molestaron fueron los que estaban durmiendo, que bajaron como locos "¿cómo puede ser que hayan entrado a la habitación, estábamos durmiendo, que falta de respeto". Y... bueno, a cara de piedra, pedir disculpas y... nada, explicarles lo que sucedió. Te creen a veces y termina todo bien y otras veces te terminan mandando a la mierda sutilmente... Son cosas que pasan. Muchas veces ha pasado que se dan habitaciones que están ocupadas o que una habitación que pensabas que estaba limpia, porque se olvidaron de ponerle el estado y estaba sucia, entonces llegan y está todo revuelto. Y es como que te tenés que enfrentar a esas cosas. La mayoría es gente de un nivel económico alto y qué se yo... muchos medio conchetitos que vos decías "no flaco, te voy a matar, no me hables a sí" y que de repente le abris la habitación y está medio sucia y te quieren matar. Eso se resuelve en el momento. Es horrible, pero pasa.

MR: ¿y hay algún tipo de castigo en el momento en el que pasa eso?

Na: no... por ese tipo de cosas no.

MR: ¿y por algún otro tipo de cosas?

Na: y... sí, por algún otro tipo de cosas, algunos errores que puedan haber ocurrido que no deberían, e... llamado de atención oral, otra vez, llamado de atención oral, si vuelve a suceder, llamado de atención escrito... O sea, en ese orden, oral, escrito y si vuelve a suceder te suspenden y ya si vuelve a suceder, chau. En ese orden, pero nunca... por lo menos a mí, la única vez que me llamaron la atención fue por comer chicle, sí, yo comía mucho... porque yo todo el tiempo necesitaba tener algo en la boca, como estás en contacto con la gente, entonces por ahí pasan cuatro horas y no te metes un caramelo a la boca, entonces no. Te sentís como más cómoda si tenés una pastilla o algo porque no sabés, no podés estar hablándole con mal aliento. Y... me acuerdo que mi jefe me decía "Nati, tirá el

chicle” y yo “no... no tengo chicle” “Nati, tirá el chicle” “no, no de verdad que no tengo chicle”, bueno, eso fue varias veces. Eso fue muchas veces y yo... boluda... llamado de atención escrito. Realmente no me suspendieron nunca pero, llamado de atención escrito porque ya eran muchas veces, entonces ya... bueno. Ese tipo de cosas, si te equivocas en facturación o en cosas así, un error te dicen “che, fijate otra vez, no pueden haber estos errores de facturación porque después la gente de contaduría...” o sea, “ se atrasa o tiene que revisar esto” o sea, hay errores que no tienen que pasar, pero que pueden pasar porque somos humanos. Entonces, la primera, la segunda vez, llamado de atención oral, si seguís y ya es la cuarta, quinta vez que tenes el mismo error con... con un paso de una factura... y bueno... no, o sea, date cuenta que... no puede seguir pasando porque entorpece el trabajo de mucha gente. No es que vos decís “bueno, lo hice mal, lo vuelvo a hacer. No, trabas el trabajo de mucha gente. Entonces por eso va ese castigo “date cuenta que lo tenes que hacer bien porque está trabando el trabajo de mucha gente”

MR: ¿y hay algún tipo de incentivo o premio?

Na: emmm sí, habían... e... en una época me acuerdo que... teníamos así como... para nosotros, para poder vender y poder tener esos premios que te daban como bouchers para... bouchers de compra o... te ganabas una cena si hacías... si vendías por ejemplo, una habitación a una tarifa o si vendías el paquete no sé, no me acuerdo ahora cuáles eran los paquetes. Pero... tenías como tres promociones y... ¡ah! Podíamos vender el *late check out* o sea, la salida más tarde con determinado precio o... el *early check in*, si hacían tal o cual cosa. Entonces habían como tres promociones que si vendíamos llegábamos a tal puntaje y... no me acuerdo cuál era el premio. Pero había, además de bouchers y demás, había un premio, pero no me acuerdo cuál era.

MR: ¿ganaste de esos premios?

Na: sí, o sea, no el Boucher, no eso, pero... mucho reconocimiento, eso es un gran incentivo.

MR: Reconocimiento... ¿Qué te digan que está bien lo que estás haciendo?

Na: Sí, mucho reconocimiento al trabajo que estás haciendo bien. Así como te decían “estás haciendo las cosas mal”, te marcaban mucho cuando estabas haciendo las cosas bien y te felicitaban y como que... bien. A veces llegaba un mail del gerente general que se había enterado que habías hecho bien una tarea o que habías vendido una buena habitación o que habías hecho tal o cual cosa y... reconocían mucho cuando habías hecho un trabajo bien hecho. Sí, sí, sí y... eso es súper importante. Más allá del premio que te den esto... es importante que reconozcan tu trabajo y que venga tus propio jefe y te de una palmadita en el hombro y te diga “bien, *Nati* muy bien lo que hiciste hoy”. Es como que te infla un poco. Y... te incentiva justamente a seguir laburando, decís, “bueno, definitivamente lo puedo hacer y lo hago bien”. Entonces le pones mucha pila para hacerlo de vuelta y seguir haciéndolo bien.

MR: este... cambiando de tema ¿hay algún tipo de enfermedad recurrente en el puesto de trabajo en que estuviste? Algún tipo de enfermedad laboral, por ejemplo, los mozos suelen tener problemas de tendinitis o várices, problemas circulatorios, los cocineros se queman... digamos, hay varios...

Na: No sé si... a ver, calculo que... tres, que yo creo o... que por lo menos lo vi afectado en mí: la vista, porque estás permanentemente con la computadora enfrente entonces la vista se te quema; em... la, la columna porque mucho tiempo parado y mucho tiempo también así (se encorva) en esta postura con la computadora entonces la columna también y; mucho estrés, mucho estrés. Eso... todos, creo que casi todos mis compañeros en algún momento de... de la vida en el hotel, no solamente en este, creo que ya el hecho de trabajar en un hotel, es una enfermedad segura. O sea, hotelería igual estrés. Es así, para mí... y por lo menos para muchos de mis compañeros y actuales amigos ha sido así. Sí, sí, sí. Sí, porque es un trabajo muy exigido. Muy exigido.

MR: ¿y han tenido problemas de estrés importantes o sencillamente te sentías mal cuando salías de trabajar?

Na: No, me sentía mal cuando salía de trabajar, me sentía muy cansada, muy débil emmm, me pasaba mucho que no terminaba de separar el trabajo de mi vida personal. Entonces, por ahí yo ya había salido hace tres horas y de repente me colgaba y llamaba por teléfono “chicos, no se olviden de hacer la reserva para tal”. Entonces, no, no, me decían... un compañero que para mí fue como un... un padre me decía “vos tenes que salir del hotel y dejar... o sea, todo tu día de trabajo lo dejás ahí y a tu casa llegás libre”. Yo no podía. O sea, el flaco era una cosa en el hotel y otra afuera, o sea, jamás en la vida se llevaba un problema del hotel. Yo no. Entonces, eso como que me generaba mucha carga e... porque sí, yo si había tenido una discusión con un huésped o no había podido cumplir con algo que me habían pedido, como que me jodía y llamaba por ahí al hotel para ver si lo habían podido solucionar... Eso... no, es horrible y no me pasaba solamente a mí. Es muy difícil separarlo. No sé qué me había preguntado, no sé si era eso.

MR: no, sobre enfermedades...

Na: sí, no, por eso, para mí que el estrés es una de las principales. Va como de la mano.

MR: ¿llegaste a tomar algún ansiolítico alguna vez o cosas por el estilo?

Na: No, no, no, no, pero... por ejemplo, mi idea era seguir trabajando y poder hacer en paralelo la carrera. Y... en primer año lo hice así, pero... fue sumamente desgastante, ya estaba mal a nivel físico, psicológico, emocional, porque ya era como demasiado. Entonces, ahí opté por seguir con la carrera y dejar el hotel. Costó bastante, pero dije “no, primero mi salud mental”. Porque de verdad que era... mucho, mucho.

MR: Y... no tenías tiempo para hacer nada más...

Na: para hacer absolutamente nada. Porque yo entraba al hotel a las siete. O sea que me levantaba a las seis de la mañana, salía del hotel a las tres y media, a las cuatro y media

entraba a la facultad, hasta las diez de la noche o un poco más, llegaba y... nada a comer acostarme y otra vez lo mismo. O sea, y... mis tiempos de estudio eran los días que tenía franco o... los fines de semana... Entonces, era como que no, no, no. A ver, eran pocos los momentos que tenía para compartir, no sé, salir con mis amigos tranquila, estar bien... No, era con horario, que me tengo que levantar mañana a las seis. Y si dormía cuatro horas al otro día no existía. Entonces, no... no, fue muy desgastante. Es divino, o sea, de hecho yo estoy terminando esta carrera y mi idea es poder complementarlo con hotelería, porque me fascina, me fascina.

MR: ¿qué es lo que te gusta?

Na: no sé puntualmente. Si me decís ¿qué te gusta de la hotelería? Me gusta... me gusta el mundo de la hotelería, me gusta el trabajo, me gusta cómo es toda la movida interna. O sea, lo que genera todo ese trabajo que tenés que hacer para... para desafiar las expectativas del huésped. Todo eso me genera mucho entusiasmo. Me gusta mucho. Me gusta mucho, porque me gusta aparte trabajar con la gente. Entonces... lo veo como que es súper interesante. Sí, sí, sí, me gusta ir más allá de lo que esperan. Sorprender. O sea, me genera como un desafío.

MR: ajá y... ¿qué es lo que menos te gusta?

Na: ¿qué es lo que menos me gusta? (silencio) ¿de las tareas diarias que hacía?

MR: o... en general

Na: y... me mandaban siempre, siempre teníamos que hacer un *check list* todos los días, o sea, ir a todos los... tenías... marcabas en *check list* todas las cosas que tenías que hacer. Eso era algo que me enfermaba y lo tenía que hacer todos los días. Ir a todas las áreas a revisar que esté limpio, que esto esté así, que esto esté así que... en el baño haya papel higiénico, que esté limpio, que no haya caído jabón en... No sé, como *tips*, cositas así que tenías que ver, detalles, que esté todo bien y que a mí me enfermaba. Y me lo mandaba a hacer siempre “Nati, ¿qué estás haciendo ahora?” “no, estoy...”. En un momento que no, que estaba al pedo “ándate a hacer un *check list* “no, no me digas la palabra *check list* porque no lo soporto”. Y bueno, eso no me gustaba hacerlo. Pero la verdad que bastante bien. Y yo era como la encargada... como yo era la única mujer en la recepción en ese momento, eran todos varones, los *bell boy* eran todos varones menos una chica... sí, una chica que era conserje. Pero estaba como... en un escritorio aparte. En la parte de recepción yo era la única mujer. Entonces, dentro de todo, como que trataba de tener todo ordenado e... con nombre, no sé, los cajones con nombre donde había cada cosa. Entonces eso me... me... No, no es que disgustaba, pero era como que ya era mi tarea. ¿Entendés? Como era la mujer, era... más o menos, la que mantenía un poco el orden, la limpieza, fundamental, fundamental, eso me jodía, cuando me decían “dale, hacé vos los cartelitos que sos la...”. “No, ordenalo vos, mantené limpio vos, hacé el cartel vos, arréglalo vos si se rompió”. Y no, me mandaban a mí, eso a veces me jodía un poco.

MR: ¿te mandaban tus mismos compañeros?

Na: claro, bien, buena onda. O sea, no “che, tenés que hacer el cartel de tal cosa”, si no como que yo ya me había encargado, como que me puse esa tarea al hombro de... de mantener un poco el orden en... en el lugar de trabajo. Porque yo me vuelvo loca si no. O sea, yo necesito tener todo prolijo, ordenado, limpio, porque si no, no puedo trabajar. Medio obsesiva en ese sentido. E... entonces, claro, como ya me había cargado con esa tarea al hombro ya era como una actividad mía. Entonces eso no... no me gustaba mucho. Pero bueno, igual lo hacía de buena manera. No me acuerdo qué otra cosa haya dicho “no, no, no, no quiero hacer esto”.

MR: ¿pero así de la vida que te genera trabajar en la hotelería?

Na: y... los tiempos de la hotelería son... son complicados. Me pasó muchas veces de... de ir a trabajar, no enojada, pero desganada porque por ahí mis amigas tenían un plan, se iban un fin de semana a tal lugar y no... tenías que trabajar. O sea, esas cosas... trabajar los domingos... ¿sabés lo que es un domingo levantarse a las seis de la mañana? O sea, está, no sólo tu familia durmiendo, el mundo está durmiendo. O sea, no... ni un pájaro se sentía, y ahí iba a trabajar a las siete de la mañana y llegaba... Eso, eso es tedioso. Los horarios de la hotelería son tediosos.

MR: ¿cómo era... cuándo tenían los francos o cómo era el sistema?

Na: y... teníamos cada... cada seis días dos francos, por ahí teníamos cada cinco uno, cada cuatro uno y después seis y dos.

MR: ¿quién organizaba eso?

Na: el gerente de habitaciones. El hacía los *roster* con los horarios.

MR: ¿vos podías pedir cambiar eso?

Na: sí, había mucha flexibilidad. Obviamente, si yo lo cambiaba y mi compañero podía cubrirme, estaba todo bien, ningún problema. Nunca llamar un día antes “che, mañana no puedo llegar a tal hora cámbiame el...”, no. Siempre lo hacíamos con un par de días de anticipación, si ya son... ponele si sé que el 15 de octubre tengo un casamiento y estamos en agosto y avisar “che, el 15 de octubre tengo un casamiento ¿hay alguna posibilidad de cambiarlo?” y... “sí, no hay ningún problema”. Eran muy flexibles, muy flexibles. Muy flexibles con las cosas que se podía, muy charlable. Por eso te digo, muy buen clima, mucha comunicación entre nosotros y buena relación con nuestros pares, o sea, entre nosotros recepcionistas y con nuestros supervisores también. Eso hacía las cosas mucho más fáciles.

MR: y si te enfermás hoy ¿podés llamar mañana y decir “no voy”?

Na: sí, o sea, si realmente estás enferma. Llamabas y decías “no voy porque estoy así” y te mandaban un médico de la obra social que venía y corroboraba que estás enferma y te hacía el certificado y después ibas a tu médico o lo que sea y llevabas el certificado y estaba todo bien. Pero sí, si era un caso de que no sé, no tenés voz, o estás descompuesta o estabas mal,

sí. Sí, porque ni a vos ni a ellos les sirve que vayas a trabajar y que seas la mitad. Porque no, no sirve. Así que sí, con esas cosas ningún problema. Incluso yo he llamado... me acuerdo una vez que me levanté muy mal, muy mal, y llamé ese mismo día para avisar que no iba a ir. Realmente estaba muy mal. Y bueno, en ese momento yo aviso a las seis de la mañana cuando me levanto, entonces, cosa que a las siete cuando lleguen los otros, ya se pongan a buscar a uno de mis compañeros, al que está de franco por ejemplo que me cubra o alguien que me pueda cubrir.

MR: ¿y vos cubrías en días francos...?

Na: Sí... hay veces que había que... sí, una vez me llamaron, yo tenía franco y “¿che, mañana te podés venir?”. Sí, iba.

MR: ¿Y si decías que no qué pasaba?

Na: y si decía que no porque estaba justificado, porque por ejemplo, tengo... no sé... qué se yo si mañana tenía... Yo tengo franco hoy y mañana, y mañana ya tenía programado me voy con mi familia a...Cacheuta qué se yo... digo “no, mañana la verdad que...Bueno, igual en ese caso...”. Por lo general si era una salida onda así te vas a Cacheuta, “bueno no, no te vas nada a Cacheuta, venís a trabajar”. Era así, pero... si había algo, o sea, si realmente no podías ir a trabajar el día de tu franco, no podías y estaba todo bien. Si de verdad no podías ir a trabajar. Pero siempre y cuando sea.... O sea, si se podía... Vos tenías organizado un día de campo todo muy bonito y te llaman y te dicen “tenes que venir a trabajar” y... sí, tenés que ir.

MR: ajá ¿y si no vas qué pasa?

Na: es que me parece que no existe el “no vas”. O sea, por capricho “y... no”. No, no, tenés que venir.

MR: No como capricho, si no decir “bueno, no, me importa ir al día de campo con la familia, lo programé... No voy”. ¿no existía eso? ¿no pasaba?

Na: No. No, no, no, no pasaba. No, siempre que... si tenías... Porque obviamente si te estaban llamando era porque realmente necesitaban que vayas no por decir “che, no, no me pinta que vayas al día de campo, venite para ver si hacemos un poquito más de...”. No. O sea, si te llamaban para ir era porque realmente un compañero... A parte, si yo llamaba y decía “no voy”, si yo el día de mañana necesitaba que me cubran porque estoy enferma o porque... no sé, por lo que sea. Imagínate que mi compañero que me podía cubrir te diga “no che, no porque me voy a un día de campo”. Yo lo mato ¿me entendés? Por eso había... era más allá... era más allá de la tarea profesional que teníamos, era por una cuestión de cubrir y hacerle el aguante a la persona, tu compañero que no podía ir. Porque obviamente ninguno tenía la intención de cagarle el franco al otro, hablando así... mal y pronto. Nadie quería decir “che, no, hoy me quiero tomar un día o dos, que venga...”. No. O sea, siempre muy respetuosos, trabajamos con un muy buen equipo. Entonces, obviamente si uno no podía ir, era de verdad que no podía ir. Entonces, a mí no me cuesta nada, si de verdad, un día de campo... bueno, tendré otro día. Si tengo que ir, voy. Y me parece que es por una

cuestión de lealtad y de respeto a tu compañero y también un poco de amor a la profesión... qué se yo, porque si de verdad te gusta la hotelería, esas cosas te las bancas. Porque, desde el momento en que vos pisas la facultad, lo primero que... por lo menos a mí lo que me pasó cuando yo entré a averiguar para empezar a estudiar me dijeron “estás egura de que querés estudiar hotelería? Mirá que los horarios no son los mismos que los de cualquier trabajo, mirá que mientras vos estés trabajando la mayoría de la gente va a estar de vacaciones y cuando vos estés de vacaciones todos van a estar trabajando y tus vacaciones por ahí van a ser en abril o en... no sé, en agosto que no...”. Y bueno, desde el momento en que decís “bueno, sí, quiero esto” y... ya, de alguna manera te convences de que estas cosas van a pasar y que si de verdad te gusta, lo vas a tener que hacer, por amor al arte (risas), nada más. Como en cualquier profesión. A ver, calculo que si de verdad te gusta lo que estás haciendo y bueno y de repente tenes que dejar de lado algunos planes que tenías para cumplir con tu trabajo... y bueno y si de verdad te gusta y estás conforme... Sobre todo eso... en mi caso, yo estaba muy conforme con el trabajo, con el lugar de trabajo, entonces, por eso, nunca me molestó. A ver, no te digo que iba chocha de la vida ir a trabajar un franco, no. Pero no me generaba una cosa de decir “no, no” .

MR: ¿te lo devolvían después ese franco?

Na: sí, sí, sí.

MR: ¿y cuando termines la carrera querés volver a trabajar en un cinco estrellas?

Na: no sé si en un cinco estrellas. No... no me imagino como de... terminando de... terminando con recursos humanos y ya empezar a trabajar en un hotel en recursos humanos. No sé si ya de entrada. Pero... pero sí, más adelante me resulta súper atractivo. No sé si cinco estrellas... me inclino a lo mejor más por un hotel boutique. Una cosa más chica, más tranqui. Algo... no sé, no tanto bochinche, no sé. No, no, no, me parece que me gustaría algo más tranqui. Qué se yo, no sé. Me gusta igual, me gusta. Sí, la verda que un cinco puede ser, ahora me dejás pensando. Sí, me gusta, me gusta. Sí, lo haría. Lo haría, a parte me pasó que cuando estuve trabajando, realmente tenía muy buena comunicación con la gente que trabajaba en todas las áreas del hotel. Muy buena comunicación. O sea, que de hecho yo... me iba todas las mañanas, después de que llegaba y me pasaban mi turno y qué sé yo, como siempre éramos mínimo dos trabajando... entonces, si no había mucho movimiento en la mañana me iba media hora, o menos, quince, veinte minutos al departamento de *housekeeping* y... Y me gustaba mucho charlas con las chicas, con las mucamas y que me cuenten cuál era su trabajo y qué les molestaba hacer. Y... yo las animaba mucho para laburar. Incluso, por ahí, si estaba muerta la parte de recepción porque ya no había ingresos, o lo que sea, por ahí me iba a alguna... Obviamente con permiso de mi supervisor. O sea, no es que me mandaba... no. E... pero por ahí si me daban permiso subía a las habitaciones y les daba una mano con lo que podía... y la verdad que tenía muy, muy buena relación. Entonces, me gusta, me gusta mucho ver qué les pasa, qué piensan, qué les gustaría cambiar. Y si eso lo puedo tomar... si esa información la puedo tomar para mejorar algo... bueno, buenísimo. Entonces como que ese lazo que tuve con la gente en mi experiencia laboral me sirvió mucho para decir, bueno, sí, me gustaría trabajar en recursos humanos, en un hotel y hacerle frente a esto. Que muchas veces se hace la vista gorda o...

que no le dan mucha pelota. Muchas veces el departamento de recursos humanos termina siendo como... que estás más del lado de la empresa, en algunas empresas es como que recursos humanos un poco más y sos la secretaria del gerente... Entonces no, a mí me gustaría tirarlo para otro lado. O sea, ayudar de verdad. Ver cuáles son los problemas, lo que está viviendo la gente y... ayudar. En un hotel me parece que se da muchísimo, se presta muchísimo para poder trabajar porque son... son áreas, si bien son todas complementarias, son muy distintas y la gente que trabaja es impresionante las diferencias de todo. O sea, de... la manera de pensar, de la forma de trabajar, de... de todo., que tiene cada uno de los puestos. Entonces, me parece que como se complementan y también son tan distintas, está muy bueno trabajarlo.

MR: Bueno...

Na: ¿qué más?

MR: Nada más, a no ser que quieras agregar algo.

Na: No, no sé, si tenés alguna otra duda de algo ¿te sirvió?

MR: Sí, un montón, gracias.

Entrevista a Marcelo

MR: Bueno... primero quisiera saber cuántos años tenes.

Ma: treinta y cuatro.

MR: ¿y... estudiaste... estudiaste algo referido a la hotelería?

Ma: estoy estudiando la licenciatura en turismo.

MR: Y ¿cómo ha sido tu trayectoria laboral?

Ma: e... empecé en el 2005, trabajando en un hostel, en el hostel ***, un año, un año y medio... de ahí pasé a otro... a un hotel que es cuatro estrellas que antes se llamaba *****, en la calle Mitre y de ahí pasé a *****, cinco estrellas, como recepcionista y hace unos dos años que estoy como concierge, que es ahí en atención al huésped.

MR: ajá, y ¿qué es lo que hacés como... conserje -le voy a decir-?

Ma: ajá, sí, emmm, básicamente es planificar... si tenes contacto con el huésped, porque tenemos muchas habitaciones, entonces no... a veces estás solo y no podes con todos, pero, se puede hacer mucho trabajo, lo que es el... antes del ingreso contactarte con el huésped o... yo me contacto con el huésped o él se contacta conmigo para ir generando un itinerario de los días que va a pasar acá. E.. me contactan muchos brasileros porque quieren ir a bodegas. Entonces yo voy planificando día a día cómo van a hacer, les recomiendo lugares para ir a cenar o a almorzar. Soy como un intermediario entre lo que es Mendoza y ellos. Em... básicamente también todo lo que necesiten en el hotel o... cambios de pasajes, de vuelos o comprar pasajes o... reservarles lo que sea. Como un asistente.

MR: ajá. Y vos... si me describís un día de trabajo típico ¿cómo sería? ¿hay un día de trabajo típico?

Ma: y... m... antes yo estaba más separado de la recepción, ahora estoy como más adentro de la recepción, entonces hago tareas de recepcionista, que no me corresponderían *check in*, *check out*, e... cobrar, etc. Em... pero un día típico e... depende de la agenda, no... no tenés nada planificado. Reservar bodegas por lo general es algo de lo que más piden.

MR: ajá, pero llegas a al hotel y ¿qué es lo que haces?

Ma: llegás, ves las novedades, si viene un grupo, si viene un vip, si viene un habitué... Antes se le daba más importancia a eso, porque teníamos más recursos. Ahora no tanto, han recortado. Entonces, si venía un vip o un habitué, le dejabas una carta de presentación... chequeabas que la habitación estuviese bien... Ahora ya no se hace tanto.

MR: Ajá. ¿Y por qué es que estás haciendo actividades de recepción?

Ma: recortes dentro del hotel.

MR: Aja ¿desde cuándo hay recortes?

Ma: Octubre del año pasado. En realidad empezaron un poco antes, pero a mí me tocó en octubre.

MR: ¿en qué se ven esos recortes?

Ma: Personal.

MR: ¿han echado gente?

Ma: mucha.

MR: ¿Como cuántos?

Ma: cincuenta más o menos. O sea, echaron muchos fijos y ahora los contratos son eventuales. Y... a nosotros nos dijeron que va a bajar la calidad del servicio, pero a los dueños no les interesa. Lo que quieren es más plata, entonces... eso... e... perdes calidad del servicio. En cuanto a respuesta por ejemplo de lo que quiere un huésped. E... que te pide una toalla y en vez... te demoras 25 minutos y te vuelve a llamar diciéndote “mirá, salí de bañarme, necesito la toalla” . y... porque hay poco personal y eso es calidad en el servicio.

MR: ¿y que ha hecho la gente a la que echaron?

Ma: e... ¿qué es lo que hicieron?

MR: ¿se organizaron? ¿Hicieron algo?

Ma: no, no.

MR: ¿nada?

Ma: nada... no sé si alguno en particular... bueno, echaron a una chica que estaba embarazada y... ella creo que sí inició algunas acciones, pero no sé el resto... creo que nada.

MR: ¿tenes relación con la gente que echaron o no?

Ma: sí, con un par, ellos ya consiguieron trabajo.

MR: ¿en otro hotel?

Ma: en otro hotel, en el mismo puesto. Y... otro no sé, les perdí el rastro. Pero...

MR: ¿y los indemnizaron?

Ma: sí, sí, a la mayoría sí. Por eso ahora están con los eventuales, aparentemente es más barato.

MR: ¿y con los eventuales cómo es? ¿cómo se manejan?

Ma: e... muchos e... de la parte de limpieza y e... *housekeeping* y e... y si hay algún evento te contratan a un camarero por una noche también, o, una semana.

MR: ¿y los hacen facturar?

Ma: No, es a través de empresas, creo que es *group service* y *service group* la otra, entonces llamas y ellos se encargan de buscar gente, tienen un... un historial ahí de personas...

MR: ¿Y cómo ha impactado en vos que echen a toda esa gente... todos estos “recortes”?

Ma: e... y... fue, fue difícil, porque te daba una sensación de que llegabas un día y te tocaba a vos. Entonces el ánimo general no era muy bueno... y siguen. Bueno, ahora ya no... no pueden, ya no queda más nadie, porque se quedaron con lo básico, básico. Hubo mucho movimiento también dentro de la empresa. Por ejemplo, el encargado de eventos, lo pasaron a recepción. La supervisora del restaurante, la pasaron a recepción un camarero, lo pasaron a recepción, eee, después a otros dos chicos los mandaron a otro hotel. Entonces había un movimiento medio raro. entonces era llegar a decir “¿alguna novedad?”. Capaz que terminabas en... a un chico que trabajaba en depósito lo pasaron a seguridad. No, no, la verdad que me sorprendían, todos los días llegaba y me enteraba de algo y decía “bue... esta no me la veía venir”. Y... estaba... echaron a una mucama que trabajaba excelente, re bien, llevaba once años creo en la empresa y la echaron... obvio la indemnizaron. Pero... hay gente que no trabaja tan bien y sigue... y... para reemplazarla a ella toman gente eventual que no está capacitada, no sabe. Entonces como que desde adentro lo vemos medio raro.

MR: ajá. ¿y quién decide eso? ¿la parte de recursos humanos?

Ma: la gerencia. Quién dice con el dedo se va este, este y este no sé... pero es el gerente general, el gerente de operaciones, recursos humanos... Se deben reunir y... y no sé cómo lo manejarán. Capáz que les viene la orden de echar a siete. Y ahí mirarán, no sé.

MR: ¿la relación entre ustedes, entre los trabajadores ha cambiado a partir de eso o no?

Ma: e... no, lo que pasa es que ahora e... el hotel donde yo estoy era dueño del ***** que está frente a la plaza Italia, y antes había rumores de venta, cada vez más, cada vez más, hasta que se terminó vendiendo. Pero del hotel nunca te dicen nada, hay silencio absoluto, eran todos rumores. Esta, estaba y está el rumor de que el hotel***** se va a vender. Y... estamos todos ansiosos de que se venda, porque trabajar en estas condiciones a nadie le gusta. Porque el huésped... es un hotel cinco estrellas y aunque pague... se paga muy barato para ser un hotel cinco estrellas, te exige y te reclama el servicio de cinco estrellas. Que nosotros sabemos que ahora estamos un poquito por debajo, entonces hay como mucha presión y... estrés.

MR: ¿Presión por parte de los clientes?

Ma: Sí, porque uno tiene que estar ahí, dar la cara, resolver y son ocho horas que por ahí salís con la cabeza... medio atontado.

MR: Claro.

Ma: Pero entre nosotros bien, la verdad que... es un grupo de trabajo, creo que en cualquier lugar del mundo te puedes llevar mejor con uno y con el otro no tanto y... entre todos, cuando nos exigen respondemos.

MR: ajá. ¿y con los gerentes?

Ma: y... no, no hay. Hay buena onda... porque... tiene que haber buena onda, pero...

MR: ¿cómo sería eso?

Ma: y... porque es el gerente te tenes que llevar bien pero... se lo cuestiona mucho sobre las decisiones que toma. Porque aparte nos vemos nosotros reflejados en esas decisiones. Pero hay mucho... se lo condiciona mucho y por ahí hay decisiones erróneas que a la larga te das cuenta y ellos se dan cuenta y... los beneficios que tenemos nosotros son muy pocos....

MR: ¿qué tipo de beneficios tienen ustedes?

Ma: Por ejemplo, no tenemos comida, que otros hoteles si la tienen, una hora de almuerzo, nosotros tenemos media hora que te dan café y tortitas. Te dan una vianda, que yo antes la tenía, el hotel te la financia, sale creo que doce pesos, catorce pesos cada vianda, imagínate. Horrible. El hotel te financia la mitad. Yo antes estaba en eso y... no.

MR: te financia... ¿te paga la mitad o te lo va descontando del sueldo?

Ma: te lo va descontando del sueldo... medio tramuyo. Algunos lo toman, otros no tanto. Emm, me gustaría tener más recursos para trabajar, me gustaría tener un lugar de descanso mejor. Tenes unas banquetas sin respaldo y la verdad que... una silla, tan simple como una silla, te haría descansar más, pero no, es como que los reclamamos... y menos ahora con los recortes, no... no te dan nada.

MR: ajá y... ¿se han organizado para hacer este tipo de reclamos?

Ma: no. E... lo que pasa es que no es de ahora, antes, cuando las cosas estaban bien, se planteaban muchas cosas, que llegaban al gerente general y ahí las rechazaba a todas. Entonces, es como que ya sabemos que no va a pasar nada. E... está ese ánimo, o sea, ¿para qué vamos a hacer algo si no nos van a dar bola? Y ahí muere todo.

MR: ajá y ¿cuáles eran los canales para hacer esos reclamos?

Ma: Recursos humanos. Que la gerenta de recursos humanos se juntaba con el gerente general e... y ahí decidían, que sí o que no. Pero lo más importante era la comida, el lugar de descanso, quizás algunos beneficios... pero no, nunca resultaron.

MR: ajá ¿y no hay nadie que participe en el sindicato?

Ma: sí, hay unos representantes, creo que son unos chicos del restaurante. Pero... no creo que hagan nada... Y si lo hacen no me importa. Porque yo no me entero.

MR: Y ¿alguna vez fuiste al sindicato?

Ma: No. Sé que hubo elecciones dentro del hotel, por eso salió un camarero y creo que una chica de *housekeeping*. Y... eso es todo lo que sé.

MR: que hubo elecciones, pero ¿votaste?

Ma: No. No, porque creo que estuve de franco y no fue muy...

MR: Y ¿tiene alguna importancia eso hacia el interior del hotel?

Ma: No, ninguna.

MR: ¿y por qué crees que se hacen las elecciones?

Ma: e... porque lo piden desde el gremio.

MR: ¿es un requisito del gremio tener los delegados?

Ma: Sí. Delegados entre comillas.

MR: pero ellos tienen, me dijeron, inmunidad. Como que no los pueden echar por tanto tiempo. Es lo único... no sé si tienen otro beneficio.

MR: ¿para vos cuál es la función de un sindicato?

Ma: e... representar al empleado... más que nada cuando... por temas de sueldo ¿no? Otra... desconozco... qué harán por el empleado.

MR: ¿y tampoco nunca te ha interesado?

Ma: No... lo que sí... hemos investigado en internet era el tema del sueldo. Porque nosotros como que tenemos un... contra... un contrato provincial, y los otros cinco estrellas un contrato nacional, entonces, el sueldo de ellos es como mil o mil quinientos pesos más que el nuestro por el mismo trabajo e... y... eso sí lo averiguamos, pero te cortan así las alas de una... Lo mismo que nosotros trabajamos siete por dos, me gustaría por ahí trabajar un seis por dos, también... nada... tener, que te paguen el idioma, tampoco te lo pagan; que tengan los recepcionistas un fondo de caja, porque si falta plata, la tienen que pagar los recepcionistas... que hizo la macana ¿no? Eso tampoco... lo tenemos y existe... que se les pague más a los que trabajen de noche, tampoco existe en el hotel, pero en otros lados sí. Eso también se ha reclamado, pero no sé si lo buscaron, yo no lo encontré, no sé si lo buscaron, a través del sindicato ¿no? E... me imagino que debe haber un miedo a que después lo echen o se pudra todo...

MR: Y está... supongo, ahora de forma permanente la amenaza de despido ¿o no?

Ma: em... no, no tanto ahora, como que se calmaron las aguas. A mí me encantaría que me echen, porque ya llevo cinco años y sería una re buena indemnización y hay varios que también quieren que los echen. Y hay varios que están buscando trabajo. O sea, el ambiente ahora es, uno, que vendan el hotel. Que se lo vendan a una empresa como la que compró el **Executive** que ha hecho cambios positivos, el ambiente laboral cambió para mejor. O que te te echen, porque a mediano o largo plazo, no se ve que mejoren las cosas, de hecho han empeorado. Así que el rumor era que ahora en febrero se iba a vender el hotel, pero no... desde enero que no hay nada nuevo... estamos ahí en la expectativa.

MR: bueno, te hago algunas preguntas técnicas. ¿cuáles son las áreas, cómo está armado el hotel, qué tipo de áreas hay, laborales?

Ma: y ahora tenes e... restaurant, con la cocina y los camareros y el servicio; house keeping; en recursos humanos ahora hay una sola persona para... todos los empleados, para todo el hotel; reservas; administración; y... recepción.

MR: ¿Y cada una de estas áreas tiene un jefe? O ¿cómo son las jerarquías?

Ma: y... tenés: la directora, que vendría a ser como la dueña, gerente general, gerente de marketing y ventas, gerenta de reservas, e... gerente de operaciones, gerente de administración, gerente de habitaciones. Y... esos serían todos los gerentes; después va bajando y tenés supervisores y team leaders e... supervisor de recursos humanos, supervisor de restaurant, supervisor de recepción, supervisor de house keeping; y... abajo los empleados.

MR: ajá. ¿y vos estarías como empleado?

Ma: sí.

MR: ajá. ¿cuánta gente trabaja, más o menos, en el hotel?

Ma: ¿fijos? me mataste.

MR: entre fijos y variables...

Ma: em... y eventuales y... cincuenta.

MR: ¿en total? ¿entre todos?

Ma: sí. Depende si llaman, si llaman, porque en los eventos por ahí se puede sumar... hay días que tenes eventos y que tenes el hotel casi al %100 y necesitás muchas mucamas y mucha gente para el evento. Y ahí no sé cuántos más contratarán. Pero sí, ponele que cincuenta, sesenta.

MR: contando todos los despidos, o sea, que eran prácticamente el doble, por lo que me decís.

Ma: y echaro... echaron... bastantes sí. Cuarenta, cincuenta echaron. Porque antes estaba el restaurante, de ahí echaron al cheff principal y a varios más, varios camareros, reposteros, cocineros, los echaron. Emm echaron mucha gente de house keeping, de recepción echaron a dos, de eventos no quedó casi nadie...

MR: este... y... ¿hay algún tipo de comunicación entre los distintos sectores?

Ma: ¿en qué sentido?

MR: o sea ¿trabajan de forma separada en cada área? ¿tienen sus propios procedimientos o trabajan en conjunto? ¿conocen cómo trabajan en las otra áreas el resto de los empleados?

Ma: y... se conoce como... no en su totalidad, pero sí, todos trabajamos en conjunto porque si *housekeeping* está lento para hacer habitaciones, nos complica a nosotros en recepción para entregarlas, cuando tenés un huésped enfrente, entonces tiene que estar como bastante sincronizado ¿no? E... y con el restaurate bueno no hay... hay contacto porque nos llamamos por situaciones, pero no tanto. Bueno... como la central de teléfono está en recepción, todas las llamadas entran ahí. Todas las llamadas entran ahí, las del exterior y las del hotel. Si es un huésped que necesita una toalla, vos tenés que hablar con *housekeeping* o si llama un huésped que no le funciona el televisor, vos tenés que hablar con mantenimiento, llega una llamada de afuera que quiere hacer una reserva, tenés que pasarlo a reservas o que quiere buscar a un huésped. Entonces tenés contacto con todas las áreas permanentemente.

MR: y se hace vía telefónica

Ma: e... o e-mail lo más rápido es, tenemos handies, o teléfono o e-mail.

MR: ¿y dentro del hotel funcionan en sectores separados?

Ma: e... sí, reservas y administración e... y algunas gerencias están en el subsuelo, en el primer subsuelo, hosekeeping, recursos humanos y depósito en el segundo subsuelo y... nosotros arriba. Y en el primer piso está el gimnasio, pero son... dos empleados que ni siquiera... no son del hotel.

MR: ¿también son tercerizados? O ¿por qué no son del hotel?

Ma: Porque tienen un contrato con el hotel porque ellos proveen el servicio, o sea, no tienen un bono de sueldo del hotel, sino que le pagan ellos al hotel el alquiler del lugar.

MR: aa está bien. Un paréntesis, volviendo a lo anterior, ¿cómo es tu relación con recursos humanos?

Ma: emm hola y chau y... si necesito... no le hago muchas consultas pero... son consultas puntuales de "mirá mi bono de sueldo, no entiendo esto" e... hablé ahora porque... nos sacaron también la obra social, que te lo financiaba parte el hotel, swiss medical en mi casoy desde el primero de enero ya no está más. O sea, si yo quiero la obra social la tengo

que pagar entera yo y me va a llegar la factura acá a mi casa. Hablé por eso y nada más. O sea, no, no hay mucho contacto.

MR: pero eso es ilegal en realidad, se supone que si estás en blanco te tiene que pagar la obra social.

Ma: tengo la obra social del sindicato UTHGRA, e... yo antes me manejaba mucho con la Clínica de Cuyo, pero ahora no podría ir, tengo que ir directamente a OSUTHGRA, que queda ahí en la calle Mitre y Colón. Eso sí es lo que... es que es verdad, no puedes no tener obra social. Pero tenía yo swiss medical porque me manejaba donde quisiera, pero era antes.

MR: ajá. Y... ¿qué profesión tiene la persona que está en recursos humanos?

Ma: emmm, creo que está recibida de la materia esa... de... recursos humanos.

MR: ¿y su posicionamiento cómo es? ¿está más con la empresa o más con los empleados?

Ma: con la empresa. Siempre, históricamente los que estuvieron en recursos humanos e... siempre, tiran más para la empresa, de hecho una compañera, que estudia, nos decía que... ella trabajó ahí, y les daba con un palo. Emmm la gente por ejemplo que renuncia, me decía mi compañera que está bueno entrevistarlos para ver por qué renunciaron emm, pero no, nunca jamás se hizo eso. Y de que... no, no hay prácticamente contacto... se encargaban de comprar empanadas para celebrar algo, pero... no...

MR: ¿se hacían esas celebraciones así de los cumpleaños o...?

Ma: no.

MR: ¿y para celebrar qué tipo de cosas?

Ma: para el día del trabajador... emmm, no sé, el día de la primavera... algo así, medio raro. Nada más que eso.

MR: ¿y con el recorte ya no?

Ma: murió. O sea, es como que, sacaron muchas cosas y... las ganas de ir a trabajar no son las mismas, porque te exigen lo mismo, y el huésped te exige lo mismo, pero... te han sacado un montón de cosas. Aparte también prometieron muchas cosas... tonteras, que no las cumplieron. Entonces, como que más los juzgas todavía.

MR: ¿prometieron cosas en qué momento?

Ma: y... hace un tiempo... me acuerdo que habían dicho de comprar una... no, no comprar, creo que se alquilan... esas máquinas de snacks que pones plata y te dan...

MR: sí.

Ma: bueno, eso. Un metegol. Nunca. Juegos, ahí están, tirados. Emmm y... y a parte, planifican día a día. Me acuerdo que una vez tuvimos una reunión con el gerente de operaciones y dijo “chicos, este año tenemos muchas cosas buenas así que, no sé qué, bla bla bla” y le digo “bueno, nombrame tres cosas buenas” “bueno, no, lo que pasa es que...”. Y no dijo nada... yo ya lo conozco desde hace muchos años y ya sé cuando te bicicletean. Entonces, yo ya no les creo nada ni a ningún gerente e... y es horrible trabajar así. Yo antes estaba motivado, del uno al diez, diez. Porque era mi puesto y qué sé yo... desde que me cambiaron, mis motivaciones menos uno. Y antes hacía muchas cosas y se me generaban ideas y “che, por qué no hacemos esto”. Ahora, si se me ocurre algo ni siquiera lo digo. Y... no me gusta, pero bueno.

MR: ¿había algún espacio para esas ideas?

Ma: sí. Si, muchas las llevaba a cabo.

MR: ¿y cómo era, se armaban reuniones generales o cómo se hacía?

Ma: emm era, ahora lo veo ¿no? Era más, e... algo sobre el aire ¿por qué? Porque yo solo no puedo llevar a cabo esa transformación de que quiero poner una botella en cada habitación. Necesito de la ayuda de las diferentes áreas y que todos lo sepan. Entonces, lo que yo hacía era más para mí. E... no podía hacer algo muy radical. Pero sí, me acuerdo que planteé de poner divisores de basura n el comedor y lo hicieron.

MR: ¿Divisores para separar la basura?

Ma: Claro, tenes papel... orgánico y demás... y... y... Después, bueno, cambiar unas claves wi fi que había para los huéspedes, que antes eran horribles y ahora se lo hice un poquito más vistoso. Pero tampoco... antes teníamos una impresora color, ahora tampoco hay eso, o sea, va decayendo todo. Pero sí, había lugar para las ideas que proponía antes, ahora no. De hecho, yo les dije, y saben que estoy desmotivado, pero, como que me jefe... que tengo ahí... el gerente de operaciones, tampoco puede hacer nada, porque la orden del dueño es “se va a trabajar así” y se trabaja así.

MR: ¿y estos recortes vienen por estas intenciones de vender? ¿quieren vender con la menos cantidad posible de empleados? O ¿viene en caída el hotel en general? ¿va poca gente a alojarse?

Ma: No... hay mucha gente que va a alojarse. E... pero lo que ellos dijeron en su momento, que no sabemos si es verdad o mentira, es que esperaban un 2013 muy negro. Por eso los recortes. E... pero gente sí hay. Enero no fue un mes así wow, pero sé que estuvo a más del 60% de ocupación. Obvio que si estás al cien siempre...

MR: ¿Pero no es peor que el año pasado, ni que el anterior?

Ma: em... no, no creo que sea peor. Para nada.

MR: ¿y los precios se han mantenido o los han ido actualizando en función de la inflación?

Ma: e... no se puede actualizar tanto, porque la brecha entre un cuatro y un cinco es pesos de diferencia. E... no, no se han subido los precios. Pero lo... siempre cada seis meses se hace un reajuste. Ahora creo que desde mediados del año pasado no se ha tocado.

MR: ¿y los sueldo han ido cambiando?

Ma: e... sí, suben.

MR: ¿suben al nivel de la inflación?

Ma: No, no, menos.

MR: menos. O sea, ¿tu sueldo te alcanza para menos cosas?

Ma: sí, obvio. Ahora no me he fijado si nos han depositado. Lo único bueno de la empresa es que depositan siempre del 1 al 5 o del 1 a 6, siempre deposita, siempre. Em... pero no, no, no sería lo ideal. Más, sobre todo para un recepcionista, comparado con otros,... de otros cinco estrellas que ganan mucho más.

MR: ¿te puedo preguntar cuánto estás ganando?

Ma: e... y debe estar en \$5.000, más o menos.

MR: ¿\$5.000 gana un recepcionista de un cinco estrellas?

Ma: sí.

MR: ¿por convenio colectivo?

Ma: sí, provincial. Calculale que el del Hyatt debe estar ganando seis quinientos, más feriados.

MR: ¿los feriados se los pagan doble o tienen feriados?

Ma: pagan doble.

MR: ¿a vos no te pagan doble los feriados?

Ma: sí, a mí también.

MR: ¿y horas extra?

Ma: No, no se pagan horas extra.

MR: ¿y hacés horas extra?

Ma: e... nosotros no tanto, es muy raro, te quedas quince minutos más, media hora más cada tanto, pero... los chicos del restaurante sí hacen horas extra y no se las pagan. Las compensan, qué se yo “mañana ándate dos horas antes” e... entre ellos se van arreglando. Pero nunca jamás la empresa pagó horas extra.

MR: ajá. ¿Y sin embargo la gente se queda a hacer las horas extra cuando lo tiene que hacer?

Ma: e... sí, pero es más por compañerismo, o porque realmente hay muchísimo trabajo y tratas de terminar rápido y... bueno, en algún momento te tenes que ir. No es muy seguido en la recepción. En el restaurante pasa.

(comentarios sobre el calor)

MR: este... y... ¿han recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Ma: Antes, antes sí habían capacitaciones. Emmm, del sistema que manejamos hotelero, o... de los mismos servicios que brindaba el hotel, e... se hizo no hace mucho uno de evacuación en caso de incendio o terremoto, emmm que a ese yo no fui porque alguien se tenía que quedar en la recepción... E... antes sí había bastante seguido capacitaciones. Ahora hay más reuniones para tratar algún tema puntual de los que se mandaron algo en la recepción, un error “bueno, chicos recuerden que esto no lo pueden hacer...”. Qué sé yo... Pero tampoco yo participo de las reuniones porque son más de recepción. O sea... aunque hago ahora trabajo de recepción, porque no me queda otra, son como seis recepcionistas y yo que sería el conserje es otra... (lee un papel donde están anotados los turnos de los recepcionistas). Son, dos, cuatro, seis, ocho. Ocho recepcionistas fijos y dos eventuales. Y... yo en otra área... por eso cuando se juntan en las reuniones, aunque yo lo hago el tema de facturación y eso...

MR: ¿y vos no vas a las reuniones directamente?

Ma: No.

MR: Porque no te dan ganas o porque... no te llaman o porque no estás en ese papel...

Ma: No, porque me tengo que quedar cubriéndolos a ellos en el trabajo.

(silencio)

MR: este... hay algún... o ¿cómo es que llegan a entender cuál es la lógica de la empresa, o cuál es la visión de la empresa? ¿podrías hoy decir que la empresa tiene una visión determinada?

Ma: No, para nada. Em... ellos se querían posicionar como el hotel más lujoso del interior del país. Pero creo que nunca nadie... aunque estaba pegado en el comedor, nunca nadie lo supo... y está lejos de llegar. Eso me acuerdo que también se los propuse yo, de... que lo pusieran en el comedor, se los dije a recursos humanos y lo pusieron.

MR: ¿pegaron un cartel?

Ma: Una fotocopia... una hoja A4 que dice visión y misión. Pero no, no me la sé. Pero era eso, posicionarse en el interior del país... yo creo que el 99%... los gerentes sí lo pueden llegar a saber, pero el resto... nada.

MR: bien... a parte... ¿cómo se reclutó a la gente? Ahora no están buscando gente, pero... ¿cómo se los contrataba?

Ma: em... sé que ponían avisos en el diario, hay una página de Facebook también, de amigos que la hizo la chica que estaba antes en recursos humanos y... iba mucha gente al hotel a dejar el currículum. De hecho yo entré porque llevé mi currículum y se lo dejé al guardia de seguridad y... me llamaron. Emmm y si no quizás el conocido de alguien. Son los canales.

MR: Y... antes de que estuviesen en este estado ¿qué es lo que crees que buscaban en los empleados?

Ma: depende del área, pero... conocimiento de inglés, que sea proactivo y... no, la proactividad, ganas de trabajar... De todas formas, son la mayoría, puestos bastante rotativos, sobre todo en la recepción, porque, como son chicos jóvenes, la mayoría no tiene... no están casados, ni tienen hijos, salvo uno o dos, que esos sí siempre quieren trabajar, pero uno quiere superarse, de recepcionista a jefe de recepción y que lo vayan subiendo. Entonces muchos, como ese cambio no sucede, porque la estructura es bastante cerrada, de hecho los gerentes vienen de hace diez años y siempre son los mismos y van a seguir siendo los mismos e... la gente opta por irse, porque le salió algo mejor o porque tienen posibilidades de crecer. Porque si te quedas de recepcionista, puedes ser veintisiete años recepcionista, lo mismo un mozo... Bueno, aunque ha habido casos, por ejemplo, cuando a mí me pasaron a *counsierge* para mí subí. Ahora bajé. Lo siento, por más de que venga el gerente y te puedan dar una guitarreada de que no... una cosa es lo que dice y otra lo que yo puedo llegar a sentir. Emmm después, dos camareras pasaron como a *team leader* del restaurante y dos recepcionistas pasaron como *team leader* de recepción. Esto fue el año pasado. A principios del año pasado. Esos son los cambios más grosos que... ¡ah! Y una chica de reservas pasó como *team leader* de reservas. Hasta ahí podés llegar.

MR: ¿y por eso es que se produce esta rotación?

Ma: sí, y... em... en la recepción cansa bastante, trabajar de noche para los chicos... e... a la larga **el cuerpo te termina matando**, más los que estudian y demás. Pero... también no se bancan... nuestro gerente por ahí es bastante prepotente o... arrogante... y hay mucha gente que no se lo banca. Entonces... se termina yendo.

MR: ajá. ¿cuánto duran más o menos? En promedio.

Ma: y... año... hay casos excepcionales, pero, han pasado muchísimas personas, de hecho, del equipo que empezó cuando abrió el hotel queda uno y yo y... nadie más. Después ha pasado mucha gente. Muchísima gente.

MR: ajá ¿y son todos jóvenes?

Ma: e... sí, yo creo que debo ser el más grande, yo tengo treinta y cuatro. E... y el que me sigue también debe tener treinta y cuatro, treinta y tres, después hay otro de treinta y algo,

treinta y... hay uno de dieciocho a.. Laura tiene treinta y tres, treinta y cuatro, Cintia tiene treinta. Y... tenes entre veinte y treinta, más o menos.

MR: ¿y por qué crees que es esa franja etaria la que trabaja ahí?

Ma: emmm y... porque es difícil... ha pasado gente ¿no? Por la recepción. Es difícil acostumbrarse y... la gente grande que no tiene experiencia en hotelería. Los jóvenes lo ven más como trabajar un tiempo, de hecho muchos que estuvieron trabajando... ahora uno se fue a Ecuador, el otro está en Panamá, el otro se fue con la novia a México. Es como juntar plata y... mientras uno estudia y sigue. Para mí es normal que haya rotación. No concibo que haya alguien siendo recepcionista toda su vida. Aunque en los hoteles de una estrella, dos estrellas, la mayoría de los recepcionistas son gente grande, de más de cincuenta. No sé, pero acá no, es otra cosa.

MR: Y vos ves que es porque esta gente quiere viajar, entonces va, está un tiempo ahí y después se va... o sea, ¿esa es la explicación para vos?

Ma: No, no solo viajar, sino porque quieren progresar y te cansas de hacer siempre lo mismo. En la recepción estás siempre de este lado del mostrador y como que no te puedes mover mucho, como que tenes un ancla, si te alejás mucho y estás solo, suena el teléfono y después viene un huésped y entonces estás siempre en la recepción y... después de un año y medio, dos años te cansa. Yo estaba en la misma y... me quería ir, estaba aburrido, cansado, de hacer siempre lo mismo, ya sabía todo... Todo, cómo facturar... ya sabía los programas de siempre, los huéspedes se quejan más o menos siempre de las mismas cosas y estaba aburrido y cansado, entonces quería otro cambio. Me fui una semana a eventos y me volví a la recepción porque no era lo mío. Y después al tiempito me propusieron ser jefe de recepción y ahí nomás también salió lo de conserjería y... la dudé un poco y no, me quedé con lo de conserjería. Que está mucho mejor.

MR: ajá... y... ¿cómo es tu relación con los clientes?

Ma: mmm, en realidad es como que me tengo que presentar, darles la bienvenida al hotel y quedar a disposición de ellos... todo bien.

MR: pero ¿cómo te sentís vos trabajando con los clientes? Hay gente que te cae bien, gente que te cae mal...

Ma: e... sí, sí, a esta altura sí, ya como que me tiene medio... sí, hay días que como que no quiero que me hable nadie. E... emm lo hablamos mucho con nuestros compañeros por ser... los chilenos por ejemplo te exigen muchísimo porque es como que son príncipes y reyes, aunque paguen cincuenta pesos. Te das cuenta porque llegan antes de hacer el check in de una habitación y... “quiero batas, quiero pantuflas, resérvame tal lado... e... tráeme shampoo, tráeme cinco cremas de enjuague” como que empieza a pedir, a pedir, a pedir. Y... ahora nos tocaron unos ucranianos, qué se yo, y... son muy arrogantes, tiran el pasaporte, cero cordialidad. Los brasileros muy gritones, muy gritones y... pero, hay de todo. Hay gente... ahora, la semana pasada, una pareja mayor de jubilados chilenos, muy amables, me regalaron una caja de bombones. O... hace un tiempito también les reservé

una bodegas a unos dueños de una bodega y... me regalaron un vino de cada bodega que visitaron. Y... hay gente que te deja plata, otros te dicen "bueno, si algún día vas a México llamame". Pero hay gente que es como que va a buscarte el error, ya entran con problemas y te pasan el problema a vos y te exigen que le des lo mejor y quieren pagar menos y... y ya no me los banco tanto. Entonces ya soy más cortante con ellos. Y hay veces que me pongo en malo y no y no y no. Porque tampoco me interesa... porque también sé que si se van a quejar con el gerente va a avenir después y me tira la oreja y qué sé yo...

MR: pero no pasa a mayores...

Ma: la gente cansa. Estamos cansados nosotros también... aparte al trabajar siete por dos cuando llega el día seis o siete, tenemos ya la cabeza... no te da para más y... e... estoy menos tolerante...

MR: ¿te quedas pensando después en las situaciones que tenés con los clientes?

Ma: sí, a veces sí, va, muchas veces. O sea, es difícil desconectarse. Con el tiempo de olvidas de... gente... va a menos que sea una anécdota muy grossa o... no. Pero sí, te quedas maquinando, porque muchas veces te quedas con bronca, porque como no le podés decir lo que pasa. O sea, yo no le puedo decir al huésped e... "mire, sé que hace una hora que no le suben la toalla porque no tenemos personal". Tenés que pedir disculpas y comerte lo... O si te maltrata, cordialmente le decís algo, pero por dentro querés matarlo, querés putear, saltar del mostrador y clavarle lo primero que encontras. Em... entonces es como que te tenes que aguantar muchas cosas y... necesitás descargarlo.

MR: Claro... y llegás a tu casa y estás con todo eso...

Ma: Sí, a veces sí. Hay días que son tranquilos, pero es mucho el bombardeo ahí, el teléfono suena, suena, suena, suena y... hay mucha gente, muchos huéspedes que te preguntan veinticinco veces lo mismo o son muy... cuadrados que e llaman para "¿cómo enciendo el televisor?" y... "¿ves el botoncito que dice encender el televisor? Desde ahí" "aaa ok, gracias". Y te quedás como diciendo "me estás jodiendo". Te juro que me han llamado para preguntarme cómo se enciende el televisor. Y no sé, otro que no me acuerdo qué tenía que hacer... que... tenía que mover la mesita de luz, pero no quería que alguien lo hiciera por él. Entonces, como... ¿qué hará esta persona cuando está sola en su casa? Te exigen eso ¿no? Como que ellos no quieren hacer nada, quieren que vos les hagas todo. Y... sí, te machaca la cabeza.

MR: y si te echan de ese trabajo, o si decidís irte en algún momento ¿querrías seguir trabajando en un hotel?

Ma: eso es lo que estoy pensando ahora porque me quiero ir. También lo saben. Aunque... se los dije el año pasado, capáz que han pensado que se me pasó ya. De hecho mandé un currículum a otro lugar.

MR: ¿a un hotel?

Ma: sí, que también estaban buscando counsierge. Pero me gustaría, si no, ir a trabajar a una bodega. Por el tema de horarios. Para no... en lo posible, porque hay bodegas que sí lo hacen, e... no trabajar los feriados, por lo general trabajar más de nueve a cinco y media... aunque hay bodegas que también te quedas un poco más, pero... Por lo que he escuchado, es más relajado.

MR: ajá. ¿cuántas horas trabajás vos ahora?

Ma: e... ocho y media, con la media hora del descanso. Y a veces el descanso no te lo tomás porque hay mucho trabajo o... hay veces que bajás y estás cinco minutos porque te aburraste.

MR: ¿en qué turno trabajás?

Ma: e... son cuatro turnos: de siete a tres y media, de tres a once y media, o puede ser de... nueve a cinco y media o de nueve a una y de cinco a nueve.

MR: No entendí nada.

Ma: Por ejemplo, yo mañana trabajo de... ¿mañana qué es? Siete...

MR: O sea que son turnos rotativos ¿vos vas trabajando según el día?

Ma: Claro, por ejemplo esto es el mes pasado (muestra un papel con horarios según fecha), el... catorce de enero trabajé de nueve a una y de cinco a nueve, el día quince trabajé de siete a de la mañana a tres y media, el día miércoles trabajé de nueve a cinco y media, el día jueves trabajé de tres a once y media ¿Entendés? Te hacen un mix de horarios que te revienta la cabeza.

MR: Claro.

Ma: hay chicos que esto lo hacen... no sé por qué lo hacen... pero yo lo odiaba. Este chico trabajó cuatro noches, de once de la noche a siete y media de la mañana. Cuatro noche así, tuvo franco, franco y después entró a las siete de la mañana a trabajar. Entonces el cuerpo... te, te... el cuerpo no se te termina de acostumbrar, porque vos venís acostumbrado a estar despierto de noche y de golpe te tenés que despertar cuando vos todavía estabas despierto antes. Eso, hazelo durante un año. Te mata la cabeza, el cuerpo. Es un sacrificio, yo lo hice mucho tiempo porque tenía que estudiar también. Pero... no.

MR: Y ahora me decías que estás estudiando ¿cómo hacés para ir a la facultad?

Ma: No, ahora no curso más, gracias a Dios, me quedan cinco materias, seis. Pero hay chicos... de hecho renunció uno en diciembre, primero, porque se cansó de hacer noches, se casó ahora y... tiene que estudiar. Así que renunció ahora por eso. Las noches, lo que más se quejan los chicos es de hacer noches.

MR: ¿tenés alguna actividad regular fuera del trabajo?

Ma: emmm, no. No, stoy pensando, pero no. Ahora tengo que estudiar porque rindo, pero...

MR: ¿podés concentrarte para estudiar?

Ma: e... no, nunca (risas), me cuesta un montón. Pero no es de ahora, es de siempre. Pero no queda otra.

MR: Y... ¿hay algún tipo de enfermedad laboral que asocies con tu puesto de trabajo?

Ma: emm, bueno, podría ser estrés, he tenido también como... dolores en el estómago, como gastritis, tuve que ir al médico también y eran... mala alimentación y los nervios también. Eso. Y... muchos dolores de piernas porque estás muchas horas parado, mucho. Y con los zapatos... eso nos pasa a todos, que vos nos ves estirando o... lo que más querés es sentarte. Cuando podes te sentas.

MR: ¿y podés por lo general sentarte?

Ma: e... sí, cuando tenes un tiempito sí, pero hay días que estás tan al palo que no podes. Y... te duelen mucho las piernas. Eso es lo que más te mata. Y... dolores de espalda también, porque el mueble de la recepción está un poquito bajo, entonces te tenés que encorvar un poquito para agarrar el mouse o... teclado y hay chicos más altos que yo y... pero todavía para ellos. Así que duele mucho la espalda.

MR: ¿Y ha habido accidentes laborales?

Ma: emmm, sí, pero en el restaurante. En la recepción no.

MR: y en el restaurante ¿te acordás qué pasó?

Ma: se cortan los dedos, con los cuchillos o con alguna máquina... E... las mucamas por ahí sí, una se cayó de la escalera. Pero en otras áreas.

MR: y ¿sabés si les pagaron lo que les tenían que pagar y ese tipo de cuestiones?

Ma: No, no sé, sé que llamaron a la ART y de ahí se encargaba el de... Si vos tenés un accidente, primero tenés que llamar al de recursos humanos y él, dependiendo la gravedad del... te va a derivar a... Obvio que si es muy grave, llamás a la ambulancia primero y después le avisás, pero... no, no sé si le han pagado.

(silencio)

MR: emmm si te pregunto qué es lo que más te gusta del trabajo... tratando de hacer un poco de abstracción de esta situación, si no, pensando más en la hotelería... ¿qué me decís?

Ma: emmm, creo que está bueno brindar este tipo de servicio a los huéspedes. Hay hoteles, no en Mendoza, que... en este puesto son seis, siete personas. En conserjería. Y... el, el turismo extranjero, más que nada, busca mucho lo que es la calidad del servicio. A mí me gusta por... (silencio) emmm, porque hay beneficios en mi puesto de trabajo. E...

económicos, porque recibís comisiones por ventas y... regalos y, a parte emmm nos invitan, bueno, a mí, a muchos lugares para ir a conocer ¿para qué? Para que después los recomiendes. Por ejemplo, anoche fui a cenar a un restaurante. Vos sin conocer un lugar no lo podés recomendar. Entonces... eso está bueno del puesto.

MR: ajá... ¿y qué es lo que menos te gusta?

Ma: e... wow e...

MR: podés decir varias cosas.

Ma: No... hay gente muy pedante e... ese tipo de gente. El huésped en general. Después, salvando eso, e... cuando estás muy, muy ocupado, sí se genera un estrés, porque tenés muchas cosas para hacer a la vez, pero... es parte del juego. No, diría que la gente, la gente pedante me cae mal.

MR: ¿y son la mayoría o no?

Ma: no, no la mayoría, pero... Lo que pasa es que como estás en diferente ritmos, o sea... yo... le tenés que poner la mejor cara, pero sabés que tenés que hacer veinticinco cosas y el huésped se te queda hablando y... y por ahí los tenés que cortar un poco... pero... no, no es la mayoría gracias a Dios.

MR: Bueno... y ahora te hago unas... dos preguntas particulares. ¿a qué se dedican tus padres?

Ma: e... mi mamá es jubilada y mi viejo no sé, porque no vive acá.

MR: ¿y jubilada de qué es?

Ma: ama de casa.

MR: de ama de casa. Y... ¿alguna vez tuvo algún tipo de participación política?

Ma: no.

MR: ¿y vos tenés alguna participación política?

Ma: tampoco, ninguna.

MR: ¿y te interesa la política?

Ma: ee, no me involucraría en la política, pero sí, sigo por el noticiero y... creo que como casi todos. Pero, una vez lo pensé en participar en un partido, pero me pareció muy... no sé si sucio sería la palabra... es como que en la política te tenés que ensuciar las manos en algún momento. Y... no soy de un partido político, si no es como que me gustan más las ideas. Pueden ser de un peronista o de un radical y... si te metes en un partido, tiene que ser esto, te guste o no y... no me gusta...

MR: ¿y en organizaciones tampoco?

Ma: no, tampoco.

MR: Bueno, no sé si quieres agregar algo más de lo que hemos hablado...

Ma: e... no, creo que es todo bastante completo. No sé si... e... bueno, este puesto no se conoce mucho en Mendoza, de hecho hay muy pocos, pero... ojalá se dieran más oportunidades en los hoteles. Pero, la plaza hotelera de Mendoza es chica, así que no hay muchas oportunidades. Eso, es un buen trabajo. Si se aplica bien (risas) y si te dan las oportunidades. De hecho, en Buenos Aires hay... cincuenta, en hoteles muy top de allá. Y... hacen carrera y todo. Pero, bueno, es otra cosa. Es Buenos Aires.

MR: Y ¿no has pensado en irte a otro lado?

Ma: e... no, no porque es un puesto que se basa en el conocimiento, de conocer la zona para recomendar. Si... mañana me voy de conserje a Misiones, no conozco ni la avenida principal de la ciudad. Entonces... necesitas conocer. A menos que... qué se yo... haya un caso en cien mil que te digan sí, venite y... de a poquito vas conociendo. Pero no, no lo veo así.

MR: Bueno, muchísimas gracias.

Ma: Bueno, de nada, espero que te sirva.

Entrevista a Asesor UTHGRA

MR: Quiero saber ¿Cuál viene a hacer el rol del sindicato, cómo o qué rol viene ocupando el sindicato en este último tiempo? Fundamentalmente, no sé cuánto tiempo hace que usted está acá, pero fundamentalmente después del 2000/2001.

As: Está bien. Perfecto. El rol del sindicato es velar por los trabajadores, para eso estamos los sindicatos. Tiene que venir el trabajador acá y de acá lo asesoramos para lo que sea. ¿Está? No solamente para ver cuánto me llegó de aumento este mes, sino para asesorarlo en algún problema familiar; embargo de sueldo, tiene algún problema con la familia. El gremio está para darle todo eso al afiliado. Para eso está nucleado en el gremio. ¿Está? Cuando viene un afiliado nuestro, y tiene un recibo de sueldo y le hacen todos los descuentos, obra social, todos los descuentos que corresponden por ley y el empresario no paga, nosotros no podemos no darle la obra social, se la tenemos que dar si está en tu recibo de sueldo, por eso está el gremio que es el controlador de esto. Hoy nos encontramos en este momento de que el obrero puede cambiar su obra social ¿sí?, antes no podías por un año, ahora puede cambiar, entras a trabajar a dos lugares, puedes cambiar en el momento si querés otra obra social no la de los gastronómicos y te vas a otra obra social. Pero qué pasa, con qué nos encontramos, con que nos estamos encontrando, yo hace 6 años que estoy acá en el gremio, pero últimamente se está dando mucho esto. Desde que... al no pagarle la obra social, el patrón le descuenta, y el obrero cambió de obra social, va a otra obra social y no tiene pago y no lo tiene, ¿por qué? Porque es sapo de otro pozo, ¿me entendés lo que te quiero decir? Porque lo ve a otro y dice “ah no, pero este tiene para gastronómico, tiene la cuota sindical para gastronómico, tiene un seguro de vida que le descuentan que es para gastronómico”, está dentro del convenio nuestro, pero no le pueden exigir, aunque lo maneja la superintendencia de salud, maneja el tema de la obra social pero lo utilizan al trabajar de sándwich, cómo se dice, para no pagarle al día. Eso está ocurriendo mucho ahora y más con las mujeres, sinceramente, tengo... este chico que se acaba de ir problemas de psicología, 30 años, soltero, y así en las mujeres se está dando muchísimo esto, por qué, porque se aprovechan de la situación que hay viste, de trabajo, entonces se buscan chicas y tienen otra más y otra más y la que no termina con problemas psicológicos, tengo varios. Y por ahí no se puede echar a la gente cuando está con problemas así psicológicos hasta que no de el alta el médico o el psiquiatra no se puede, no se puede sacar, ¿qué hacen? se guarda el trabajo por el tiempo que sea, después cuando vienen le siguen aplicando, entonces es lo que le digo a este chico “prefiero que estés bien de acá”, llegamos a un arreglito con el contador, con el patrón, ya vemos como lo arreglamos, pero yo quiero verte bien; o vender diario mañana pero que estés bien de la cabeza ¿entendés? Por lo general, no sé si debería decirlo, pero hay muchas chicas en este momento...

MR: con problemas psicológicos.

As: con problemas psicológicos, por el laburo, muchísimos casos, y arreglado viste, y la chica hasta que no tengan el alta del médico no, no... se la puede sacar, entonces te guardan el trabajo por un tiempo preventorio y... vamos andando. Te van cambiando

permanentemente de gente, o las tienen en negro tres meses, cuando llega la hora de blanquearla como corresponde, porque ellos tendrían que blanquear desde el primer día, pero se apuran viste después las sacan corriendo y entra otro. Ojalá Dios quiera que se arreglara esto y que sea para bien. Por eso te digo que ese es el rol que cumple el sindicato para defender no sólo al gastronómico sino a toda su familia. Nosotros ponemos la vacuna anti gripal ahora en abril, cuando hay coso de hepatitis, también ponemos la de la hepatitis, damos los útiles escolares, mochilas, útiles a todos los afiliados viste. Aunque tengan otra obra social igual le damos porque les descuentan una cuota sindical que es ser socio del gremio. Los gremios no tienen dueño, son los trabajadores los dueños de los sindicatos. Hay un descuento sindical que paga el obrero, no paga el patrón, la paga el obrero, y nosotros hace 5 años atrás teníamos un convenio, antes si vos no querías ser afiliado a un sindicato, renunciabas y no le descontaban, pero ahora con las comisiones discutidas de trabajo todos se fueron, con las paritarias, por las cosas que hay que pelear, se puso en el convenio, para eso está la ley 14250 que es la ley de discusiones de parte del sindicato con la parte empresarial y llegan a acuerdos que tienen que respetar. Entonces ahora hace 5 años que pusieron la cuota sindical al trabajador, entonces ahora el trabajador por más que no quiera tiene que pagar y es de su plata. Por eso te digo que nosotros le damos a todos los que hayan que darle, el sindicato le da a todos, así tenga otra obra social, esos son los roles del sindicato, velar por el afiliado, velar por el...

MR: y ante conflictos como el de... este chico que tiene un problema psicológico a partir del trabajo ¿qué hacen?

As: Nosotros hacemos inspecciones y hablamos con el personal, y... y... y hablamos con la parte patronal porque somos un gremio de servicio, nosotros los gastronómicos trabajamos todos los días, no tenemos feriados, domingos, sábados, todos los días, somos un gremio del servicio ¿si?, entonces tiene que existir la buena predisposición de ambas partes tanto del patrón como del trabajador. Te imaginas que viene un turista, vos vas a comer y si te atiende bien el mozo te da una buena propina, pero la tenes que ganar y para ganar tenemos que estar bien. Es lo que yo siempre le digo a la parte patronal viste, estar bien con la gente porque somos un gremio de servicio, te repito y... en ese caso que vos decís lo hablamos, le decimos “qué paso con esto, con el otro” y... y... está muy de moda te digo, de...de... el abuso, más hacia las mujeres, no es que yo sea defensor de las mujeres, pero... pero... se aprovechan. Abren un negocio por más chiquitito que sea y ponen un cocinero, un mozo y una chica en la caja y ven que si la chica está con poco laburo le dicen “mañana no viene el de la cocina, me podés hacer un huevo frito” y la piba va... y ya mañana haceme esto y mañana le dijeron al cocinero que no fuera, y ya después no viene el mozo y cuando quieres acordar está trabajando la chica y le hacen hacer todo por dos pesos y de eso hay mucho, sinceramente. Bueno estamos en la Argentina, Dios quiera que se mejore esto, pero no hay...no hay... yo hago muchas inspecciones, el gremio hace los fines de semana inspecciones sobre ese tema y encontramos mucha gente en negro viste, pero esa gente tampoco no colabora porque necesita el trabajo, porque el patrón le dice “escondete” y se esconde y no podés ir a buscarlo. En inspección he trabajado mucho, y te puedo asegurar que he trabajado mucho en lugares donde se hace una acta de inspección nada más por no

tener un obrero registrado y después van y hacen otra inspección y vuelven a hacer otra acta de inspección y nunca hacen una multa, entonces viste, sinceramente estamos pagando los platos rotos los trabajadores, sinceramente. Nosotros recibimos denuncias de todos los trabajadores, vamos a las inspecciones viste, pero ya te digo, a veces no... no encontramos colaboración de, de los mismos trabajadores. Estuve en la peatonal y en la misma peatonal tenemos gente en negro, a veinticinco metros, a cincuenta metros de la AFIP. Pero la gente me dice “yo necesito comer, tengo familia”, yo los entiendo. Porque vos sabés que cuando vos firmas con la asociación de trabajo y se hace un relevamiento de personal es como una declaración jurada que dice el trabajador, pero el otro le dice “decí que se trabajó una semana que se trabajó un mes” y el obrero necesita mantener a su familia y dice eso y después me lo sacan y no tenemos nada como comprobarlo. No, no, está muy, muy, como te diría... muy jodido, no sé si son las épocas y todo. Yo tuve la suerte de trabajar en buenos restaurantes y si me sacaban un día de un lugar me iba enfrente y ya tenía trabajo al otro día, hoy se hace más difícil. Por eso se aprovechan mucho, ya te digo, hay mucha... mucha evasión impositiva, no sé si es porque es muy caro también el aporte que hace la parte patronal, pero con ese tema ellos van... entendés, como es el caso que te di de ejemplo recién que después se cambian de coso y no es porque estén bien, entonces el único que paga los platos rotos es el trabajador y más ahora que tenemos que pagar impuesto a las ganancias. Te imaginas, viene una señora esta mañana porque se había pasado de veinte pesos no le pagan más y tiene 4 hijos, doscientos cuarenta son casi mil mangos por mes y así... entonces viste no, no entiendo, ojalá Dios quiera que se mejore ahora. Yo tengo esperanza, contento que estoy con lo del Papa, sinceramente, no es que sea católico, pero estoy contento, porque nos ha tocado vivir una... una... una... una... por lo menos a mí, pasar de un milenio al otro milenio, que no salimos campeón con Maradona, que salimos campeón con Maradona, que sea hinchas de boca o que no sea hinchas de boca pero me gustó, ahora vivir lo del Papa es importantísimo...

MR: son momentos que lo ponen contento...

As: son momentos que no sé cuándo lo vamos a ver de vuelta, ¿no es cierto?, yo no esperaba eso, sinceramente, pero Dios quiera, me parece que esto va a servir, personalmente digo, va a servir de...de... ejemplo para que... que... el gobierno también tome otras medidas que no sea tanto como estamos, sinceramente te digo, hay mucha competencia desleal entre los empresarios, sinceramente.

MR: ¿A qué se refiere con “competencia desleal”?

As: Queeee... hay restaurantes y bares que tienen a sus empleados como corresponde, blanqueados y viene uno enfrente y no paga nada de nada y puede vender el café más barato, la comida más barata. A eso hay que apuntar cuando yo decía el otro día, salir a controlar un poquito más.

MR: ¿Y los hoteles cómo andan?

As: Los hoteles están bien, los hoteles grandes por lo general y los hoteles, buenos hoteles tienen la gente blanqueada viste, pero siempre hay...hay... hay... parte de los... de los... a ver como diríamos con el tema de los hoteles grandes, que aparte de cumplir tienen un convenio, porque nosotros tenemos 5 convenios colectivos de trabajo. Porque hay hoteles que tienen casinos, tienen, otro, otro... otra cámara empresaria, entonces los hoteles de...que son hoteles con casino, hoteles de turismo, pueden tener eventuales, y... te puedo asegurar que... hay hoteles que tienen un 50% blanqueado y el otro 50% lo tiene como eventuales, entonces tienen un pasadero, permanentemente, mañana vas a ir a trabajar vos dos días, después dos días, dos días, son todos eventuales y nunca tienen trabajo efectivo y la ley no los puede parar porque no hay una ley que diga que hay una cantidad de eventuales, no dice nada el convenio viste, lo estoy peleando porque... y ahí me da bronca a mí sinceramente porque hay un montón de chicas que trabajan dos días a la semana a la otra tres, y a la otra te dice "vení una sola vez" y viene otra nueva las van recambiando, esos más grandes la hacen más fácil, los tienen blanqueados por dos o tres días pero los tienen blanqueados pero no hay efectividad, ¿entendés?, entonces no es que te diga que es tampoco tan... tan lindo. Tiene su plantel de gente fija pero ya te digo tienen mucha eventualidad. Y los otros más chicos tienen... que se yo... si tienen cinco empleados y... tendrán tres y dos en negro, porque son muy caros, como te digo, los aportes que hace la parte patronal. Vos sabes que un trabajador, les descuentan, nosotros, como ser, un ejemplo nuestro, un recibo de sueldo, del total de la remuneración se le descuenta un 20,5% de obra social, jubilación, eh... seguro de vida, eh...la cuota sindical, es un 20.5% y el empresario paga casi un 39% más, ¿sí?, a un trabajador que tiene un recibo de sueldo que le descuenta la ley 19.032 que un 3% paga el obrero con esa ley se le paga a los jubilados y pensionados, después le descuentan un 11% para su jubilación es un 14% que le descuentan al trabajador, ¿sí?, de tres lucas, le descuentan un 14%, el empresario solamente, de su aporte para la jubilación, el empresario debe aportar un 16%, si, entonces vos decís, 14% el trabajador, más 16% del patrón hace un 30% quiere decir que cada mil pesos, trescientos van a parar a aportes previsionales solamente para jubilación, ¿me entendés? Por eso es que se les encapa tanto... tanto... se negrea tanto... la palabra exacta, d eso estoy hablando de competencia desleal. Me parece a mí, que si... es muy personal esto, no... no... tendría ni que decirlo, pero si bajarán un poquito esos aportes que hace la parte empresarial y tendríamos todo blanqueado, entraría más guta. Y cuando encuentres un negocio que tiene gente en negro lo clausuras y se acabaría. Como hace Chile, ¿qué hace Chile que no tienen inflación? Ellos blanquean perfectamente, ¿eso por qué no podemos hacerlo nosotros acá? Tenemos un país hermoso pero somos nosotros los que estamos fracasando, ¿sí?

MR: Y los trabajadores, este...de hoteles fundamentalmente me interesan, ¿se acercan al sindicato? ¿Qué relación tienen con el sindicato?

As: nosotros tenemos, de alguna manera, salimos a vacunar, porque es como te digo, este...como te podés cambiar de obra social hay muchos que se cambian de obra social, ¿está?, y nosotros vamos y sacamos el aviso en el diario cuando está la de la hepatitis, cuando está la antigripal, le decimos, le llevamos el camping, le ofrecemos turismo, estamos eligiendo varios delegados del establecimiento para que sean ellos lo... lo... la voz

cantante del sindicato, no puedo estar diciendo che qué pasó, qué pasó ¿viste?...por ahí hay situaciones en que me dicen “por fin vinieron” por ahí en ésta o en Chacras de Coria estoy viendo quien se va a inspecciones.

Por eso yo te decía es increíble, me encuentro con chicos estudiados, con título de cocina, que están trabajando por cincuenta o cien pesos por día, eso es... es porque los tienen en negro y no hay otro laburo, de eso tenemos mucho ¿viste? No sé tendríamos que buscar otra forma de trabajar, yo trabajo permanentemente los fines de semana porque es cuando más debo salir con los inspectores para controlar un poco eso. Pero... ya te digo, la situación que vivimos no te da para que...(interrumpen)

Que... el obrero diga... “aquí estoy yo, hace cinco años que estoy trabajando”, nooo, porque el patrón lo agarra y le dice “así que hace un mes que estás” y es porque tiene trabajo, tiene familia y te dice “no, hace un mes que estoy trabajando” y lo anotas porque tenes que anotar todo lo que dice el obrero, tiene una declaración jurada, después te lo corren y no cobra un mango, entonces el que paga los platos rotos es el trabajador.

Ya te digo con los hoteles, la forma de llegar, vamos mucho, vamos a los hoteles...ehhh... o viene con su recibo de sueldo y le damos tanto como a primaria como secundaria los útiles. Hoteles, que pasó en temporada, nosotros tenemos en Córdoba un hotel espectacular que siempre le digo a los trabajadores nuestros que lo conozcan, tenemos unos hoteles especiales nosotros, sinceramente te digo, Mendoza...recién me preguntaba un contador cuál era, cuándo.... Hasta cuándo era la temporada alta en Mendoza, siempre hay una buena temporada, no hay que esperar a las vacaciones, siempre viene gente a Mendoza. ¿Vos sabés los vuelos diarios? Vienen doce vuelos diarios de afuera, entonces es seña que viene gente, entonces todas las temporadas son buenas. Yo llame a un hotel esta mañana para que me reservaran para unos que venían de Buenos Aires ahora así me hacían precio y me dice “sí, sí, antes del 24 te puedo conseguir después del 24 tenemos todo cubierto, no hay... no hay lugar”. Pero Mendoza entra, entra, es una provincia buena, que, si nos podemos de acuerdo con turismo y con la parte empresaria, tendríamos que trabajar mejor. Hay que competir con esa competencia desleal que te dije recién, ¿si? Porque vos te vas a la calle Colón y tengo un café blanqueado acá, blanqueado Mr Dog, blanqueado por allá, pero el café de la esquina me tiene a las vueltas, le pagan media jornada y encima no le pagan nada, ¿me entiendes? Ya te digo, y... tenemos delegados en los hoteles, este año he pasado a elegir veinticinco y del año pasado tengo otros veinte y...y... los llamo, cuando no hay más gente, ¿por qué? Porque tenemos que estar en contacto nosotros con el afiliado, ¿si?, porque te dicen “ahh por fin vinieron” pero no se preocupan tampoco por decirte, “mirá, estoy trabajando en un negocio, mañana haceme una inspección”... nosotros de salir, salimos, pero siempre te encontras con alguno que dice “ehh vinieron”, pero... no podemos lo que habría que poner, viste. Pero hay que entenderlos, hay que ponerse de la parte del trabajador también, yo por ahí he hecho inspecciones porque estoy en la calle todos los días y conozco gente que me dice “mira estoy cobrando fondo de desempleo”, si vos me pones... “o estoy cobrando el Plan Familias” y no debería ser así, y le perdono, está bien, no lo pongamos, no es fácil... no es fácil salir y decir al patrón “blanquéame todo al vuelo si no te clausuro”, no le podes sacar el laburo al laburante ¿está? Así que bueno, esa...esa es la función, ya te digo, ya te digo... no solamente del escaló salarial si no que permanentemente le embargan el sueldo, o no le pasan la mantención al hijo, es medio... es

un laburo que tenés que trabajar todos los días, viste. Y el gastronómico está en contacto con mucha gente, a veces nos vamos, salimos de adentro de la casa y se nos fue el último micro y qué hacemos y esperamos hasta el otro día que pase el micro, el gastronómico es así su laburo, en serio. ¿Me entendés? Es un laburo medio sacrificado, pero tenemos que estar.

Nosotros compramos la playa acá, hace poquito tiempo, vamos a hacer una escuela de gastronomía para justamente dar cursos de mozo, de cocina, para que los ayudantes de cocina, que son ayudantes toda la vida para que aprendan y...y... salgan al ruedo y... eso es gratuitamente, eso es una forma. Nuestro gremio... ya te digo estoy orgulloso porque soy gastronómico desde muy chico y ya tendría que haberme jubilado y todavía no me jubilo, pero...pero es el único gremio que si vos analizas un poquito ha ido para arriba. Viste que te hablan de una industria sin chimenea y si vos lo analizas somos nosotros, si vos sos mendocina sabes que tenemos cinco hoteles con casino que son privados, más el casino provincial, tenemos seis, y ahora creo que van a sumar uno más en Las Heras, uno ahí en Maipú que creo que van a hacer dos más, entonces la gente viene. Vos te vas a... a... hacer una inspección, yo hice una inspección por la zona del vino, por el camino del vino y me encontré con unos restaurantes que ni te imaginas.

MR: Impresionante...

As: Impresionante. Y resulta que los señores los tenían con los suelditos de los viñateros, con sueldos porque son de la consulta, Tupungato y logramos, viste, medianamente, arreglar un poco el tema. Pero salimos nosotros, justamente para eso está el gremio, ¿está?

MR: Y marchas, paros... ese tipo de acciones han... han convocado, o no?

As: mmm... no, repetime, no te tome la pregunta esa.

MR: No, si han habido paro o marchas o algún tipo de acciones de ese tipo.

As: No, nosotros somos un gremio muy conciliador. En junio del año pasado no nos querían dar un aumento... no se quería sentar directamente la cámara empresaria a... a negociar con nosotros y justamente hubo un congreso el año pasado, en el hotel Diplomatic y dijeron “che están todos los empresarios de Mendoza, hagan un poco de ruido” y si, citamos a los delegados, y vinieron varios, porque tampoco vienen mucho e hicimos un poco... cuetes y petardos, dos horas, le rompimos un poco la paciencia hasta que salió uno de ellos de la cámara empresaria y dijeron “si, vamos a llegar a un arreglo”, si hay que hacerlo se hace, sinceramente, pero en primer lugar somos un gremio muy conciliador, ¿si?, yo primero hablo con los empresarios, con el patrón, le explico, “mejoremos esto...”, para mí... se pasó la época de eso que te dije, no somos de hacer, pero si hay que hacer, ponele la firma que nosotros lo hacemos, viste. Porque... te digo, hoy en el diario sale el día en que los trabajadores, los trabajadores de...de... que está en el CGT ahora con... con... la señora, lograron un 30% de aumento y eso que no quería el gobierno que aumente un 30%, porque no quieren dar aumento porque... porque nosotros el año pasado sacamos un 27%

no remunerativo a este año los que pasaban arriba del básico, pero como se pasó del 20% nos obligó el gobierno que 10% tenía que ser remunerativo, después el otro 10%, cuando sacamos un 27% desde junio a septiembre fue un 10% sin descuento, después ese 10% pasó a ser remunerativo, no al básico si no ahí va todo tipo de descuento, después el otro 10% también pasó a ser remunerativo y ahora tenemos un 20% que tenemos que hacer aportes y el otro 7% se paga enero, febrero y marzo sin descuento, pero en abril va a pasar al básico y viene nuevamente la paritaria, pero por qué no ocurrió eso, porque... porque no quería el gobierno que pase nadie de... de... por eso tanto conflicto con la parte obrera, no quieren dar...este... aumento de más del 20% y las cosas no están así, vos sabes que la realidad es la verdad, por eso te digo nuevamente, lo que te dije más temprano, ojalá que ahora con el Papa, Dios nos ayude y logremos un buen aumento viste, en mayo vienen las paritarias nuestras...

MR: en mayo...

As: en mayo, y nosotros no vamos a ir por menos de un 30 y es que las cosas no están igual, así que esperemos llegar a un buen arreglo como te dije recién, es un gremio sacrificado, somos un gremio de servicio, no puedes decir “no trabajo este domingo” o “se me casa mi cuñado tengo que hablar un mes antes para ver si consigo el sábado”, porque cuando más trabajamos son los fines de semana y los feriados, ¿me entendés? Es un rubro muy... muy... muy... muy sacrificado, te vuelvo a repetir esto y no es porque sea gastronómico. Pero también se abusa, volviendo nuevamente a lo otro, de las chicas jóvenes que tienen su primer trabajito y tienen miedo a perderlo y las tienen en negro y son las que más están pagando los platos rotos

MR: Claro... las mujeres jóvenes.

As: Las mujeres jóvenes viste, y más si tienen por ahí un hijo de solteras y no es que yo sea... contra los empresarios, quiero que ellos trabajen bien también, pero... pero... no ponen mucha colaboración, quieren todo para ellos, cuando viene un aumento se olvidan de eso, esa...esa es la realidad, así que bueno... No sé si tenés otra preguntita...si te sirvió esto...

MR: No. Me sirve un montón. Eso es todo, muchísimas gracias.

As: En la parte... psicológica, es real, es cierto, yo siempre le digo a las chicas, prefiero que lleguemos a un arreglo y mejorararte vos, hablamos con el patrón. Porque cuando vos te enfermas de “acá”... vos viste... que no...

MR: ¿Y hay mucha gente con problemas psiquiátricos?

As: si... si... si... y el que no está a veces lo asesoran un poco más y le dicen “búscate un parte de enfermo por...por... problemas que tengas de depresión, de esto, de lo otro”, viste. Se aprovechan y después en realidad no quiere ir más a laburar, entonces falta un tiempo y

después no va, ¿entendés? Pero... ya te digo, espero que Dios nos ayude y salgamos, tenemos un país hermoso, tenemos una provincia buena y que los patrones se pongan un poco más con nosotros para salir a trabajar conjuntamente, porque a ellos les toca la responsabilidad, ¿sí? Así que bueno... muchas gracias por venir, lo que necesites, estoy a tus órdenes.

MR: Muchísimas gracias.

Entrevista a Sonia

MR: Primero que nada decime qué edad tenés.

So: 26 años.

MR: ¿y estudias o estudiaste algo relacionado con hotelería?

So: La tecnicatura en hotelería, me recibí.

MR: ¿Dónde estudiaste?

So: En la escuela Islas Malvinas

MR: Y... ¿cómo ha sido tu trayectoria laboral?

So: mirá, empecé a trabajar en un hotel a los 17 años, acá en Mendoza, y después me fui a hacer pasantías a Andorra ahí en un restaurante y después cuando volví acá a Mendoza ya seguí con los hoteles hasta ahora.

(Suena el teléfono, atiende)

Perdón.

MR: No importa. Y en el hotel este que trabajaste hasta los 17 años, ¿de cuántas estrellas era?

So: 4

MR: de cuatro estrellas. ¿Y qué puesto tenías ahí?

So: camarera, empecé de camarera.

MR: en el restaurante digamos.

So: en el restaurant del hotel, si, exactamente.

MR: y de ahí te fuiste a Andorra, también de camarera. ¿De qué año estamos hablando?

So: y... estamos en el 2004, 2005. Ehhh... de camarera, después volví y siempre, seguí de camarera en los hoteles hasta que después fui a la recepción.

MR: ¿Y eso se considera un ascenso o no?

So: Si, totalmente.

MR: Es un ascenso.

So: Adentro del hotel se llama *cross training* vos lo pedís para hacer un entrenamiento de otra área, si te gusta y rendís, te quedas y por supuesto estar en recepción es de mayor categoría.

MR: te pagan más también.

So: te pagan más.

MR: ¿y cómo es que...que decidiste pasarte a...?

So: y... porque yo al estudiar hotelería quería aprender todas las áreas del hotel, todas. Después estuve en *housekeeping* a lo último, de supervisora *housekeeping*.

MR: *housekeeping* ¿qué es?

So: *Housekeeping* es el servicio de habitación que también es el servicio de limpieza de áreas públicas, proveedores...

MR: entonces repasemos... camarera, recepción...

So: camarera, recepción y supervisora de *housekeeping*.

MR: ¿Y cómo es que pasaste a ser supervisora?

So: también, porque yo, en el último hotel, que empecé también como camarera de ese hotel llevaba mucho tiempo, 5 años trabajé en ese hotel. Entonces, yo quería ascender, hacía mucho que estaba, entonces pedía yo los cambios y quería entrenarme. Así que me dieron la oportunidad.

MR: Buenísimo. ¿Y por qué crees que te dieron esa oportunidad? ¿Qué crees vos que hace falta para que te den esa oportunidad?

So: Ser perseverante.

MR: (risas), ser perseverante...

So: Sí, totalmente, perseverar, pedir, pedir, pedir.

MR: ¿Y a quién se lo pedís?

So: A tu jefe y después a recursos humanos, pero siempre a tu jefe directo para que él te ayude. Y por supuesto tenés que ser buena empleada o que te tengan buen concepto porque si no te dicen que no, pero más allá de eso, te van a decir siempre que no al principio pero tenés que perseverar y mostrar interés.

MR: Y como sería... ¿tu último puesto fue este de supervisora?

So: Supervisora *housekeeping*.

MR: ¿Y cómo sería un día normal de supervisora?

So: Mira, entraba a la mañana, a las 7 de la mañana. Con la computadora, con el sistema, sacas a las chicas lo que se llama "reporte diario" que es donde ellas ven la cantidad de huéspedes que hay y la cantidad de habitaciones que van a tener que hacer el servicio o el

check out que es más profunda la limpieza, y bueno... tenés una reunión con ellas antes que empiece el día para comentarles todas las novedades del hotel. Después de eso se van las mucamas para arriba, te quedas haciendo todo lo que es sistema, cargando gastos extras de los huéspedes, de lavandería y eso, todo lo que tenga que ver con *housekeeping* y después subís a los pisos a supervisar las habitaciones que ya están hechas, tenés que supervisarlas para darles el OK para entregarlas y ver a las chicas, supervisar como van, ver las habitaciones que están haciendo en el día. Ese es un día de *housekeeping* y supervisar también las áreas públicas, la limpieza de las áreas públicas y recibir a proveedores de blanco, lavandería, ese es un día *housekeeping*.

MR: ¿Y cuántas horas trabajabas?

So: ocho horas y media... ocho horas y media... pero siempre... si te tenes que quedar, te tenes que quedar.

MR: ¿Y se te pagaban las horas extras?

So: No, no.

MR: ¿y por qué decidías quedarte?

So: Porque tenes que terminar tu trabajo... porque vos no te podés ir si tenes que entregar una habitación o si el huésped todavía está y necesita... es una cuestión de servicio que todos los hoteleros la tenemos, te tenes que quedar.

MR: ¿Alguna vez tuviste algún problema con las mujeres que limpiaban?

So: Mira, gracias a Dios, yo no, no tuve ningún problema. Reconozco y todo el mundo te lo va a decir, que *housekeeping* es el área más difícil

MR: ¿Por qué?

So: ¿Por qué *housekeeping* es el área más difícil? porque tiene muchas mujeres, mmm..., son mujeres generalmente grandes, con sus mañas, que llevan mucho tiempo y competitivas...

MR: ¿Competitivas entre ellas?

So: Entre ellas, entre ellas son bastante competitivas, *housekeeping* es el área más difícil de manejar, manejas mucha gente, están las mucamas que son todas mujeres y son muchas, los *houseman* que son los hombres, las lenceras... y bueno...

MR: ¿Qué son las lenceras?

So: Las lenceras son las que están en lencería que reciben el uniforme, que lo planchan o la ropa del huésped, lo planchan viste.

MR: ¿Cuánta gente estaba trabajando en ese sector?

So: Ponele que tenés 20 personas mínimo

MR: Y me decías que son grandes, porque en el resto de los lugares es gente joven por lo general.

So: mmm...no, en nuestro hotel las mucamas eran gente grande que llevaba mucho tiempo, entonces tienen sus mañas, no les gusta que las mandonées

MR: Y cuando hablamos de grandes, ¿de qué edad estamos hablando?

So: eh...y mira... yo llegué... o sea... en el hotel teníamos mujeres de 60 que eran las lenceras que llevaban mucho tiempo en el hotel y ya entre los treintaaaa y cuatro y 42 años, por ahí.

MR: ¿Y cómo manejabas vos la relación siendo tan chicas y ellas tan grandes?

So: Primero que me conocían hace mucho del hotel; segundo que trataba siempre de incentivarlas, les daba clases de inglés... en las reuniones, en la mañana que teníamos nosotras eran didácticas, o sea... les mostrás y le comentás de todos los servicios del hotel, ellas... *housekeeping* es un área que está abajo entonces es como que está muy alejado de las otras áreas entonces vos las tenés que involucrar y a ellas les gusta, bueno, eso, incentivarlas, más que todo.

MR: ¿Y a vos quién te enseñó esa lógica de incentivo? ¿o cómo aprendiste a tratar con ellas?

So: mmm... es que no sé... me retaban te digo, no me enseñaban, me retaban por hacer eso. Eh... no sé será mi personalidad, que se yo.

MR: ¿Pero recibías algún tipo de capacitación?

So: No... no... nada, me largaron a *housekeeping* no... Sí tenía con el tema de cómo chequear habitación y todo eso, pero no con el manejo de personal.

MR: ¿pero sí de otro tipo de cuestiones?

So: Si, si, de cómo chequear habitación, con la gobernante que era mi jefa de más arriba. Como chequear habitaciones... en qué se basaba, cómo recibir a los proveedores, si, si eso sí.

MR: Y... ¿cómo es que vos aprendiste o cómo se aprende en general la “visión de la empresa” que se le llama?

So: Estando ahí, trabajando, estando...

MR: No había ningún tipo de revista que...

So: Te dan un manual de empleados. Vos apenas entras al hotel es obligación que te den un manual de empleados del cual vos tenés que saber todo lo que podés hacer, lo que no, lo que te permiten lo que no.

MR: ¿Hay forma de tener acceso a ese manual?

So: Si, yo creo que tengo uno...

MR: ¿En serio? ¿Y me lo podés prestar?

So: Sí, ahora me voy a fijar, sino te lo consigo.

MR: bueno, dale, buenísimo, gracias. Le saco fotocopia y te lo devuelvo.

So: te lo consigo.

MR: Gracias. Mmm... y ¿en qué áreas estaba dividido el hotel?

So: Estaba, lo que es... Recepción; Alimento y Bebida; *Housekeeping*; Mantenimiento; eh... y bueno, después tenes lo que es, esas son las operativas, y después tenés lo que es la Administración y Recursos Humanos.

MR: ¿Y las jerarquías cómo son?

So: Vos tenés el Gerente General, el dueño. El gerente general...

MR: ¿Es un dueño?

So: en nuestro caso es un dueño, pueden haber socios, viste, pero el que está encargado del hotel es el Gerente General, que muchas veces no es el dueño. Después del gerente general, tenés el gerente de operaciones, el gerente de operaciones es el gerente de todas las áreas que te dije operacionales Alimento y Bebida; Recepción; Mantenimiento; *Housekeeping*; después tenes el gerente de recepción que está en recepción; tenes la Gobernanta, que es la directora de *Housekeeping* y el gerente de Alimentos y Bebidas y después en cada área van bajando, depende de cada área.

MR: ¿Vos actualmente no estás en ese puesto de trabajo? ¿No es cierto?

So: No, yo estoy trabajando en una bodega.

MR: ah... está bien, porque tenía entendido eso. Y este...mmm... ¿cómo se relacionan unas áreas con otras?

So: Con mails y con comunicación permanente, generalmente se hace por día, una reunión... una mini reunión con los... con los jefes de cada área para pasar las novedades del día y relacionarse entre...entre si, para poder...operacional. Por mail y por reuniones.

MR: ¿Y solo se habla de las novedades en esas reuniones?

So: No, de todo lo que tenga que ver del hotel, todo lo que tenga que ver el hotel, de importancia, para el servicio.

MR: ¿Pero qué tipo de cosas serían?

So: Por ejemplo... se junta el departamento de reserve también... están todas las áreas y te dicen “bueno, acuérdense que hoy está el grupo de tal lado y son 45 personas. Entonces vos recepción el check in que necesito; vos *housekeeping* las habitaciones son todas dobles; vos reserva ya pagó el coso pero los gastos extras lo pagan ellos” y así... todas las áreas dan lo importante de cada situación y también de situaciones dentro del hotel, *housekeeping* te informa que está roto el baño de abajo, el lobby, entonces todos tenemos que tener conocimiento de todo.

MR: Y si tienen algún tipo de reclamo por alguna cuestión, ¿se puede hablar en esas reuniones o dónde se habla?

So: Si, también se puede hablar, si... totalmente... Pero generalmente depende de qué área afecta, pero sí se puede hablar, mejor, mientras más comunicación, mejor para todos, para todas las áreas.

MR: ¿y eso se incentivaba?

So: Siii, totalmente.

MR: Y cómo eraaaa... bueno me dijiste que era bastante buena tu relación...

So: con *Housekeeping*, siiii...

MR: ¿y con el resto de tus compañeros de trabajo?

So: Muy Buena, muy lindo grupo de trabajo, si, si.

MR: ¿Y eso a qué lo atribuís?

So: Y ahh... también es un poco de suerte, de tener compañeros que son... que son buenos, que hay competencia sana, que todos apuntábamos a lo mismo... pero es suerte, porque te puede tocar o no te puede tocar.

MR: ¿y desde el hotel se incentivaba ese... esas relaciones o ese buen ambiente de trabajo?

So: No, no, para nada, eso lo arma cada uno.

MR: ¿Y vos con tu jefe cómo te llevabas?

So: Muy bien, muy buena relación.

MR: ¿Y en qué lo podrías ver por ejemplo? O ¿cómo ejemplificarías esa relación?

So: que tenía muy buena comunicación con ellos, que yo sabía que podía contar con ellos si me pasaba algo, si tenía alguna situación... Estaban siempre, se preocupaban... me ayudaban a crecer, me daban oportunidades, de las cuales yo pedía, no, no, muy buena.

MR: ¿y te juntabas con tus compañeros de trabajo fuera del hotel?

So: Siii, y todavía me junto. Sí, tenemos un grupo muy lindo. Y cada uno está fuera del hotel haciendo otra cosa.

MR: ¿Vos cuándo te fuiste?

So: en mayo, ahora...

MR: ahhh, ahora, o sea, en el 2012.

So: Sí, en el 2012 hace poquito.

MR: ¿y por qué te fuiste?

So: Y me fui porque...porque ya no tenía otra área donde trabajar en el hotel y... y... ya está ya me había cansado de trabajar, era muy agotador trabajar los sábados, domingos, feriados, quería respirar un poco por más que me encante pero...

MR: ¿Cómo eran los turnos?

So: siete por dos se llamaban. O sea trabajas siete días y tenés dos francos y de 8 horas y media pero bue... siempre te quedas un poco más.

MR: ¿siempre te quedas un poco más?

So: Y... generalmente... cuando hay alta ocupación sí.

MR: ¿Y qué pasa si no te quedas?

So: Es que no te... o sea... y... dejas el trabajo incompleto. Porque si te tenes que quedar es porque te falta terminar algo, para entregar el turno completo o para... para que las cosas salgan bien. Si no te quedas, lo dejas incompleto y algo te falta y bueno...

MR: ¿Tuviste algún caso de compañero de trabajo que no se quedara ese tiempo extra?

So: Si, hay mucho, cumplen su hora y marcan y se van... si...

MR: ¿Y qué pasa con esa gente?

So: Y... o sea...mmm... lo ven mal, o sea... acordate que ahí es mucho servicio y los jefes que se enteran lo ven mal, no le van a tener la misma consideración que al chico o a la persona que se está quedando, para nada, lo van a tener en prioridad al que se queda.

MR: Para ascender y ese tipo de cosas...

So: Para ascender, cuando pida algo, cuando necesite algo, si... van a tener consideración con el que se queda.

MR: eh... ¿y estabas en blanco?

So: Si, si, si, siempre.

MR: ¿y cómo negociabas el salario en el sueldo?

So: Es que en realidad es por el convenio, se basa todo en el convenio hotelero gastronómico, así que... lo negocias así y bueno si te ascienden tenés que decir "bueno, de cuánto va a ser mi sueldo" porque es más.

MR: Claro, pero es también en función del convenio.

So: Todo es en función del convenio, siempre, se basa en el convenio, siempre se respeta.

MR: ¿Hubo algún problema de que alguien quisiera ganar más o en el caso de...?

So: No. Si, hubo mucha gente que hace mucho tiempo que está en un puesto y quiere ganar más o quiere ascender para ganar más y no se lo permiten y se van, chau... se van...o te trabajan totalmente desganados y terminan...

MR: echándolos...

So: Echándolos...

MR: ¿Y tenés alguna relación con el gremio?

So: no.

MR: o tuviste.

So: No, nada.

MR: ¿Nada?

So: no, no, nada

MR: ¿Por qué?

So: Porque no tenía ningún problema, no tenía que informar, o sea... leía lo que tenía que leer para saber, para estar informada, pero...no me hizo falta, no, no me interesaba. Yo estaba por otro punto.

MR: ¿Y cuál sería ese otro punto?

So: Y yo estaba porque me interesaba. No me interesaba lo del gremio, hacer quilombo, no.

MR: ¿Cuál sería la función de un gremio para vos?

So: no... bueno... es apoyarte, defenderte y ayudarte el del gremio de los hoteleros y gastronómicos en este caso, pero yo estaba bien, entonces no, no... no tuve nunca necesidad de... sí me informaba con los sueldos, cuando me ascendieron, con esto, para ver si yo estaba bien o me respetaban pero nunca tuve un problema como para ir, para nada.

MR: ¿y las mucamas con las que trabajabas?

So: si... todas van, todas se van al gremio, es más una era la representante del hotel al gremio, o sea se postuló para ser ella la representante. Ellas si, se basan mucho en eso.

MR: ¿Y eran empleadas del hotel o estaban tercerizadas?

So: No, son empleadas, tenes las empleadas fijas y están las que son eventuales, pero... las que cuentan son las empleadas fijas las eventuales van cuando hay mucha ocupación y necesitan más gente, no son empleadas fijas, del hotel, las que habían.

MR: ¿Y cómo llegaste a trabajar a ese hotel? Cambiando de tema...

So: Ah, si, porque fui a dejar un curriculum.

MR: ¿y por lo general cómo se recluta la gente?

So: Mira, por lo general dejas el currículum ahí o por pasantías que te piden en la facultad de hotelería, o sea... ahí vos estras como pasante y después quedas. Si no por páginas que hay ahora de hoteleros, que los hoteleros nos metemos y vemos las ofertas de trabajo.

MR: ¿Y qué es lo que crees que vieron en vos a la hora de contratarte?

So: mmm... predisposición para trabajar y aprender.

MR: ¿y eso es lo que crees que buscan en un empleado digamos?

So: Totalmente. Porque ahí te toca... no estás encerrado en un área, si te toca hacer otra cosa la tenes que hacer, porque el servicio tiene que salir, no importa si sea de *housekeeping*, no importa, el servicio tiene que salir, o sea que tenes que trabajar.

(Interrumpe el teléfono)

Bueno, eso, entonces vos tenes que estar predispuesto siempre a hacer más de lo que está en tu área. ¿Me entendés?

MR: ¿y te ha pasado de tener que hacer tareas...?

So: Totalmente...

MR: ¿Qué tipo de tareas ha tenido que hacer?

So: Me ha pasado de ser recepcionista y tener que ir a hacer habitaciones porque las mucamas no daban abasto y llegaba un grupo o teníamos que tener las habitaciones listas; de limpiar un baño, o sea, todo, todo, de limpiar el comedor de personal, de limpiar los pisos de... todo...todo... lo que había que hacer para que estemos bien no había problema.

MR: Y volviendo a otro tema, que te preguntaba cuál era la visión de la empresa, ¿cuál sería la visión de ese hotel? ¿Cómo lo podrías describir?

So: La visión de ese hotel, es para mí... cumplir y superar las expectativas del servicio, del huésped, y nada...sobresalirse en la calidad del servicio, esa sería la visión.

MR: ¿y cómo te sentías vos con eso?

So: Perfecto. Yo tuve un muy buen... o sea... a mí me encantaba estar en ese hotel, para mí era mi casa, pasas tantas horas y tanto tiempo, que... lo tomas como tuyo. No, bien.

MR: Y me hablabas de pasantías recién, ¿qué puestos ocupan los pasantes?

So: Generalmente de camarero, vos en hotelería para empezar, empezás como camarero, casi siempre.

MR: ¿Y se les paga menos en las pasantías?

So: Sí...te pagan muchos menos o a veces no te pagan.

MR: ¿Y cuánto tiempo se supone que dura una pasantía?

So: 3 meses y seis horas por día.

MR: ¿y después de eso suelen contratarlos para el hotel o no?

So: si, si, ahí es cuando entras, o te llaman como eventual y ahí ya... ya quedas fijo, por las pasantías en la mejor manera de empezar en un hotel.

MR: ¿Había algún tipo de incentivo cuando hacías bien las cosas?

So: Sí, al principio sí, cuando vendías mucho en la recepción te incentivaban regalándote vinos, cenas, ir a Argentina Rafting. Trataban de usar todos los contactos que tenían para regalarnos cosas, ir a bodegas a almorzar, esos incentivos, internos no.

MR: ¿Y había algún tipo de castigo o represalia al trabajo mal hecho?

So: Sí totalmente, tenían suspensiones, sanciones y suspensiones.

MR: ¿y era algo habitual?

So: Si... si, si, cuando hacías mal algo, depende de la gravedad, te sancionaban o te suspendían, si...

MR: ¿y qué sería algo grave por ejemplo? Que recuerdes algún caso

So: te fuiste antes de tu turno...mmm... entraste a una habitación, comiste algo de una habitación o estás haciendo algo inapropiado en el lobby eh...

MR: ¿Y qué sería algo inapropiado en el lobby?

So: Y...que te vean tomando una coca en el lobby con el uniforme, o que, o sea... o que estas gritando o puteando, chau, suspendido. Se cuida mucho la imagen.

MR: ¿Y cuál es la imagen que debe proyectar un empleado del hotel?

So: ¿Hotelero? Ehh... primero...mmm... higiénico...ehhh, no, no sé como decirte, pulcro, serio, o sea, no podes ser hotelero y tener barba, tener pelo largo, tener aritos, no podes tener tatuajes visibles. Igual la mujer, el pelo recogido, maquillaje muy cálido, cero tatuaje, o sea, si tenes tatuaje y te ven no podes estar en un hotel. Eso, ehh... seriedad.

MR: ¿y la actitud sería “seria”, así la describirías?

So: si... seria no, formal. No hace falta ser seria, formal, nunca salir de la formalidad para tratar a un huésped y ser un hotelero.

MR: ¿Y vos cómo te sentías con esa...?

So: No, yo... yo... soy diferente, yo no soy formal, entonces es como que... era más informal con el trato, con la gente, también con la... con la imagen, siempre con el pelo recogido, pero era más... siempre con una colita al costado, que siempre me retaban por eso, más informal. Gracias a Dios bueno... me retaban diariamente por esas cosas, pero...pero... me llavaba bien con la gente, pero tanta formalidad no, pero en un hotel cinco estrellas la tenes que tener. Nunca faltando el respeto y nada, pero yo era más informal al trato.

MR: ¿y te llamaron la atención por ese tipo de cosas y por alguna cuestión más o no?

So: Y si, me llamaban la atención por si llegaba tarde a mi puesto, o ... o...ehhh, por el tema del peinado, a veces por el uniforme, que si usaba una remera negra me ponía una que no era la del uniforme, una un poco más cortita, más linda, y siempre me retaban por eso, pero no... no... son boludeces

MR: ¿Y el hotel te daba el uniforme?

So: Sí, si, te lo dan ellos, te lo dan ellos porque son trajes.

MR: ¿Pero lo tenes que pagar o te lo dan?

So: no, no, siempre te lo tienen que dar, después lo tenes que devolver, pero siempre te lo tienen que dar, es muy raro que vos pagues...que te compres tu uniforme, muy raro... En un hotel nunca.

MR: ¿te daban de comer en el hotel?

So: No, a nosotros no, te tenías que comprar una vianda o llevar de tu casa, lo único que nos daban eran facturas, tortitas y café, eso era lo único que nos daban. Vos te llevabas la comida o comprabas vianda.

MR: ¿y la vianda la comprabas ahí mismo en el hotel?

So: no, afuera, el hotel no te brindaba ningún tipo de comida, nada, lo cual está muy mal.

MR: ¿Y tenías un tiempo de descanso para ir a comer?

So: Si, si, si, tenés media hora.

MR: Y en ese tiempo tenes que pedir la vianda...

So: Sii, pero te alcanza ¿eh? Te alcanza y te sobra, te podés quedar un ratito ahí... si, no, no, te alcanzan media hora ahí, te cansas.

MR: Y volviendo a tu relación con los clientes, ¿cómo era tu relación con los clientes?

So: huéspedes.

MR: Bueno, huéspedes, (risas).

So: en hotelería huéspedes, sí. Muy buena, te digo, que yo soy muy informal entonces como que tenía otra relación más cercana, a parte soy muy metida, o sea... metida bien, no le iba a preguntar de la vida personal, pero iba y le golpeaba la habitación y le preguntaba “¿cómo estuvo la habitación? ¿Le gustó?”, yo soy muy hiperquinética, entonces trataba siempre de preguntarle qué tal el servicio, a parte me gustaba, entonces armabas una buena relación. Si he tenido mis negativas con clientes, o sea... con huéspedes, por supuesto, es difícil tratar con el público

MR: ¿Por qué?

So: Primero porque en un hotel cinco estrellas pagan mucho y son muy exigentes, entonces cosa que vean mal, son cosas que... tenés que tratar de arreglar y se ponen...hay muchas personalidades, hay gente que se pone muy histérica, muy enojada, gente que te trata bien, gente que te grita, que te trata mal, que te putea y se creen que tenés que arreglarle todo... y tenés que agachar la cabeza y decir “sí, tiene razón” .

MR: ¿Y vos cómo te sentías con esa situación?

So: Nooo, te da una impotencia terrible, llegás a llorar después, si, no, te putean y vos no le podés decir nada y después se va y estás llorando, no, te da mucha impotencia, es bravo, te da mucho estrés también.

MR: ¿Volvías estresada a tu casa?

So: Si, hay veces que sí, totalmente.

MR: ¿Te quedabas pensando en los problemas del hotel?

So: No, yo no, volvía estresada, me ponía mal un poco, pero ya está. Llegaba al hotel de nuevo y ahí seguía la situación, pero no, yo no, porque no quería que me hiciera mal, porque tenía compañeros que han sufrido bastante cosas por estrés y la verdad es que no...

MR: ¿Cosas de qué tipo?

So: Por ejemplo tenés, un compañero mío sufrió de una parálisis facial temporaria, todo por el estrés. Una amiga, una compañera mía también algo parecido pero no fue parálisis fue como un ataque, también por el estrés y se da la casualidad de que estaban en un momento terrible del hotel y o sea... Otro que le salen todo como verrugas en la piel, en la mano, por los nervios.

MR: ¿Soriasis?

So: no, es por los nervios, solamente en las manos, acá, como verrugas que le han dicho que es por los nervios. Y bueno, cosas así que ves y no, yo no quería que me afectara, era muy chica, muy chica, no quería que me afecte eso a mí, trataba de llegar acá y desligarme.

MR: ¿Y lo lograbas?

So: y...si, a veces si y a veces no eh, a veces tenía que llegar a mi casa y llamar para ver si había salido bien esto o esto, a veces no te desligas, tenes que tratar de que si, pero estas pensando si salió bien esto, a las ocho de la noche vos estás en tu casa y si entregaron bien las habitaciones, y si el grupo llego bien y llamás, pero... no para tanto.

MR: Y ¿hay algún tipo de, además del estrés, enfermedad recurrente o frecuente en tu puesto de trabajo?

So: No, yo te diría que la más común es el estrés y eh... el tema de los dolores de cintura, viste, todo eso, mucha gente parada mucho tiempo, mucho tiempo parados y los de mantenimiento y las mucamas mucha fuerza, todo lo que es cintura, cadera, eso sí.

MR: Bueno, y si te pregunto qué es lo que más te gusta de ese trabajo, ¿qué me decís?

So: Poder yo brindarle a la gente un servicio para que se sienta contenta, me encanta entregarle a la gente, o rentarle cosas y hacerle... todo lo que sea referido al servicio, me encanta, por eso estudié hotelería.

MR: ¿y lo que menos?

So: Trabajar los sábados y domingos y feriados, te mata.

MR: ¿Por qué es tan feo eso?

So: Porque llega un momento de tu vida... ahora porque somos pendejos pero... llega un momento de tu vida en que querés tenes una vida normal y vas al contrario de todos y los francos también son al contrario de todo, porque yo los francos podía tenerlos un lunes o martes y nadie tiene un día libre ese día, entonces vas al contrario de toda la gente normal y llega un momento que te satura no irte un sábado o un domingo... o sea... y yo creo que cuando tenes familia no es sano, no es sano estar trabajando en hotelería para nada, te desgasta mucho físicamente, eso es lo negativo, te desgasta mucho, son muchas horas y

bue... sábado y domingo, llega un momento que te harta. Creo que todo hotelero te lo va a decir.

MR: Si, de hecho.

So: ¿Todos te dijeron eso como negativo?

MR: Si.

So: ¿Viste? ¿Y positivo?

MR: Lo mismo que vos.

So: ¿servicio?

MR: sí.

So: si, si, si, sino, no estudias eso, de eso se trata la hotelería, de brindarle un buen servicio a la gente. Y aparte lo tenes que tener innato, o sea... lo tenés innato, vos te vas a dar cuenta de ir a la casa o estar con un hotelero que estar con cualquier otro, te vas a dar cuenta que lo primero que hace es tratar de ver “che, bueno, y...necesitas algo, y estás bien, y querés tomar algo”, ¿entendés?

MR: Si, si han sido así.

So: ¿Han sido así? Es que lo tenes innato, es así, totalmente, olvidate no se nos pasan esos detalles nunca, porque somos así y estamos formados así, está muy bueno, a mí me encanta.

MR: ¿Y tenés ganas de volver a trabajar en un hotel?

So: mmm... si, extraño mucho el tema de la hotelería porque... o sea... me fascina, pero estoy muy cómoda ahora trabajando de lunes a viernes y conociendo otro rubro que también está muy bueno, es muy interesante. Pero no trabajaría de nuevo como he laburado siempre, trabajaría de lunes a viernes en otro puesto, ya está ya, ya estuve. Pero no, ahora estoy bien, por lo menos un descanso viene bien, si la extraño, me encanta, seguramente más adelante estaré en algo parecido, no sé si en un hotel en el área operativa, pero en un hotel seguro, algo que tenga que ver con el servicio, seguro.

MR: Está bueno. Bueno, y las últimas preguntas que tienen que ver con cuestiones más personales...ehhh, ah! No, antes otra cosa, ¿qué hacías en tu tiempo... o sea... tenías actividades regulares fuera del hotel cuando trabajabas en el hotel?

So: Sí, hacía, hago baile español, pero siempre esa... no lo podés seguir...

MR: ¿no?

So: No, por los horarios, los horarios son muy rotativos entonces vos son podés tener algo fijo.

MR: ¿Te rotaban a vos en el horario?

So: siiii, te rotaban, en la parte operativa sí, en las áreas operativas te rotan.

MR: ¿y por qué crees que rotan a la gente?

So: porque... todos tenemos... como no tenemos mucho tiempo libre, todos merecemos organizarnos y tener una mañana libre, una tarde libre, entonces van rotando para que todos tengan las mismas oportunidades. Hay muuuuy pocas veces que los compañeros se ponen de acuerdo para que un grupo trabaje en la mañana y otros en la tarde porque les conviene, ellos se ponen de acuerdo, pero si no, te rotan para que todos tengan las mismas oportunidades. Así que siempre que empezás algo es muy raro que lo pueda seguir, si estás en la parte operativa.

MR: ¿Y lo tuviste que dejar ahí?

So: Yo lo dejé...

MR: ¿y volviste después?

So: ahora, si, lo deje porque no me dabaaa...

MR: ¿Y cómo te sentiste con eso?

So: mal, muy mal, muy mal porque era algo que me desconectaba y era mi actividad y no lo pude seguir, no mal, muy mal, te frustra, no está bueno, no podés hacer nada fuera del hotel que a vos te haga bien, ¡y lo necesitas eh!, necesitas tener otra actividad para desconectarte, totalmente, si no, ahí sí te da estrés, olvidate, ahí es una cagada

MR: Bueno, ahora si te hago las preguntas. ¿A qué se dedican tus padres?

So: Mi mamá es bióloga y mi papá es empleado de comercio.

MR: Bióloga y trabaja...

So: en el CRICYT.

MR: Ahhh, mirá vos. Y ¿tienen o tuvieron alguna vez algún tipo de participación sindical o política?

So: No, no, nada, nada que ver.

MR: Bueno, eso es todo, no sé si querés agregar algo más...

So: no, no, perfecto, ¿Querés que me fije si tengo el manual del empleado?

MR: Bueno, dale.

