



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*acñadas 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 emisivo (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; Azpiazú 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.

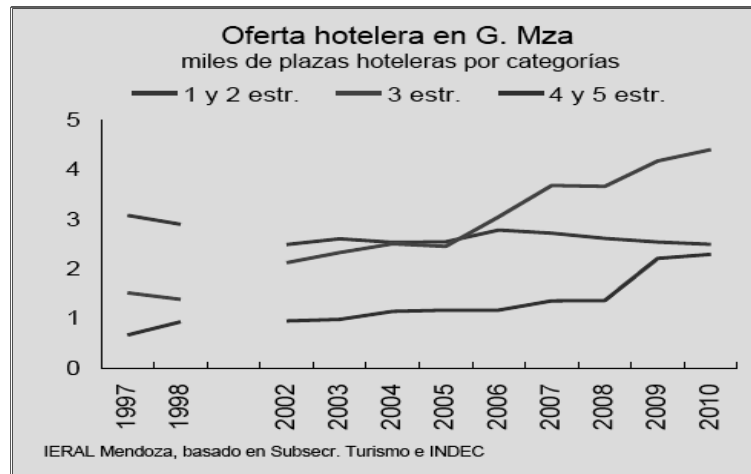
¹⁴ Inscriptos en el Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza, al 31-12-2.012, según lo establecen la Resolución 568 de 2.007 y la Ley 7.863 de 2.008.

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		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, *counciler*), 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			
<i>Pisos del 2 al 19</i>	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	Habitaciones		
	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

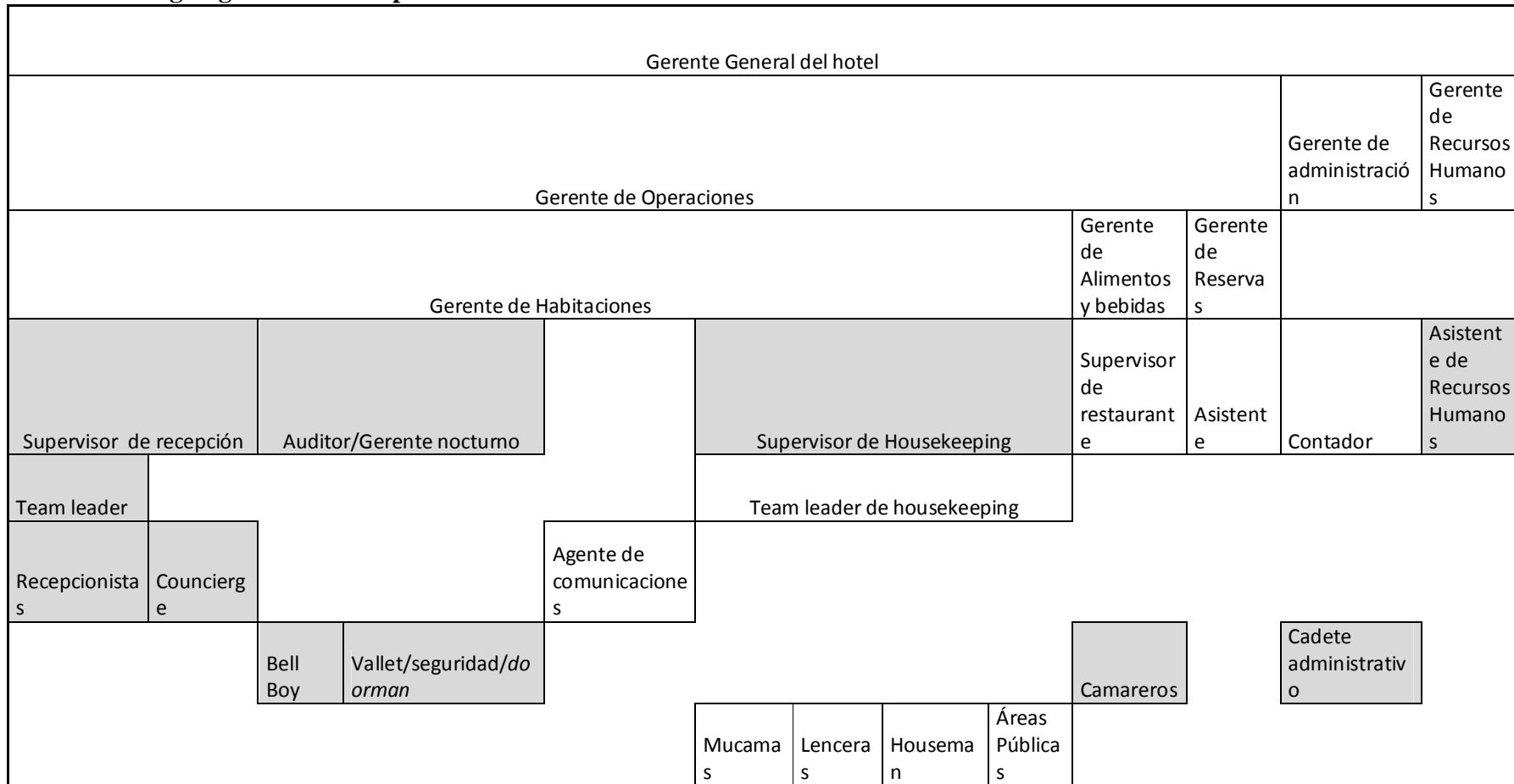
Como describimos anteriormente, el hotel está dividido en áreas. A su vez, cada una de ellas está integrada por puestos de distinta jerarquía: empleados, *teamleaders*, supervisores y gerentes (cuadro N° 2). La división a la que hicimos referencia entre trabajadores *visibles* e *invisibles* se produce 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 “camino 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

apariencia, 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. 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: 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 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?” (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)

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

paradojalmente 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?