

La Calidad de Vida Laboral de los Empleados de Hoteles

The Quality of Work Life of Hotel Employees

**Tesis Presentada por Müller, Germán Federico para alcanzar
el Título de Grado de la Licenciatura en Gestión de Recursos
Humanos, Otorgado por la Universidad Empresarial Siglo 21.**

Proyecto de Investigación Aplicada



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS
AÑO 2018

I. Agradecimientos

Quiero agradecer a mis profesores de la Universidad, los que me formaron y permitieron que llegara hoy a esta instancia académica; al profesor Ezequiel Flores Kanter, quien me guio en el proceso de este trabajo final; a mi familia, y a todos aquellos a los que entrevisté a lo largo de mi investigación.

II. Resumen/Abstract

Antecedentes: Se han realizado numerosas investigaciones buscando definir la calidad de vida en el trabajo. La industria hotelera no es ajena a que la calidad de vida laboral influye en el desempeño del recurso humano, principal fuente de su servicio.

Objetivos: El principal objetivo de este estudio es conocer los factores relacionados con la calidad de vida laboral de los empleados de hoteles.

Método: Utilizaremos entrevistas en profundidad porque buscamos describir detalladamente los contextos sociales de los empleados de hoteles y que estas descripciones sean consistentes con las perspectivas de los participantes. Lo aparentemente trivial de la vida laboral es valioso para el investigador social, debido a que puede ayudarnos a entender lo que ocurre en su contexto, siempre desde la perspectiva de los actores.

Resultados y Conclusiones: Los empleados de los hoteles identifican varios factores de calidad de vida laboral. Sin embargo la importancia que le otorgana cada uno de ellos es diferente. Esto dependerá de algunas variables tales como la antigüedad en el puesto, la categoría del hotel donde se desempeñan y si tienen o no estudios afines realizados.

Palabras Clave: Calidad de Vida Laboral, Hoteles, Estudio Cualitativo

Background: Numerous investigations have been carried out seeking to define the quality of life at work. The hotel industry is no stranger to the quality of working life influences the performance of human resources, the main source of their service.

Objectives: The main objective of this study is to know the factors related to the quality of work life of hotel employees.

Method: We will use in-depth interviews because we seek to describe in detail the social contexts of hotel employees and that these descriptions are consistent with the perspectives of the participants. The seemingly trivial of working life is valuable to the social researcher, because it can help us understand what is happening in context, always from the perspective of the actors.

Results and Conclusions: The employees of the hotels identify several factors of quality of work life. However, the importance given to each of them is different. This will depend on some variables such as seniority in the position, the category of the hotel where they work and whether they have related studies or not.

III. Notas Para los Profesionales

Qué es lo que ya se sabe sobre el tema:

1. Existen múltiples definiciones sobre lo que se interpreta sobre calidad de vida en el trabajo
2. Los estudios concuerdan en que la calidad de vida en el trabajo influye en cierta medida en el desempeño de los recursos humanos.
3. Las empresas hoteleras concuerdan en que por la naturaleza del rubro, la calidad de sus recursos humanos y su desempeño, serán definatorias en la calidad del servicio brindado.

Qué añade este trabajo:

1. Identifica qué factores son los que definen a la calidad de vida en el trabajo según los empleados de hoteles.

Implicaciones para la práctica

1. Posibilidad para las empresas del rubro hotelero de implementar nuevas políticas de recursos humanos, tomando como base los factores que determinan la calidad de vida laboral.

Índice

I. Agradecimientos	2
II. Resumen/Abstract	3
III. Notas para los Profesionales	5
IV. Introducción	8
V. Marco Teórico	13
V.1. Organización	13
V.1.1. Elementos de las Organizaciones	14
V.1.1.1. Elemento Básico	14
V.1.1.2. Elemento de Trabajo	16
V.2. Calidad de Vida	17
V.2.1. Calidad de Vida Laboral	18
V.3. Modelos más Importantes de Calidad de Vida Laboral	23
V.3.1. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Nadler y Lawler	23
V.3.2. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldhan	24
V.3.3. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton	25
V.4. Motivación	26
V.4.1. Teoría de la Motivación - Higiene	28
V.4.2. Dirección Científica de Taylor	29
V.4.3. Teoría de las Relaciones Humanas	30
V.4.4. Teoría de la Equidad de Adams	32

V.5. Clima Laboral	34
V.6. Incentivos	35
V.7. Beneficios Sociales	36
V.7.1. Características de los Beneficios Sociales	36
VI. Objetivos	38
VI.1. Objetivo General	38
VI.2. Objetivos Específicos	38
VII. Diseño Metodológico	39
VII.1. Participantes	39
VII.1.1. Población	39
VII.1.2. Muestra	39
VII.2. Instrumento de Recolección de Datos	40
VII.3. Procedimiento	41
VII.3.1. Tipo de Investigación	41
VII.3.2. Método Cualitativo	42
VII.4. Diagrama de Gantt	45
VIII. Resultados	47
VIII.1. Presentación de los Datos	47
VIII.2. Análisis de los Datos	71
IX. Discusión	93
IX.1. Conclusiones	104
X. Referencias	108
XI. Anexos	112

IV. Introducción

Córdoba como provincia turística, mantiene su tradición como receptora de turismo interno y además ha comenzado a incrementarse la visita de extranjeros, quienes se hospedan en las distintas modalidades de alojamiento con los que cuenta. Esto produce un movimiento importante de divisas para la provincia.

Según datos emanados de la Agencia Córdoba Turismo, en la temporada 2010-2011 se registraron 5,5 días de alojamiento por visitante, y casi 4,9 millones de turistas, quienes utilizan para su alojamiento, en mayor porcentaje, hoteles, y luego colonias, cabañas, hosterías, apart – hoteles, complejos turísticos, casas de alquiler y otras modalidades.

La provincia contaba, en el año 2006 con una oferta de 73.208 plazas hoteleras distribuidas en 1726 hoteles de diferentes categorías (Datos extraídos de la Guía de orientación para Inversores Turísticos, 2006, pág. 51.). Entre la temporada 2005-2006 y la 2011, la capacidad de alojamiento en la provincia creció 6,1 por ciento, es decir, se sumaron 26.529 plazas en total.

Junto con este crecimiento, se evidenció un incremento en los niveles de exigencias por parte de los turistas, particularmente en cuanto a la calidad de los servicios que se prestan. Y la calidad, en nuestros días, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en un requisito imprescindible para subsistir en un mercado cada vez más competitivo.

La importancia de los recursos humanos de los hoteles, radica en que de ellos depende, de forma sustancial, la buena entrega del servicio y la satisfacción del cliente, y como consecuencia de esto, el éxito de la organización (Garzón González, Chacón García, Rodrigo Yudego, Alemany López, Domínguez Peña y Martínez Cervell, 2010).

Los empleados del hotel están, de una forma u otra, en contacto directo con el cliente. De tal manera que es de suma importancia que la empresa se preocupe y ocupe de brindarles la mejor calidad de vida laboral que le sea posible (Najdeska & Rakichevikj citados en F. V. Sales Melo, Sonia Rebouças de Silva Melo y R. Silva de Araújo, 2014).

El término *Calidad de vida en el trabajo* (Quality of Work Life), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. A partir de allí el término se ha popularizado y hoy es un tópico sumamente estudiado a nivel mundial.

La calidad de vida laboral, según Werther y Davis (2000) es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización, habiendo muchas medidas a tomar para mejorar la vida laboral.

Son muchos los factores que intervienen para lograr calidad en la vida laboral. Para conocer esto más profundamente, estudiaremos los tres principales modelos más importantes de Calidad de Vida Laboral: Modelo de Calidad de Vida laboral de Nadler y Lawler (1983), Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldhan (1980) y Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton (1973).

Uno de los factores que se estudiarán es el de la motivación que tengan los empleados en su ámbito de trabajo. Una de las formas de motivar, es a través de la aplicación de incentivos laborales (Chiavenato 2001). Vélaz Rivas (1996) define a motivación como la fuerza interna que impulsa a un individuo a realizar cierta conducta. Así se puede lograr que una persona se vea alentada a alcanzar metas de la organización, siendo recompensada por llevarlas a cabo. Existen varias teorías motivacionales como Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg, la de la Dirección Científica de Taylor, la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo, la Teoría de la Equidad de Adams y otras que no mencionaremos en el presente estudio.

Otra variable en estudio es la del clima organizacional, estudiado por Chiavenato (2001), quién la define como un derivado general de la motivación de los trabajadores a nivel individual.

Es por ello que se plantea investigar qué nivel de calidad de vida laboral tienen los empleados de hoteles de la Ciudad de Córdoba ya que su labor contribuye, a mejorar la imagen del destino en cuanto a los servicios que se ofrecen.

Cabe destacar que no hemos encontrado estudios locales sobre el tema en particular, ni dentro ni fuera del rubro hotelero. Existen numerosos estudios en países como Méjico y Colombia que tratan la Calidad de Vida en el Trabajo, pero no encontramos sobre Calidad de Vida Laboral dentro de Hoteles.

Es importante tener en cuenta que en este momento no existe conocimiento certero sobre cómo es la Calidad de Vida Laboral en los Hoteles de la Ciudad de

Córdoba. Tampoco conocemos si dentro de cada organización hotelera, los responsables del Departamento de Recursos Humanos realizan estudios periódicos para conocer los indicadores que afectan a cada trabajador, y su Calidad de Vida Laboral.

Es por estos motivos que nos hemos planteado la siguiente pregunta de investigación:

Cuáles son los factores relacionados con la calidad de vida laboral de los empleados de los hoteles que se encuentran en la Ciudad de Córdoba?

El primer paso a seguir será desarrollar un análisis teórico de lo que es calidad de vida, calidad de vida en el trabajo, y posteriormente de ciertos factores que influyen sobre ella. Para esto, abordaremos teorías motivacionales, mencionaremos beneficios sociales y los incentivos que las empresas otorgan.

Posteriormente analizaremos si se relacionan los incentivos con la calidad de vida laboral y estableceremos la importancia que los empleados de los hoteles le otorgan a los factores que se relacionan con la calidad de vida en el trabajo.

La investigación se hará a través de entrevistas en profundidad. Es válido aclarar, que en este tipo de entrevistas, el entrevistador debe direccionar el curso de la entrevista, pero no las respuestas. Buscaremos de esta manera conocer en profundidad los sentimientos y vivencias de los empleados dentro de la organización, pudiendo así establecer como es su calidad de vida.

Para entrevistar a los empleados, se los ha dividido según tres variables:

- Cantidad de Estrellas del Hotel donde prestan servicios (3, 4, o 5)

- Sexo
- Antigüedad dentro de la organización

El objetivo es poder entrevistar a 2 de cada categoría, obteniendo así un total de 24 entrevistados.

El interés de este trabajo radica en conocer como es la calidad de vida laboral en la distinta tipología hotelera, como es percibida por ambos sexos y por empleados de distinta antigüedad. Se plantea así la posibilidad de descubrir relaciones entre las variables estudiadas. De establecerse relaciones, se podrán hacer inferencias sobre políticas de aplicación de Recursos Humanos a futuro, o simplemente conocer una realidad del ambiente laboral de uno de los rubros más importantes de la Ciudad de Córdoba, el hotelero.

V. Marco Teórico:

En el presente trabajo será abordado el tema de calidad de vida laboral. Es un tema que por definición se da en exclusividad en el ambiente laboral. En este caso, el análisis se realizará dentro de hoteles, por lo cual no estará de más recordar conceptos como los desarrollados a continuación.

V.1. Organización

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otros individuos y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interrelación con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Se puede citar la definición de *organización* de diversos autores, como por ejemplo:

Para Chiavenatto, (1996:7) “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella y que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”.

Para Koontz y Weihrich, (1998:244) “la organización es el grupo de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un

administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinando tanto en sentido horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa”.

Porter, Lawler y Hackman (1983) adoptan un enfoque sintético y proponen que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

V.1-1. Elementos de las organizaciones

La organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja.

Toda empresa y por tanto toda instalación hotelera constituye una organización y un sistema, en el cual los elementos estructurados e interrelacionados debidamente tienen un objetivo final.

Según Chiavenatto, (1996) dentro de esa variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones de trabajo: el elemento básico y el elemento de trabajo.

V.1-1-1. Elemento Básico

El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen a la organización. Una organización está en constante cambio, debido a que sus miembros no presentan un comportamiento estático. El propio éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes:

- Interacciones individuales: Es la relación entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro.

- Interacciones entre individuos y organización: Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas necesidades personales (fisiológicas, de seguridad, sociales, reconocimiento y autorrealización).

- Interacción entre la organización y su ambiente: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente, más inmediato, la organización también mantiene interacción con otras más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino que en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se llama ambiente. La selección y percepción ambiental de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

“Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo las que la hacen eficaz o ineficaz”. (Chiavenatto, 1996:28).

V.1-1-2. Elemento de Trabajo

Los elementos de trabajo de una organización, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber:

a- Recursos no humanos.

Se refieren a recursos materiales, financieros y recursos mercadotécnicos.

En este caso, el recurso no humano del elemento de trabajo es el *hotel*.

b- Recursos humanos.

Son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y dispone la organización para adquirir otros recursos necesarios.

En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

-Habilidades para hacer, o sea, para desempeñar tareas y actividades, con el fin de alcanzar objetivos.

-Habilidades para influir, o sea, la habilidad para alterar el comportamiento de otros.

-Habilidades para utilizar conceptos, o sea la habilidad para abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que, planeen, organicen y controlen el trabajo de otro, dotándolo de la motivación y de las comunicaciones necesarias.

c- Recursos conceptuales.

Son los localizados en un pequeño grupo de miembros, los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos, depende del nivel de aptitud que posean los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos (Barnard, 1938).

Una vez desglosados estos temas, debemos comenzar a ahondar en los conceptos que más propiamente se relacionan con la calidad de vida laboral.

V.2. Calidad de Vida

Primero, se comenzará con la temática referida a salud.

Salud se define como: “El completo estado de bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de malestar o dolencia”¹. Como podemos apreciar a simple vista, este estado de salud es una condición de equilibrio casi perfecto en todos los aspectos de la vida de una persona. Ante la menor pérdida de homeostasis en cualquiera de estos factores, se perdería la condición de salud propiamente dicha. Es por eso que ante la imposibilidad de alcanzar este estado de equilibrio, muchos autores han optado por reemplazar al término *salud* en esta acepción, por el de calidad de vida, dejando al anterior para definir un estado de equilibrio biológico.

Calidad de vida es un concepto más general, que hace alusión a sociedad, comunidad, aspecto físico, mental, lo cual lo vuelve al mismo tiempo muy complejo de definir.

El indicador más comúnmente usado para medir la calidad de vida es el Índice de Desarrollo Humano, el cual es parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyo cálculo se realiza a partir de las siguientes variables:

1. Esperanza de vida.
2. Educación, (en todos los niveles).
3. PBI *per cápita*.

V.2-1. Calidad de vida laboral

Las personas pasan gran parte de su tiempo en sus respectivos lugares de trabajo, y dentro de éste buscan condiciones laborales que les sean en su conjunto satisfactorias. Es por esto que se ha vuelto necesario hablar de Calidad de Vida Laboral o Calidad de Vida en el Trabajo.

El término *Calidad de vida en el trabajo* (Quality of Work life), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD.

Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces popular fenómeno de la *alienación del trabajador* simbolizado por las huelgas de la población activa, mayoritariamente joven, de la nueva planta de montaje de la General Motors, de Ohio.

Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la mera satisfacción en el puesto de trabajo. Para ellos esto incluía otras nociones como por ejemplo: la participación en algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, la promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

También el reconocimiento de los resultados alcanzados, el salario percibido, los beneficios alcanzados, las buenas relaciones con el grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico de trabajo.

La expresión Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) o Calidad de Vida Laboral (CVL), ha sido empleada por una multiplicidad de autores. Se trata de un concepto difícil de definir por su carácter multidimensional, relacionado tanto con el diseño y enriquecimiento de puestos como de la satisfacción laboral, la participación, la comunicación, la motivación, etc. Abarca un amplio campo de actuación que afecta a todos los aspectos de la vida organizacional y que recibe aportes de diversas áreas de conocimiento, como la psicología, la sociología, la ingeniería industrial, etc.

Segurado Torres y Agulló Tomás (2002) en su investigación sobre calidad de vida laboral, toman nota de esta multidimensionalidad a la hora de definirla y lo conceptualizan en tres dilemas: condiciones objetivas / condiciones subjetivas del entorno de trabajo: en el medio laboral existen condiciones reales y objetivas (sueldo, horarios, condiciones físicas, etc.), pero a través de un proceso sociocognitivo cada sujeto elabora su propia realidad basado en sus percepciones y experiencias; trabajador /

organización: el punto de análisis para un estudio de calidad de vida laboral puede partir desde el individuo o desde la organización como un sistema; calidad de vida laboral psicológica / calidad de vida del medio laboral: hace referencia a como experimenta cada trabajador su entorno de trabajo Vs. las condiciones reales intrínsecas a cada puesto.

Sus estudios les permitieron confeccionar la siguiente tabla conteniendo las Categorías de Indicadores de la Calidad de Vida Laboral:

Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral

Indicadores individuales

- Satisfacción laboral
- Expectativas, motivación
- Actitudes y valores hacia el trabajo
- Implicación, compromiso, centralidad del trabajo
- Calidad de vida laboral percibida

Medio ambiente de trabajo

- Condiciones de trabajo
- Diseño ergonómico
- Seguridad e higiene

- Nuevas tecnologías
- Análisis de puestos
- Características y contenido del trabajo

Organización

- Organización del trabajo, efectividad y productividad
- Organigrama, estructura y funcionamiento
- Cultura y cambio organizacional
- Participación y toma de decisiones
- Factores psicosociales
- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral

Entorno sociolaboral

- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
- Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida
- Variables sociodemográficas
- Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad

laboral

– Prevención de riesgos laborales

La relación entre condiciones de trabajo y subjetividad laboral también fue abordada por Blanch, (2014) en su trabajo sobre calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados.

La Calidad de Vida de las personas afectará a la calidad de los productos o servicios producidos por éstos. En la actualidad las empresas miden la calidad de vida laboral para tratar de asegurar el camino a la excelencia. Así queda expresado en el estudio de Garzón González, Chacón García, Rodrigo Yudego, Alemany López, Domínguez Peña y Martínez Cervell (2010).

Najdeska & Rakichevikj (citados en F. V. Sales Melo, Sonia Rebouças de Silva Melo y R. Silva de Araújo 2014), consideraron que el éxito del trabajo en la industria hotelera así también como la calidad de sus servicios depende en gran parte de la calidad de sus recursos humanos.

En la actualidad hay diversas definiciones de calidad de vida laboral:

Para Werther y Davis (2000), la *calidad de vida laboral* de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización, habiendo muchas medidas a tomar para mejorar la vida laboral. Consideran que las empresas deben realizar esfuerzos para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar en sus puestos, creando un ambiente de mayor confianza y respeto. Es muy conveniente hacer participar al trabajador mediante su aporte de ideas y opinión, ya que se sentirá más responsable con el éxito o fracaso de la empresa.

Mejorar la vida laboral eleva la productividad, mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor tensión y menor resistencia al cambio.

En el Manual de Dirección y Gestión El Factor Humano en las Relaciones Laborales, de Antonio Leal Millán y otros (1994:478), estos autores manifiestan que, para Koontz y Weihrich “se trata de un método de sistemas para el diseño de puestos de trabajo y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de la administración”.

Davis y Newstrom (1996:447) señalan que “su finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados”. Y Gómez Mejía y Cardy (1996:30) afirman que la CVL. “mide lo seguro y satisfechos que se sienten los empleados en sus trabajos”.

Queda claro que este concepto se relaciona directamente con el bienestar y satisfacción de los individuos, cuyo objetivo es crear un ambiente laboral más humano, a través de la satisfacción de las necesidades de las personas y el empleo de sus habilidades, en un entorno que estimule su desarrollo.

V.3. Modelos más importantes de Calidad de Vida Laboral:

V.3-1. Modelo de Calidad de Vida laboral de Nadler y Lawler (1983)

En este modelo, la calidad de vida laboral se fundamenta en cuatro aspectos:

1. Participación de los empleados en las decisiones
2. Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
3. Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.
4. Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo.

V.3-2. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldhan (1980)

Presentan un modelo de calidad de vida laboral dedicado al diseño de cargos, que son:

1. Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. Identidad de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable.
3. Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás.
4. Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.

5. Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño.

6. Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.

7. Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

V.3-3. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton (1973)

Según Walton, existen ocho factores que afectan a la calidad de vida laboral que son las siguientes:

1. Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa.

2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.

3. Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.

4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo.

5. Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.

6. Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático.

7. Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular.

8. Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.

A continuación se avanzará en los conceptos que se consideran influyentes en la calidad de vida laboral.

V.4. Motivación

Se la puede definir en un sentido amplio (Vélaz Rivas 1996), como el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o interno.

Pero las fuerzas activas no se ponen en movimiento en forma caótica sino direccionada. Esas fuerzas van a procurar reducir la tensión y restaurar el equilibrio perdido a causa de la presencia del estímulo desestabilizador, generador de esta tensión que le está provocando insatisfacción al individuo.

Entonces la dirección que toman las fuerzas será la de realizar la conducta que devolverá la satisfacción perdida momentáneamente.

Por ello cuando se pregunta por qué actúa de tal o cual manera un individuo, se hallará la respuesta en el campo de las motivaciones, aunque claro que no siempre se alcanza la conducta deseada. El individuo puede encontrarse con una barrera, de índole externa o interna, que impide la satisfacción de la necesidad que impulsó el comportamiento.

Aquí se presentan dos alternativas: *la frustración y la compensación*.

Ante la primera situación, la necesidad insatisfecha le ha generado al individuo un estado de frustración que muchas veces se traduce en manifestaciones psicofisiológicas negativas (tensión nerviosa, problemas cardíacos, alteraciones digestivas, o conductas agresivas, descontento, apatía, indiferencia).

Sin embargo, con la segunda alternativa, puede ocurrir que, aunque no alcance la meta deseada que le produciría satisfacción, el individuo encuentre una sustitución aceptable de aquella meta, con lo cual lograría la compensación.

Por ejemplo, un empleado que dentro de su empresa no logra obtener el ascenso al cargo superior para el cual estaba trabajando, obtiene en cambio una recomposición de su salario o bien un nuevo puesto de trabajo.

La motivación humana es cíclica. Se puede decir que el comportamiento humano es un proceso continuo de resolución de necesidades y de surgimiento de otras nuevas. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

Hay diversas teorías sobre la motivación y se pueden clasificar en motivación externa y motivación interna.

- Las teorías de *motivación interna* asumen que las personas están fundamentalmente motivadas internamente: las características intrínsecas del trabajo las motivan, por sí mismas, a trabajar duro y hacer un trabajo de calidad.

- Las teorías de *motivación externa* asumen que las personas están fundamentalmente guiadas por factores externos: premios, castigos y mediciones de logro.

A continuación se hará mención de las teorías motivacionales que a nuestro criterio se acomodan más al perfil, tanto del empleado, como de las organizaciones que están en estudio.

V.4-1. Teoría de la Motivación – Higiene

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación – higiene. Se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Herzberg investigó la pregunta *¿Qué quiere la gente de sus trabajos?* Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos.

Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando

se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo.

Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Como resultado, tales características, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

V.4-2. Dirección Científica de Taylor:

Frederick Winslow Taylor fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Y es el primer autor que propone la organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Realizar un análisis científico del trabajo; estudiar las tareas detalladamente, cuál es su tiempo de ejecución, las herramientas a utilizar, etc.

- Contratar trabajadores hábiles y diestros.

- Crear recompensas económicas para motivar a los empleados.

Taylor concibe al hombre como un homo–economicus. Su comportamiento en la empresa está determinado por causas económicas y su rendimiento se ajusta estrictamente a su remuneración.

Para Taylor entonces, la motivación básica es el salario. Según esta teoría, aplicando una política salarial adecuada, la empresa aumentará la productividad y rendirá al máximo.

Se explica a través del uso de recompensas y castigos para obtener la respuesta deseada. Podemos explicar esta teoría con la antigua historia de que *para que un burro camine, se le debe poner una zanahoria enfrente o pegarle con una vara.*

Esta teoría es aún hoy la única fuente de políticas motivacionales aplicadas por algunas empresas. No es totalmente inválida; el elemento económico es muy importante, pero no se debe dejar de lado el elemento humano que puede ser en ciertas circunstancias el de mayor importancia.

V.4-3. Teoría de las Relaciones Humanas

George Elton Mayo (1880-1949): Psicólogo de profesión, su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que, sin la

cooperación en los proyectos, sin ser escuchados, ni ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible, llegar a los objetivos fijados.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Es sobre todo conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne o *Hawthorne Studies* sobre la *lógica del sentimiento de los trabajadores* y la *lógica del costo y la eficiencia de los directivos*.

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo.

Aspectos como la modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos parecieron no explicar los cambios en la productividad. Por lo que llegan a la conclusión que era otros los factores responsables.

Descubrieron que el aumento de la productividad, en general, se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el

comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación.

Este fenómeno, producido por el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como *efecto Hawthorne*.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como *teoría de las relaciones humanas* o *escuela humanística de administración*.

Para Taylor el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. Mientras que Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

V.4-4. Teoría de la Equidad de Adams

Esta teoría afirma que los trabajadores son motivados por el deseo de ser tratados justa y equitativamente.

La motivación proviene de un proceso de comparación social, mediante el cual cada trabajador realiza una evaluación de la relación entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe, para luego compararlo con los esfuerzos de sus colegas y las recompensas que reciben éstos. Se compone de cinco fases:

1. El trabajador distingue las contribuciones que aporta a la empresa y lo que obtiene por ellas.
2. Compara la relación entre sus contribuciones-compensaciones con las proporciones que percibe en sus compañeros de trabajo.
3. El trabajador encuentra inequidad y surge una tensión.
4. Se decide a intervenir a fin de reducir la tensión.
5. Existen varios mecanismos para reducir esta tensión: modificar las contribuciones propias (más común), modificar las contribuciones de los compañeros de trabajo, tratar de modificar las compensaciones recibidas por alguna de las partes o distorsionar la percepción de las contribuciones o compensaciones.

Lo que esta teoría básicamente nos plantea, es que cada empleado realiza un permanente proceso de comparación social, que si bien va a depender en gran manera de la subjetividad de cada individuo, muchas veces se ve afectado por inequidades reales existentes en las organizaciones. Por eso, a fin de evitar bajas en la motivación, la organización deberá en primer lugar otorgar compensaciones justas a las contribuciones

de los empleados, y estas compensaciones se deberán otorgar en forma racional y en base a una política establecida y conocida, para evitar así percepción de inequidad entre unos y otros miembros de la organización.

Como vimos previamente, la motivación es una fuerza interna, que es condicionada por factores externos. A continuación se hará mención de algunos de ellos, como clima laboral, incentivos y beneficios sociales. Es necesario establecer los conceptos que serán desarrollados a continuación por la relación existente con el tema central de calidad de vida laboral. El clima laboral es una percepción del empleado en particular, sobre cómo se desarrolla su trabajo a diario. Los incentivos y los beneficios sociales son dos factores que van a relacionarse con la calidad de vida del empleado fuera del ámbito laboral y con el clima laboral, dentro del ámbito organizacional.

V.5. Clima Laboral

El siguiente tema a abordar es el de clima laboral o también llamado clima organizacional.

Para Chiavenato (2001) el clima organizacional es un derivado a nivel de la organización en general, de la motivación de los trabajadores a nivel individual. Afirma que si el nivel motivacional es alto, podemos esperar entonces que el nivel de clima organizacional también sea alto. El clima organizacional bajo posee ciertas características que vale la pena mencionar: apatía, insatisfacción, depresión, agresividad e insubordinación. “El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.” (Chiavenato 2001:120). Es por eso también que se

podría afirmar que el concepto de clima organizacional es un reflejo de la influencia ambiental en la motivación individual de los trabajadores. Podría definirse como: “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (Chiavenato 2010:120).

Cuando el clima organizacional es propicio para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades personales, hablamos de clima organizacional alto. Es bajo y desfavorable, cuando provoca la frustración de las necesidades personales.

Las reacciones del personal ante el abanico que abarca desde clima bajo a elevado pueden ser: depresión, insubordinación, pesimismo, frialdad, calidez, optimismo, euforia o satisfacción.

V.6. Incentivos

Para Chiavenato (2001) los incentivos son *pagos* hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios, sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios).

Cada incentivo tienen un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro. Los incentivos también se llaman alicientes, recompensas o estímulos. Así mismo el objetivo principal es el de alcanzar un nivel alto de motivación de los trabajadores.

Por otra parte, el incentivo laboral es lo que estimula o induce a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada

directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menor costo y mayor satisfacción.

De este modo se pueden ofrecer diferentes tipos de incentivos según el resultado que se desee obtener (puntualidad y asistencia, actitud positiva hacia el cliente y compañeros, mejorar la calidad en el servicio, etc.).

V.7. Beneficios Sociales

Por último será introducido en concepto de Beneficios Sociales, comenzando con su definición legal: De acuerdo al artículo 103 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

V.7-1. Características de los beneficios sociales

- Van dirigidas al colectivo de trabajo.

- Tienen finalidad esencialmente social (proteger ante la adversidad, suplir las carencias en la vida personal y familiar, facilitar el progreso social).

- Asignación que se hace con criterios independientes de la cualificación o el rendimiento en la prestación del trabajo.

Son algunos ejemplos de beneficios sociales: los comedores de las empresas, los vales alimentarios, los reintegros de gastos en medicamentos, en guarderías, la ropa de trabajo, la entrega de útiles escolares, etc.

Notas

¹ Definición brindada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su constitución, aprobada en la Conferencia Internacional de la Salud de 1946 y que entró en vigor el 7 de abril de 1948.

VI. Objetivos

VI.1. Objetivo General:

Conocer los factores relacionados con la calidad de vida laboral de los empleados de hoteles, desde su propia perspectiva.

VI.2. Objetivos Específicos:

1. Explorar los factores de calidad de vida laboral presentes en cada hotel, identificados por los empleados.
2. Comprender la importancia que le otorgan los empleados de hoteles a los factores que se relacionan con la calidad de vida laboral.

VII. Diseño Metodológico

VII.1. Participantes

VII.1.1. Población:

Vieytes (2004) la define como un conjunto de elementos que comparten una característica común. O como afirma Lepkowsky (2008), citado en Sampieri (2003, p 174) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En nuestro caso de estudio, la población fue definida como *empleados de hoteles de la Ciudad de Córdoba*.

VII.1.2. Muestra:

Para Vieytes (2004), una muestra es una porción de la población en estudio. Para que esta muestra se pueda utilizar con criterio científico, la muestra debe ser representativa. Esto quiere decir que desde la muestra obtenida, se puedan extrapolar los resultados observados al resto de la población con un cierto grado de confianza. Sampieri (2003) la define como un subgrupo de la población.

En este estudio se utilizó el criterio muestral *Intencional por Propósitos* donde “el investigador elige a los sujetos y situaciones según los fines de su estudio, seleccionando aquellos que considera típicos, algo muy difícil de lograr al azar con las muestras pequeñas que utiliza la investigación cualitativa.” (Vieytes, 2004:404).

Los criterios para la obtención de la muestra de estudio son:

- Características de los hoteles (Cantidad de Estrellas) en los que trabaja el individuo.
- Sexo.
- Antigüedad en la organización.

	Antigüedad Mayor a 5 Años			Antigüedad Menor a 5 Años		
	Hotel 3 Estrellas	Hotel 4 Estrellas	Hotel 5 Estrellas	Hotel 3 Estrellas	Hotel 4 Estrellas	Hotel 5 Estrellas
HOMBRES	2	2	2	2	2	2
MUJERES	2	2	2	2	2	2

VII.2. Instrumento de recolección de datos:

Guía de Pautas: A diferencia de un cuestionario, la guía de pautas presenta una serie de preguntas, pero no se aplica necesariamente en el orden preestablecido, sino que el entrevistador las utilizará para direccionar la entrevista dependiendo de las cualidades del entrevistado. Muchas veces algunas preguntas se dejarán de lado, se reformularán o se harán más específicas. El entrevistado en este caso define las características finales de la entrevista, dependiendo de varios factores, como su capacidad de comunicación, nivel lingüístico, capacidad de entendimiento, etc. El entrevistador necesita al mismo tiempo ser criterioso y saber orientarse en una serie de preguntas que no se presentarán en forma estructurada. Lo más importante en estos casos es que el entrevistador comprenda cuales son los motivos de la entrevista y el

propósito de cada pregunta y tenga la libertad de añadir, eliminar o reformular alguna pregunta, siempre y cuando cumpla con el objetivo de la entrevista.

Algunos ejemplos de las preguntas a realizar a los empleados de los hoteles son:

- Qué cosas de su trabajo los hacen sentir bien y cuáles no?
- Qué situaciones cotidianas de su trabajo le agradan y cuáles no?
- Qué factores de su trabajo cree que le otorgan una mejor calidad de vida laboral?

VII.3. Procedimiento:

VII.3.1. Tipo de Investigación: Fenomenológica

Exploratoria: En este trabajo se eligió este enfoque porque permitió obtener datos y elementos que pudieron conducir a formular las preguntas de investigación, lo que dio una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad.

La principal característica de este tipo de estudio está dada por su flexibilidad. Según Vieytes (2004) lo que busca es agregar claridad a un problema, variable o aspecto implicado sobre un tema ya conocido previamente.

Por último se puede agregar que se eligió este enfoque porque después de haber revisado los antecedentes del problema de estudio, encontramos que hay muy poco conocimiento acumulado con respecto al mismo (Sampieri 2003)

VII.3.2. Método Cualitativo:

Utilizamos esta postura metodológica porque buscamos describir detalladamente los contextos sociales de los empleados de hoteles y que estas descripciones sean consistentes con las perspectivas de los participantes. Lo aparentemente trivial de la vida laboral es valioso para el investigador social, debido a que puede ayudarnos a entender lo que ocurre en su contexto, siempre desde la perspectiva de los actores. (Vieytes 2004)

La investigación cualitativa utiliza la inducción pero no para poder validar teorías, ni generar leyes, sino para adquirir los conocimientos necesarios para poder comprender la información obtenida de relevamientos, para tratar de descubrir los motivos por los cuales las diferentes interacciones entre miembros de una sociedad ocurren de cierta manera en un ambiente determinado. (Vieytes 2004).

A través de dicho enfoque no buscamos que la claridad de las respuestas obtenidas nos lleve a las hipótesis y resultados, sino que a perfeccionar las preguntas de investigación mismas. Establecer un sistema circular de perfeccionamiento (Sampieri 2003).

Es importante conocer que las realidades son subjetivas y cada una dependerá de la elaboración socio cognitiva de cada uno de los individuos estudiados. O sea, el investigador debe conocer cada realidad desde el punto de vista de los actores (Sampieri 2003).

Entrevista en profundidad: Una entrevista es una interacción oral entre dos o más personas, con la finalidad de acceder a información útil y valiosa, referida a la investigación en curso (Vieytes, 2004). Es un método que tiene mucho de semejante con una conversación cotidiana, pero se separa de ésta en que tiene una intencionalidad previa, y de alguna manera es guiada por una de las partes: el entrevistador.

Aplicaremos este método por la flexibilidad que presenta y por la subjetividad relativa de las respuestas del entrevistado. En una entrevista de tipo preguntas estructuradas o cerradas, estaremos condicionando la respuesta del entrevistado, y no podremos llegar a comprender la experiencia interior del interlocutor. Además es necesario que el entrevistador pueda leer *entre líneas* lo que el entrevistado responde. En un contexto organizacional, es probable que el entrevistado no revele toda la verdad o la gama de emociones que siente en su ambiente de trabajo, y es ahí cuando será más necesaria la habilidad del entrevistador.

Guías de observación directa: Son pautas a ser seguidas por el observador para poder hacer un análisis objetivo del ambiente físico de trabajo. Es de vital importancia, ya que muchas veces los entrevistados, por temor a represalias por parte de la patronal, no realizan quejas formales sobre cuestiones edilicias, por ejemplo, las cuales afectan a la satisfacción, o hasta a la seguridad.

A través de algunos individuos autoseleccionados al comienzo de nuestro estudio pudimos llegar al resto por referencia de los mismos, método denominado *en cadena o bola de nieve* (Sampieri 2003). Las entrevistas se llevarán a cabo de preferencia en el lugar de trabajo, pero no en el ambiente donde el empleado realice sus

tareas específicamente. De ser posible, y de existir la posibilidad, en el bar del Hotel, si este cuenta con uno. De no ser así, se establecerá otro lugar de encuentro, posiblemente otro bar, que cumpla con los requisitos de tranquilidad y un ambiente intimista donde se pueda mantener una conversación tranquila y en confidencialidad.

Fue clave aclarar en cada caso el motivo final de la entrevista (la realización de nuestro estudio cualitativo), y la confidencialidad de los datos obtenidos, como así también el absoluto anonimato al cual están sujetos los resultados. Fue necesaria esta aclaración, para que cada empleado pudiera responder con absoluta soltura y sinceridad a cada una de nuestras preguntas, sin sesgo alguno derivado del miedo a posibles represalias, de ser de tinte negativo hacia la organización las respuestas.

Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente una (1) hora cada una.

Con la primera entrevista realizada, ya estuvimos en condiciones de perfeccionar la segunda y así sucesivamente en un proceso de aprendizaje continuo (Sampieri 2003). También pudimos empezar a inferir ciertas tendencias en las entrevistas, sin necesidad de haber completado todas. Ya con dos entrevistas realizadas pudimos comenzar con un proceso de codificación, al encontrarnos con respuestas de similar idea teórica (Gibbs 2007). Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para poder hacer un estudio sobre ellas de forma más práctica. Fueron releídas varias veces esperando que surgieran ideas generales. A sabiendas de que existen métodos informatizados de análisis de datos cuantitativos (Atlas Ti por ejemplo), preferimos no utilizarlos.

Se realizaron acciones de identificación primero, donde se encontraron datos cualitativos de relevancia para la investigación, posteriormente la agrupación, la que consiste en aglutinar similitudes entre las distintas entrevistas, y posteriormente la creación de categorías, cada vez que en un segmento de la entrevista se responde a un objetivo de la investigación (Gibbs 2007).

VII.4. Diagrama de Gantt

Meses	3/17	4/17	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18	2/18	3/18	4/18
Actividades														
Marco Teórico		■	■	■										
Recolección de Datos						■	■	■	■					
Análisis							■	■	■	■				
Interpretación de Resultados								■	■	■	■			
Resultados											■	■		
Discusión							■	■	■	■	■	■		
Conclusión												■	■	
Referencias y Anexos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega Final														■
Defensa														

VIII. Resultados

VIII.1. Presentación de los Datos

	Antigüedad Mayor a 5 Años			Antigüedad Menor a 5 Años		
	Hotel 3 Estrellas	Hotel 4 Estrellas	Hotel 5 Estrellas	Hotel 3 Estrellas	Hotel 4 Estrellas	Hotel 5 Estrellas
HOMBRES	Entrevistas 1 y 6	Entrevistas 8 y 19	Entrevistas 17 y 24	Entrevistas 5 y 12	Entrevistas 20 y 22	Entrevistas 2 y 16
MUJERES	Entrevistas 4 y 10	Entrevistas 21 y 23	Entrevistas 13 y 14	Entrevistas 7 y 11	Entrevistas 3 y 9	Entrevistas 15 y 18

Entrevista N° 1: Hotel 3 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, conserje, Hotel El Virrey.

Entrevista N° 2: Hotel 5 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, barman, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 3: Hotel 4 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, jefa de brigada, Hotel Howard Johnson.

Entrevista N° 4: Hotel 3 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, mucama, Hotel Felipe II.

Entrevista N° 5: Hotel 3 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, recepcionista, Hotel Felipe II.

Entrevista N° 6: Hotel 3 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, conserje, Hotel El Virrey.

Entrevista N° 7: Hotel 3 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, cafetera, Hotel Felipe II.

Entrevista N° 8: Hotel 4 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, jefe de recepción, Hotel Howard Johnson.

Entrevista N° 9: Hotel 4 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, mucama, Howard Johnson.

Entrevista N° 10: Hotel 3 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, mucama, Hotel Felipe II.

Entrevista N° 11: Hotel 3 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, recepcionista, Hotel Yrigoyen 111.

Entrevista N° 12: Hotel 3 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, portero, Hotel Yrigoyen 111.

Entrevista N° 13: Hotel 5 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, mucama, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 14: Hotel 5 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, gobernanta, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 15: Hotel 5 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, telefonista, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 16: Hotel 5 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, mozo, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 17: Hotel 5 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, chef, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 18: Hotel 5 estrellas, antigüedad menor a 5 años, mujer, ayudante de cocina, Hotel Holiday Inn.

Entrevista N° 19: Hotel 4 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, jefe de mantenimiento, Hotel Amerian.

Entrevista N° 20: Hotel 4 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, encerador de pisos, Howard Johnson.

Entrevista N° 21: Hotel 4 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, sueldos, Hotel Amerian.

Entrevista N° 22: Hotel 4 estrellas, antigüedad menor a 5 años, hombre, recepcionista Howard Johnson

Entrevista N° 23: Hotel 4 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, mujer, recepcionista, Horel Amerian Executive.

Entrevista N° 24: Hotel 5 estrellas, antigüedad mayor a 5 años, hombre, sub gerente de atención al cliente, Hotel Sheraton.

Categoría de Análisis:

Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Horarios cómodos	“...todos los meses tenías que cambiar toda tu rutina diaria. Ahora no.” “...venís tempranito...y te queda toda la tarde para vos...”
	Reconocimiento a la persona	“...tener oficina propia me hace sentir importante.” “Que alguien como yo tenga oficina es más de lo que se puede pedir.”
	Prestaciones de las instalaciones	“Yo uso el vestuario para cambiarme y bañarme.”
Entrevista N° 7	Horarios que se amoldan a la vida de los empleados	“Me quedan justos” “les comentaba a los de la consultora que no podía hacer horarios rotativos. Y no hubo problemas”
	El jefe intercede como mediador ante problemas	“el gerente ...nos alienta a que hablemos y nos saquemos de adentro lo que nos puede molestar”
	Importancia de los vestuarios	“una ducha caliente ayuda mucho”
Entrevista N° 1	Posibilidad de elegir los horarios de trabajo	“puedo elegir turno tarde o noche”
Entrevista N° 2	Presencia de vestuarios	“está muy bueno” “te ahorrarás el bañarte en tu casa a las 6 de la mañana, que ya estás cansado, capaz que hace frío”
Entrevista N° 3	Lugar de trabajo correctamente diseñado	“La cocina es buenísima. Se ve que la armó alguien que sabe. Y no se midieron en gastos.”
Entrevista N° 5	Lugares propios	“Tenemos vestuario que uso para cambiarme y dejar el bolso. También tenemos una cocinita para nosotros donde nos hacemos café y esas cosas”
Entrevista N° 6	Conveniencia del vestuario	“Eso del vestuario me viene bien.”
Entrevista N° 9	Dividir tareas para facilitar la jornada	“...las mucamas vamos de a dos a atender a las habitaciones. Eso me gusta porque lo hacés más rápido.”
	Espacios propios cómodos	“La cocina es cómoda y se pude ir a tomar algo tranqui. Los vestuarios son cómodos. Yo los uso.”
Entrevista N° 11	Orgullo por las instalaciones	“...si bien este hotel es de 3 estrellas, parece de 5. Es un espectáculo.” “Un lujo.”
Entrevista N° 12	Orgullo por las instalaciones	“El hotel está buenísimo.”

	Utilidad de los vestuarios	“A mí me re sirve lo del vestuario...”
Entrevista N° 13	Necesidad de vestuario	“...la verdad que vienen bien. Sobre todo el vestuario.”
Entrevista N° 17	Utilidad del vestuario	“...tengo que admitir que es muy útil tenerlos.”
Entrevista N° 18	Importancia del vestuario	“Creo que muy importantes.”
Entrevista N° 22	Uso del vestuario	“El vestuario es algo genial que esté.”
Entrevista N° 24	Importancia de las instalaciones	“...las instalaciones son motivo de orgullo...”

Categoría de Análisis:**Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.**

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Diversidad de tareas	“...todos los días son distintos...” “...todos los días pasa algo nuevo.”
Entrevista N° 7	Sumar tareas	“si sumara alguna tarea más no me aburriría en ciertos momentos”
Entrevista N° 2	Decidir sobre la conformación del grupo de trabajo	“participo en la selección del personal del salón”
	Retos de transformación	“Me tentó mucho con el sueldo, pero sobre todo con el reto de transformar a un restaurante en un coctel bar. Es todo un desafío”
Entrevista N° 12	Búsqueda de enriquecimiento	“vería la forma de que el portero tuviera algo más que hacer.”
Entrevista N° 13	Agregar tareas para disminuir la monotonía	“agregarle algo de sorpresa, algo que haga que todos los días sean un poco diferentes.”

Categoría de Análisis:

Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Conciencia sobre la función	“...hay que hacer esperar al huésped. Y no está bien.” “Y si eso se hace mal, de ahí para adelante, vas llevando el error, y al final del día te das cuenta.”
Entrevista N° 7	Importancia de la tarea	“un buen café ayuda a un buen servicio y a un huésped contento y que vuelve”
Entrevista N° 2	Pensar en el cliente como objetivo de la tarea	“hay mucha adrenalina en tener que crear algo nuevo y después hacérselo probar y que les guste!”
Entrevista N° 6	Importancia del producto	“El café es importante, sobre todo para nuestros clientes que se toman 3 o 4 cafés por día. Y conocen lo que toman.”
Entrevista N° 12	Importancia de la imagen	“...creo que lo que cada uno hace tiene que marcar una diferencia. Se tiene que notar que estoy ahí. No sé cómo explicarlo bien, pero si bien soy el pibe que abre la puerta, me gusta pensar que el huésped que viene se va a dar cuenta que estoy ahí.”
Entrevista N° 21	Importancia de ser parte del todo	“Acá todos tenemos una función, y todos somos parte de un todo más grande que es el hotel...”
Entrevista N° 22	Ser parte de la experiencia del cliente	“Yo vengo a trabajar pensando que soy importante para la experiencia del cliente.”
Entrevista N° 24	Ser parte fundamental del servicio final	“Todos los días siento que el resultado final termina dependiendo de mí. Es una gran responsabilidad, pero me hace sentir un gran orgullo.”

Categoría de Análisis:

Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Horas extras	“En el hotel no te piden que hagas a menos que sea.....importante”
Entrevista N° 1	Posibilidad de elegir los horarios de trabajo	“puedo elegir turno tarde o noche”
Entrevista N° 5	Controlan que no haya excesos en la jornada laboral	“Si hay para hacer, te dejan. Mientras que no te excedas de lo que permite la ley, no hay problema. Te pagan todas.”
Entrevista N° 6	Flexibilidad horaria	“puedo salir más temprano otro día. Se puede arreglar. Es flexible el tema.”
Entrevista N° 9	Posibilidad de elegir los horarios de trabajo	“No me gusta levantarme temprano, así que trabajar a la tarde me viene bien.”
Entrevista N° 11	Flexibilidad horaria	“Es flexible el tema...Me viene muy bien para poder estudiar.”
Entrevista N° 12	Balance entre trabajo y estar en la casa	Horas extras: “Yo no las ando buscando porque la verdad me gusta estar tiempo en casa también.”
Entrevista N° 16	La jornada se amolda a las costumbres	“Está bueno porque no es tan temprano que hay que llegar y tampoco te vas tan tarde.”
Entrevista N° 21	El sábado como día propio	“Me parece buenísimo así. Te queda el día entero para vos.”
Entrevista N° 22	Respetar los tiempos de los empleados	“Da gusto estar en lugares donde te tratan de esta forma.”
Entrevista N° 23	El tiempo de trabajo en función a los tiempos de los empleados	“Me permite acomodar mi vida como más me gusta a mí.”
	Respeto de los horarios	“Me gusta que exista ese respeto por tus horarios.”
	El trabajo dentro de los horarios de trabajo	“Yo termino mi turno y me voy a casa. Y me fui a casa. El trabajo no me sigue.”

Categoría de Análisis:

Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Capacidad de Planeación sobre la propia tarea	“la parte más importante del día es programar” “...lo hago y nadie me pregunta nada.” “el hijo del dueño...me tenía todo el día a las corridas y lo tenía encima. No sabés como sufría eso.” “...nadie está encima a ver si lo hice o no”
Entrevista N° 4	Poder de decisión sobre la tarea	“Cuando entro a la habitación, hago como prefiero.”
Entrevista N° 7	No acepta supervisión demasiado cercana	“El mozo al principio estaba muy pendiente de lo que hacía” “lo mandé al diablo y fui a hablar con el gerente”
Entrevista N° 2	Cantidad de decisión sobre el trabajo	“lo más importante es que a la carta la armo yo” “decido mucho”
Entrevista N° 6	No tolera la vigilancia del supervisor	“Para mí no hay nada peor que esos que están todo el día siguiéndote a ver que te mandás.”
Entrevista N° 8	Necesidad de autonomía	“El dueño estaba todo el día arriba tuyo. Hartaba el tipo.”
Entrevista N° 15	Búsqueda de autonomía	“Por eso quiero ascender.”
Entrevista N° 16	Se busca realizar las tareas tal cual fueron descriptas	“...con poder hacer lo que sé que tengo que hacer, me alcanza.”
Entrevista N° 17	El supervisor delega a empleados con mayor especialización	“...de cómo manejar una cocina, él reconoce que no sabe y por eso me deja hacer a mí según mi criterio.”
Entrevista N° 18	El supervisor otorga autonomía	“Una vez que andás solo, te larga y dale nomás...Trabajamos todos sin que nos esté dando indicaciones. Yo creo que fue porque nos dijo cómo quería que salieran las cosas, y nosotros accedimos.”
Entrevista N° 19	Importancia de sentir autonomía	Cómo te sentís?: “Muy bien. Es enfermante que te estén diciendo todo el día que hacer.”
Entrevista N° 21	El derecho a la autonomía	“Para mí, la autonomía es fundamental en un trabajo.”
Entrevista N° 22	Autonomía como forma de trabajo	“Uno sabe lo que tiene que hacer, pero cada uno tiene su manera y su estilo.”
Entrevista N° 23	Capacidad de decidir	“El resto de mi trabajo lo hago a mi parecer.”
Entrevista N° 24	La autonomía como factor motivador	“El grado de autonomía es lo que hace que te puedas poner a prueba.”

Categoría de Análisis:

Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Feedback sobre la tarea	“obvio que hay control. El gerente puede pasar cuando quiera y entrar a una habitación a ver si está bien hecha...” “...si un huésped se llega a quejar.”
Entrevista N° 8	Evaluación continua de las tareas	“desde la gerencia se evalúa el desempeño de los empleados a través de indicadores, encuestas de satisfacción a los huéspedes y no a través de estar arriba de uno viendo que hace.”
Entrevista N° 11	El supervisor da indicaciones	“Entonces él lo que hace es ver que todo ande bien, nos coordina... por ahí nos llama la atención si hay algo que no está saliendo bien.”
Entrevista N° 24	La evaluación de desempeño como herramienta para mejorar personalmente	“...obtener una evaluación objetiva de tu desempeño. Con eso vos sabés si tenés que mejorar, y dónde.”

Categoría de Análisis:

Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Compañerismo Amistad	“...tenemos mucho contacto entre nosotras...” “...la relación con tus compañeros siempre tiene que ser buena.”
Entrevista N° 4	Sentimiento familiar	“Algunos son como hijos postizos para mí.” “...acá somos como una gran familia.”
	Compañerismo	“...estamos todo el día juntos. Nos tenemos que ayudar.”
	Divertirse con los compañeros	“Cuando llego los lunes sé que me voy a reír de lo que cuentan las otras dos chicas...”
	Extrañar a los compañeros	“Los días que no las veo...me pongo mal.”
Entrevista N° 7	Mejorar el día	“Hay días feos que gracias a ellos se hacen llevaderos”
Entrevista N° 2	Da gusto estar	“Te divertís mucho. Es más, hay veces que en mis días libres, vengo a tomar algo acá”
Entrevista N° 5	Contención entre los compañeros	“apareció una señora grande que trabaja de mucama y me tranquilizó”
	Relación familiar con los compañeros	“Tengo muy buena relación con Lidia....es de esas que son como una especie de madre para todos”
Entrevista N° 6	Importancia de llevarse bien con los compañeros	“Son todos buena gente. Me llevo bien con todos. Creo que en este laburo, o es así o te pegás un tiro.”
	Los compañeros ayudan a pasar el tiempo	“Hay veces que esto está tranqui, y te ponés a charlar con la chica del mostrador o con el del mostrador de recepción. Y así pasas mejor el tiempo.”
Entrevista N° 9	Divertirse trabajando	“Son todos piolas. Eso está bueno. Me divierto con todos.”
	Los compañeros como factor del humor	“...entrás y al rato ya te están haciendo chistes y se te cambia la cara.”
Entrevista N° 11	Relación profesional entre empleados	“...muy profesional. Eso me gusta. Cada uno en su lugar, haciendo su trabajo.”
Entrevista N° 13	Compañerismo	“Hay mucho compañerismo. Es bueno.”
Entrevista N° 15	No se puede estar peleados	“Imaginate si estás peleada con la mina que tenés al lado no da para estar muy contenta ahí adentro no?”
Entrevista N° 16	Importancia de las relaciones con los compañeros	“Si te llevás mal, es horrible. Y si te llevás bien está bueno.”
Entrevista N° 22	Sentirse querido	“Sé que voy a trabajar a un lugar donde me siento querido.”

Entrevista N° 24	El compañerismo ayuda a amenizar la tarea	“El llevarnos bien nos ayudaba a pasar mejor el día”
------------------	---	--

Categoría de Análisis:

Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Dinero, Sueldo, Estilo de vida	“Es un buen sueldo.” “...nos la arreglamos bien.” “...es un trabajo...que paga bien...”
Entrevista N° 4	El sueldo es suficiente para vivir dignamente	“Yo cobro mi sueldo y me alcanza.”
Entrevista N° 7	Conformidad	“sé que estoy empezando”
	Trabajo formal	“acá estoy en blanco y el tema de la obra social está muy bueno”
Entrevista N° 1	Sueldo adecuado a la tarea	“mientras haga lo que hago, y cobre lo que cobre, estoy bárbaro”
Entrevista N° 3	Al ascender, aumenta el sueldo	“Lo primero que pregunté era cuánto más era el sueldo. Así que después de conversarlo, acepté.”
	Conformidad	“Conforme. Es el motivo por el que estoy ahí.”
Entrevista N° 5	Conformidad	“Sé que no es mucho, pero soy joven todavía. En unos años cobrando antigüedad, va a ser mejor”
Entrevista N° 6	A mayor esfuerzo, mayor recompensa	“Te puedo asegurar que si les adivinás el pedido, por ejemplo, te dan un propinón increíble. Gracias a esas cosas es que hago la diferencia.”
	Conformidad	“El sueldo es bueno y te pagan siempre bien.”
Entrevista N° 8	Importancia de la remuneración	“Es difícil estar pensando en disfrutar si tenés la cabeza ocupada en el tema de la guita.”
Entrevista N° 9	Conformidad	“Cobro bien, la paso bien, me divierto con las otras chicas y no reniego.”
	Preferencia sobre otras tareas	“No sé si será lo mejor que pueda conseguir, pero prefiero esto y no de vendedora en un local del barrio.”
Entrevista N° 10	El dinero como motivación	“Si te dan más plata, le ponés más pilas.”
Entrevista N° 11	Capacidad de ahorro	“Me alcanza y estoy ahorrando.”
Entrevista N° 12	Suficiencia del salario	“Muy buen número para mí.”
Entrevista N° 15	Conocimiento del sueldo de mercado	“Los que elegimos estar en un hotel, sabemos que dentro del rubro los sueldos van de acá a acá. Si querés más, tenés que ascender.”
	Se conforma con el ingreso por su edad	“Si lo veo desde el punto de vista que tengo 21 y no tengo gastos, es muchísimo.”
	Ingreso justo	“Justo, creo que sí.”
	Otros motivos que afectan a la motivación	“Creo que a partir de cierto número, donde sentís que el sueldo es justo, si la pasás bien o mal en el laburo ya es por otra cosa.”

Entrevista N° 16	El sueldo no es tan importante como la tarea en sí	“La plata está buena. Pero si el trabajo te gusta, eso no importa.”
Entrevista N° 17	Ingreso justo	“El sueldo está bien.”
Entrevista N° 19	El sueldo como factor motivante	“Lo único que te puedo decir es que con un buen sueldo, uno viene a trabajar con más pilas.”
Entrevista N° 21	El sueldo como reconocimiento	“Da gusto trabajar cuando te reconocen tu tarea.”
Entrevista N° 22	Equidad entre tarea y recompensa	“Me parece que es bueno, también teniendo en cuenta lo que hago.”
Entrevista N° 24	Recompensa acorde al esfuerzo	“Trabajo mucho, y cobro en consecuencia. Me siento muy bien recompensado.”

Categoría de Análisis:

Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Estabilidad laboral	“...es un trabajo estable...” “...la estabilidad en el trabajo es una de las cosas más importantes que uno puede conseguir”
Entrevista N° 7	Ganas de crecer	“mi idea es poder pasar a conserje ponerle en un corto plazo” “me gustaría terminar en administración”
Entrevista N° 2	Crecimiento internacional	“Me gustaría ser el encargado de los bares de la cadena en Argentina...Y viajar de sucursal a sucursal capacitando, armando las cartas, y seleccionando los head bartenders de cada sucursal.”
Entrevista N° 5	Ganas personales de progresar	“...esto es algo que lo elegí porque me gusta. Estoy estudiando esto, y armando mi carrera. Quiero aprender para poder crecer, bien dentro de esta empresa, o en otra más grande.”
Entrevista N° 8	Posibilidad de crecimiento por el tamaño de la estructura	“En las cadenas grandes podés ascender si te lo proponés. Hay espacio.”
	Crecimiento a partir de los estudios	“...es lo que estudié. Me gustaría ocupar alguna gerencia.”
Entrevista N° 11	Ganas de ascender	“Espero que en pocos años esté más arriba.”
Entrevista N° 12	Búsqueda de progreso	“Es la primera vez que estoy en un lugar que me gusta estar. Capaz que empiece a estudiar y me quede acá y trate de ascender.”
Entrevista N° 13	Búsqueda de estabilidad	“Por eso me puse las pilas para buscar un trabajo en una empresa grande que te permita tener estabilidad. Ya no da eso de andar saltando de trabajo en trabajo por unos pesos más. Seguro que si me pongo a buscar voy a encontrar alguno donde cobre más. Pero también es menos estable. Yo sé que acá me quedo tiempo largo.”
Entrevista N° 15	Esperar la oportunidad de crecimiento	“Estoy buscando en cuanto se pueda cambiar de lugar, y si es para arriba, mejor.” “...quiero ascender.”
	Oportunidades dentro de la organización	“Debería poder crecer acá adentro. Es un hotel grande y tiene que haber lugares.”
	La importancia que se otorga al crecimiento profesional y a la seguridad	“Creo que hay dos cosas que son las más importantes de cada trabajo.... Una es poder ascender y la otra tener estabilidad.”
Entrevista N° 16	Importancia de la estabilidad	“Para mí es muy importante tener la posibilidad

	laboral	de trabajar muchos años en el mismo lugar.” “...tener la tranquilidad de que vas a poder mantener el trabajo muchos años, te hace sentir mejor y más pila.” “Cuando entré al hotel, una de las primeras cosas que pensé es que este tipo de cadenas de hoteles no cierra.”
Entrevista N° 17	Crecimiento continuado	“Quedé de mozo, aunque yo me postulaba para la cocina. Así que estuve un tiempo de mozo... y después si pasé a la cocina. Primero como ayudante y después de chef. Hace dos años soy el head chef.”
	Estabilidad como principal factor	“...creo que lo que más me gusta de trabajar en este hotel es por un lado la estabilidad que te brinda estar en una cadena multinacional.”
Entrevista N° 18	Posibilidad de ascender	“En el hotel estoy ahora como ayudante de cocina. O sea que hago platos. Y puedo ascender a chef, head chef, gerente de restaurante. Como que tenés un techo más alto.”
	Posibilidad de crecimiento internacional	“En esta cadena hasta podés viajar a oras sucursales.”
	Importancia de la estabilidad	“...acá tenés mucha más estabilidad.”
Entrevista N° 19	La estabilidad como premisa laboral	“La tranquilidad de estar dentro de una empresa de este tamaño, a nivel internacional, no tiene precio.”
	Posibilidad de crecimiento	“En el hotel tengo la posibilidad de ascender...”
Entrevista N° 21	Trabajo asegurado	“...es un trabajo seguro.”
	Crecimiento personal como fin	“Si entro a un lugar donde sé que no voy a poder crecer, me mantengo ahí hasta que consigo otra cosa y me voy.”
Entrevista N° 22	Estabilidad como factor	“Otra cosa muy motivante que encuentro en los hoteles grandes es que tenés estabilidad.”
	En estructuras grandes se puede hacer carrera	“...es la única posibilidad de hacer carrera en mi profesión. Ese es otro motivo para estar acá y sentirme bien acá adentro.”
Entrevista N° 23	Importancia del ingreso mensual	“Con el tiempo me di cuenta que lo importante es tener un trabajo, que dure y que te pague todos los meses.”
Entrevista N° 24	Posibilidad de crecimiento personal	“...tenés la posibilidad de crecer, si te lo planteás como objetivo.”
	La estabilidad como factor fundamental para el desarrollo profesional	“No podés pensar en hacer carrera, si no sabés si llegás al año que viene.”

Categoría de Análisis:

Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 14	Sentimiento de Dignidad	“...es un trabajo estable, digno...”
Entrevista N° 4	El trabajo como aporte a la sociedad y al país	“Me gusta trabajar de lo que sea. Eso hace grande a un país. El trabajo de todos.”
Entrevista N° 12	El trabajo enorgullece al entorno familiar	“Y mi vieja está contenta. Cuando me levanto y voy a desayunar, la veo que me mira y no dice nada, pero yo sé que está contenta.”
Entrevista N° 19	El trabajo como dador de dignidad	“Uno siente que vale la pena trabajar ahí. Que uno vale no sólo por lo que hace, sino por lo que es como persona.”

Categoría de Análisis:
Participación de los empleados en las decisiones

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 4	El jefe le hace caso	“El me escucha”
Entrevista N° 7	Decisiones conjuntas	“lo charlamos todos”
Entrevista N° 2	Poder de sugerir	“a los precios no los fijo yo, pero los sugiero y me escuchan”
Entrevista N° 6	El superior escucha y toma decisiones	“Yo me cansé de decirle eso al gerente, así que el tipo que es bastante piola y se ve que la tiene más o menos clara, se puso las pilas y se buscó una pibita que le pone mucha pila.
	El supervisor pregunta antes de decidir	“...ahora es él el que viene y te pregunta. Los otros días vino a preguntarme que opinaba yo sobre cambiar a la marca de café.”
Entrevista N° 17	Toma conjunta de decisiones	“...las decisiones las toma el, pero me consulta en todo lo que sea específico de la cocina.”
Entrevista N° 19	Se consulta al empleado experto	“Si es respecto a mantenimiento, si me consulta.” “Uno siente que vale la pena trabajar ahí.”
Entrevista N° 21	El supervisor consulta en forma permanente	“Y además viene siempre y te consulta todo.”
Entrevista N° 22	Consultar como forma de motivar	“Me hace pensar que me tiene en cuenta.”

Categoría de Análisis:

Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 4	El jefe se interesa por el humor de los empleados	“...Él siempre nos compra yerba, café, galletas... para que tengamos algo rico en el descanso.”
Entrevista N° 7	Relación de confianza	“no parece un jefe”
Entrevista N° 5	Apoyo y confianza en el superior	“Es un tipo piola. Te deja hacer tranquilo si todo va bien.”
Entrevista N° 6	Se puede contar con el superior	“Es un tipo piola. Creo que podría contar con él si me hiciera falta.”
Entrevista N° 11	El supervisor no da órdenes en forma tradicional	“Es que no nos da órdenes en el sentido estricto. A ver, ponele, viene y te dice “che, fijate la próxima...””
Entrevista N° 12	Buen trato del supervisor	“Es buen tipo, te dice las cosas bien...”
Entrevista N° 13	Trato respetuoso	“A nosotras siempre nos trata con mucho respeto.”
Entrevista N° 17	Buena relación con el supervisor	“Es un tipo que sabe, pero lo mejor de todo para mí es que sabe reconocer lo que no sabe.”
Entrevista N° 19	Trabajo en equipo con el supervisor	“La relación es muy buena. Hace años que trabajamos juntos. Ya tenemos un esquema armado y nos funciona a ambos. Es bueno poder trabajar coordinando tareas.”
Entrevista N° 21	Relación gratificante	“Es muy gratificante poder trabajar con ella.” “...no te hace sentir que sos la empleada, sino que sos la compañera.”

Categoría de Análisis:
Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 4	Si trabajamos mucho, existen premios	“A veces cuando esto se llena... el contador nos da un regalito”
Entrevista N° 2	Mantener a los empleados de calidad	“Me pagan varios plus económicos fuera de convenio para hacer interesante el sueldo, porque el sueldo de barman es bajo”
	Beneficios del puesto	“hay veces que nos llevamos merchandising de las marcas o de los proveedores” “las marcas me traen su merchandising directo a mí”
Entrevista N° 3	Se brindan todas las herramientas de trabajo	“El uniforme y todos los utensilios necesarios para trabajar. Hay otros lugares donde te comprás la ropa vos... Yo ni a palos.”
Entrevista N° 13	Se buscan premios	“Unos pesitos extras nunca vienen de más.”
Entrevista N° 21	Se premian objetivos	“Me parece muy bueno esto.”
Entrevista N° 24	Reconocimiento de las tareas	“...me parece buenísimo que te reconozcan tus tareas de la forma que más les cuesta a las empresas, con dinero.”

Categoría de Análisis:

Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 2	Ser un ser complejo	“hay mucha adrenalina en tener que crear algo nuevo y después hacérselo probar y que les guste!”

Categoría de Análisis:

Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 2	Oportunidad de demostrar conocimientos aprendidos previamente	“Llegar a un lado, donde ya existe una cultura arraigada, un personal con sus virtudes, pero también con sus mañas, con una clientela acostumbrada a un producto, a una imagen pública ya creada. Y tener que trabajar sobre eso, es genial. Es uno de los mayores retos para un bartender como yo.”
Entrevista N° 17	Importancia de la autonomía	“...es una de las cosas que mejor te hacen sentir en este tipo de trabajo. Porque uno estudió para esto, y que te lo reconozcan así, es muy bueno.”
Entrevista N° 24	Oportunidades para sentirse desafiado	“Así que al ascender, de nuevo me sentí desafiado, retado, para ponerme a prueba a mí mismo, a mis capacidades, para ver de lo que soy capaz.”

Categoría de Análisis:

Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 2	Elementos de seguridad	"...tienen todo"
Entrevista N° 22	Importancia de recibir el uniforme	"Me parece muy bien que nos brinden todos los elementos de trabajo y seguridad incluidos el uniforme."

Categoría de Análisis:

Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático.

Entrevistado	Subcategoría de Análisis	Expresiones
Entrevista N° 3	Descripción de tareas	“Nadie me dice lo que tengo que hacer, porque ya lo sé. Está descrito en el CCT y en el manual interno. Además en la cocina hay una descripción de las responsabilidades de cada uno”
Entrevista N° 5	Tareas claras	“El hotel está bien organizado. Y todos saben lo que hay que hacer.... Es lo bueno de trabajar en este tipo de lugares”
Entrevista N° 8	Tareas claras por el tamaño de la organización	“La ventaja de laburar en cadenas grandes es que el trabajo está determinado de antemano por puestos.”
Entrevista N° 9	Tareas claras	“Ya sabemos lo que hay que hacer. Viene en un manual que nos dan. Y es claro. No hace falta que te vengan a andar controlando.”
Entrevista N° 11	El supervisor sabe que los empleados conocen sus tareas	“Lo bueno es que el tipo ya sabe que todos sabemos hacer nuestra laburo.”
Entrevista N° 12	Tareas bien definidas por manual de puestos	“Me dieron un librito donde estaba todo explicado que tenía que hacer.”
Entrevista N° 19	Definición de tareas	“Existen las descripciones de puestos y los manuales de tareas, y cada uno sabe qué hacer.”
Entrevista N° 21	Orden	“Me gusta mucho que sea todo más ordenado que en otros lados. Como que cada uno sabe mejor lo que tiene que hacer.”
Entrevista N° 22	Ventajas de tener un manual	“Otra gran ventaja de este hotel por ejemplo es el manual de puesto.”
Entrevista N° 23	Delimitaciones de responsabilidades	“Eso me parece bien, porque así cada uno sabe qué tiene que hacer, y que no.”
Entrevista N° 24	Capacidad para responder a problemas	“Así ante una situación, vos planteás la respuesta correcta.”

VIII.2. Análisis de Datos

A continuación se procederá a hacer el análisis cualitativo de los datos obtenidos a través de las entrevistas, con la finalidad que posteriormente se pueda establecer una discusión, de donde se extraigan conclusiones respecto a lo estudiado.

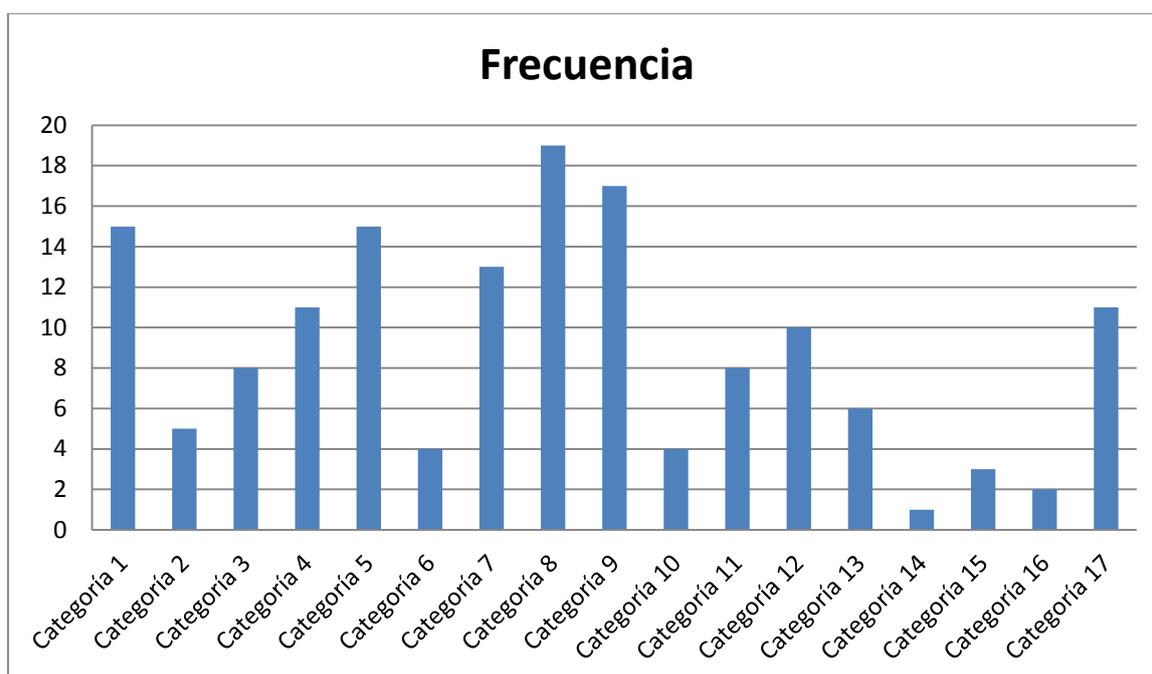
En este punto de la investigación, debemos volver hacia atrás para poder recordar los objetivos del estudio, tanto el objetivo general, como así también los específicos.

El objetivo general del trabajo es: *Conocer los factores relacionados con la calidad de vida laboral de los empleados de hoteles, desde su propia perspectiva.* De la investigación realizada en el capítulo marco teórico, hemos podido conocer que existen actualmente tres modelos de Calidad de Vida Laboral. Ellos son el *Modelo de Calidad de Vida laboral de Nadler y Lawler* (1983), el *Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldhan* (1980) y el *Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton* (1973). Cada uno de ellos enumera los que definieron como los factores de calidad de vida laboral que existen. Para decirlo de otra manera, en cierta cantidad de categorías, los autores encasillan toda situación dentro del entorno laboral que es considerado como factor de calidad de vida laboral.

Partiendo del paradigma de que estos serían los factores de calidad de vida laboral que se puedan llegar a presentar en cualquier trabajo, una de las finalidades de la investigación, era poder conocer cuáles de todos ellos son los que los empleados de los hoteles reconocen como tales, y cuáles, por diferentes motivos, no los reconocen como tales.

Es así que cada factor de calidad de vida laboral identificado por los autores antes mencionados, se vuelve una categoría de análisis en sí misma.

Como primera medida de análisis, se verá cuáles son los factores de calidad de vida laboral que a través de las veinticuatro entrevistas realizadas se pudieron conocer como las identificadas por los empleados de los hoteles.



1. Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo.
2. Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
3. Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás.
4. Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular.

5. Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
6. Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
7. Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.
8. Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa
9. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo.
10. Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.
11. Participación de los empleados en las decisiones
12. Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.
13. Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.
14. Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

15. Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.
16. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.
17. Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático.

En esta gráfica podemos observar la frecuencia con la cual cada uno de los factores de calidad de vida laboral fue identificado por los entrevistados. En total fueron identificados diecisiete factores de un total de diecinueve. Los factores *Identidad de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable* y *Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño*, ambos de los autores Hackman y Oldhan (1980), no fueron identificados por ninguno de los entrevistados.

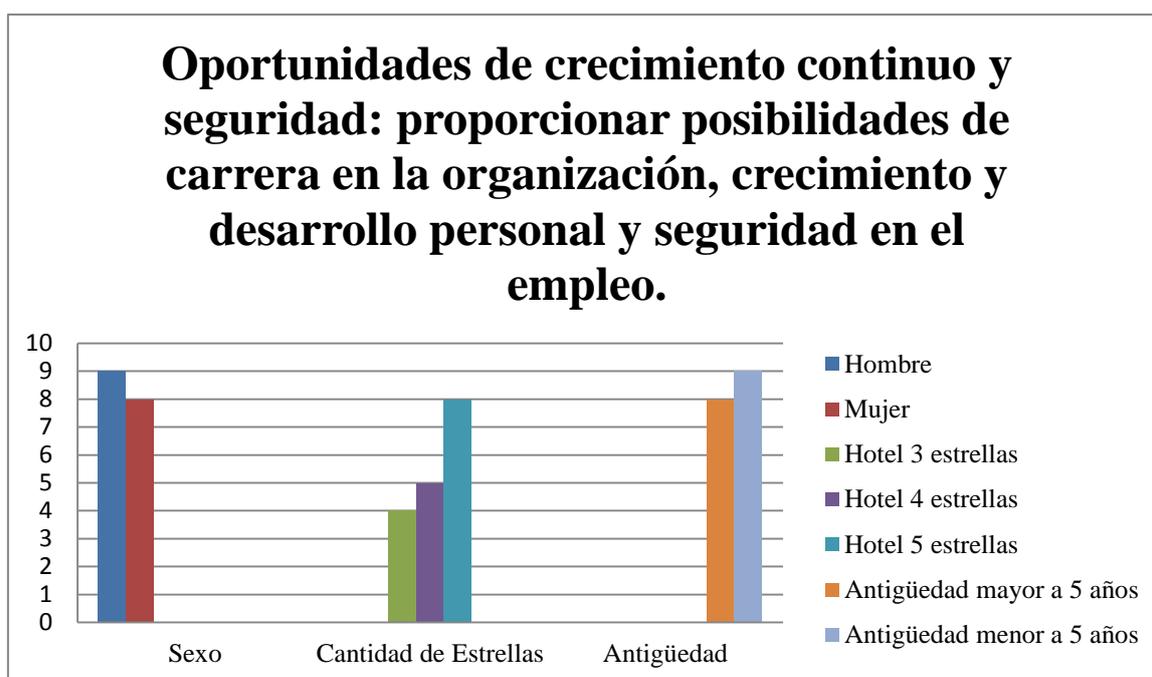
También cabe aclarar que en ciertos casos los factores, o categorías de análisis entre un modelo y otro, tenían similitudes, por lo cual se optó por uno u otro, dependiendo de, según las subcategorías de análisis, a cuál respondiera más adecuadamente. Este es el caso de *Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo* de los autores Nadler y Lawler (1983), *Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de*

satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información, del autor Walton (1973) y *Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona* de Hackman y Oldhan (1980). O la categoría *Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo* de Nadler y Lawler (1983) y *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona* De Walton (1973).

También es preciso aclarar, que los entrevistados no siempre dejaban entrever un factor en forma exacta, sino que a través de la deconstrucción de sus dichos, primero en subcategorías, se arribaba a la identificación de dicho factor. En otras ocasiones, dentro de un mismo factor, se podían presentar más de dos condiciones independientes, que por su similitud, los autores decidieron englobarlas en uno solo. Es el caso de por ejemplo *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo* (Walton 1973). En esta categoría encontramos juntas dos subcategorías como *crecimiento continuo y seguridad en el empleo*. Si bien van de la mano, no puede existir crecimiento continuo sin seguridad en el puesto de trabajo, no siempre los entrevistados las identificaban juntas.

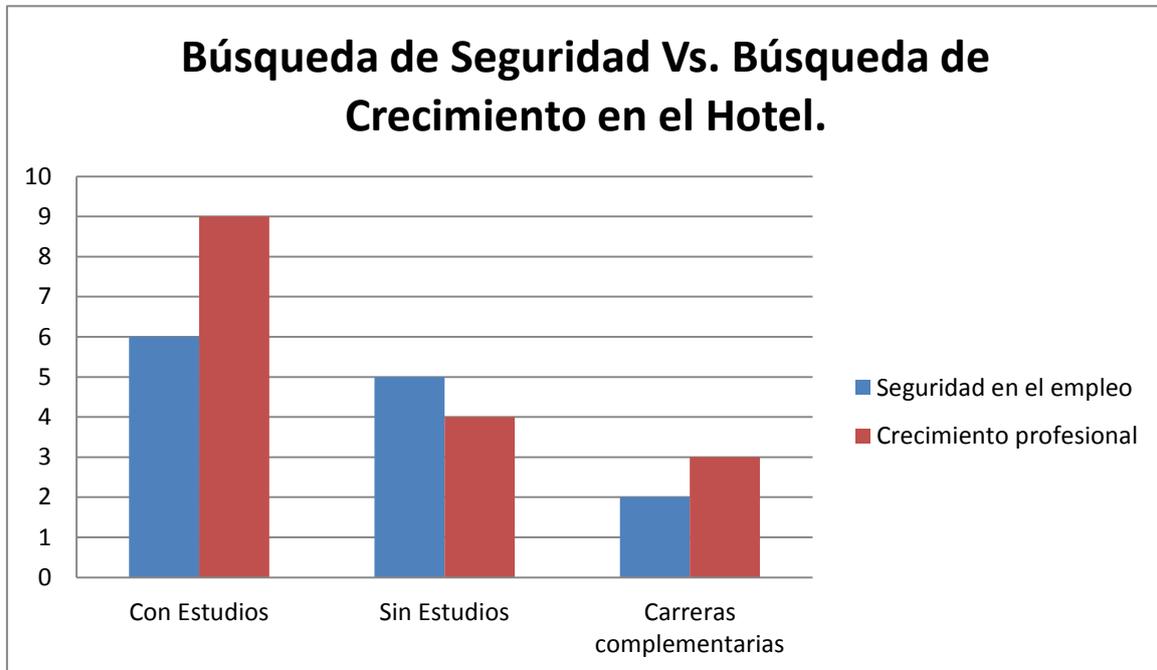
En el gráfico siguiente, se puede observar la frecuencia con el cual dicho factor fue identificado entre los entrevistados. Claramente no existen diferencias prácticas en la percepción entre los distintos sexos, ni entre los empleados de diferentes antigüedades, pero sí podemos encontrar una tendencia marcada a ser reconocido

dependiendo de la categoría del hotel, definido en cantidad de estrellas. Siguiendo un concepto general, podemos inferir que a mayor cantidad de estrellas, mayor tamaño del hotel, mayor estructura, mayor cantidad de empleados. Es dentro de estas condiciones donde los empleados creen que puedan tener mayores probabilidades de crecimiento.



Otra diferencia es que si bien la búsqueda de crecimiento profesional y de seguridad son similares, en los hoteles de cinco estrellas, ambas cadenas internacionales, los empleados entrevistados, expresaron el potencial de crecimiento internacional. A pesar de que el Hotel Howard Johnson también es una cadena, no fue percibido, por lo menos en esta ocasión como tal, y los entrevistados no prevén conscientemente crecimiento profesional en el plano internacional, ni dentro de la misma estructura, pero fuera de la sucursal. Otra cuestión que es preciso analizar, es que en total, de los 24 entrevistados, a este factor lo identificaron 17. De la investigación surge que de estos 17, al menos 9 tienen algún grado de estudios en carreras afines al rubro hotelero. Los entrevistados con estudios son los números 5, 8, 11, 15, 17, 18, 22, 23 y 24. En la gráfica queda evidenciado cómo los entrevistados con estudios afines al rubro hotelero, terminan

identificando mayormente al crecimiento profesional, por sobre la estabilidad laboral, a diferencia de quienes no tienen estudios específicos. En el tercer rubro se encuentran los que tienen carreras complementarias como ser el entrevistado N° 3 con carrera

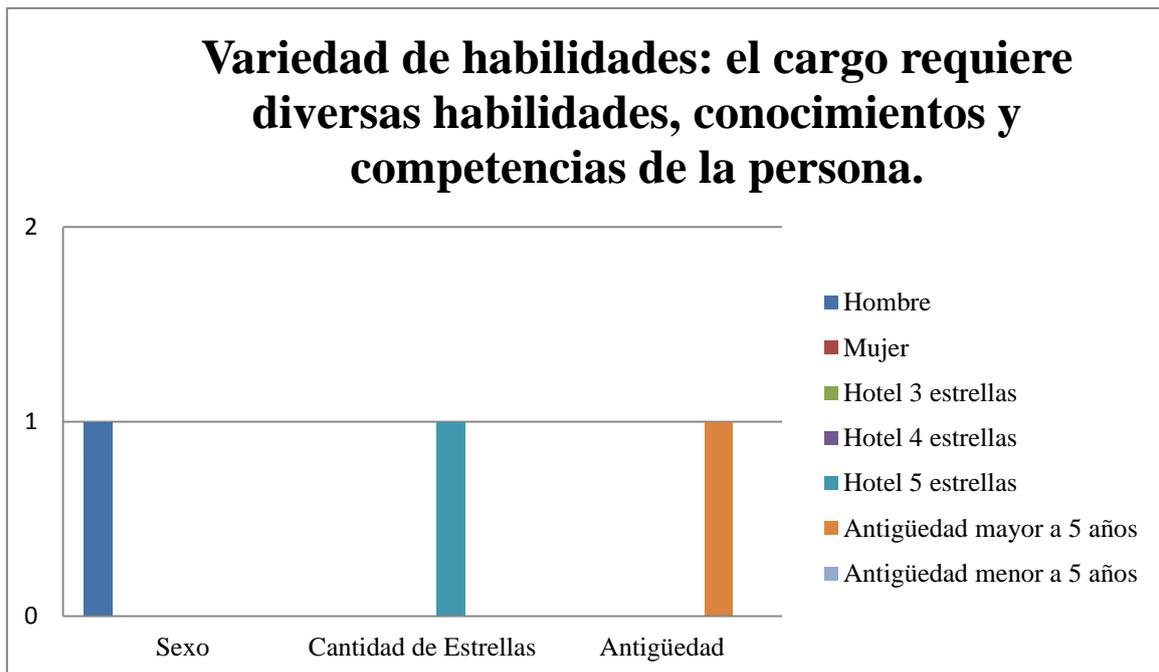


de Barman, el entrevistado N° 19, técnico en mantenimiento y la entrevistada N° 21, contadora. En estos casos, también quedó priorizada la carrera por sobre la estabilidad. No podemos olvidar que ambas subcategorías, estabilidad y crecimiento, forman parte del mismo factor.

Según los resultados obtenidos a través de las entrevistas, se puede observar que existen algunos factores que fueron identificados con muy baja frecuencia. Este es el caso del factor *Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona* (Hackman y Oldhan 1980). Sólo fue identificado por el entrevistado N° 2 que tiene la profesión de Barman dentro del hotel.

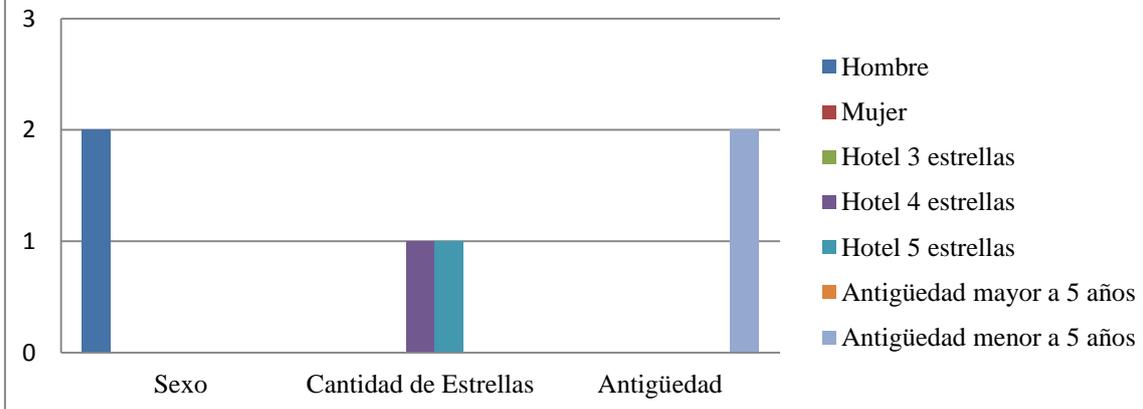
En su caso particular, él encuentra un gran desafío en este nuevo trabajo, y lo toma como un reto personal.

Otro factor con baja frecuencia de identificación es *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona* (Walton 1973), sólo identificado por dos



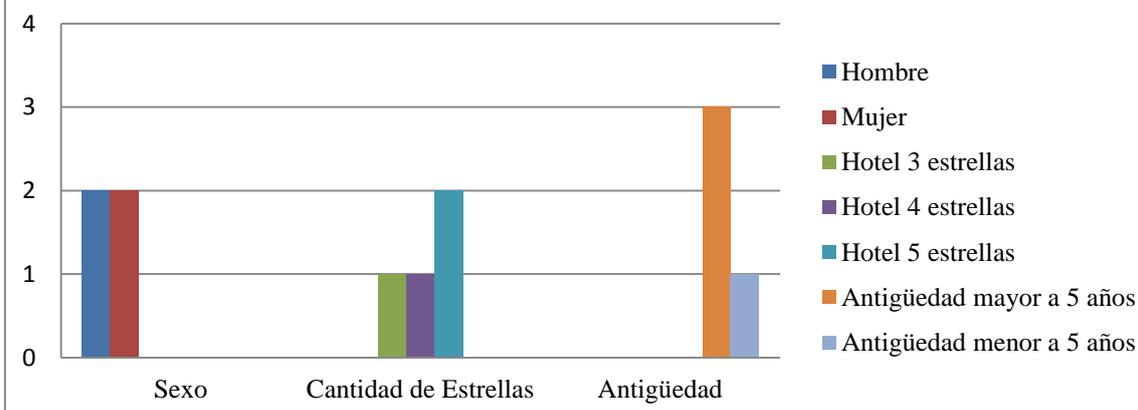
entrevistados, los números 2, haciendo referencia a las medidas de seguridad dentro de la cocina y el 22, refiriéndose al uniforme.

Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.



Continuando con el análisis de los datos, se presenta con una frecuencia de identificación como factor de calidad de vida laboral por 4 entrevistados la categoría *Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea* (Hackman y Oldhan 1980).

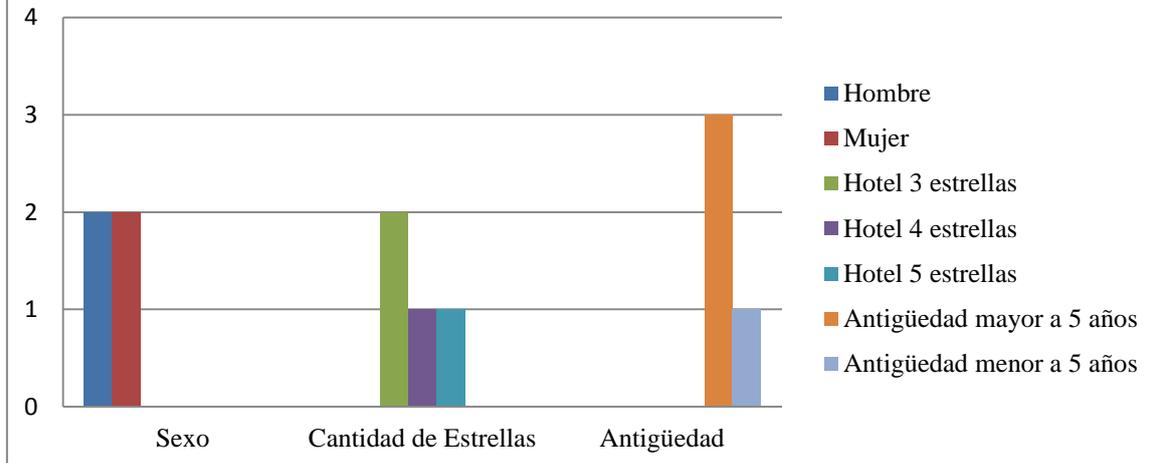
Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.



Resalta que de los entrevistados, los que lo identifican mayoritariamente tienen una antigüedad mayor a cinco años en el hotel. Los entrevistados fueron los números 8, 11, 14 y 24. De los cuales 3 tienen estudios en hotelería, y el cuarto, la entrevistada 14, tiene un cargo de mando medio, con personal a cargo. Los tres primeros, también identificaron como factor a la posibilidad de hacer carrera profesional dentro del hotel.

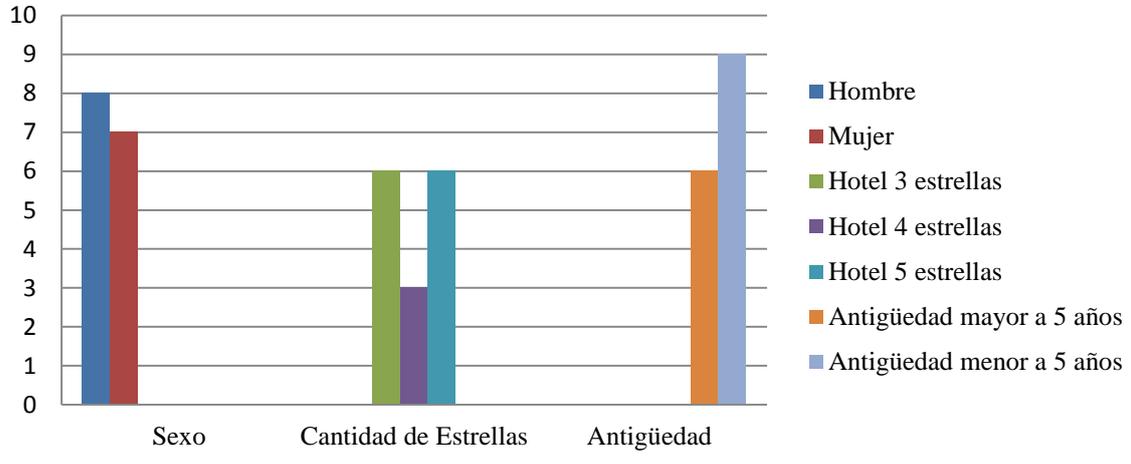
Analizando el siguiente caso, *Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona* (Walton 1973), queda evidenciado que los empleados que mayoritariamente han identificado este factor tienen una antigüedad mayor a los cinco años dentro de la organización. Son los entrevistados N° 4, 12, 14 y 19. Ninguno de ellos tiene estudios afines al rubro hotelería. Sólo uno de ellos no identifica a la posibilidad de carrera profesional como factor (entrevistada N° 4), la cual además manifiesta que ha alcanzado el techo de sus posibilidades de crecimiento.

Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.

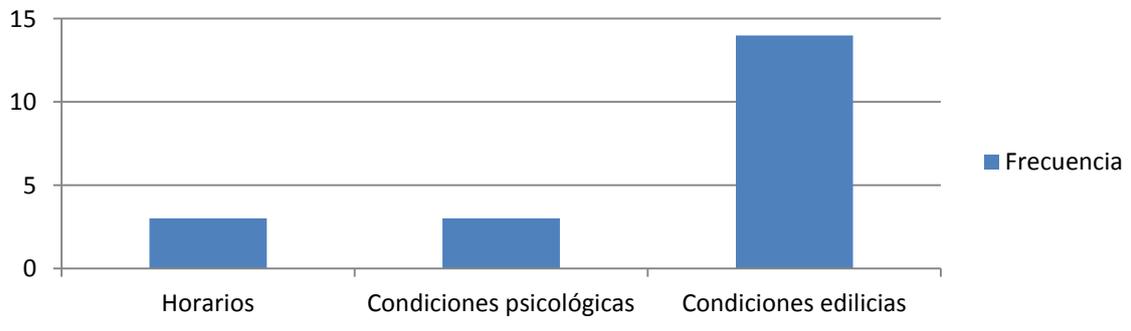


En cuanto al factor *Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo* (Nadler y Lawler 1983) encontramos la peculiaridad que hace referencia a tres sub factores posibles, las condiciones físicas, las psicológicas y las de los horarios de trabajo. Fue identificado en quince oportunidades, y en apariencia existiría una leve tendencia a ser un factor predominantemente individualizado por los empleados con menor antigüedad. Sin embargo, al desglosar este factor, se evidencia un resultado más específico al respecto. A los sub factores horarios de trabajo y condiciones psicológicas, los reconocen tres entrevistados, pero a las condiciones físicas, traducidas en el edificio en general, son catorce los entrevistados que la identifican. Y para hacer una aproximación más exacta aún, podemos también dividir a ésta última en las condiciones del edificio en general, y las instalaciones que son de uso exclusivo de los empleados, en su mayoría vestuarios.

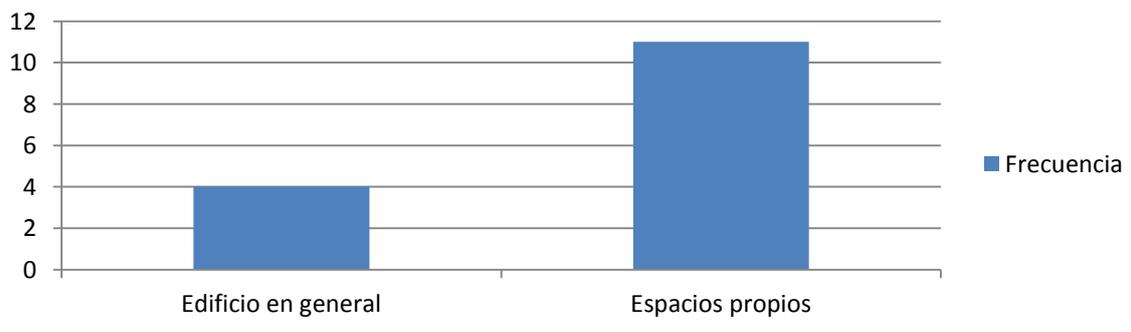
Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo.



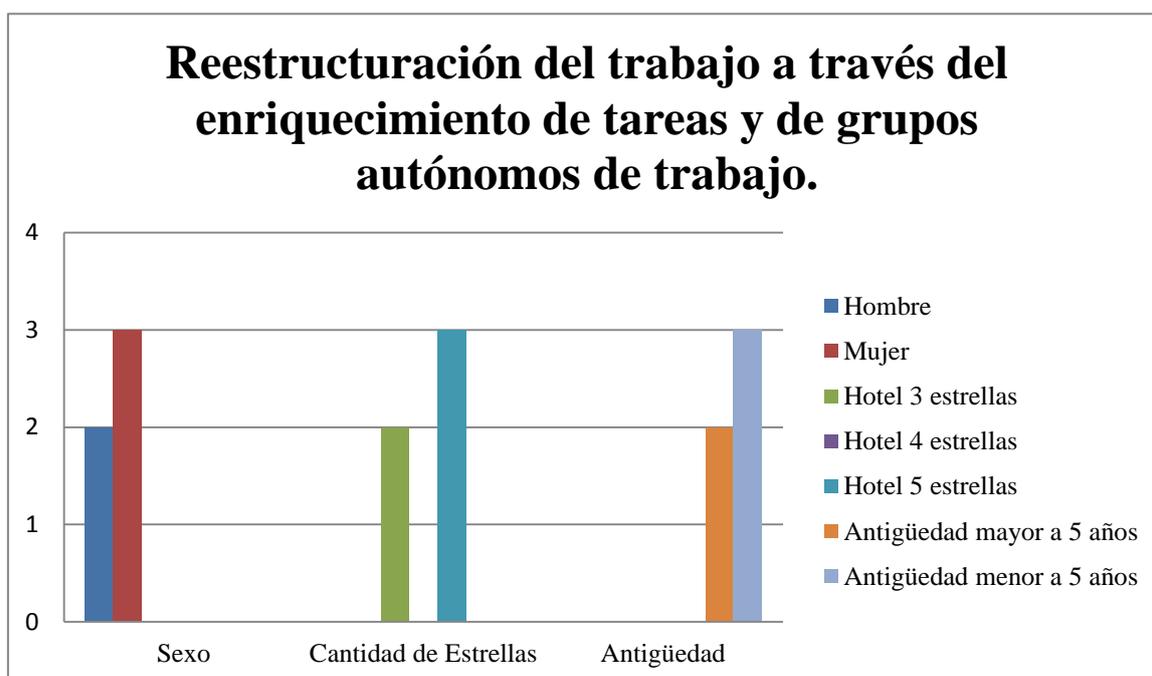
Sub Factores de la Categoría Mejoramiento del Ambiente de Trabajo



Sub Factor Condiciones Edilicias



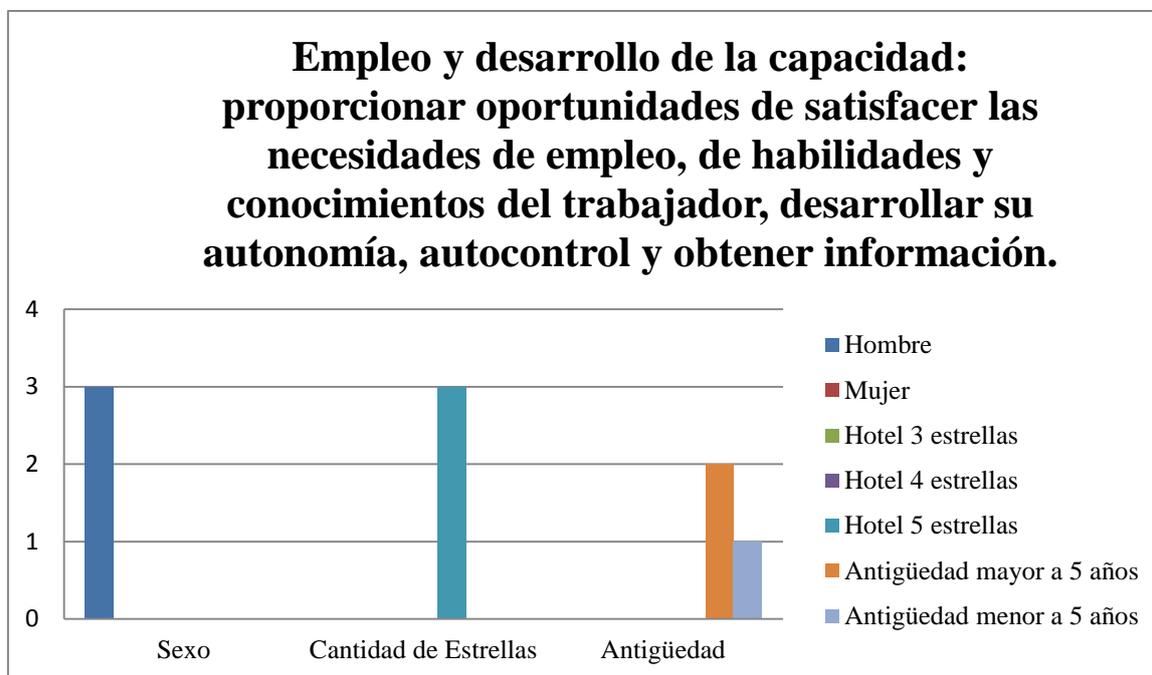
El siguiente factor a analizar es *Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo* (Nadler y Lawler 1983). Fue identificado por cinco entrevistados. El entrevistado N° 2, identifica este factor por el reto que le es el armado de su propio grupo de trabajo, a diferencia de los otros cuatro



entrevistados, los N° 7, 12, 13 y 14, los cuales realizan tareas más rutinarias y monótonas, donde casi tampoco tienen contacto con los huéspedes. Dos son mucamas, uno portero y la última entrevistada es cafetera.

El siguiente caso es el del factor *Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.* (Walton 1973). Como se puede observar, fue identificado por tres entrevistados: los N° 2, 17 y 24. Ellos comparten varias características. En este caso, son todos de sexo masculino y pertenecen a hoteles de 5 estrellas. Pero la principal

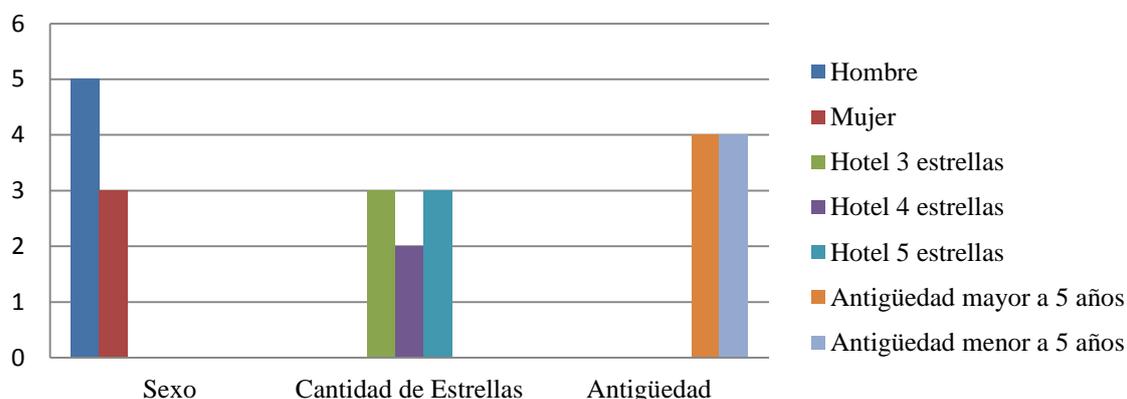
característica es que cada uno de ellos es profesional en su área. El N° 2 es Barman y se sintió muy retado para comenzar esta nueva etapa de su carrera. El N° 17 es Chef, y



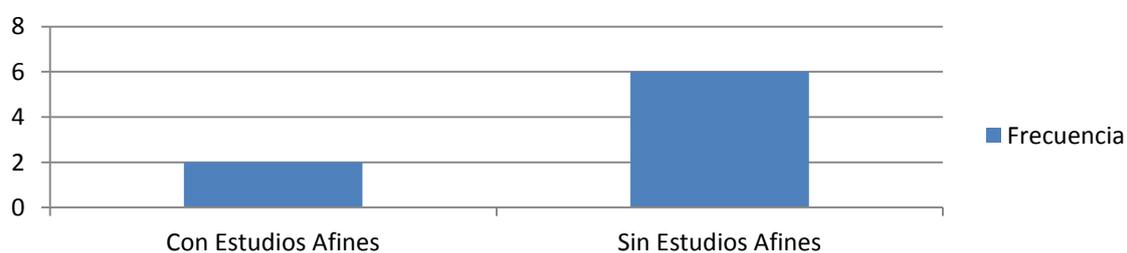
compartió una opinión similar a la del anterior sujeto. Y el 24, tiene título en Administración Hotelera y es Gerente en este momento.

A continuación se hará análisis del factor *Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás* (Hackman y Oldhan 1980). En este caso, ocho entrevistados lo reconocieron como factor de calidad de vida laboral. A simple vista, con las variables elegidas no se alcanza a notar una tendencia. Sin embargo, si introducimos la variable Estudios Afines, se aprecia un resultado diferente. Ante este nuevo análisis, queda claro que es mayoritariamente identificado por los entrevistados que no tienen estudios afines a la hotelería.

Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás.

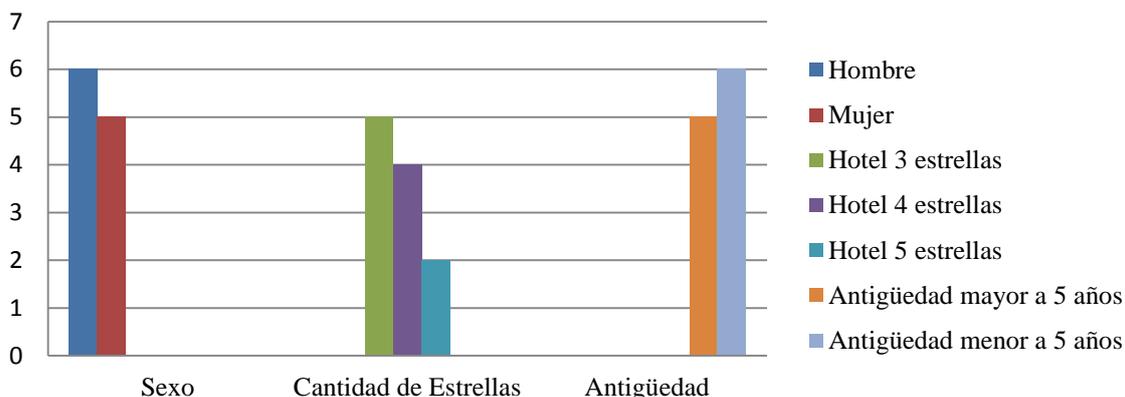


Quiénes identificaron al Factor Significado de la Tarea.



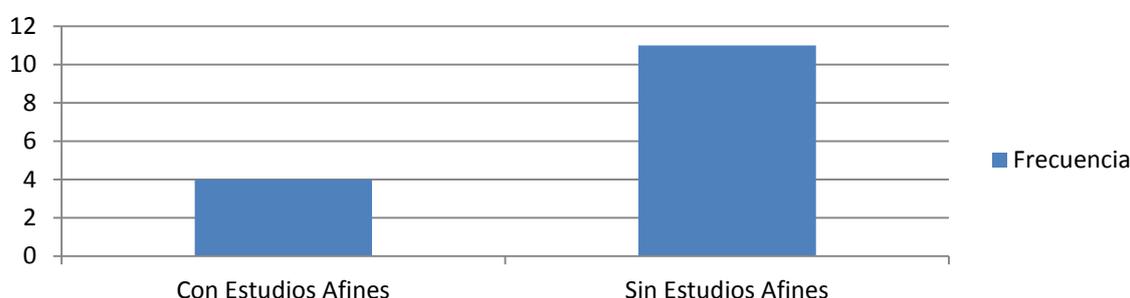
Para el caso de *Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular* (Walton 1973), debemos comenzar con que fue identificado por once entrevistados en total.

Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular.



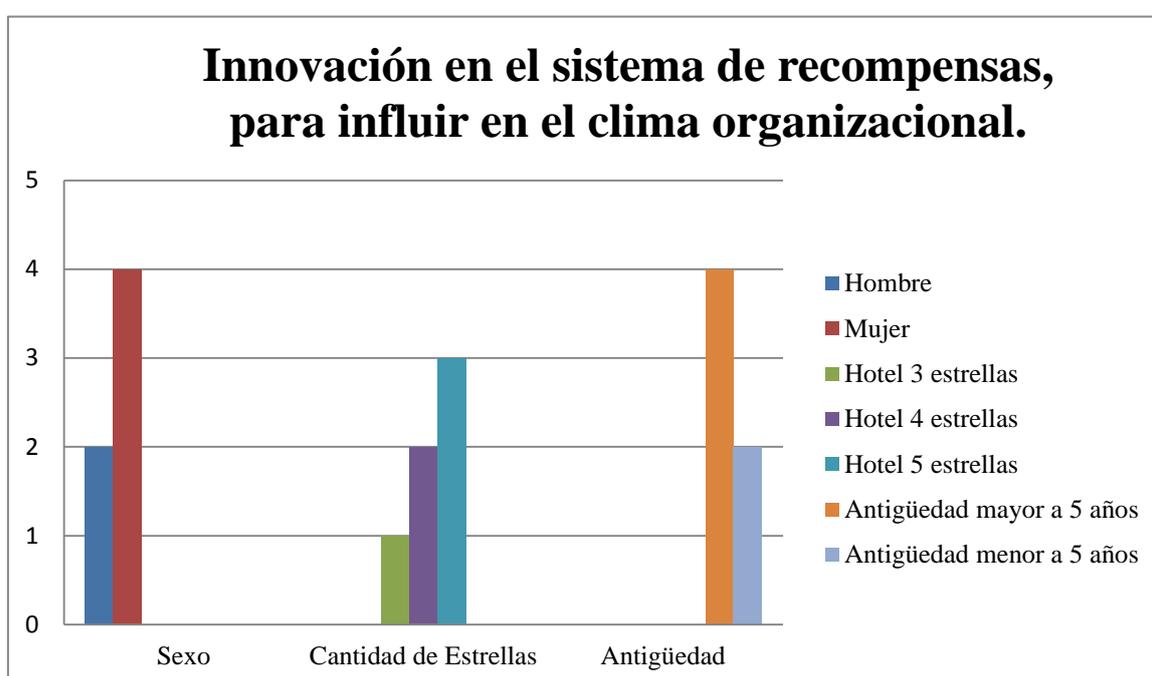
La tendencia notable en la identificación de este factor, es dentro de la variable cantidad de estrellas del hotel. Mientras más estrellas tiene el hotel, menos lo identifican los empleados como factor de calidad de vida laboral. Sin embargo, nuevamente podemos analizarlo incorporando la variable Estudios Afines lo que nos arroja el siguiente resultado:

Quiénes identifican al Factor Trabajo y Espacio Total de Vida.



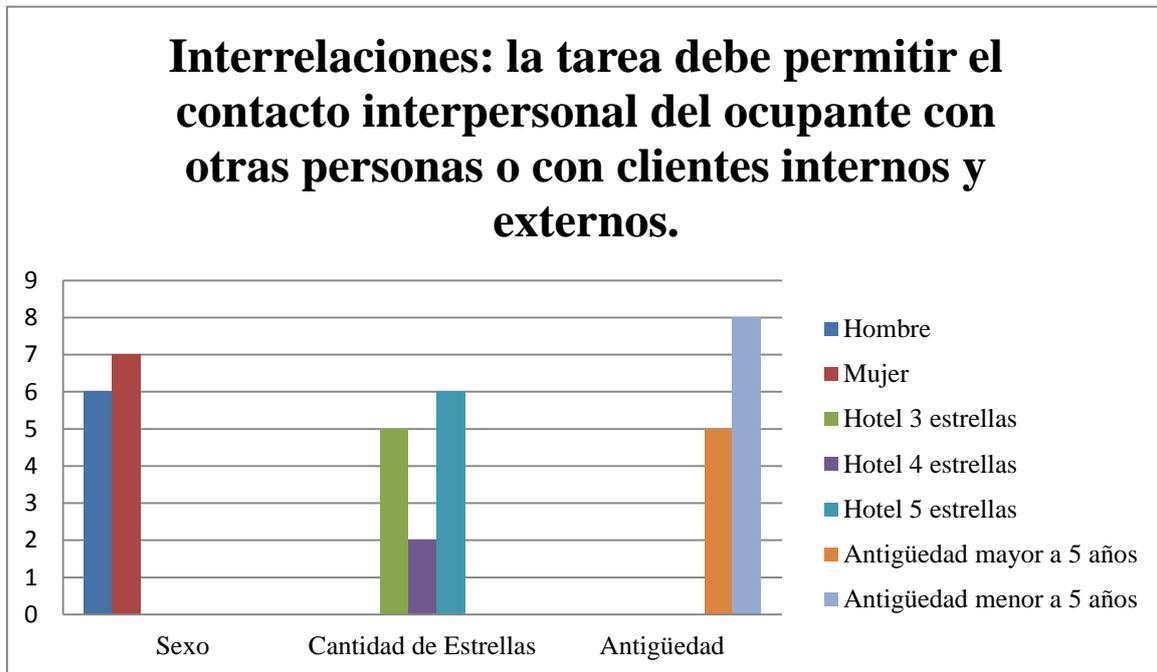
De esta manera queda evidenciado que es un factor mucho más importante para los empleados que no tiene estudios, triplicando en frecuencia a los que si la ostentan.

El siguiente caso a ser analizado es el factor *Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional* (Nadler y Lawler 1983). Del gráfico se desprende la información de que a este factor lo identifican predominantemente en hoteles de cinco estrellas. En total seis entrevistados reconocieron al presente factor, pero de los cuales sólo cuatro realmente reciben algún incentivo. Los otros dos, no lo reciben, pero sí lo perciben como factor.



Al hablar del factor *Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos* (Hackman y Oldhan 1980), podemos llegar a la conclusión de que es un factor transversal a todas las variables en estudio. Se identifica en ambos sexos prácticamente por igual, igualmente en la variable antigüedad en la empresa, y podemos ver un resultado en la variable cantidad de estrellas del hotel, sólo explicable por cuestiones azarosas. Lo curioso de este factor, es que fue identificado por trece entrevistados. Algunos lo identificaron a través de la sub categoría compañerismo, otros le dieron

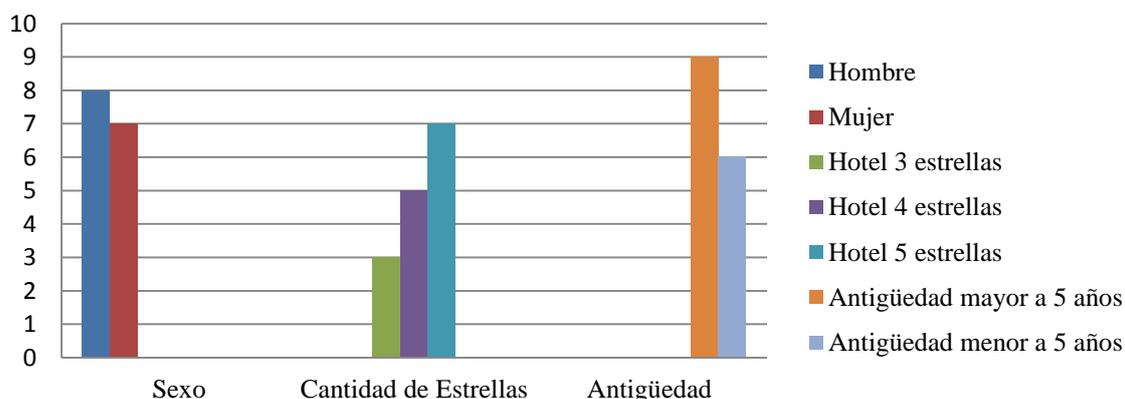
importancia al sentirse querido, otros a la importancia de los compañeros para hacer más amena su jornada, etc. Sin embargo, una amplia mayoría coincide en que tal vez



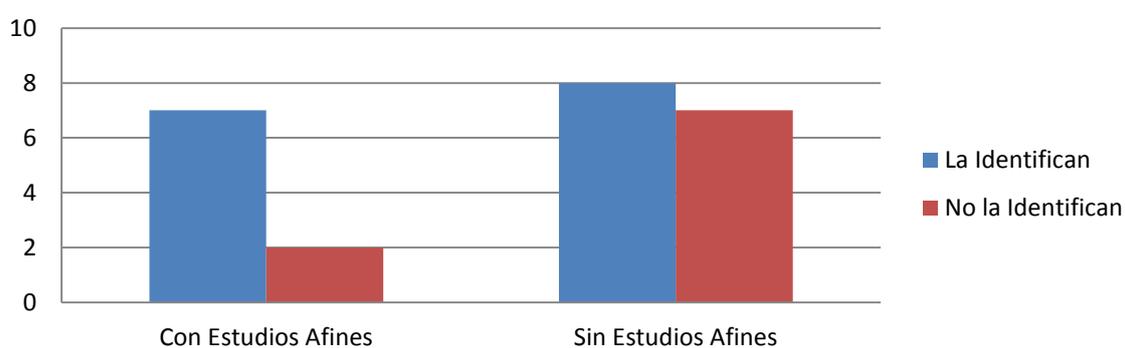
este factor no sea tan importante. Pero sí es importante el no llevarse mal con compañeros, y menos aún con supervisores. Según lo expresado en las entrevistas, aseguran que sería imposible trabajar en un lugar donde la relación con alguno de los compañeros, por lo menos, fuera demasiado tensa, y directamente imposible si la tensión fuera con alguno de los supervisores, más aún los directos.

Quando analizamos el factor *Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas* (Hackman y Oldhan 1980), podemos a simple vista detectar ciertas tendencias. La primera es que es identificada principalmente por los empleados con mayor antigüedad en la empresa, y la segunda es que a mayor cantidad de estrellas del hotel, más la identifican los empleados. Nuevamente la variable no incluida en el estudio, la de Estudios Afines se hace presente.

Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.



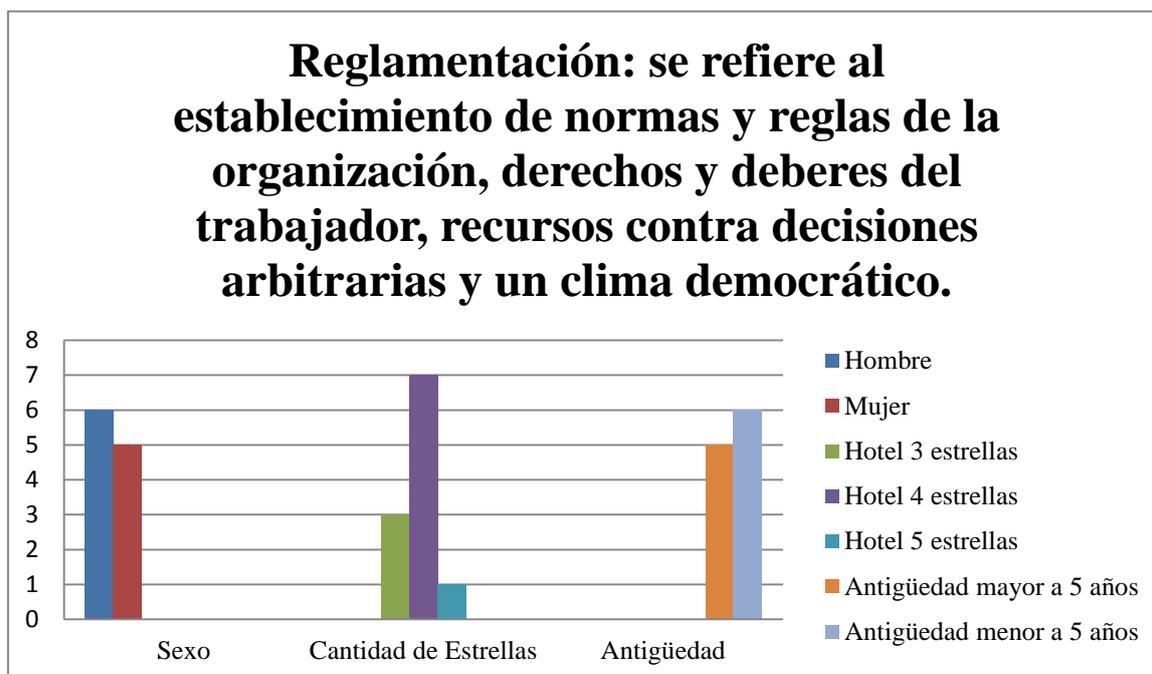
Quiénes identifican el Factor Autonomía



En esta gráfica se puede observar que el factor *Autonomía* es identificado mayormente entre los que tienen estudios afines. Más se agrandaría la tendencia si incluyéramos al entrevistado N° 2 que ejerce la profesión de Barman, y ya había sido tenido en cuenta como alguien que tiene un estudio complementario.

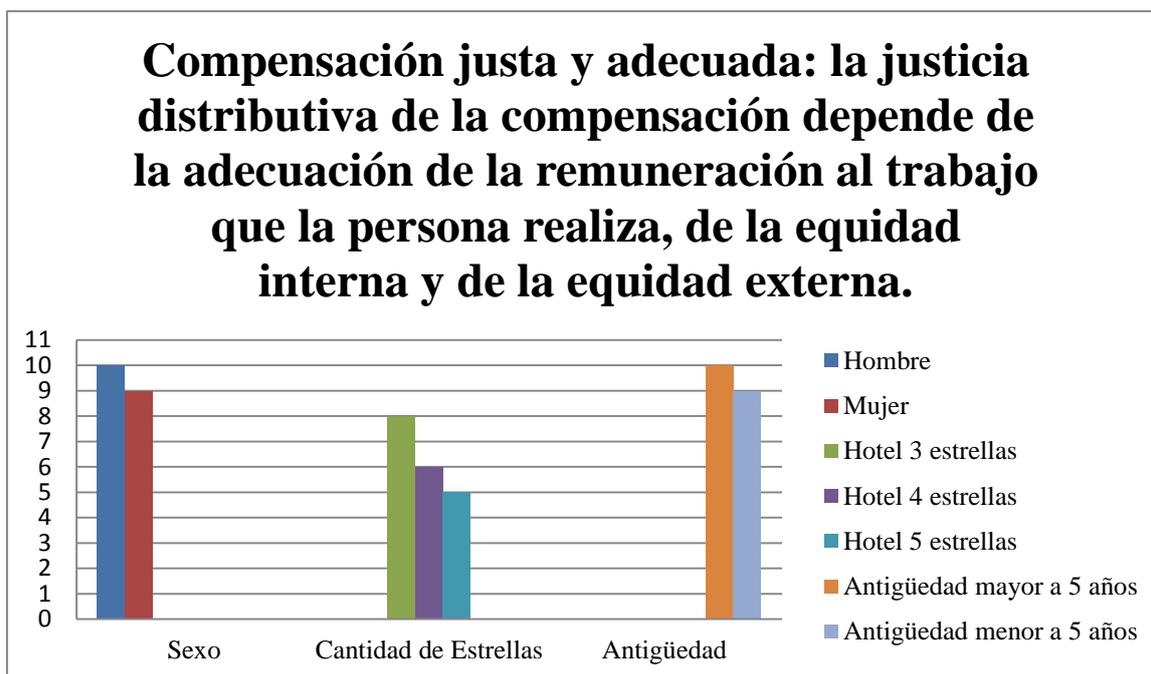
Al llegar el turno del factor *Reglamentación*: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra

decisiones arbitrarias y un clima democrático (Walton 1973), se puede observar que entre los once entrevistados que lo identificaron, la mayoría corresponde a hoteles de cuatro estrellas.

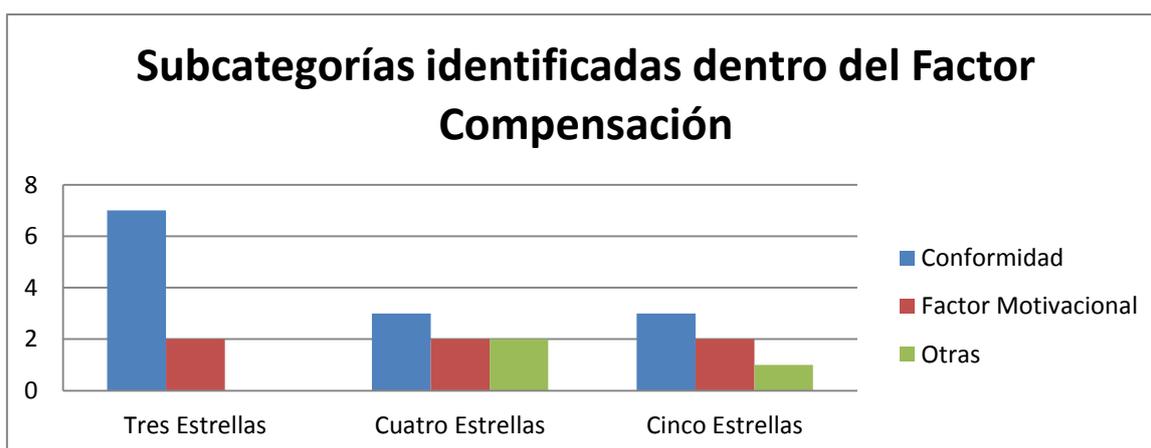


Por último llegamos al factor *Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa* (Walton 1973). Si bien el concepto de calidad de vida laboral es complejo y multidimensional, el factor que se analiza en este momento es tal vez el más subjetivo de todos. La percepción sobre la remuneración es también subjetiva y multifactorial. Además existe un prurito de tipo cultural sobre hablar del ingreso. Fue común que los entrevistados se mostraran reticentes a hablar del tema. Por una cuestión de sensibilidad, nunca se hizo la pregunta sobre el monto que percibían, sino solamente como se sentían al respecto. Del total de veinticuatro entrevistados, diecinueve lo identificaron como factor. A simple vista no existen diferencias entre sexos ni antigüedades. Sí se marca una

diferencia al hablar de cantidad de estrellas del hotel.



Si bien este resultado es correcto, los entrevistados mostraron diferencias a través de las sub categorías de análisis. Para poder mejorar nuestra comprensión, es que se realizó el siguiente gráfico, en el cuál se identifican las subcategorías en contraste con la cantidad de



estrellas del hotel. En forma simple, se agruparon las opiniones de los entrevistados en tres sub categorías de análisis, ellas son la *conformidad*, a veces expresada en forma

directa y otras no tanto, el dinero como *factor motivacional* y *otras*, donde se englobaron las respuestas que no correspondían en forma directa a las otras dos sub categorías. Ahora es cuando notamos una tendencia mejor explicada, donde mayoritariamente los empleados de hoteles de tres estrellas identifican al ingreso como un factor de calidad de vida laboral, pero lo expresan a través de la conformidad con el mismo.

IX. Discusión

Como se puede observar en el Marco Teórico del presente trabajo, todos los autores citados definen a la Calidad de Vida Laboral de una forma diferente, pero coinciden en el grado de subjetividad, debido a que es la percepción de los empleados la cual vuelve a las condiciones existentes en cada lugar de trabajo como un factor de calidad de vida laboral o no, y además de eso, también les dan una importancia relativa en forma individual. El factor que para uno puede ser trascendental, para otro es solamente una cuestión superficial o trivial, con la cual puede o no convivir a diario.

La Calidad de Vida Laboral es una combinación de situaciones, tanto subjetivas como también así objetivas que comprenden las dimensiones del trabajador, de la organización, condiciones psicológicas y medioambientales (Segurado Torres y Agulló Tomás 2002).

Hemos convenido en que se tomarán como factores que conforman la Calidad de Vida Laboral a los enunciados en los tres modelos presentados previamente en el Marco Teórico (Nadler y Lawler (1983), Hackman y Oldhan (1980), Walton (1973)).

Hubiera sido muy fácil plantear como objetivo el mero conocimiento de los factores, que según estos autores están ya previamente enumerados. Es por eso que fue necesario profundizar cualitativamente para poder conocer en primera instancia, cuáles son los factores que cada uno de los empleados entrevistados identifica y en segunda instancia, comprender la importancia que ellos le atribuyen a dichos factores.

La primer conclusión a la cual se puede arribar es que la variable sexo no tiene influencia en el estudio. Por un lado, en ningún factor estudiado se mostró una tendencia a ser identificado por uno o por otro de los sexos binarios. Por otro lado es una variable que puede ser considerada como obsoleta debido al cambio de paradigma con respecto a las identidades sexuales. Existen actualmente las teorías Queer, las cuales plantean que el sexo biológico como tal no existe, sino que es una construcción social basada en aspectos sociales y culturales, lo que le permiten a cada individuo autoperibirse libremente del género no binario en el que se refleje su identidad. Y no sólo obsoleta, sino que hasta problemática, si llegare a surgir el caso de tener como individuo de estudio a una persona que no se autoperciba dentro de ninguno de los sexos binarios, o que se sienta agredida por ser encasillada dentro de algún sexo y tenga autopercepción de otro. La Ley 26.743 en su artículo 1° garantiza en el inc. a) el reconocimiento de la identidad de género y en el inc. c) a que cada individuo sea tratado de acuerdo a su identidad de género. En el caso de usar para un estudio la variable sexo (binario entendido como hombre/mujer), quedarían fuera del estudio todos los individuos que tuvieran una autopercepción diferente, y de encasillarlos se estaría infringiendo la Ley 26.743.

El primer factor identificado fue *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo*. La mayoría de los entrevistados lo identificaron como factor, algunos por la faceta de crecimiento profesional y otros por la de la seguridad en el puesto. Sin embargo, pocos de ellos lo consideraron un factor trascendente para poder continuar en la organización. Lo que se desprende de las entrevistas es que lo consideran un factor, mientras esté presente la posibilidad de un

ascenso profesional. Este factor desaparecería ante dos situaciones, o cuando el empleado percibe que la estructura no le permite ascender de puesto, o cuando él sienta que ha alcanzado su límite de idoneidad. Ante la primera situación, se puede producir una baja en la motivación laboral al sentir el empleado que no puede cumplir con sus metas dentro de la organización con la posible renuncia. Y ante la segunda situación, podrían darse dos opciones. O abandona la organización en búsqueda de otro lugar donde si pudiera crecer, o la de llegar a un estado de conformidad, en el cuál sigue en su puesto, pero no existiría como factor de Calidad de Vida Laboral la *Oportunidad de Crecimiento*. El caso de los empleados que lo identificaron por su faceta *Seguridad en el Empleo* se divide en dos, los que buscaron ese trabajo por la seguridad que les brindaba, y los que descubrieron esa seguridad una vez en el puesto.

Es en este punto donde será introducida una variable que no estaba contemplada en el diseño original del proyecto, la de los Estudios Afines. Fue surgiendo a medida que se avanzaba con las entrevistas, y llegó a adquirir relevancia debido a que aparecieron tendencias que la involucraban. Tomaremos como Carreras Afines a todas aquellas que los entrevistados mencionaron, que son específicas del rubro hotelería. Mencionaremos como ejemplo la Carrera de Gestión Hotelera, o la de Licenciatura en Turismo y Hotelería. Se puede hacer mención también de algunas otras carreras que tendrían una categoría más tangente, o de apoyo, como la de Barman, la de Chef, o las profesiones administrativas, como el caso de la contadora entrevistada.

Una vez mencionada la nueva variable, se podrá concluir que entre los entrevistados con estudios, tanto afines como las de apoyo es más importante la faceta *Oportunidad de crecimiento* Vs. la faceta *Seguridad en el Empleo*.

En segundo término tenemos al factor *Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona*. Fue identificado por sólo un entrevistado, y que coincidentemente estaba pasando por un momento de transición muy importante en su carrera profesional. La mayoría de las organizaciones actuales tienen diseños de puestos realizados acorde a ciertos perfiles profesionales. Desde principios del 1900, con el Fordismo y luego el Taylorismo, la división de tareas fue mutando hasta lo que encontramos el día de hoy. En los hoteles, que no son la excepción, se ha hecho la división de puestos con su respectiva descripción de tareas (trataremos ese tema a continuación). El selector de personal, elegirá a un empleado de acuerdo a su perfil personal y al requerimiento del puesto. Es por eso que quedan pocos lugares donde el empleado se sienta realmente retado y donde tenga que utilizar su creatividad y todas sus competencias para mejorar su desempeño en el puesto. En este caso en particular, el entrevistado es un Barman, que tiene que hacer una transformación de estilo del bar del hotel. Es tan importante este factor para este empleado, que fue el motivo por el cual abandonó su trabajo anterior para aceptar este nuevo desafío profesional.

Por conexidad de ideas, se continuará con el factor *Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático*. En el análisis de los resultados, lo único que se observa es que ha sido identificado mayormente por empleados de hoteles de cuatro estrellas. Podría ser una cuestión azarosa, porque no hay nada más que tienda a una conclusión semejante. Los entrevistados que identificaron a dicho factor lo hicieron por dos motivos principales: el primero, porque teniendo las tareas descritas ellos pueden hacer mejor su trabajo y

segundo, por una cuestión de responsabilidades y de evaluación de sus superiores. Le atribuyen importancia porque la existencia de manuales de puestos los libera de responsabilidades ajenas y les permite concentrarse en las propias. Este factor podría no identificarse, si no existieran situaciones en las cuales las tareas se confundan, terminando en observaciones negativas de los superiores. Los empleados que más importancia le otorgaron fueron los que tuvieron experiencias laborales previas donde el alcance de los puestos no estaba del todo definido.

A continuación se hablará del factor *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona*. Fue identificado por sólo dos entrevistados. En los hoteles no hay trabajos peligrosos ni que demanden mucha seguridad. Sin embargo siempre es necesario tomar medidas de protección al empleado. Aparentemente estos las dan por sentado y no les otorgan importancia. Entre los veinticuatro entrevistados, se contó con cinco mucamas por ejemplo, las cuales reciben capacitaciones en ergonomía, a pesar de lo cual, no identificaron al factor. Algunas mucamas entrevistadas hicieron alusión a que entregar los elementos de seguridad como los guantes por ejemplo, era una obligación del hotel, pero no un factor de calidad de vida laboral.

El siguiente factor en observación es *Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea*. Según lo observado podemos inferir que es un factor importante para los que tengan como objetivo personal el hacer carrera profesional dentro de la organización. Tres de los cuatro entrevistados que lo identifican tienen Estudios Afines y en sendas entrevistas mencionan la necesidad de la evaluación como herramienta para

la mejora personal. Hay que tener en cuenta que la evaluación de desempeño es muchas veces resistida por empleados y gremios, aduciendo que puede ser utilizada como herramienta para sanciones. Desde la Teoría de la Equidad de Adams, citado en Velaz Rivas, José Ignacio (1996), la evaluación de desempeño, objetiva, ayudaría a mejorar la percepción del empleado respecto a los beneficios obtenidos por él, por sus compañeros y el trabajo realizado.

Siguiendo con los factores, llega el turno de *Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona*. Según Maslow, las personas tienen la necesidad de pertenecer a estructuras y ser reconocidas por sus pares. El trabajo es una forma por la cual los individuos se relacionan y obtienen el sustento que necesitan. Afirma Mc Gregor (1960) que el trabajo es también en sí mismo un objetivo humano, y no sólo la herramienta para conseguir medios de subsistencia. En las últimas décadas han cambiado los paradigmas sociales y el trabajo se ha empezado a mostrar más como una carga que como un motivo de orgullo (Chiavenatto 1996). El empleado ya no muestra el apego de otrora para el puesto, sino que busca un puesto más acorde a sus intereses. Sin embargo, existen personas que toman al trabajo como un motivo de orgullo en sí mismo, realicen la tarea que fuere. Los cuatro entrevistados que identificaron al presente factor son un ejemplo de ello. Estos individuos estarán orgullosos por trabajar donde fuere. Este factor nunca desaparecerá para ellos, pero la desmotivación por otro tipo de causas, como los factores higiénicos que define Frederick Herzberg (mencionado en Velaz Rivas 1996) podría provocar una fuerte baja motivacional. Ante estas situaciones, buscarán otro lugar de trabajo, y al encontrarlo emigrarán. Los empleados que identificaron este factor, son de clases socioculturales más bajas y tienen mayor

antigüedad en la empresa. Al haber encontrado las condiciones satisfactorias para poder estar largo tiempo en el hotel, no son exigentes, y el sólo realizar sus tareas es motivación suficiente.

El caso de *Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, y de horarios de trabajo* es otro ejemplo donde se sacan conclusiones recién después de un segundo desglosamiento del factor. Las condiciones físicas del entorno son importantes para los empleados de hoteles. En algunos casos, como los de menor antigüedad, la fachada y el lujo del hotel son motivo de orgullo. Al adquirir antigüedad, este asombro se puede ir perdiendo y de esta manera deja de aparecer como un factor. Sin embargo, sí le dan mucha importancia a las instalaciones de uso propio. Todos los empleados de áreas operativas de los hoteles usan uniformes que a veces no son muy adecuados para circular por la vía pública. La existencia de estos espacios como por ejemplo el vestuario es muy apreciada por ellos.

Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo: Fue reconocido principalmente por empleados que realizan las tareas más rutinarias del hotel como mucamas, portero y cafetera. Es curioso porque ellos lo detectan como factor, pero en realidad es una expresión de deseo. Es lo que les gustaría que sucediera. Es probable que de concederse su petición, éste factor dejaría de ser identificado. El enriquecimiento de puestos es una estrategia motivacional que se aplica cuando se detecta una baja en el ánimo de los empleados. Sin embargo en múltiples ocasiones los puestos no pueden enriquecerse porque perderían eficiencia en su actividad principal. A modo de ejemplo, podemos decir que el portero debe estar en la puerta. Si se le otorga otra tarea, podría abandonar su puesto

de trabajo. Según lo investigado, en los hoteles existe un correcto diseño de puestos, y éstos son lo suficientemente balanceados.

Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información: Este es un factor difícil de ser identificado en empresas con diseños de puestos establecidos. Si bien es un factor dentro del modelo de estudios que se eligió como punto de partida para la investigación, de la misma manera se podría definir a las expectativas de un emprendedor independiente. Es por eso que los empleados que lo identifican tienen, dos de ellos profesiones auxiliares y el tercero el puesto de gerente. Este factor es importante que esté presente en los empleados que no realizan tareas directas del servicio de hotelería. Por su perfil, estos empleados identificarían este factor donde quiera que estuvieran trabajando. Es decisiva su presencia para que puedan mantenerse en su puesto. De no ser percibido, es muy probable que busquen nuevos horizontes que les permitan ejercer más su creatividad. Para un empleado que percibe que una cualidad importante de su puesto es la creatividad, la presencia de este factor es trascendente. Los entrevistados encuentran semejante nivel de desafío en un hotel de cinco estrellas. Posiblemente no lo puedan hallar en uno más pequeño y de menos renombre.

Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás: La identificación de este factor va de la mano de la autopercepción de la importancia del trabajo realizado. Un empleado que considera a su trabajo como algo superfluo, no puede considerar que sea importante para los clientes ni para el resultado final del servicio prestado en el hotel. Los empleados con Estudios Afines tienen un mayor deseo de ascender dentro de la

organización. Y muy posiblemente se sientan sobre capacitados para algunas tareas que están realizando. Este factor es de suma importancia porque la no percepción, nos indica que el empleado no considera importante su tarea. Si bien existen manuales de puestos que van a establecer un desempeño mínimo, el grado motivacional baja y el desempeño baja también en consecuencia.

Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular: Los empleados en hoteles de más cantidad de estrellas percibieron que tienen más posibilidades de hacer carrera profesional dentro de la organización. Ese deseo es el mismo que los lleva a admitir que están dispuestos a estar más tiempo dentro del lugar de trabajo y a hacer más sacrificios. Según las encuestas, el comportamiento de parte de los hoteles de distintas categorías es el mismo respecto a los horarios y a la realización de horas extras. De hecho, es menos probable la realización de horas extras en estructuras grandes que en las más chicas. Sin embargo, los empleados de hoteles de tres estrellas perciben este factor con mayor frecuencia. También los que tienen estudios afines lo identifican menos. Los que no tienen interés en realizar carrera profesional, le dan mayor importancia a este factor debido a que de no ser convenientes los horarios impuestos por el hotel, están dispuestos a cambiar de actividad sin problema. En cambio los que desean permanecer tienen mayor predisposición a ser flexibles, con lo cual este factor pierde fuerza en ellos.

Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional: El incentivo se recibe o no se recibe. Ninguno de los entrevistados que sí reciban algún incentivo, no lo identificaron como factor. En este caso, de los que lo identificaron, cuatro perciben algún tipo de incentivo, y los otros dos lo identifican a

modo de deseo. Existen dos tipos de incentivos, los dinerarios y los no dinerarios. Si bien ninguno recibe algún incentivo no dinerario, según lo respondido en las encuestas, no sería identificado como factor. Los hoteles de mayor tamaño y facturación están en condiciones de tener un mejor sistema de recompensas.

Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos: Al analizar este factor, se encontró una curiosidad, y es que si bien fue identificado como factor en sí mismo por trece entrevistados, sólo un par le dieron importancia intrínseca. Los empleados admiten que es mejor estar en un lugar donde la relación con los demás sea amena, pero no es de gran trascendencia. Lo llamativo es que lo que identifican como ineludible es el contra factor. Es decir, que si bien se puede trabajar aunque la relación no sea de gran compañerismo, se vuelve imposible hacerlo cuando la relación con los demás es mala, tensa o insostenible. Podríamos definirlo como un factor inverso. Varios de los entrevistados respondieron que la buena relación con sus compañeros le hace más llevadera la jornada por ejemplo. Pero prácticamente la totalidad coincide en que sería insoportable una jornada existiendo una enemistad declarada entre personas. Y la situación empeora si existiere la asimetría de supervisor – subordinado, ante lo cual respondieron que no se podría continuar con la relación laboral.

Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas: La primera consideración que podemos hacer al respecto es que los empleados de mayor antigüedad, ya tienen mayor conocimiento, no sólo del puesto en sí, sino del funcionamiento de toda la organización en general. Ellos ya han pagado *el derecho de piso* y ya han tenido todas las oportunidades para equivocarse. Actualmente conocen la

tarea con mucha profundidad y los ritmos implícitos en ella. Este tipo de empleados valora y le da mucha importancia al tener autonomía, no solamente por su conocimiento sobre la tarea, sino también como un reconocimiento de parte de los supervisores a su trayectoria. Es también de destacar que a mayor cantidad de estrellas, más sea identificada. Esto se puede explicar debido a que a mayor tamaño de estructura, la división de puestos y tareas se hace más detalladamente. Y por último, los que tienen Estudios Afines, se auto perciben mejor calificados, con lo cual necesitarían menor supervisión.

Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa: Este es tal vez el factor más subjetivo de todos, y el que más se representa a través de la teoría de la equidad de Adams. En ella, el trabajador pone sobre la balanza sus aportes a la empresa, los de sus compañeros, lo que él recibe a cambio, lo que reciben a cambio sus compañeros, y hace una comparación permanente haciendo interactuar a estas cuatro variables, y de esa interacción, resulta su nivel motivacional. En el caso puntual de esta investigación, los entrevistados lo identificaron mayormente asociándolo de una manera u otra a un sentimiento de conformidad. Expresando que se sentían bien, porque les alcanzaba para lo necesario. Ahí entra otra variable que lo vuelve más subjetivo aún. No solamente se percibe que es justa la retribución a partir del nivel de ingresos, sino también basada en los gastos que cada empleado tenga. Por más sueldo alto que se reciba, si el nivel de gastos es desmedido, la percepción será que el ingreso es bajo. Este es otro ejemplo también de un factor inverso. Su existencia no necesariamente pueda ser identificada como tal, pero su ausencia será crucial al momento de realizar la tarea. A pesar de esto, este factor

también puede volverse sumamente objetivo, ya que las remuneraciones están pre acordadas de varias maneras. Según nuestra legislación, existe antes que nada, un Salario Mínimo Vital y Móvil, del cual no se puede pagar menos. En segunda instancia, existen los Convenios Colectivos de Trabajo, que fijan para cada actividad, antigüedad y categoría, un salario mínimo. Las empresas por lo general adoptan el sueldo establecido en el convenio y es el que finalmente liquidan. Algunas, como medida motivacional, deciden superarlo, y otras otorgar incentivos monetarios, como se analizó páginas supra. Los sueldos están fijados y acordados luego de negociaciones colectivas donde los gremios y las cámaras empresarias acuerdan un monto a pagar. Lo importante de este caso, es que los hoteles, si bien no están obligados a mejorar esos montos fijados por los CCT, sí pueden tomar medidas para mejorar la percepción que los empleados tengan del sueldo, tratando que reconozcan más justicia y equidad entre remuneración y tareas.

IX.1. Conclusiones

Después de haber analizado todos los factores que fueron identificados por los empleados entrevistados podemos concluir que el sexo no es una variable de interés para este tipo de estudios, por los motivos expresados al principio del capítulo,

La antigüedad en el puesto o dentro de la organización muestra cierta relevancia a la hora de los resultados, pero por lo general no son determinantes. Es un dato a tener en cuenta, pero tal vez como variable de segunda categoría.

La guía de observación directa incluida en las entrevistas tampoco mostró gran utilidad. En algunos casos las entrevistas no fueron realizadas en el lugar de trabajo, con lo cual la recolección de datos fue nula. En la mayoría de los casos las entrevistas

fueron realizadas en algún sector del hotel, pero muy pocas veces se pudo observar el lugar de trabajo real, salvo el caso de porteros, conserjes o mozos. En el resto se podía acceder sólo a algunos lugares. El caso de las mucamas por ejemplo, se podía acceder a pasillos y espacios comunes, pero no a las habitaciones al momento de atenderlas, ni a la zona de lavandería por ejemplo. Es por estos motivos que podría prescindirse de ella como tal, o modificarla para que sea el entrevistado el que responda a dichas consideraciones, y no el entrevistador a través de su observación del entorno laboral.

El tipo de muestreo utilizado, si bien no es el más conveniente es el más factible de ser realizado en este tipo de estudios, debido a la dificultad para acceder a los entrevistados.

Se debería haber incluido la variable *Estudios Afines* ya que terminó mostrando amplia relevancia a la hora del análisis de ciertos factores. Es de destacar que el rubro hotelero, si bien es un rubro comercial en términos generales, tiene la particularidad de ser específico y de haber generado un gran cúmulo de conocimientos formalizados en carreras universitarias, terciarias y de otros niveles.

Otra limitación de la investigación aparece porque la muestra no tiene estratos de tipo funciones u otro tipo de calificación sobre la tarea en sí. Se termina comparando las respuestas de una mucama por ejemplo, con las de un gerente. Hubiera sido de más utilidad haber creado la variable nivel de puestos con las sub variables operativos, mandos medios, mandos superiores.

No se pudieron encontrar investigaciones de similares características ni en la Ciudad de Córdoba ni en la República Argentina, con lo cual ésta, con todas sus

limitaciones antes mencionadas se torna la primera realizada, y podría transformarse en el punto de partida para una serie de investigaciones a temas afines.

A modo de conclusión final, es de destacar que la Ciudad de Córdoba tiene un perfil turístico por su gran patrimonio histórico y cultural, y por ser la puerta de entrada al resto de la provincia. Además es un polo industrial y comercial que permanentemente atrae empresarios y ejecutivos desde todas partes del mundo. Se han creado nuevas plazas hoteleras específicas para satisfacer este nuevo tipo de demanda, como por ejemplo el Quorum Hotel. Cercano al aeropuerto, posee salones de convenciones, alquileres de oficinas temporarias, cancha de golf y se encuentra dentro del predio llamado Ciudad Empresaria, donde están radicadas las sedes de varias empresas, tanto locales como nacionales y extranjeras.

Según Garzón González, Chacón García, Rodrigo Yudego, Alemany López, Domínguez Peña y Martínez Cervell (2010), la calidad de vida laboral de las personas afectará a los bienes o servicios que éstos produzcan. Najdeska & Rakichevikj (citados en F. V. Sales Melo, Sonia Rebouças de Silva Melo y R. Silva de Araújo 2014), consideraron que el éxito del trabajo en la industria hotelera así también como la calidad de sus servicios depende en gran parte de la calidad de sus recursos humanos. En el caso de una fábrica de productos estandarizados, donde el departamento de aseguramiento de la calidad cuenta con varios mecanismos de control para evitar discrepancias, tal vez el impacto sea menor. Pero en la industria hotelera, esto se podría evidenciar de formas mucho más notorias. En la producción de servicios, la calidad es más intangible y menos medible por sistemas objetivos. No existe un sistema de contabilizar la *amabilidad* por ejemplo. Si se puede objetivizar sobre el estado general de un edificio o sobre una habitación. Pero el resto del servicio hotelero es la atención personalizada, y

sobre todo la atención al detalle. Es por eso que es de suma importancia que los departamentos de Recursos Humanos de las empresas hoteleras tengan sistemas de medición permanente de la Calidad de Vida Laboral de sus empleados, para así poder tomar las medidas y establecer las políticas necesarias para revertir tendencias negativas y para reforzar las positivas. Pero antes que nada, el primer paso es éste. El poder conocer cuáles son los factores que se relacionan con la Calidad de Vida Laboral de los empleados de los hoteles. Después desglosar cuáles de éstos están presentes en cada tipo de hotel, y por último conocer la importancia que los mismos empleados le otorgan a estos factores.

El turismo es una industria millonaria que puede volverse la principal fuente de ingresos de ciudades y de hasta países enteros, y de este tipo de estudios es que van a depender los éxitos y los fracasos de las medidas que los hoteles implementen.

X. Referencias

- Albrecht, Karl. (1990). *La Revolución del Servicio*. Legis Fondo Editorial. Colombia.
- Blanch, Josep M.; (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, 40-47.
- Boullon, Roberto. (2003). *Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Turísticas. 1ª Edición. Buenos Aires.
- Chiavenatto, Idalberto (1996). *Administración de los recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 5ª Edición. Colombia.
- G. Garzón González, A. Chacón García, R. Rodrigo Yudego, A. Alemany López, C. Domínguez Peña y C. Martínez Cervell. *Análisis de la Calidad de Vida Laboral y de los Factores Relacionados con Ésta, en un Área de Atención Primaria*. *Revista de Calidad Asistencial* .2010;25(6):334–340
- Gibbs, Graham (2007). *El Análisis de Datos Cualitativos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata. España.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Proceso*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. 10º Edición. Mexico.

- Grönroos, Christian (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Hackman, J.R.; Lawler, E.E.III y Porter, L.W. (1975). *Perspectivas del comportamiento en las Organizaciones*. Ed. Mc Graw-Hill. 2da Edición. México.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw-Hill 6ta Edición. México.
- Juliá, Marco; Porsche, Florián; Giménez, Víctor; Verge, Xavier. (2002). *Gestión de Calidad Aplicada a la Hostelería y Restauración*. Sello Prentice-Hall autorizado por Ed. Pearson Educación. Madrid.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Ed. Mc Graw-Hill. 6ta Edición. México.
- Kotler, Philip (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. 8va Edición. México.
- Kotler, Philip; Bowen John, Makens. (1997). *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Leal Millán, Antonio; Alfaro de Prado Sagrera, Ana; Rodríguez Félix, Lucía; Onsalo, Marisa. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de Dirección y Gestión*. Ediciones Pirámide S.A.

- Mc Gregor, Douglas. (1960). *El lado humano de las Organizaciones*. Ed. Mc Graw. Colombia.
- Milkovich, George T; Boudreau, John W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 6° Edición. Estados Unidos.
- Sales Melo F. V., Sonia Rebouças de Silva Melo y R. Silva de Araújo(2011). *Entre la Arena y el Sol: Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa*. Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 21 (2012) pp. 663 – 680
- Segurado Torres, Almudena; Agulló Tomás, Esteban; (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. Psicothema, 828-836.
- Solana, Ricardo (1995). *Administración de Organizaciones*. Ed. Interocéánicas. 2da Edición.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scot (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thomson Editores. 11° Edición. Argentina.
- Velaz Rivas, José Ignacio. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Ed. Diaz de Santos. España.
- Vieytes, Rut. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad – Epistemología y Técnicas*. Ed. De Las Ciencias. Argentina.

- Werther Jr, William; Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Craw-Hill Interamericana Editores S.A. 5ta Edición. México.

XI. Anexos

XI.1. Guía de Pautas

Entrevistas en Profundidad a Empleados de Hoteles:

Buenos días, mi nombre es German Muller y estoy realizando una investigación referida a la calidad de vida laboral de los empleados de hoteles de la Ciudad de Córdoba.

La idea es poder recolectar distintas opiniones para poder conocer como es la calidad de vida laboral en los empleados de hoteles.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Datos personales:

Edad, sexo, puesto ocupado, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, puestos anteriores.

Experiencia laboral anterior en hoteles. Tiempo trabajado, puesto ocupado. Características de la empresa (cantidad de estrellas).

Horarios de Trabajo:

Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

¿Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras y la jornada de trabajo?

¿Cuál es su percepción al respecto?

Está usted conforme con el sistema que la empresa utiliza? Propondría alguna modificación al mismo?

Día Típico de trabajo:

A qué hora llega al establecimiento? Que es lo primero que hace?

Describa las tareas que realiza, tratando de ser lo más explícito posible y explayándose todo lo necesario.

Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas. De haberlas: Son por la cantidad? Por la frecuencia? Por la falta de información? Por la escasez de tiempo? Por la falta de insumos? Por incompatibilidad con las tareas de otros empleados o jefes?

¿Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

Las tareas que realiza, le parecen monótonas? Se siente satisfecho al realizar las tareas encomendadas? Que tan motivadoras y/o desafiantes encuentra a sus tareas cotidianas?

Las realiza con esmero o solo porque deben hacerse?

La Relación con su Supervisor:

Cómo es su relación con los supervisores? Cuando un supervisor le encarga una tarea, lo hace motivándolo, o solo dando la orden?

Si recibe órdenes de más de un supervisor: Son congruentes entre ellas? Los supervisores tienen el mismo rango?

De qué manera recibe las órdenes de sus superiores? De ser orales: Es amable en el trato? Es autoritario?

Le interesaría ascender de puesto? Hasta dónde? Cree que tiene posibilidades de hacerlo? Conoce los requerimientos formales para poder hacerlo?

Es consultado por su supervisor o por algún mando superior antes que la organización tome una decisión?

¿Siente de parte de su superior apoyo y acompañamiento tanto a nivel profesional como personal?

La Relación con los Compañeros

Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general? Por qué?

Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? La relación que tiene con ellos, le dan más o menos ganas de ir a trabajar a diario? Al compartir momentos con sus compañeros, al

realizar las tareas diarias, lo disfruta? Hay compañeros a los cuales evita? ¿Dicha relación influye en sus ganas de ir a trabajar?

La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor cohesión entre los empleados? De existir: Cuáles son? Cada cuanto se realizan? Qué opina de ellas? Propondría alguna?

Instalaciones en General

Existen instalaciones exclusivas para el uso de los empleados? Cuáles? Vestuario? Comedor? Baños? Área de descanso? Estacionamiento? Cuál es el estado general de las mismas? Las utiliza?

Como son las condiciones edilicias en general?

En su lugar de trabajo, cuenta con las normas de seguridad necesarias? Se siente seguro? Siente que se pone en riesgo de alguna manera para poder realizar su tarea? De ser así, explique cómo. Le hacen entrega de los Elementos de Protección Personal en caso de que el puesto lo amerite?

Sueldo

Usted cobra el sueldo de acuerdo al convenio colectivo o está fuera de convenio o superior?

Cobra su sueldo a tiempo, es decir según lo establecido legalmente?

Como se siente respecto a su sueldo?

La empresa le otorga algún tipo de bono monetario?

La empresa le otorga algún beneficio que no sea monetario? De existir: Cuáles son?

Como se siente cuando la empresa otorga estos beneficios? Le resultan útiles?

Propondría alguno diferente?

Cierre

En términos generales, le gusta su trabajo? Disfruta a diario al realizarlo?

Cómo se ve usted dentro de 10 años?

Qué modificaría o reforzaría para que Ud disfrutara más de su trabajo?

Siéntase libre de agregar lo que desee.

Muchas gracias.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación

Iluminación

Temperatura

Ruidos

Riesgos:

Trabajo en la cocina, fuego.

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos

Esfuerzo mental y/o visual

XI.2. Entrevistas

Entrevista N° 1

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Hombre

Edad: 46 años; Puesto Ocupado: conserje; Antigüedad en el puesto: 3 años; Antigüedad en la empresa: 12 años; Puestos anteriores: Auxiliar de portería. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

Entrevistador: (De ahora en más ER) Como se siente con el horario que realiza en el trabajo?

Entrevistado: (De ahora en más EO) Me gusta, está bueno. A mí no me gusta mucho levantarme temprano. En mi trabajo anterior (una fábrica, no especifica de qué) entraba a las 7, y como vivo lejos, cerca del arco (se refiere al Arco de entrada a Córdoba, Ruta 9 Sur), me tenía que levantar a las 5 más o menos. Entre que te bañas, salís y todo eso. En cambio acá como se labura las 24 hs, puedo elegir turno tarde o noche. Por lo general, hago la noche que no la agarra nadie. Es más piola. No viene gente casi, ni correos, ni paquetes ni nada. Todos duermen y nadie molesta. Sobre todo los jefes. El hotel es de una familia, bah, del viejo, pero están los 3 hijos dando vueltas siempre, y las mujeres también. Uno de los hijos todo bien, pero los otros dos, son insoportables. Están todo el día viendo que moco te mandaste para ver si te dicen algo.

A la noche ni aparecen. A veces me piden cambiar de turno, y lo hago. Sobre todo algún compañero que necesita. Pero si no, quedo fijo a la noche.

ER: Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras y la jornada de trabajo?

EO: No hay. O sea, yo entro a las 11, y a las 8 me voy. Me quedo unos minutos hasta que lo pongo al corriente al pibe que me reemplaza. Es jovencito y no la tiene muy clara. Le cuento todo lo que pasó a la noche, que le pueda interesar, y charlamos unos minutos. Es nuevito, y los jefes lo agarran de punto. Yo horas extras no hago. Hago lo mío y a casa. Acá no te las pagan. Ponele que falte alguien y si o si haya que cubrir, y bue, no queda otra. Pero si se puede zafar, olvidate. Las veces que tuve que quedarme o venir antes, era para hacerle un favor a mis compañeros, pero si no, ni a palos. Encima que no te las pagan, tampoco después te las quieren devolver. Ni ganas da así.

ER: Cómo es tu día de trabajo?

EO: Llego a las 22:45 así el de la tarde me pone al corriente. A las 23 agarro el turno yo.

ER: Describa las tareas que realiza, tratando de ser lo más explícito posible y explyándose todo lo necesario.

EO: Nada, llego y me quedo en el mostrador. Atiendo el teléfono si llaman y los transfiero a la habitación, si llega un huésped, le hago el check in y lo acompaño a la habitación, les ayudo con el equipaje, le doy la información que necesitan, etc. También mantengo limpio el mostrador, el ingreso y el comedor. En mi turno ni se usa, pero de vez en cuando un trasnochado come tarde.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas. De haberlas: Son por la cantidad? Por la frecuencia? Por la falta de información? Por la escasez de tiempo? Por la falta de insumos? Por incompatibilidad con las tareas de otros empleados o jefes?

EO: Dificultades, ninguna. A mí no me gusta limpiar, pero bueno. Lo que sí me molesta es que en realidad yo hago muchas cosas, pero en el recibo (de sueldo) figuro como conserje. Una vez hablé con uno del gremio y me dijo que lo que yo hacía era de otros puestos, que pagaban más. Decí que no hago tanto. Mi laburo es más que nada estar ahí por las dudas.

ER: ¿Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: Toda. Salvo el check in que eso lo tenés que hacer según el formulario, el resto lo hago como quiero y cuando quiero. Mientras que esté hecho, no hay problema.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas? Se siente satisfecho al realizar las tareas encomendadas? Que tan motivadoras y/o desafiantes encuentra a sus tareas cotidianas? Las realiza con esmero o solo porque deben hacerse?

EO: Me aburro bastante a veces. Imaginate casi toda la noche solo sin mucho que hacer. Pero con el celu zafo bastante. Y con esto de Netflix es un golazo. Hace unos años yo figuraba como auxiliar de portería, pero básicamente hacía limpieza y mantenimiento. Cuando pasé al mostrador, los primeros días no sabía que hacer. Así que jugaba con el celu o los jueguitos de la compu. No se puede hacer mucho con la compu porque tiene el sistema del hotel. Y yo mucho no entiendo, así que prefiero no meter mano. Pero desde hace un año que pusieron wifi, pasé al frente. Imaginate que me

clavo 3 o 4 capítulos de series todas las noches. Satisfecho? No, es piola el laburo. Y es un laburo. Te pagan. Te pagan lo que dice el convenio (CCT) y a tiempo. Así que no me quejo.

ER: Cómo es su relación con los supervisores?

EO: Que pregunta! Casi no tengo por el horario. Mi relación es buena, creo que porque no la tengo, pero si no, no sé. Las veces que vine a la mañana sobre todo, te caen los tres hijos cada uno a distinta hora, con las tres mujeres encima, y hay uno que viene con los nenes que son insoportables. Uno te dice que limpies, el otro que acomodes, el otro que no sé qué. Y las mujeres te miran onda “dale negrito, hacé lo que te decimos”. Casi no toco dinero yo. El check out se hace a las 11. Hay veces que los huéspedes se van temprano porque viajan y les tengo que cobrar. No me gusta tocar plata ajena. Encima, no hay encargado de noche. Así que a la mañana es lo primero que le digo a mi compañero. Así me saco el problema de encima. Una vez faltaba plata y no sabés el escándalo que se armó. Un griterío que no te cuento. Se lo comió todo el pibito de la mañana. En realidad era que no sé cómo se había puesto mal una fecha y daba como que faltaba la plata de un día de estadía. Después ni perdón pidieron. Como si nada.

ER: Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general?

Por qué?

EO: Buena. Son piolas todos. Pero a la noche somos 2 nomás. La mucama y yo. Si se desocupa una habitación, le aviso así ella va y limpia. Pero si no, ella se queda en el cuarto de limpieza y o duerme a no que sé qué hace con el teléfono. Es grande la mujer, así que no lo sabe usar bien. Con los otros chicos, bien. Me da un poco de

lástima el pibe del mostrador de la mañana. A veces me quedo un rato más para hablarlo un poco porque lo veo que sufre cada vez que viene. Con el resto casi nada, ni los veo. El del mostrador de la tarde todo bien, pero no lo banco mucho. Prefiero llegar sobre la hora, que me cuente rápido y que se vaya. Hay veces que se queda y te quiere dar charla. Yo prefiero ver Netflix.

ER: Contame sobre las instalaciones.

EO: Es un edificio medio viejo ya. Hay algunas humedades, pero nada más.

ER: Existen instalaciones exclusivas para el uso de los empleados?

EO: Y tenés la cocina, la oficina y el cuarto de la limpieza. En la oficina que es grande, está todo lo que es papelería, facturas y carpeta y todo eso. A esa no la usamos nosotros. A la noche está con llave por lo general. Mejor. Así nadie me dice nada. La cocina es chiquita. No se cocina para los huéspedes, sino que es nuestra. Tiene una heladerita, un microondas, una tostadora y esas cosas, viste, para hacerte algo tranqui. Yo me hago un café y me lo traigo al mostrador. O me caliento algo que me traje de casa y lo como acá (se refiere al mostrador). Y el cuarto de la limpieza es donde se guardan todas las cosas de limpieza. Ahí duerme Carmela (la mucama nocturna). Ah, también hay un sótano, pero ahí ni entro. Es un asco. Está lleno de cosas viejas y rotas.

ER: En su lugar de trabajo, cuenta con las normas de seguridad necesarias?

EO: Por lo que hago no pasa nada. Hay matafuegos y todo eso. Lo pide bomberos.

ER: Se siente seguro?

EO: No. Hoy nadie está seguro. Yo desde el mostrador veo bien la puerta de ingreso. De noche está cerrada y la abro con un botón. Así que los veo a los que entran. Pero no sabés. Capaz que son ladrones y no sabés. Pero bue, igual que en cualquier lado.

ER: Le hacen entrega de los Elementos de Protección Personal?

EO: A mí no. No necesito. Pero yo sé que las chicas de limpieza se quejaron un par de veces porque no tenían guantes. Y no da andar limpiando baños donde hay, vaya a saber qué, sin guantes. Pero no sé en que quedó eso.

ER: Como se siente respecto a su sueldo?

EO: Bien. Me conformo. No es la gran cosa, pero vos viste que hoy está duro para todos. En la fábrica ganaba bastante más. Pero ahí sí que laburaba. Acá, mientras haga lo que hago y cobre lo que cobre, estoy bárbaro.

ER: La empresa le otorga algún beneficio que no sea monetario?

EO: No. Pero mejor. A mí no me gusta eso de Mc Donalds del cartelito del empleado del mes. A mí no me vengan con esas palmaditas en la espalda. Si te gusta como laburo, poneme el billete y listo.

ER: La empresa le otorga algún tipo de bono monetario?

EO: No. A nadie. Eso sí estaría bueno. Ponele en temporada alta o Semana Santa unos mangos más porque el hotel está lleno. Pero no, son medio ratas.

ER: En términos generales, le gusta su trabajo? Disfruta a diario al realizarlo?

EO: El laburo está piola. Veo series, juego jueguitos. Para mí eso es lo que está bueno.

ER: Cómo se ve usted dentro de 10 años?

EO: Espero que acá. Con aumento de sueldo por la inflación.

ER: Qué modificaría o reforzaría para que Ud disfrutara más de su trabajo?

EO: Y a mí me gustaría cobrar más plata por ejemplo.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Buena

Iluminación: Buena

Temperatura: Regular

Ruidos: Bajos

Riesgos:

Trabajo en la cocina, fuego: No

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: No

Esfuerzo mental y/o visual: Leve por el uso de computadora.

Entrevista N° 2

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Hombre

Edad: 34 años; Puesto Ocupado: Barman; Antigüedad en el puesto: 2 años; Antigüedad en la empresa: 2 años.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Muy bien. Hay que tener en cuenta, que en mi profesión, el horario es siempre el mismo, prácticamente. Hace más de diez años que me desempeño como barman, y si bien es la primera vez que trabajo en un hotel, mis horarios han sido siempre los mismos. En este caso, a diferencia de los bares donde trabajé previamente, se cierra un poco más temprano. También entro un poco más temprano.

ER: ¿Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras y la jornada de trabajo? ¿Cuál es su percepción al respecto?

EO: Es simple. La jornada se respeta y las horas extras se pagan. Son muy poco comunes. A las 4 AM se cierra el bar del hotel y se cierra. Y a las 5 yo me voy, después de haber terminado todo lo que corresponde. Stock, acomodar, limpieza.

ER: Y si falta alguien te pueden pedir horas extras?

EO: Es difícil. Yo soy el head bartender del hotel. Así que el problema es si falta yo (se ríe). Si falta la cajera, se arreglan entre cajeros. Si falta mozo, se arreglan

entre mozos. En los otros horarios del bar, no hay barman. Así que no tengo a nadie a quien cubrir.

ER: Cómo es tu día típico de trabajo?

EO: Sin querer aburrirte con lo específico del trabajo de barman, llego, saludo, controlo que vaya a tener todo para la noche, controlo que los empleados salientes dejen todo en condiciones, y preparo cocteles. Algunos me los piden los mozos a través de las comandas, y otros me los piden los clientes directo de la barra. A esos los comando primero, los preparo, y luego los cobro y le doy el dinero a la cajera. Hago de psicólogo toda la noche. Al finalizar, voy acomodando y guardando lo que corresponde, paso a la cocina todo lo que debe ser lavado, y hago el stock. Y eso es todo.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas? A que se deben?

EO: Lo que más me molesta a mí, es que por el reglamento del hotel, si bien yo soy el head bartender, no doy las órdenes en salón. Muy distinto a lo que pasaba en los bares en los que había trabajado. Cuando estás en un bar, donde lo principal son los cocteles, el que manda es el barman. Acá no, es el maitre. El tipo es un capo. Tiene mucha experiencia. Pero en su criterio, lo primordial es la parte de comida y vinos. Es de otra escuela. Así que los mozos se conocen perfecto la carta de comidas, pero por ahí hacen agua con las bebidas. Y cuando el mozo no sabe, o se equivoca, de alguna manera sos vos el que queda mal (autoreferencia). Si fuera por mí, los capacitaría en forma permanente, pero yo no mando. También me cuesta que el maitre autorice los nuevos ingredientes que solicito. Eso me limita en la creatividad. Este trabajo depende

no solo de las tendencias, sino más bien de la innovación, y crear vos mismo la tendencia.

ER: Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: Ese es un tema. En el bar donde estaba antes, yo era “la estrella” (el entrevistado lo encomilla). Acá no. Soy importante, pero no tanto. Es más, acá no hay estrellas. En esta profesión tenés una autonomía total relativa. Es como un médico. Tiene toda la autonomía, pero la operación se hace de determinada forma. Los cocteles también. Lo más importante es que a la carta la armo yo, a los precios no los fijo, pero los sugiero y me escuchan, participo en la selección del personal del salón. Hay varias cosas buenas. Decido mucho. No tanto como antes, pero se entiende. Este es un lugar más grande donde hay más actores involucrados. Me gustaría que también pudiera decidir sobre los mozos y que sea más sencillo cada vez que necesito un insumo nuevo.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas?

EO: Nunca! Es el mejor trabajo del mundo! Obviamente que hay días que estás cansado y no querés ver a nadie. O te llega un cliente que se pone denso en la barra con algún tema. Pero eso pasa en todo trabajo. Sin embargo, lo disfruto mucho. Me encanta hacer esto. No lo cambiaría por nada. En este rubro nos conocemos todos. Hay veces que nos juntamos tres o cuatro colegas y nos proponemos a armar una carta nueva para cada uno de nuestros establecimientos. Parece tonto desde afuera, pero hay mucha adrenalina en tener que crear algo nuevo y después hacérselo probar y que les guste!

ER: Cómo es su relación con los supervisores?

EO: Es excelente. Si bien el supervisor directo es el maitre, él no me da órdenes a mí. El que me baja línea es el gerente general. Es más, entré a trabajar por él. Era cliente del bar donde yo trabajaba, y un día me dijo: “Me gustaría que el bar del hotel funcionara más parecido a esto, y no tanto como comedor”. Así que hablamos, y me trajo para acá. Me tentó mucho con el sueldo, pero sobre todo con el reto de transformar a un restaurante en un coctel bar. Es todo un desafío. Llegar a un lado, donde ya existe una cultura arraigada, un personal con sus virtudes, pero también con sus mañas, con una clientela acostumbrada a un producto, a una imagen pública ya creada. Y tener que trabajar sobre eso, es genial. Es uno de los mayores retos para un bartender como yo.

ER: Le interesaría ascender de puesto?

EO: Obvio. El tema es que si bien en el organigrama hay lugares para arriba, no son de barman. Si asciendo, tengo que salir de la barra. Existe una limitación dentro del CCT. Mi categoría es la de barman. Me pagan varios plus económicos fuera de convenio para hacer interesante el sueldo, porque el sueldo de barman es bajo. El único ascenso formal que puedo obtener dentro del salón es que me nombren maitre. O sea, un cambio en la categoría. Pero yo seguiría haciendo lo mismo. A gerente no puedo llegar por lo pronto. Me falta mucha experiencia en el rubro, y título en administración, por ejemplo. Yo creo que las dos evoluciones posibles para todo barman son llegar a dueño de tu propio lugar, o gerenciar un bar ajeno.

ER: Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general?

EO: Excelente. Como en todos lados hay de todo. Pero en general, muy bien. La gran mayoría son gente piola y con ganas de trabajar y crecer, así que es un buen ambiente para trabajar. Da gusto venir. Te divertís mucho. Es más, hay veces que en mis días libres, vengo a tomar algo acá (la entrevista fue realizada en el bar del hotel), y la paso genial.

ER: La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor cohesión entre los empleados?

EO: Ahora que me lo planteás, no. Es algo que voy a proponer.

ER: Existen instalaciones exclusivas para el uso de los empleados?

EO: Si, hay un vestuario con lockers y duchas. Eso está muy bueno. Yo termino de trabajar con la ropa con olor a alcohol muchas veces. Así que me baño, me cambio y salgo. Si no, andas con olor a vino por la calle. Y también te ahorrás el bañarte en tu casa a las 6 de la mañana, que ya estás cansado, capaz que hace frío. Así que la verdad es algo que aprovecho mucho.

ER: En su lugar de trabajo, cuenta con las normas de seguridad necesarias?

EO: Todo lo que te imagines. Nadie se puede quejar de eso. En la barra casi no hace falta, pero en la cocina sí. Y tienen todo.

ER: Cobra su sueldo a tiempo?

EO: Siempre.

ER: La empresa le otorga algún beneficio que no sea monetario?

EO: Más o menos. Me explico. No formalmente, pero hay veces que nos llevamos merchandising de las marcas o de los proveedores. No es siempre, y a veces no alcanza para todos, pero yo tengo la prioridad. Muchas veces las marcas me traen su merchandising directo a mí. Aunque ese beneficio también lo tenía en el otro bar.

ER: Cómo se ve usted dentro de 10 años?

EO: Este hotel pertenece a una cadena. Me gustaría ser el encargado de los bares de la cadena en Argentina, por ejemplo. Y viajar de sucursal a sucursal capacitando, armando las cartas, y seleccionando los head bartenders de cada sucursal. No sé si estoy volando mucho.

ER: Qué modificaría o reforzaría para que Ud. disfrutara más de su trabajo?

EO: Si no tuviera que convencer al maitre cada vez que necesito algo nuevo, sería la gloria.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Excelente

Iluminación: Baja

Temperatura: Excelente

Ruidos: Altos

Riesgos:

Trabajo en la cocina, fuego: No

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Leves a moderados

Esfuerzo mental y/o visual: Visual por la baja luz.

Entrevista N° 3

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Mujer

Edad: 32 años; Puesto Ocupado: Jefe de Brigada; Antigüedad en el puesto: 1 años; Antigüedad en la empresa: 2 años; Puestos anteriores: Cocinero. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Bien. Son los horarios que se manejan en el rubro. Al medio día y a la noche.

ER: Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras?

EO: No sé. Yo no hago. Nunca me han pedido.

ER: A qué hora llega al establecimiento? Que es lo primero que hace?

EO: Llego a las 11 de la mañana. Los ayudantes de cocina ya tienen la producción lista. Así que controlo que esté todo, y tipo 12:30 cuando empiezan a llegar los comensales, preparamos los platos. Hasta las 15 hs que yo me retiro. Y vuelvo a las 20 hs hasta la 1.

ER: Describa las tareas que realiza

EO: Controlo que esté todo, que esté todo limpio, cocino junto con todos los ayudantes, y al final del día, hago el stock. Se lo paso a compras, y ellos compran lo que haga falta. Y si no compran, no hay.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas.

EO: Dificultades no tengo. O sea, yo paso el pedido, y si no me compraron lo que me hacía falta, no hay y listo. Yo hago lo que me corresponde a mí.

ER: Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: No comprendo bien a que te referís con autonomía. Yo hago lo que tengo que hacer y listo. Nadie me dice lo que tengo que hacer, porque ya lo sé. Está descripto en el CCT y en el manual interno. Además en la cocina hay una descripción de las responsabilidades de cada uno. Yo lo cumplo.

ER: Armás vos la carta?

EO: No. Bah, desde que yo estoy se cambió una vez. Vino el gerente con la carta nueva y me preguntó que qué me parecía. Le dije que bien. Así que me pidió que hiciera el pedido necesario acorde a la nueva carta y los nuevos ingredientes. Yo no tengo problema en armar una carta nueva si me lo piden. Pero eso ya es otro precio.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas?

EO: Todo trabajo es monótono. Llegas todos los días a la misma hora a ver a la misma gente y a hacer lo mismo. En la carta hay veintipico de platos. Todos los días salen todos en la misma proporción. Te apuesto que hasta podría prepararlos estadísticamente como hace Mc Donalds con las hamburguesas.

ER: Cómo es su relación con los supervisores?

EO: Buena. Casi no tengo. Yo soy medio secota de carácter. No me gusta que me vengan a decir las cosas. Yo ya se lo que tengo que hacer y lo hago. Detesto tener a alguien encima mirando a ver si estás haciendo bien o mal las cosas. Si no les gusta lo que hago, que modifiquen el manual y chau.

ER: Recibe órdenes de más de un supervisor?

EO: No recibo órdenes. Ponele que muy de vez en cuando viene el gerente y me dice algo, pero no son órdenes. Yo ya se lo que tengo que hacer. Las órdenes están escritas en el manual. Hay un amigo que trabaja en (nombra un famoso restaurante en Barrio Güemes), donde son cinco socios. Hay uno que más o menos conoce de gastronomía. Los otros son nenes de guita que el padre les dio para que hagan algo. Y me cuenta que los cinco entran a la cocina y le piden que haga esto, lo otro, ponele más queso, menos queso, las papas están grandes, están quemadas, que se yo. Yo me pego un tiro. Y me llevo a varios conmigo antes. Ni loca trabajo así.

ER: Le interesaría ascender de puesto?

EO: Dentro del hotel estoy lo más arriba que se puede en lo que es cocina.

ER: Y ascender dentro del hotel, pero fuera de la cocina?

EO: No, acá estoy bien.

ER: Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general?

EO: Buena. Mientras que cada uno haga lo que tiene que hacer, no hay problema. Ya me conocen y saben que tiene que hacer cada uno. Para mí eso es fundamental.

ER: La relación que tiene con ellos, le dan más o menos ganas de ir a trabajar a diario?

EO: Me da lo mismo. Si en vez de Juan, está Pepe, para mí es igual. Mientras que hagan lo que tienen que hacer.

ER: La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor cohesión entre los empleados?

EO: Por suerte no. Me enferma eso de que estén todos queriendo hacer asados y viajes al campo y esas cosas. Yo voy a laburar ahí. Mis amigos los tengo de otro lado.

ER: Como son las condiciones edilicias en general?

EO: La cocina es buenísima. Se ve que la armó alguien que sabe. Y no se midieron en gastos.

ER: Existen instalaciones exclusivas para el uso de los empleados?

EO: Si, están los vestuarios.

ER: Los usás?

EO: Si. Estoy casi obligada. Yo llego y me cambio. Necesitás ropa especial para la cocina. Y cuando termino me cambio de nuevo para ir a casa. Y dejo el bolso ahí. No podés tener tu bolso en el lugar de trabajo. Es contra el reglamento.

ER: Cuenta con las normas de seguridad necesarias?

EO: Todas. Las cocinas tienen que tener todo siempre. Hay filos, fuego, te resbalás, vidrios.

ER: Le hacen entrega de los Elementos de Protección Personal?

EO: Si, a mí el uniforme y guantes. A los que lavan, también botas.

ER: Usted cobra el sueldo de acuerdo al convenio colectivo?

EO: No, un poco más. Es lo que acordé cuando me ascendieron.

ER: Donde estabas antes?

EO: En la cocina también, pero era cocinera. Me encargaba de las pastas. Eso se llama patissier.

ER: Y cómo fue que ascendiste?

EO: El anterior jefe de cocina (el puesto se llama jefe de brigada) era bueno, pero para mí que se tomaba mucho el trabajo en broma. Era el típico jefe que se quiere hacer el amigo y el popular. Se fue creo que porque consiguió otra cosa. La verdad no sé. Y como yo era la única con título en la cocina, y nunca había tenido un problema, me llamaron para ver si quería ocupar el puesto. Lo primero que pregunté era cuánto más era el sueldo. Así que después de conversarlo, acepté.

ER: Cobra su sueldo a tiempo?

EO: Si, el tercer o cuarto día está depositado.

ER: Como se siente respecto a su sueldo?

EO: Conforme. Es el motivo por el que estoy ahí. Cobro más que mis colegas en otros lados, y trabajo tranquila.

ER: La empresa le otorga algún tipo de bono monetario?

EO: Si, a partir de cierto número de facturación, un porcentaje onda comisión.

ER: La empresa le otorga algún beneficio que no sea monetario?

EO: El uniforme y todos los utensilios necesarios para trabajar. Hay otros lugares donde te comprás la ropa vos. No solo que es cara, sino que se gasta muy rápido. La tenés que lavar todos los días. Así que también necesitás varios juegos. Y el colmo es que también te hacen llevar tus propias cuchillas o cosas caras que no quieren comprar. Un amigo tuvo que comprar él una batidora, porque los dueños de donde trabaja no la querían comprar porque es cara. Imaginate tener que batir a mano todo lo que necesitás. Así que fue él y la compró nomás de su sueldo. Yo ni a palos.

ER: En términos generales, le gusta su trabajo?

EO: Si, es para lo que estudié.

ER: Cómo se ve usted dentro de 10 años?

EO: Acá o en otro restaurante. O de socia con alguien más en uno propio. Pero yo cocino. No tengo carácter para proveedores ni para tratar con empleados.

ER: Qué modificaría o reforzaría para que Ud. disfrutara más de su trabajo?

EO: Yo nada. Así estoy bien. Aunque si me quieren dar más plata, no me opongo.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Alta

Ruidos: Altos

Riesgos:

Trabajo en la cocina, fuego: Si

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Leve

Esfuerzo mental y/o visual: Moderado en hora pico.

Entrevista N° 4

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Mujer

Edad: 56 años; Puesto Ocupado: Mucama; Antigüedad en el puesto: 24 años; Antigüedad en la empresa: 30 años; Puestos anteriores: Enceredor. Con experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Bien. Entro a las 8 y me voy a las 16.

ER: Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras?

EO: A veces hay que quedarse. Y me quedo. Y marco más tarde y a fin de mes te lo pagan todo.

ER: Describa las tareas que realiza en un día típico de trabajo.

EO: Y bueno, llego, voy al vestuario, me cambio, dejo el bolso ahí porque está prohibido llevarlo con uno encima. Y voy a la recepción. Ahí el chico me dice que habitación hay que limpiar. A veces ya están a la mitad porque la empezó la chica de la noche, y a veces las agarro directo yo. Y empiezo a limpiar las habitaciones que hagan falta. Y limpio, cambio las sábanas, las toallas, pongo los jaboncitos nuevos, barro y aspiro. Y así con todas las piezas que me vayan diciendo.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas.

EO: Hay veces que la chica de la noche terminó de limpiar una habitación. Y no se si no le avisó al chico de abajo, o el chico no se aviva, pero me mandan a habitaciones que ya están limpias y pierdo tiempo yendo y viniendo. También hay veces que no están las cosas que necesito. La empresa que hace los lavados hay veces que no trae las cosas a tiempo y no tengo sábanas limpias para poner. Y esa habitación no se puede dar vio? Y cuando pasan esas cosas el gerente que es un chico joven, como que se pone medio como loco. Y yo le digo: “Pero contador, no nos trajeron los blancos”. Y ahí sale corriendo para su oficina a llamar por teléfono. Hay veces también que se acaban otras cosas como detergentes, jabones y perfumes. Eso es porque yo pido las cosas, pero el chico del mostrador no pasa la hoja con lo que hace falta. Como que la comunicación no es muy buena. La chica de la noche es una de esas chicas jovencitas que no tiene muchas ganas de trabajar. Siempre se está quejando de todo. Y como que no le pone muchas ganas. Y cuando llego yo, me encuentro con todo eso que quedó a la mitad o con que no hay para trabajar. Elle no avisa nada.

ER: Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: No le entiendo que me quiere preguntar.

ER: Cuando realiza su trabajo, que tanto decido usted de lo que va a hacer?

EO: Mire, a mí me dicen que habitación hay que dejar lista. Es fácil. Se va el huésped y hay que ir a esa. No se pude ir a otra. Por ahí si hay dos que hay que limpiar, como mucho me dirán “andá primero a esa y después a la otra que ya está reservada y los huéspedes llegan en un rato”. Cuando entro a la habitación, hago como prefiero. Hay veces que empiezo por el baño. Otras por la cama. Me da lo mismo. Hay veces que los

huéspedes pareciera que ni estuvieron. El baño ni lo tocan a veces. A las sábanas las tengo que cambiar igual.

ER: Pero siempre en cada habitación tiene que fijarse en las mismas cosas?

EO: Si. Pero es fácil. Baño, piso, cama. No hay más que eso.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas?

EO: Tender una cama, es tender una cama. No hay mucho de divertido ahí. Imaginate que lo vengo haciendo desde hace casi 30 años.

ER: Cómo es su relación con los supervisores?

EO: Muy bien! Yo no entiendo bien quien es mi jefe realmente. El contador es el que nos da órdenes a todos. Pero el chico del mostrador es el que me manda a las habitaciones. Así que creo que son un poco los dos. Pero son buenos chicos.

ER: Alguna vez las ordenes que le dan ellos dos son diferentes?

EO: A veces. Como ya le dije, el chico me dice a qué habitación tengo que ir. Y por ahí cuando estoy a la mitad, aparece el contador y me manda zumbando a otra. Claro, es que él a veces recibe reservas, pero no se comunican con el otro chico, y ahí se arma el lio. Así que ahí voy yo de un lado a otro a limpiar las piezas. Y después el chico me pide perdón. Y yo le digo: “no se haga problema hijo. Acá todos trabajamos juntos y nos podemos equivocar”.

ER: Son amables con usted?

EO: Siempre. Son muy buenos chicos. El contador a veces anda medio a las corridas y por ahí se le escaba un gruñido. Pero al ratito se da cuenta que estuvo medio mal y viene y te hace un chiste o algo así. Ya todos sabemos acá que es su forma de pedir perdón.

ER: Le interesaría ascender de puesto?

EO: Yo no puedo. Estoy muy agradecida de estar acá. Yo entré al hotel a los veintitantos. Yo trabajaba en la casa del señor que era dueño de acá. Y un día me ofreció venir acá también. Eran pocas horitas en ese entonces. Entré como limpieza de los pisos. Se llama enceradora el puesto. Y ahí estuve unos años, creo que cinco o seis, y de ahí pasé a mucama. Yo no tengo el secundario terminado. Y cuando el patrón falleció, yo no sabía que iba a pasar conmigo. Los dos hijos del patrón no querían saber nada con el hotel, así que lo vendieron. Y lo compró no sé cómo se llama, un grupo de personas que tiene varios hoteles. Ellos son los dueños. Y el encargado acá es el contador. Yo pensé que me iban a correr. Imagínese con eso de las computadoras nuevas y todo eso, que yo no sabía usar. Pero no hubo problema. Me pude quedar y acá sigo. Ya en unos años me puedo jubilar, así que a donde voy a ascender?

ER: Es consultado por su supervisor o por algún mando superior antes que la organización tome una decisión?

EO: No. Pero hay veces que cambian la marca de las cosas que usamos y yo voy y le digo al contador que no sirven, o que son buenas. El me escucha. Y si puede hace que las cambien. A veces no, porque él no es el que hace las compras.

ER: Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general?

EO: Es muy buena. Algunos son como hijos postizos para mí. Me acuerdo cuando entró el chico nuevo del mostrador, era muy jovencito y tenía un susto grande porque nunca había trabajado antes. Así que yo lo hablaba para que pobre no se pusiera mal. Pero acá somos como una gran familia. Nos vemos todos los días, estamos todo el día juntos. Nos tenemos que ayudar.

ER: La relación que tiene con sus compañeros, le influye en sus ganas de trabajar?

EO: Por supuesto! Mis hijas ya son grandes y estamos con mi marido, solos en casa. Hay veces que nos aburrimos. Cuando llego los lunes, sé que me voy a reír de lo que cuentan las otras dos chicas que trabajan acá (otra mucama y una enceradora). Son un tiro al aire. Y cuentan lo que hicieron el sábado y yo me mato de risa. Los días que nos las veo porque ellas hacen turnos rotativos a veces, me pongo mal. Se las extraña.

ER: La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor cohesión entre los empleados? Los quiere juntar?

EO: A veces parece que sí. Pero es muy difícil, porque salvo yo y otro más, los otros tiene turnos rotativos, y acá se labura de lunes a lunes. Así que es muy difícil que coincidamos todos en un día. Pero yo creo que el contador se dio cuenta de eso. Así que él siempre nos compra yerba, café, galletas y esas cosas y nos las deja en la cocinita nuestra para que tengamos algo rico en el descanso.

ER: Como son las condiciones del edificio en general?

EO: Y este es un edificio que ya tiene sus años. Pero lo mantienen lindo. Imagínese que si se cayera a pedazos, no vendría nadie.

ER: Cuenta con las normas de seguridad necesarias?

EO: A mí me dan el uniforme, guantes, y me dan anteojos por si tengo que usar lavandina.

ER: Usted cobra el sueldo de acuerdo al convenio colectivo?

EO: No sé. Yo cobro mi sueldo. No sé muy bien que es eso del convenio. Una vez vinieron del gremio y dijeron que no sé qué y yo les dije que yo quería trabajar en paz, que a mí no me metieran en cosas raras. Es que habían echado a un chico que era más o menos nuevo, porque lo habían visto robando algo de una habitación a un huésped. Yo cobro mi sueldo y me alcanza. Con mi marido nos ajustamos un poquito porque él está con menos trabajo en la fábrica, pero estamos bien y tranquilos.

ER: La empresa le otorga algún tipo de bono monetario?

EO: No. A veces cuando esto se llena todo y trabajamos mucho, después el contador nos da un regalito. La última vez fue un juego de mate muy bonito. Pero me parece que eso lo paga él.

ER: En términos generales, le gusta su trabajo? Disfruta a diario al realizarlo?

EO: Sí que me gusta. Me gusta trabajar de lo que sea. Eso hace grande a un país. El trabajo de todos.

ER: Qué modificaría o reforzaría para que Ud disfrutara más de su trabajo?

EO: Y, el tema de que por ahí se nos atrasan con los blancos. Eso se hace difícil. Y ahí es también cuando nos ponemos mal entre nosotros porque no podemos hacer bien nuestro trabajo, vio?

Guía de Observación Directa:

No se realizó.

Entrevista N° 5

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Hombre

Edad: 22 años; Puesto Ocupado: Recepcionista; Antigüedad en el puesto: 6 meses; Antigüedad en la empresa: 6 meses; Puestos anteriores: Ninguno. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Muy bien, muy conforme. Yo llego a la mañana. Entro a las 8. Me pongo al día con el recepcionista del turno noche, y largo. Me quedo hasta las 16 hs. Ese es mi horario habitual. A veces hago horas extras los días de franco. Me sirve mucho eso. Estoy terminando la carrera de Turismo y Hotelería en la Montes Pacheco y me banco solo. Hace unos meses me fui de la casa de mis viejos, así que como podrás imaginarte, estoy bastante necesitado.

ER: Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras?

EO: Si hay para hacer, te dejan. Mientras que no te excedas de lo que permite la ley, no hay problema. Te pagan todas. Eso es muy bueno. En muchos lados no te las pagan, o te las acumulan como banco.

ER: Como es un día típico de trabajo?

EO: Bueno, llego a las 8, me pongo al corriente, y quedo a cargo del mostrador de recepción. Si llegan huéspedes, les hago el check in, si se van, el check out y la facturación, recepto las reservas, cuando la habitación se vacía, le informo a la mucama para que atienda esa habitación. Bueno, creo que eso es todo.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrentas para realizar sus tareas.

EO: Casi nada. Como en todo trabajo, nunca es todo perfecto. Pero la verdad que no me puedo quejar acá. Sale todo bastante bien. Por ahí hay confusión con las habitaciones que hay que limpiar, porque el gerente hay veces que toma reservas de grandes clientes y tarda en pasarlas a recepción.

ER: Que son grandes clientes?

EO: Nuestro hotel tiene convenio con algunas empresas. Estas empresas suelen rentarnos habitaciones casi todas las semanas. Y a las reservas las hacen directo con el gerente. Creo que es porque él vendió los paquetes o algo así. Bueno, la cuestión es que por ahí no pasa la reserva, y uno la da a esa habitación a otro huésped que llega.

ER: Y eso es un problema grave?

EO: Yo al principio pensaba que sí. Pero como en el hotel las habitaciones tienen todas lo mismo, no hay problema. Si en vez de la 10 das la 12, es casi lo mismo. No hay quejas de eso. Cuando recién entré, la primera vez que pasó, me asusté bastante. Me acuerdo que apareció una señora grande que trabaja de mucama y me tranquilizó. Ella me hablaba del contador que era buena gente, y yo no entendía a qué se refería. Hasta que después caí en que me hablaba del gerente. No sabía que era contador. Ahora

que ya estoy más acomodado, ya sé que no es problema. Y siempre la señora aparece a darme ánimo. Yo la aprecio mucho. Es re buena gente.

ER: Quiénes te dan órdenes?

EO: El gerente nomás. El hotel está bien organizado. Y todos saben lo que hay que hacer. Así que si no te mandás nada, nadie te dice nada. Es lo bueno de trabajar en este tipo de lugares. Las tareas están bien delimitadas. Yo no sé si es porque desde recursos humanos hay hecho bien los puestos, o porque desde el gremio los han hecho bien. Pero yo acá llego y se perfectamente lo que tengo que hacer. Conozco compañeros que entraron a esos pequeños hoteles de cerca de la terminal, y ahí te hacen hacer de todo. Atendés a la gente, limpiás habitaciones, preparás el desayuno. Ahí sí que te quiero ver.

ER:Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: Es relativo el hablar de autonomía. Por un lado, tengo el manual que me marca cuales son mis obligaciones, y los formularios obligatorios que hay que completar. Pero por otro, nadie me dice nada. El gerente pasa por al lado y ni mira lo que hago. Él tiene sus métodos de control para saber si todo se hace como corresponde.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas?

EO: A mí no. Si bien todos los días son parecidos, salvo que pase algo raro, no me aburro. Siempre estás entretenido. No te olvides que ésto es algo que lo elegí porque me gusta. Estoy estudiando ésto, y armando mi carrera. Quiero aprender para poder crecer, bien dentro de esta empresa, o en otra más grande. Me gustaría llegar a gerente.

ER: Creés que tenés posibilidades de hacerlo?

EO: Creo que sí. No ahora ya. Pero para eso estudio. Tener un título para laburar de conserje no da. Aunque sea lo que la gente en general piensa. Obvio que con el título de la facu tampoco te alcanza para mucho. Pero ahí vendrá algún pos grado o algo así. También estoy estudiando inglés en la Facultad de Lenguas y quiero seguir con portugués.

ER: Conocés los requerimientos formales para poder hacerlo?

EO: No. De todas formas acá adentro no se puede subir mucho más. Esto yo y arriba el gerente. A la tarde hay un encargado que no se bien cuál es el cargo. Yo no lo veo nunca casi. Llega después que ya me fui. Pero supongo que si el gerente se quiere ir, nos avisarán a ver si alguien quiere su puesto. De todas formas, todavía no da. Soy muy joven y ni recibido estoy.

ER: Cómo es tu relación con el gerente?

EO: Muy buena. La verdad que este es mi primer trabajo. Y uno se imagina que vas a entrar a trabajar y que tu jefe va a ser un viejo que anda todo el día a los gritos, y nada que ver. Los primeros días tenía un miedo que no sabés. Pero al poco tiempo me di cuenta que nada que ver. Así que ahora estoy muy cómodo. El gerente no es tan grande tampoco. Debe tener cuarenta y algo. Es un tipo piola. Te deja hacer tranquilo si todo va bien.

ER: Y con tus otros compañeros de trabajo?

EO: Muy buena también. Tengo muy buena relación con Lidia, la mucama, que te conté hace un rato. Es una vieja muy piola. No es de esas que cuentan chistes, pero sí de esas que son como una especie de madre para todos. Siempre anda de un lado para otro viendo que necesitamos. Los otros bien también. No es tan fluida, pero buena con todos. Yo creo que eso es muy importante. Imaginate, pasás casi la mitad del día acá. Lo feo que debe ser llevarse mal con alguien. Tratar de esquivarlo todo el día. Encima, yo estoy al medio de todo. Todo pasa por acá.

ER: La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor cohesión entre los empleados?

EO: No que yo sepa.

ER: Te gustaría?

EO: No sé. Yo creo que estamos bien así. Me llevo bárbaro con todos y me parece súper importante. Pero trabajo, estudio, salgo. Los pocos momentos propios prefiero pasarlos con mis amigos. No con gente del laburo. Si me llego a hacer amigo de ellos, es otra cosa. Nos veremos afuera como amigos. Hay dos chicas que trabajan acá que son amigas hace rato. Un par de veces salimos todos juntos. Eso no me parece mal. Y tampoco te lo prohíben desde la gerencia.

ER: Cómo te sentís con las instalaciones en general?

EO: Muy bien. El hotel es re lindo. Tenemos vestuario que uso para cambiarme y dejar el bolso. También tenemos una cocinita para nosotros donde nos hacemos café y esas cosas. No da para pedirse café del bar porque hay que pagarlo. Con descuento, pero se paga.

ER: Estás conforme con el sueldo?

EO: Si, totalmente. Sé que no es mucho, pero soy joven todavía. En unos años cobrando antigüedad, va a ser mejor. Además espero ascender pronto. Córdoba es una plaza interesante. Hay siempre mucha movilidad.

ER: La empresa les otorga algún tipo de bono monetario?

EO: No que yo sepa. No veo por qué tampoco.

ER: Como te ves en 10 años?

EO: O como gerente acá o por lo menos como jefe de recepción en alguna cadena de las grandes.

ER: Qué modificarías o reforzarías para que disfrutaras más de tu trabajo?

EO: Creo que está bien. A mí por ejemplo me gustaría que el hotel nos pague capacitaciones. Eso estaría bueno para poder crecer en lo personal, y dar un mejor servicio al huésped.

Guía de Observación Directa:

No se realizó.

Entrevista N° 6

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Hombre

Edad: 58 años; Puesto Ocupado: Mozo Mostrador; Antigüedad en el puesto: 14 años; Antigüedad en la empresa: 23 años; Puestos anteriores: Comis. Con experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Bien. Me resultan cómodos. Hace varios años que estoy en este horario y si me preguntaran lo elegiría sin dudar.

ER: Cómo es la política de la empresa respecto de las horas extras y la jornada de trabajo?

EO: No sé bien. Lo que sé es que yo hago este horario y no me piden que cambie. Horas extras? A veces me quedo si a la tarde no hay nadie. O si hay mucha gente. Con las propinas hago una linda moneda, así que por ahí si sirve, me quedo.

ER: Le pagan esas horas extras?

EO: Si, o también puedo salir más temprano otro día. Se puede arreglar. Es flexible el tema. Eso me parece muy bueno. Mi mujer está enferma, con problemas de cadera. Y hay veces que no se puede levantar de la cama, y a las cosas de la casa las

tengo que hacer yo. Así que imagínate, por ahí tengo o que salir antes, o venir más tarde. Y está piola que se pueda hacer.

ER: A qué hora llega al establecimiento? Que es lo primero que hace?

EO: Llegó a las 7 de la mañana, paso al vestuario, me cambio y arranco a laburar. Soy mozo, viste? Así que es bastante fácil saber que hago. Mi viejo era mozo en un bar que ya no existe más. Era de esos bares tradicionales de Córdoba. Y cuando yo era chico iba y estaba ahí también. Y veía cómo iba a las mesas, hablaba con la gente, y era como amigo de todos. Por eso yo también empecé de mozo cuando tenía 16. Ahora es un poco distinto. Los mozos ahora son chicos jóvenes, que no saben atender. Y a la gente ya no le interesa. Se toman el café y se van. Antes se hablaba de las noticias, de política. Pero bueno, supongo que los tiempos cambian.

ER: Ahora hablemos de las dificultades que enfrenta para realizar sus tareas.

EO: Mirá, este rubro tiene sus cosas. Una de las cosas que me enferman, es que los cafeteros tiren mal el café. Este hotel está en pleno centro y tiene un bar piola. Viene mucha gente a hacer negocios y otras cosas. El café es importante, sobre todo para nuestros clientes que se toman 3 o 4 cafés por día. Y conocen lo que toman. Te lo sacan quemado, hirviendo, aguado. Y te das cuenta en la cara del cliente cuando lo prueban. Y ahí nomás te llaman y te dicen que está fiero. Así tenés que ir, volver a la barra, te hacen otro, volver a llevarlo, pedir disculpas, y seguro que te perdiste la propina. Y todo por culpa del pibe nuevo que hace el café. Yo me cansé de decirle eso al gerente, así que el tipo que es bastante piola y se ve que la tiene más o menos clara, se puso las pilas y se

buscó una pibita que le pone mucha pila. Creo que estudia turismo o algo así. Y quiere laburar en un hotel. Cuando querés hacer carrera, le ponés otra onda al laburo.

ER: Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: Y mirá, no termino de entender bien la pregunta, pero te puedo decir que este laburo es fácil. El 90 % del laburo depende de tu carácter. El resto es llevar tacitas de un lado a otro. Cuando entré acá, entré como ayudante de mozo. Ese puesto ya ni existe, pero antes había como que hacer una carrera de aprendiz. Le alcanzaba las cosas al mozo, que era un viejo gallego con cara de serio, pero que cuando llegaba a las mesas se tiraba unos chistes que quedaban todos muertos de risa. Lo más gracioso era la cara de serio del viejo. Bueno, él me enseñó. Y aprendí a laburar como él. Cuando se jubiló, pasé yo a su lugar. Y ya me falta poco y me jubilo yo. Hace un par de años como que me pidieron que cambiara la forma que laburé siempre porque metieron el Mr. Comanda (software de gestión gastronómica) y bueno, tuve que aprender a usar la computadora. Pero listo, eso fue hace años.

ER: Las tareas que realiza, le parecen monótonas?

EO: Imposible. Cada día, cada cliente, cada café que llevo es siempre algo distinto.

ER: Que tan motivadoras y/o desafiantes encuentra a sus tareas cotidianas?

EO: No sé si decir motivadoras, pero si te puedo decir que es un desafío cada mesa. Sobre todo esas mesas de 4 o 5 personas. Que cuando las ves tratás de cazarle el perfil, a ver si les podés entrar mejor. Te puedo asegurar que si les adivinás el pedido, por ejemplo, te dan un propinón increíble. Gracias a esas cosas es que hago la

diferencia. Si yo fuera de los mozos que llevan el café y listo, me dejarían el vueltito de monedas y billetes de 2 pesos. Pero si les caés bien, y piden más, también dejan más.

ER: Cómo es su relación con los supervisores?

EO: Tengo uno nomás. El gerente. Es muy buena mi relación. El tipo ni te jode, ni te persigue ni nada de esas cosas que a los laburantes nos rompen tanto la paciencia. Para mí no hay nada peor que esos que están todo el día siguiéndote a ver que te mandás.

ER: Es consultado por el gerente antes que se tome una decisión?

EO: Al principio no. Cuando el tipo entró, venía con su título abajo del brazo y sin experiencia. Y se quiso llevar todo puesto. Pero acá somos todos grandes y sabemos lo que hay que hacer. Al tiempito nomás se dio cuenta que esto iba a andar con o sin él. Así que ahí nomás se apioló y se volvió mucho más flexible. Ahora si me pregunta. Es gracioso, pero al principio no, después era yo el que lo perseguía y le decía que era mejor esto o aquello. Y ahora es él el que viene y te pregunta. Los otros días vino a preguntarme que opinaba yo sobre cambiar a la marca de café. Parece que vino un vendedor y le ofreció otra marca a mejor precio. Yo le dije que esa marca no era tan buena y que por ahorrarse unos mangos iba a perder a la clientela cafetera que tenemos. Y vos sabés que el tipo me hizo caso!

ER: Siente de parte de su superior apoyo y acompañamiento tanto a nivel profesional como personal?

EO: Es un tipo piola. Creo que podría contar con él si me hiciera falta.

ER: Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo en general?

EO: Muy buena. Son todos buena gente. Me llevo bien con todos. Creo que en este laburo, o es así o te pegás un tiro. Imaginate llevarte mal con el cafetero. Y él tipo te tira todos los cafés malos a propósito. O yo los dejo enfriar así le tiro el bardo a él. O te llevás mal con el bachero (lavacopas) y le engrasás las tazas para que se vuelva loco lavando. Es complicado. Así que todos sabemos que hay que llevarse bien. Pero además, me caen bien, así que doble jugo le sacás al tema.

ER: La relación que tiene con ellos, le dan más o menos ganas de ir a trabajar a diario?

EO: Y, más. Si fuera mala, sería muy feo venir a trabajar.

ER: Gracias a sus compañeros, disfruta más al realizar su trabajo?

EO: Un poco sí. Hay veces que esto está tranqui, y te ponés a charlar con la chica del mostrador o con el del mostrador de recepción. Y así pasas mejor el tiempo.

ER: La empresa fomenta actividades que lleven a una mayor unión entre los empleados?

EO: No. O sea, no arma esos partidos de fútbol o cosas por el estilo que se hacen en otros lados, pero no creo que haga falta. En este rubro te codeás mucho con la otra gente. No sé si estaría bueno verlos afuera.

ER: Como son las condiciones edilicias en general?

EO: Son muy buenas. Mejor que en casa. El hotel es lindo, el bar tiene lindo ambiente.

ER: E instalaciones para los empleados?

EO: Si, vestuarios y baños. Y una cocinita. Eso del vestuario me viene bien. Termino el día con olor a mezcla de café con pan tostado, así que me pego una ducha y me cambio y llego a casa 0 km.

ER: Siente que se pone en riesgo de alguna manera para poder realizar su tarea?

EO: Para nada. Salvo cuando el piso está bien limpio y me venía con los zapatos de suela de cuero. Me pegaba cada resbalada por ahí. Nunca me caí ni nada. Pero ahora ya no se usan casi y los zapatos vienen con suelas de goma. Con esos no resbalás nada.

ER: Me puede hablar del tema del sueldo? Se siente conforme?

EO: La verdad que sí. El sueldo es bueno y te pagan siempre bien. Ahora las cosas están medio caras está complicado. Mi señora hace rato que no puede trabajar por la cadera. Ella cobra una ayuda por discapacidad, pero no es mucho. Pero entre lo de los dos estamos bien. No tiramos manteca al techo, pero podemos vivir. Y con las propinas, hay meses que podés hacer una diferencia.

ER: La empresa le otorga algún tipo de bono monetario?

EO: No. Sueldo y propinas.

ER: La empresa le otorga algún beneficio que no sea monetario?

EO: Tampoco.

ER: Qué modificaría o reforzaría para que Ud disfrutara más al realizar su trabajo?

EO: No sé. Un poco más de plata nunca viene mal.

Guía de Observación Directa:

No se realizó.

Entrevista N° 7

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Mujer

Edad: 26 años; Puesto Ocupado: Cafetero; Antigüedad en el puesto: 1 año; Antigüedad en la empresa: 1 año; Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Muy bien. Me quedan justos. Entro a la mañana a las 7 y salgo a las 16. Hago un poco de tiempo acá y a las 17 entro a la facu. Cuando me entrevistaron para entrar les comentaba a los de la consultora que no podía hacer horarios rotativos. Y no hubo problemas.

ER: O sea que horas extras no podés hacer.

EO: No los días de semana. Pero sí puedo venir y hacer este horario en mis días de franco.

ER: Y como es la política de la empresa respecto a horas extras?

EO: A mí nunca me piden que haga. Conocen mi realidad. Hice un par de veces, pero como estudio, no me preguntan.

ER: Cómo es un día típico en tu trabajo?

EO: Bueno, llego a las 7 como te comenté, me cambio, porque no da venirte por la calle con el uniforme, y me vengo al bar. Mi trabajo es atrás de la barra, preparando café. Se los alcanzo al mozo y el los lleva a la mesa. Cuando el mozo trae las cosas de las mesas, las paso para la cocina. También a la hora del almuerzo le alcanzo las gaseosas de la heladera y los vinos. Y le ayudo con la vajilla y las copas. En realidad no es tarea mía según convenio, pero entiendo que en un hotel chico como este no se puede andar contratando gente de más. Y no me molesta trabajar un poquito más de la cuenta.

ER: Con qué dificultades te encontrás en tu puesto?

EO: Creo que ninguna. O sea, siempre pasan cosas durante un día de trabajo. Pero no las considero como una dificultad. Ponele no sé, que se humedezca el café molido. Cosas así bien bobas.

ER: Te parece monótono tu trabajo?

EO: Un poco sí. Temprano, estás medio al vicio. Después en la hora pico de la mañana, prácticamente estás de frente a la cafetera. Y después en el almuerzo se hace más llevadero, pero las últimas horas está tranqui y ya venís cansada y ahí es cuando entrás a los cabezazos. Yo veo que el mozo charla con los clientes, con el conserje, conmigo, y la pasa mejor. Yo me tengo que quedar piola ahí atrás.

ER: Cuál es el grado de autonomía que tiene para realizar su trabajo?

EO: Es relativo. En el sentido estricto, es poca. El café se prepara de una sola manera. Pero en el sentido amplio, es mucha. El mozo al principio estaba muy pendiente de lo que hacía y cómo. Me miraba y me decía “así no” “no lo pises tanto al

café” “ponele menos espuma al cortado” “no ves que lo estás quemando!” y cosas así. Un día lo mandé al diablo y fui a hablar con el gerente. Ahí me contó que hacía rato que venían teniendo problemas con los cafeteros. Se ve que también habló con él, porque después no me dijo más nada. Te aclaro que no he recibido quejas de mis cafés.

ER: Qué tan motivadoras son tus tareas?

EO: Yo creo que todas las tareas que haya para hacer tienen un grado de importancia. Me siento motivada porque entiendo que un buen café ayuda a un buen servicio y a un huésped contento y que vuelve. Yo estudio Hotelería en la Mariano Moreno. Y por eso tengo tal vez otra visión de las cosas. Pienso que si soy una buena cafetera, me tendrán en cuenta para otras cosas. Cuando sos buena haciendo algo, podés pensar que sos buena para más cosas también.

ER: Cómo es la relación con el gerente?

EO: Es muy buena. No parece un jefe. A veces se sienta en la barra y me pide un ristretto. Se lo toma rapidito y me felicita. Eso hace bien viste?

ER: Es tu único supervisor?

EO: Creo que el mozo también. En ese sentido el convenio es poco claro. Porque estamos el mozo, el cajero y yo nomás. Así que en teoría el mozo debería serlo. Pero nunca me quiso dar órdenes ni nada. Salvo por lo que te contaba hace un rato. Ponele que se quiera hacer algo nuevo en el bar, lo charlamos todos. El gerente es el que de última aprueba o no, y nosotros hacemos.

ER: Te interesa ascender en la empresa?

EO: Por supuesto! Para eso estoy acá. Mirá, cuando terminé el colegio tuve que salir a laburar. Y conseguí en un barcito esos del centro como moza de calle. Un embole. Y me puse de novia con un chico que era conserje en un hotel a la vuelta del bar. Ellos no tenían comedor ni cafetería, así que nos pedían a nosotros. Bueno, de tanto ir, caí. Y vos sabés que me empezó a gustar el tema de los hoteles. Veía la gente que entraba y salía, lo escuchaba a él hablar con los huéspedes, y me propuse estudiar hotelería. Así que empecé a buscar laburo en algún hotel, y surgió esto. Así que voy estudiando y aprendiendo. Mi idea es poder pasar a conserje ponele en un corto plazo. Y me gustaría terminar en administración. Ni hablar de gerenta. Pero no creo que en este. Es muy chiquito. Pero ya veremos.

ER: Cómo es tu relación con los demás compañeros?

EO: Excelente. Me gusta venir a trabajar. Hay días feos que gracias a ellos se hacen llevaderos.

ER: El hotel fomenta actividades para ayudar a la cohesión de los empleados?

EO: No técnicamente. Pero yo me doy cuenta que el gerente cada vez que ve que puede haber alguna diferencia o problema, siempre nos alienta a que hablemos y nos saquemos de adentro lo que nos puede molestar. No es técnicamente lo que preguntás, pero más o menos.

ER: Usás las instalaciones que son exclusivas de los empleados?

EO: Si, el vestuario. La cocina no, si estoy todo el día en una. Pero en el vestuario me cambio, dejo el bolso y a veces me baño. Por ahí estas reventada y una

ducha caliente ayuda mucho. Pero si está fresco, prefiero que no. Porque al rato salgo y andás con el pelo mojado y de da un frío que no sabés.

ER: Cómo te sentís respecto de tu sueldo?

EO: Es medio bajo. El mozo gana más y encima se lleva propinas. Yo no. El cajero también gana más. Pero bueno, sé que estoy empezando. Y es mucho mejor que cuando era moza de calle. Acá estoy en blanco, y el tema de la obra social es muy bueno.

ER: Que harías propondrías para poder disfrutar más de tu trabajo?

EO: No sé, se me ocurre que si sumara alguna tarea más no me aburriría en ciertos momentos. Y podría cobrar unos pesitos más.

ER: Cómo te ves en diez años?

EO: En un hotel. Recibida con el título. Y no sé si de gerente. No creo que en diez. Pero si de jefe de recepción ponele. Pero eso va a tener que ser en otro lugar. Acá la pirámide es muy chata.

Guía de Observación Directa:

No se realizó.

Entrevista N° 8

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Hombre

Edad: 31 años; Puesto Ocupado: Jefe de Recepción; Antigüedad en el puesto: 2 años;

Antigüedad en la empresa: 6 años; Con experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que fija la empresa?

EO: Muy bien. En todos los hoteles los horarios y los turnos son similares.

ER: Como es la política de la empresa respecto a las horas extras?

EO: Según convenio. Se respeta. Yo suelo hacer.

ER: Cómo es un día típico de trabajo?

EO: Llego a las 8, me pongo al corriente con el recepcionista de la noche, me fijo que estén todos los empleados de mi turno que tengo a cargo, y ocupo el mostrador de recepción. Por lo general a esa hora empiezan a retirarse algunos huéspedes y les hago la facturación. Mando la orden para que esa habitación sea atendida por las mucamas. A los nuevos huéspedes que llegan les asigno habitación y mando al bagajista a acompañar al huésped a su habitación. Tomo reservas, y coordino al personal de recepción.

ER: Con qué dificultades te encontrás al realizar tus tareas?

EO: Lo principal es cuando falta alguno de los empleados y no se hizo tiempo a cubrirlo. Ahí se te hace un hueco que hay días que es difícil de cubrir. Si está tranqui, no hay tanto problema. Pero si por ejemplo te falta el bagajista, a la habitación sube el portero, y el conserje termina abriendo la puerta. O situaciones así.

ER: Pero esas situaciones no dependen directamente de políticas de la empresa no?

EO: No del todo, claro. Si alguien tiene carpeta médica para unos días, o si avisa su falta con tiempo, se le busca reemplazo. Ahora, cuando de golpe te falta alguno y te avisa quince minutos antes, no podés hacer mucho.

ER: Y que otras dificultades te encontrás?

EO: Básicamente esa es la que más me molesta a mí. Porque tengo personal a cargo. Hay otra cosa que también por ahí me molesta, que es que por ser una cadena nosotros, nos mandan información de otras sucursales y sobre las nuevas políticas de la cadena. Pero acá muchas veces la gerencia no las aplica.

ER: Sentís que te dan órdenes cruzadas?

EO: No. El gerente es el que da las órdenes, pero sé que existen otras políticas de la cadena a nivel internacional que acá todavía no se quieren aplicar.

ER: Como cuáles?

EO: Sería complicado de explicar porque hacen referencia a estimadores de calidad y de eficiencia.

ER: Bueno, no es necesario. No modifican el valor de la encuesta. Qué grado de autonomía tenés para realizar tu trabajo?

EO: Bastante alto. En este tipo de cadenas es así. Mi primer trabajo en hotel fue en uno chiquito de cerca de la terminal. El dueño estaba todo el día arriba tuyo. Hartaba el tipo. Pero yo sabía que mucho no iba a durar ahí. Estaba a punto de recibirme de Gestión Hotelera, y sabía que eso era un paso nomás. Así que apenas pude, me fui de ahí. Y entré acá. Primero como recepcionista, y ahora me ascendieron a jefe de recepción. La ventaja de laburar en cadenas grandes es que el trabajo está determinado de antemano por puestos. Además de lo establecido en el convenio, cada hotel modifica un poco el puesto de acuerdo a las necesidades específicas. Pero acá cada uno tiene un manual que dice que, cuándo y cómo tiene que hacer las cosas. Por eso es que desde la gerencia se evalúa el desempeño de los empleados a través de indicadores, encuestas de satisfacción a los huéspedes y no a través de estar arriba de uno viendo que hace.

ER: Te parecen monótonas tus tareas?

EO: No, para nada. Hay momentos que está medio aburrido el tema, sobre todo a la siesta. Pero bue, todo trabajo tiene esas cosas.

ER: Como es tu relación con tus supervisores?

EO: Muy buena. Yo tengo relación con el gerente de habitaciones. Él es el que coordina todo lo que tiene que ver a las habitaciones en general. Hay otro de mantenimiento, del restaurante, de compras, pero con migo solo se relaciona el de habitaciones. Es un tipo centrado que sabe lo que hace.

ER: De qué manera recibís las órdenes de tu supervisor?

EO: Depende. Como ya están las tareas establecidas en el manual, no me da órdenes. Pero a veces cuando la gerencia tiene pensada hacer una modificación a un procedimiento, se comunica por mail. Después viene y me pregunta si recibí el mail, y si lo leí. Y que me parece.

ER: Te interesaría ascender en el hotel?

EO: Si, es uno de mis objetivos. En las cadenas grandes podés ascender si te lo proponés. Hay espacio. Además es lo que estudié. Me gustaría ocupar alguna gerencia. Por la experiencia que llevo acumulando, la más natural sería la de habitaciones. Pero podría ser la comercial, la de compras o la de restaurante.

ER: Conocés los requerimientos para poder ascender?

EO: Dependen de cada puesto que queda vacante. Cuando hay una búsqueda interna, te mandan un mail donde dice cuáles son los requisitos. Si no se postula nadie, se busca afuera. Y si se postula alguien, se ven los antecedentes. Así ascendí a este puesto yo.

ER: Cómo describirías tu relación con tus compañeros?

EO: Es buena. Como debe ser.

ER: Tu relación con ellos, te dan más o menos ganas de venir a trabajar?

EO: Ni una ni la otra. Aunque como me llevo bien con todos, es difícil de responder. No sé, supongo que si con alguno en particular me llevara realmente mal, calculo que no tendría las mismas ganas de venir, o a lo mejor lo andaría esquivando. Debe ser feo.

ER: La empresa fomenta actividades que favorezcan la cohesión entre los empleados?

EO: No directamente, pero tampoco hay nada en el reglamento que lo prohíba.

ER: Hay instalaciones exclusivas para los empleados?

EO: Si, vestuarios, y una cocinita para descansos. No suelo usarlos. Está bueno que estén, pero yo no los doy mucha importancia.

ER: Como te sentís respecto a tu sueldo?

EO: Bien. Me parece que se ha quedado medio corto. Las paritarias no vienen siendo buenas para el rubro. Lo que pasa es que las paritarias son para todo el rubro hotelero. Y para todos los cargos de la escala. Entonces un portero acá cobra lo mismo que en portero en cualquier otro lado. La diferencia es que para ser portero acá tenés que cumplir varios requisitos que en hoteles más chicos no te piden. Y cobrás lo mismo. Yo ponele, tenía que saber inglés para poder ascender acá. Aunque mi cargo en hoteles chicos no existe. Está el conserje y listo. Bueno, como sea, creo que los sueldos están medio bajos. Córdoba es una plaza hotelera importante y esta es una cadena internacional. Me parece que se podría pagar un poco más.

ER: La empresa otorga algún beneficio económico o no económico tipo incentivo?

EO: Plata no. Sé que en la parte del restaurante sí, pero acá no. Encima es poco común que recibamos propina nosotros. El portero y el bagajero si reciben siempre. Se hacen unos mangos extras. No económico, el uniforme. Es una ventaja.

ER: Disfrutás de tu trabajo?

EO: Creo que sí. Me gusta y soy bueno haciéndolo.

ER: Cómo te ves en diez años?

EO: Creo que dentro de la cadena. De gerente, espero. En esta sucursal o en otra. No tengo problema en mudarme.

ER: Modificarías o reforzarías algo para poder disfrutar más de tu trabajo?

EO: Y, el tema del sueldo. Es difícil estar pensando en disfrutar si tenés la cabeza ocupada en el tema de la guita.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Muy buena

Ruidos: Moderados

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Bajos

Esfuerzo mental: Alto

Entrevista N° 9

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Mujer

Edad: 28 años; Puesto Ocupado: Mucama; Antigüedad en el puesto: 1 año; Antigüedad en la empresa: 1 año; Con experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como te sentís respecto a los horarios de trabajo?

EO: Bien. No me gusta levantarme temprano, así que trabajar a la tarde me viene bien. Aparte, mi marido trabaja a la mañana, así que ahora podemos cuidar a los chicos los dos un rato cada uno. Si estuviera a la mañana le tendría que pedir a mi suegra que los cuide.

ER: Hacés horas extras?

EO: No mucho. Más temprano no puedo venir, y salgo tarde, así que tampoco. A veces vengo en los días de descanso y hago medio turno si hace falta.

ER: Te las pagan?

EO: Claro.

ER: Contame como es un día típico de trabajo tuyo.

EO: Llego, me cambio en el vestuario y me pongo el uniforme. Me encuentro en el depósito con las mucamas de la mañana y me cuentan como estuvo su turno y si

hay algo que tengo que saber. De ahí me voy al mostrador y le aviso al jefe que ya estoy activada. Y espero que él me mande a la habitación que haga falta. Si no hay ninguna para atender ahí, me voy a la cocina nuestra o al depósito.

ER: Con qué problemas te encontrás en tu trabajo?

EO: Y, ponele que las mucamas de la mañana no hayan hecho alguna habitación, y cuando llegás te toca a vos, siendo que era de su turno. A veces pasa. Él es jefe, no le importa quien la tenía que hacer. Él quiere que estén hechas.

ER: Algún problema más?

EO: Y a veces cuando nos falta algo. Qué se yo, te faltan jaboncitos, o detergente, o blancos. No pasa mucho, pero a veces pasa.

ER: Y que hacés en esos casos?

EO: Aviso al jefe. Y él arregla. Hay veces que si había pero todavía no habían entrado al depósito, o hay veces que no hay. Y bueno, se espera a que haya lo que falta y ahí se termina la habitación. Yo lo veo que hace unas llamadas y siempre al rato tenemos lo que hace falta.

ER: Quién es tu jefe?

EO: El jefe de recepción. Él es el que manda.

ER: Y como es tu relación con él?

EO: Es buena. Él nos va diciendo a que habitación tenemos que ir, o si hay que hacer algo en especial en alguna habitación reservada. Qué se yo, esas cosas medio

locas que por ahí tienen los huéspedes. Hay unos que no quieren flores en la habitación. Otros que no quieren sábanas blancas sino de color. Uno una vez pidió que no hubiera televisor en la habitación. Ahí tuvieron que ir los de mantenimiento. Yo ni idea de cómo sacarlo.

ER: Y cómo te da las órdenes?

EO: Me las dice. O si estoy dando vueltas, me llama. Pero siempre bien. Él me dice a qué habitación tengo que ir y listo.

ER: Y te dice que hacer en las habitaciones?

EO: Cuando pidieron algo raro sí. Si no, es lo común. Entrar, cambiar blancos, limpiar, acomodar, reponer los elementos del baño. Ya sabemos lo que hay que hacer. Viene en un manual que nos dan. Y es claro. No hace falta que te vengán a andar controlando.

ER: Te interesaría ascender de puesto?

EO: Acá estoy bien. No me quejo del trabajo. No sé si podría estar en el mostrador ponele. Los veo a los chicos que reniegan con los huéspedes, que las tarjetas de crédito no sé qué, que la reserva no sé cuánto. Yo acá estoy tranquila. Cobro bien, la paso bien, me divierto con las otras chicas y no reniego. Eso me parece importante. Me gustaría cobrar más sueldo. Con la antigüedad va aumentando. Así que de acá a unos años, va a estar mejor el número.

ER: Como te llevás con el resto de los empleados?

EO: Muy bien. Son todos piolas. Eso está bueno. Me divierto con todos. No es que uno viva de broma, pero cuando se puede, se puede. Viste esos días que no tenés ganas de hacer nada? Bueno, entrás y al rato ya te están haciendo chistes y se te cambia la cara.

ER: La empresa hace actividades que favorezcan la cohesión entre los empleados?

EO: Si, las mucamas vamos de a dos a atender a las habitaciones. Eso me gusta porque lo hacés más rápido. Una se encarga del baño y la otra de la cama por ejemplo, y te vas turnando. O para tender una cama de a dos es más fácil. Y cuando recorrés los pasillos para ver a que habitación entrás a atenderla, hacés más rápido y se te hace más piola porque vas charlando.

ER: Que opinás de las instalaciones destinadas a los empleados?

EO: La cocina es cómoda y se puede ir a tomar algo tranqui. Los vestuarios son cómodos. Yo los uso. No me gusta ir y venir con el uniforme por la calle. Así que mejor así. Y aprovecho cuando salgo y me baño.

ER: La empresa les otorga algún beneficio en dinero?

EO: No. El sueldo nomás. Lo pagan bien, pero nada más.

ER: Y otros incentivos que no sean en dinero?

EO: Tampoco. Qué se yo, no sé si da para andar onda cuadrado del empleado del mes. Me parece que no hace falta. Acá cada uno viene a laburar y eso es todo.

ER: El uniforme te lo dan?

EO: Ah!, sí. Pero eso no es un incentivo. O sí? Para mí en normal que te lo den.

ER: Te gusta tu trabajo?

EO: Si, es bueno. No sé si será lo mejor que pueda conseguir, pero prefiero esto y no de vendedora en un local del barrio. Qué se yo. Acá es seguro.

ER: Cómo te vez en diez años?

EO: Espero que acá. Con trabajo seguro, y con algún aumento de sueldo como para poder darme algún gustito.

ER: Modificarías algo para poder disfrutar más de tu trabajo?

EO: Creo que no. El trabajo está bien. Me gustaría más sueldo.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy Buena

Temperatura: Muy Buena

Ruidos: Moderados

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Moderado

Esfuerzo mental y/o visual: Bajo

Entrevista N° 10

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Mujer

*Edad: 34 años; Puesto Ocupado: Mucama; Antigüedad en el puesto: 6 años;
Antigüedad en la empresa: 6 años. Con experiencia laboral previa en hoteles.*

ER: Como te sentís con respecto a los horarios que fija la empresa?

EO: Más o menos. Es lo que hay. Yo quería trabajar a la tarde, pero no me dieron cabida. Me mandaron a la noche. Me da un poco lo mismo también. A la noche es muy tranquilo así que no me quejo. Pero yo quería a la tarde para estar en mi casa a la noche. Me gusta ver tele hasta tarde. Odio levantarme temprano. Si me pasan a la mañana creo que me voy,

ER: Nunca estuviste a la mañana? Ni en tu anterior trabajo?

EO: Una vez en un bar cuando era chica. Nunca más. Prefiero no trabajar antes que levantarme temprano.

ER: Y en el hotel anterior?

EO: Estaba a la noche también. Era un hotel del mercado, esos donde van los travestis.

ER: Hacés horas extras?

EO: A veces. Si me hace falta la plata.

ER: Cómo es un día en tu trabajo?

EO: Y llego, me cambio y voy al mostrador de recepción. Ahí me pongo al corriente de que hay que hacer. Me dan las habitaciones que hay que atender y voy. Busco el carrito del depósito y voy nomás. Pero a la noche casi no se desocupan habitaciones ni hay que atender habitaciones ocupadas por huéspedes. La verdad es muy tranquilo. Así que si no hay nada que hacer, me voy a la cocina y me quedo así. A veces me duermo un rato. A la mañana se pone movido a veces. Muchos huéspedes se empiezan a ir temprano, viste porque viajan o algo así. Y ahí me mandan. Pero como salgo a las ocho, a veces las dejo a medio hacer a las habitaciones. Se las dejo a la mujer de la mañana. Parece que le encanta limpiar a ella. Así que se lo doy para que lo disfrute.

ER: Con que dificultades te encontrás en tus tareas?

EO: Ninguna. Hay que laburar y listo.

ER: Siempre tenés todo? No te dan órdenes que se contradicen tus superiores?

EO: No, nadie me da órdenes. Hago el laburo para el que me pagan. Y si hay algo que no hay, lo dejo así. Aviso que falta champoo ponele. Y sigo con otra cosa. Esa no es mi responsabilidad.

ER: Te parecen monótonas tus tareas?

EO: Si, no me gusta. Me aburro. Yo quería ser vendedora en un shopping o algo así. Y terminé acá. Así que bueno. Mientras me paguen lo hago.

ER: Como es tu relación con el supervisor?

EO: El chico del mostrador? Ese no es supervisor de nadie. Como mucho me dice que habitación se desocupó. Pero si me da órdenes o me dice algo lo mando al diablo.

ER: Te interesaría ascender de puesto?

EO: Acá? No. A dónde? Yo me quedo acá. Estos te ascienden y te hacen trabajar más. Yo lo que quiero es que me den más plata.

ER: Es bajo tu sueldo?

EO: Para mí sí. El gerente me dijo que es el sueldo que corresponde por el Convenio. A mí no me importa. No me alcanza. Por eso cuando ando medio ahorcada de plata, hago algunas horas extras si hay.

ER: Trabajarías más contenta si cobraras más?

EO: Más vale. Si uno viene a trabajar por el sueldo. Si te dan más plata, le ponés más pilas. Si te dan menos, no hacés nada.

ER: Como es la relación con tus compañeros?

EO: Que se yo. Buena ponele. No nos damos mucha bola. Yo prefiero que nadie me moleste y que cada uno haga lo suyo. Hay dos pibas a la mañana que me invitan a salir el fin de semana al baile donde van ellas. Yo no me prendo. Si quiero salir con alguien, no voy a salir con la gente del trabajo. Hay que separar. Yo estoy acá por el sueldo, no por ellos.

ER: Gracias a la relación que tenés con tus compañeros, sentís más o menos ganas de venir a trabajar?

EO: Igual. Podría estar acá yo sola y me daría lo mismo.

ER: Y por qué pensás que si cobras más trabajarías mejor?

EO: No mejor. Yo trabajo bien. No es que haga mal las cosas. Es que tendría más ganas de venir.

ER: Como habías dicho que te pondrías más las pilas, interpreté eso.

EO: No, me refiero a que vendría no sé, más contenta decile si querés.

ER: Que opinás de las instalaciones en general?

EO: El edificio es lindo. Está bien arregladito. Donde trabajaba antes era horrible. Oscuro, con humedades. Pero era para otra gente.

ER: Y las instalaciones que son para ustedes?

EO: Y tenemos el vestuario y la cocinita. Qué se yo. Bien. Yo uso el vestuario para cambiarme. No voy a andar por la calle con la ropa de “María” (se refiere a ser mucama). Vengo con ropa común y la piloteo como que soy una mujer normal.

ER: Dirías que te gusta tu trabajo?

EO: No. Pero no queda otra.

ER: Pero es por las tareas? O es algo más?

EO: Si me gano el Quini, me quedo en mi casa para siempre. Todo trabajo es por el sueldo. Y el que te diga lo contrario o es un mentiroso o es un esclavo.

Guía de Observación Directa:

No se realizó.

Entrevista N° 11

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Mujer

Edad: 26 años; Puesto Ocupado: Conserje; Antigüedad en el puesto: 2 años;

Antigüedad en la empresa: 2 años. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís respecto a los horarios que realizás?

EO: La verdad que bien. Es flexible el tema. En mi puesto son tres turnos de 9 horas cada uno. Yo tengo el de la mañana. Me viene muy bien para poder estudiar. Estoy estudiando hotelería y el cursado es a la tarde.

ER: Te piden cambiar de turno o hacer horas extras?

EO: Lo bueno cuando entré es que estaba disponible el turno de la mañana. Pero el hotel no tiene problema si entre nosotros decidimos cambiar de turno. Si es por un solo día, tiene que ser un poco excepcional. Pero por ahí entre los chicos de la tarde y la noche se cambian un mes o de a dos semanas. A veces he pedido cambio de turno. Una vez fue para poder festejar mi cumple, que pedí a la tarde, así me podía levantar más tarde ese día. Y con las horas extras, no hay muchas para hacer. Sólo si falta alguien como mucho. Yo hago cuando puedo. No tengo problema. Pero con la facu a veces se complica.

ER: Cómo es tu día típico de trabajo?

EO: Bueno, llego a las 8, y voy para la recepción. Ahí me pasan toda la información relevante de la noche, así estoy preparada. Y ahí agarro el turno nomás. El de la noche se queda hasta las 8 y media, así que estoy bien cubierta por las dudas. Y bueno, hago mi trabajo diario hasta las 4 que salgo. A esa hora llega el de la tarde y le informo a él como hicieron conmigo a la mañana.

ER: Con qué dificultades te encontrás a diario?

EO: Lo que más me molesta es que por ahí no se avisan bien las cosas. A veces el de la noche se olvida de decirte algo y después eso te cae encima a vos. No sé, ponele que se olvidó de cargar una modificación en la reserva de un huésped porque se le demoró el avión. Y a cierta hora se cae la reserva y cuando el huésped llega, ya no tiene la habitación reservada. Qué se yo, cosas así. O que haya faltado alguna mucama y tenés que usar más la cabeza para atender las habitaciones. Así las vas mandando a donde sea más prioritario y no a la primera que ves para hacer. Y ni hablar de cuando se clava la impresora. Parece que te estuvieran filmando. Yo no entiendo por qué hay que renegar tanto con ese aparato. O es el sistema o es el aparato, pero cada tanto se clava y justo que es en el momento que más la necesitas. Pero aparte de esas cosas nada. Son todas cosas del día a día que se dan en cualquier tipo de trabajo. Nada grave.

ER: Cómo es el grado de autonomía que tenés para hacer tu trabajo?

EO: Alto. Pero dentro del manual del puesto, y dentro de los estándares de desempeño.

ER: Me explicás un poco eso?

EO: Claro. O sea, cuando vos entrás, te dan un manual de tipo introducción al trabajo en la empresa.

ER: Si, el manual de inducción.

EO: Ése. Bueno, además de ese te dan uno con la descripción del puesto, que hay que hacer, cuantas veces hacerlo, y así, todo detallado. Obvio que no te aclara si de la habitación 504 el Sr. Pepe pide un taxi a que número llamar. A eso lo decidís vos. Pero todo el resto está especificado. Así que no hay mucho para dar vueltas.

ER: Encontrás tu trabajo monótono?

EO: No. Como todo trabajo, hay momentos en los que te aburrís un poco. Pero en general no. Todos los días son diferentes. La gente siempre va cambiando y nunca terminás de acostumbrarte a nada. Me gusta eso. Te mantiene bien despierta todo el tiempo.

ER: Cómo es tu relación con tu supervisor?

EO: Es muy buena. Es el jefe de recepción. Él está a cargo de toda la parte del frente del hotel. Estamos los porteros, los botones, nosotros, las mucamas. Lo bueno es que el tipo ya sabe que todos sabemos hacer nuestra laburo. Entonces él lo que hace es ver que todo ande bien, nos coordina y es el que lleva la información a gerencia. Y desde ahí baja con info nueva. Órdenes como tales no nos da. Si por ahí nos llama la atención si hay algo que no está saliendo bien. Pero de diez con él.

ER: Las órdenes te las da orales?

EO: Es que no nos da órdenes en el sentido estricto. A ver, ponele, viene y te dice “che, fijate la próxima, porque la mujer que acaba de salir tuvo que cargar la valija sola en el taxi, porque el portero se había ido al baño. Coordinen para la próxima así eso no pasa. Después lo hablo con el también” o cosas así te dice. Siempre muy bien. Es un tipo muy correcto. Tiene unos años más que yo nomás. Él está recibido de administración hotelera. Y le pone mucha garra porque quiere ascender.

ER: Y vos querés ascender?

EO: Más vale. Imaginate. Soy joven, estoy estudiando esto y encima el hotel es re nuevo. Espero que en pocos años esté más arriba. No sé hasta dónde, pero seguro puedo llegar. Encima, si bien este hotel es de 3 estrellas, parece de 5. Es un espectáculo. No sé por qué figura de 3. Tiene muchos servicios que otros no tienen, y eso te da más oportunidades de ascender.

ER: Y cómo es la relación con tus compañeros?

EO: Es muy buena. No onda amiguitos del barrio, pero sí muy profesional. Eso me gusta. Cada uno en su lugar, haciendo su trabajo. Si da para hacerse amigos, no voy a andar cortando caras, pero no lo busco. Y desde la empresa no lo promueven como política. A ver, si lo que promueven es la buena relación. A veces tenemos capacitaciones de comunicación y de trabajo en equipo. Hemos hecho capacitaciones de tipo rol playing para que cada uno vea como es el puesto del otro, y que entendamos mejor por qué a lo mejor el otro se equivoca o cuales son las presiones que tiene. Pero nada de eso de festejar cumpleaños, ni esas cosas medio de ñoños.

ER: Que opinás de las instalaciones?

EO: Son geniales. Un lujo. Es una casona antigua reciclada. Por dentro hay escaleras antiguas y paredes de vidrio. Mármoles y LCDs, viste esa combinación de lo moderno con lo antiguo. Me encanta. Y a los huéspedes también. Tiene un muy alto nivel. Sobre todo para ejecutivos. El servicio es muy a su nivel. No es para turistas, sino para empresarios. Por lo menos así lo veo yo.

ER: Y las instalaciones para ustedes?

EO: Si hay, vestuarios, sala de descanso y todo lo que es mantenimiento. Lo uso poco. Llego vestida, guardo un bolsito que traigo por las dudas en el casillero y al mostrador me llevo una cartera chica con algunas cosas más que necesito tener ahí a mano. Y cuando termino, agarro todo y me voy nomás.

ER: Podemos hablar de tu sueldo?

EO: Si, es el de convenio. Es muy bueno para alguien como yo. Soy soltera y vivo con mis viejos todavía, así que muchos gastos no tengo. Me alcanza y estoy ahorrando. Obvio que quiero cobrar más, pero para eso tengo que juntar antigüedad y ascender por sobre todo.

ER: La empresa te da algún incentivo monetario?

EO: No. Creo que a la gente del sector del room service, sí, pero por acá no pasa nada.

ER: Te gusta tu trabajo?

EO: Me encanta. Pero no es sólo lo que hago ahora. Me gusta estar adentro del hotel. Creo que cualquier cosa que hiciera acá me vendría bárbaro.

ER: Cómo te ves de acá a 10 años?

EO: Espero que como gerente de algún área. O por lo menos como jefa de recepción.

ER: Modificarías algo para hacer mejor tus días de trabajo?

EO: Creo que no. Si me mejoran el sueldo no me quejo para nada. Pero el resto está muy bien para mí.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Óptima

Ruidos: Bajos

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Bajo

Esfuerzo mental y/o visual: Moderado a alto.

Entrevista N° 12

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 3 Estrellas

Hombre

Edad: 24 años; Puesto Ocupado: Portero; Antigüedad en el puesto: 1 año; Antigüedad en la empresa: 1 años. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís respecto a los horarios de trabajo que tenés dentro del hotel?

EO: Y bien. No me gusta levantarme temprano, pero hay que ir a trabajar no? Todos los trabajos que tuve siempre han sido a la mañana. No, miento. Hubo uno que tuve a la tarde, en un quiosco del barrio. Ese estaba más piola porque podía dormir hasta tarde. Pero la tenía a mi vieja diciéndome que me levante, que no sea vago. Y claro, después llegás a tu casa y te re colgás viendo tele hasta tarde o jugando a la play. Ahora que me levanto temprano, no me puedo acostar tarde. Y mi vieja está contenta. Cuando me levanto y voy a desayunar, la veo que me mira y no dice nada, pero yo sé que está contenta. Mi hermano más grande anda medio colgado y para mí que tenía un poco de miedo que me pase lo mismo a mí.

ER: O sea que te vino bien el trabajar a la mañana.

EO: Sí, si lo ves así, sí.

ER: Y si te dieran el horario de la tarde o de la noche?

EO: Y mirá, si me piden el cambio de turno, lo tendré que hacer. Este turno me vino bien por lo que te estaba contando. Hay que ser muy pila para trabajar a la tarde y no colgarse a la salida. Vos pensá esto, salgo a las 12 hs del trabajo, estoy en plena Nueva Córdoba, a veinte metros ya tengo el primer bar, a una cuadra tengo como quince bares. Y por ahí me doy como miedo viste? Un tipo de mi edad con un buen sueldo en un boliche, puede hacer estragos. Así que mejor que no me pidan nada y me quedo piola a la mañana. Supongo que cuando sea más grande se me va a pasar eso de tener ganas de salir a reventar. O cuando me ponga de novio. Todos mis amigos que se pusieron de novio están re tranqui ahora. A mí me puede pasar lo mismo.

ER: Y hacés horas extras?

EO: Si me piden sí. Yo no las ando buscando porque la verdad me gusta estar tiempo en casa también. Con mis viejos y mis amigos. Hay una de las mucamas que se la pasa el día entero acá adentro. No sé qué tantas deudas tendrá, pero dicen que hace como 12 horas por día. Está bien por ella. A mí no me va.

ER: Pero si te las piden sí.

EO: Si. Tampoco puedo andar haciéndome el duro. Tengo que quedar bien también. Pero no me piden mucho. A veces un par de horas en la semana o algunas los feriados, pero nada más.

ER: Cómo es un día en tu trabajo?

EO: Cómo cómo es?

ER: Describime un día común en tu trabajo

EO: Y bueno, a ver, llego como a las 7 y media, me voy al vestuario y me cambio. Vos viste lo que son los uniformes de los porteros, una mezcla de payaso con coso raro de la antigüedad. No puedo ir así en el ómnibus, en el barrio me matan. Así que me vengo de jean y remera, así nomás como para que nadie sepa nada y me cambio, me pongo el uniforme que lo dejo acá, a menos que lo tenga que lavar, ahí se lo llevo a mi vieja para que me lo lave.

ER: Bueno, y una vez que te pusiste el disfraz, qué hacés ahí?

EO: Sos malo, no te rías.

ER: Perdón.

EO: Me voy antes que nada al mostrador de recepción. Ahí me reúno con los conserjes. Ahí me comentan un poco lo que pasó a la noche, y un poco de como se viene el día. Como tienen las reservas ya te van anticipando si viene tranqui o muy movido. Y ni hablar de si viene alguien importante y a qué hora. Es mejor tener todo un poco mejor pensado por las dudas. Y después me voy a la puerta y ya me quedo por ahí. El laburo es simple, cuando llega un huésped en taxi o en auto, le abro la puerta, lo ayudo a bajar, le ayudo con el equipaje y le abro la puerta del hotel. Una vez adentro lo acompaño hasta el mostrador de recepción donde ya habla con los conserjes. Y ahí me vuelvo a la puerta si veo que está todo bien. Hay veces que tengo que acompañar al huésped a la habitación porque el chico que hace eso está ocupado, o no está. Pero son las menos. El problema es que si hago eso, dejo la puerta regalada, y si viene un huésped justo ahí, y tiene que salir el conserje a abrir la puerta o algo así, después al bardo me lo agarro yo.

ER: Y eso pasa seguido?

EO: No, pero ha pasado y viene el jefe de recepción y me agarra y me reta.

ER: Y como es ese reto?

EO: Bah, no me reta. No es que me agarre como a un chico, no es así. Pero viene y me dice que nos pongamos de acuerdo entre todos los del sector de la puerta para que no pase eso. Que nadie tiene problema de cubrir a nadie, pero que nos pongamos de acuerdo. Tiene razón en realidad. Si yo voy a subir, y le aviso a los chicos del mostrador, uno de ellos sale y le echa un ojo a la puerta. Pero por ahí con el movimiento del día uno se olvida o no se da cuenta.

ER: Y que otra tarea tenés durante el día?

EO: Eso nomás. Es medio pobre el asunto. Hay momentos que no pasa nada, y te quedás ahí parado. Me parece medio inútil. Una vez cuando recién empezaba le dije al jefe de recepción que me diera algo más para hacer porque me aburría.

ER: Y que te dijo?

EO: Que no se podía, porque así era el puesto. Y que si me iba de la puerta a otro lugar, la puerta quedaba vacía. Tiene razón.

ER: Y que otros problemas encontrás durante tu jornada?

EO: Nada, eso nomás, cuando me tengo que ir. Y por ahí si se ensucia la vereda que tengo que ir a buscar a alguien de limpieza. Es una zona de mucho movimiento, y siempre alguien tira algo en la vereda. Y no puede venir un huésped y que esté todo sucio. Aunque sea la vereda, habla mal del hotel. Así que trato de buscar a

alguien de limpieza y que lo limpie lo más rápido que se pueda. Si es algo como papeles o una botella o no es algo líquido, lo levanto yo si puedo. Es parte de la imagen del hotel. Yo siempre fui medio como idealista, pero creo que lo que cada uno hace tiene que marcar una diferencia. Se tiene que notar que estoy ahí. No sé cómo explicarlo bien, pero si bien soy el pibe que abre la puerta, me gusta pensar que el huésped que viene se va a dar cuenta que estoy ahí.

ER: Se entiende perfecto. Y háblame un poco más de tu relación con tu supervisor.

EO: No sé si hay mucho más. Es más o menos lo que te dije. Es buen tipo, te dice las cosas bien, no te grita ni te trata mal.

ER: Te da órdenes por escrito u oral?

EO: No, oral. Es que es como raro, nunca me había pasado en los otros trabajos. No sé, te pongo como ejemplo la vez que me tocó trabajar en un almacén a la vuelta de casa. Era de una vecina y mi vieja le pidió que me de trabajo. Y yo llegué ahí y la dueña me dijo bueno, vos acomodás todo lo que sea bebidas ahí. Y después andá a hacer esto. Y así a cada rato. Y todos los días ella me decía que tenía que hacer. Y siempre salía algo nuevo. Qué se yo. Acá no viste? Me dieron un librito donde estaba todo explicado que tenía que hacer. Y me lo llevé a casa y lo leí bien. Y cuando vine ya a trabajar al día siguiente, le pregunté al que se presentó como mi jefe si eso era todo, y me dijo que sí. Que tenía que hacer lo que decía ahí. Y así es. Ni más ni menos.

ER: Y la relación con tus compañeros?

EO: Es buena. Nos llevamos bien. No hay peleas ni chismeríos.

ER: Te sentís amigo de ellos?

EO: No, compañeros. Bien. Qué se yo.

ER: Y te gustaría que la empresa hiciera algo por acercarlos más?

EO: No sé. Ya uno trabajo varias horas como para que encima te claven cosas fuera de turno para armar el grupo. Yo creo que así está bien.

ER: Que te parecen las instalaciones del lugar?

EO: El hotel está buenísimo. Tiene una entrada que te hace acordar a esos palacios. Y las habitaciones son muy buenas. Y la pileta, el gimnasio, y esas cosas, yo las veía en películas antes nomás.

ER: Y las instalaciones tuyas? Como el vestuario?

EO: Ah, sí, están muy bien. A mí me re sirve lo del vestuario, por mi uniforme de payaso.

ER: Contame respecto a tu sueldo.

EO: Nada, no sé. Soy el que más cobra de todo mi grupo de amigos. Ya están todos diciéndome que me tengo que comprar un auto. Y la verdad que tengo ganas. Pero después pienso que acá no me pude venir en auto, que a la noche no puedo salir porque me levanto temprano, que en mi casa no tengo donde guardarlo porque está el de mi viejo en el garaje, así que por ahora no.

ER: O sea que estás conforme.

EO: Si, cuando vine a la segunda entrevista y me dijeron lo que iba a cobrar, casi me empiezo a reír a carcajadas, pero me contuve. Cuando salí venía caminando solo y no paraba de reírme. Muy buen número para mí. Bah, que se yo. Yo no tengo gastos. Ahora la ayudo a mi vieja con plata para la comida e internet, pero no gasto más. No sé si tuviera familia si me alcanzaría. No sé cuánto sale mantener una familia.

ER: Y te gustaría ascender en el hotel?

EO: La verdad que sí. Ya le estoy como agarrando el gusto. Lo que pasa es que yo no estudio hotelería como varios ahí. Entonces yo no voy a poder ascender como ellos. Pero uno nunca sabe. Si me decido, a lo mejor empiece a estudiar.

ER: Cómo te ves de acá a diez años?

EO: No sé. Es la primera vez que estoy en un lugar que me gusta estar. Capaz que empiece a estudiar y me quede acá y trate de ascender. No sé. Esperemos.

ER: Harías algo para que tu trabajo sea mejor?

EO: Cómo?

ER: Para que lo que hacés sea más satisfactorio para vos.

EO: Creo que vería la forma de que el portero tuviera algo más que hacer. No sé cómo, pero como te decía antes, por momentos como que me aburro bastante ahí.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Ambiente

Ruidos: Moderados / Altos

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Bajo

Esfuerzo mental y/o visual: Moderado.

Entrevista N° 13

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Mujer

Edad: 34 años; Puesto Ocupado: Mucama; Antigüedad en el puesto: 8 año; Antigüedad en la empresa: 8 años. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como te sentís con los horarios de trabajo que te fija la empresa?

EO: Bien. No tengo problema con eso.

ER: Hacés horas extras?

EO: No mucho. Si falta gente puede ser que sí. Pero es poco lo que hago.

ER: Cómo es un día típico en tu trabajo?

EO: Bueno, llego a la mañana, me pongo el uniforme y me voy al sector nuestro, que es junto a la lavandería. Ahí hay como una oficina donde está la supervisora de las mucamas. Ella coordina todo el trabajo que hacemos nosotras. Ahí están los carros con los elementos de limpieza, y ahí nomás están la lavandería y el depósito. Así que llego y ella me dice que habitaciones están para atender. Esa información se la pasan de recepción. También nos dice cuales son primero para hacer. Suponete que hay varias, pero una tiene reserva, a esa se va primero. Y después las otras. Y también vamos viendo en cada piso las habitaciones que tienen el cartelito de hacer la habitación. A esas también le tenemos que dar primero porque el huésped se

fue y ya vuelve, así que hay que tenerla lista. Así que bueno, agarro el carro y salgo para donde me haya dicho la supervisora.

ER: Y que hacés en cada habitación?

EO: Bueno, lo primero que hago es ver el tema de la cama. Si hay que tenderla o cambiarle los blancos. Aspiro el piso, y acomodo una que otra cosa. No más que eso. Después en el baño lo limpio, acomodo, cambio las toallas usadas, el papel higiénico si hace falta, los champús y los jaboncitos, y cuando está todo listo, voy a buscar otra habitación. Cuando terminé las que están para hacer, vuelvo a descargar los blancos para lavar, repongo todo lo necesario en el carro, cargo más blancos y vuelvo a salir. Siempre hay alguna habitación para hacer. Y si no, me quedo en la oficina nuestra esperando nos avisen para atender alguna.

ER: Con qué dificultades te encontrás habitualmente?

EO: Lo peor de todo es cuando te pasan mal el dato de las habitaciones que hay que atender. Ponele que hay una habitación que se fue el huésped, él no le va a poner el cartelito para que la atendamos. Eso lo saben en la recepción. Pero si ellos no te pasan el dato bien, vos pasás por la puerta y ni te das cuenta si está libre, ocupada, o qué. Y ahí se viene el asunto, porque después queda sin hacer y si la quieren volver a dar no está lista, y ahí empieza.

ER: Y pasa seguido eso?

EO: No mucho, pero es lo más o menos importante que puede pasar. El resto son cosas muy bobas. Te quedaste sin detergente. Cargaste más fundas de almohadas que sábanas. Cosas así.

ER: Tenés autonomía para hacer tu tarea?

EO: A que te referís puntualmente?

ER: A si vos podés decidir sobre cómo hacer tu trabajo, en términos generales.

EO: Sí y no.

ER: Como es eso?

EO: A ver. Yo sé lo que tengo que hacer. Me lo dieron en un manual. Ahí te dice como tiene que estar todo en una habitación. No es que yo pueda ir y elegir en una dejar jabón y en la otra no. O en una tender la cama y en la otra no. Aparte, me dicen a cuales tengo que ir primero, así que no se bien a que te referís con autonomía.

ER: Aparte del manual y del orden en que tenés que atender las habitaciones, te dicen algo más? Sobre cómo lo tenés que hacer?

EO: Y no, en el manual dice aspirar, pero no te dice mover la manguera de la aspiradora para adelante y para atrás. Por eso no se bien cómo responderte. Es una pregunta medio complicada. Porque te dicen a qué habitaciones ir y que hacer en cada una, pero una vez adentro, hacés lo que te parece. Decidís vos si cambiás la sábana o sólo la tendés. Te das cuenta. Lo mismo que el champú. Si no está abierto, lo dejás y no lo cambiás. En eso si tenés un poco de decisión vos.

ER: Te parecen monótonas tus tareas?

EO: Más o menos. Sobre todo a cierta hora del día. Lo bueno es que en cada habitación hacés un poco. Distinto sería si tuviera que tender cincuenta camas juntas.

ER: Es desafiante tu trabajo?

EO: Poco. O sea, se tiene que hacer, pero si la cama tiene una arruga no se muere nadie. No es que uno acá cura el cáncer.

ER: Cómo es tu relación con tu supervisora?

EO: Es buena. Ella es una mujer un poco más grande y con mucha experiencia. Se le nota. Siempre sabe cómo hablarnos. Y se ve que ella no la pasó bien en otros trabajos. A nosotras siempre nos trata con mucho respeto. No la considero amiga, pero la aprecio mucho y la respeto mucho.

ER: Cómo te da las órdenes la supervisora?

EO: Temprano nos da un listado de las habitaciones que hay que atender.

ER: Por escrito?

EO: Si, nos imprime una hoja por cada habitación que hay que ir. Y así voy a cada una en ese orden. Y a las que no están en esa lista, las que atiendo que tienen el cartel, completo un formulario en un talonario que tenemos.

ER: Qué otras órdenes te da?

EO: No mucho más que eso.

ER: Como es la relación con el resto de tus compañeros de trabajo?

EO: Es buena con todos. Hay mucho compañerismo. Es bueno. Nadie busca hacerse el amigo viste de esos pesados. Acá todos venimos a hacer lo nuestro, y nos llevamos bien en el mientras tanto.

ER: Cómo son las instalaciones en general?

EO: Son muy buenas. El hotel tiene categoría. Si no fuera porque trabajo en uno, creo que nunca podría entrar en uno como éste.

ER: Y las instalaciones que son propias de ustedes?

EO: Si, son muy cómodas. Tenemos vestuario, una salita para estar nosotros y descansar y tomarte un café, la verdad que vienen bien. Sobre todo el vestuario. Imaginate que no da para andar con la ropa por la calle. Así que te cambiás al llegar y antes de salir.

ER: Qué opinás de tu sueldo?

EO: Es lo que se paga. Hoy no hay sueldo que alcance. Pero es lo que se cobra en todos los hoteles más o menos. Nosotros cobramos un poquito más pro lo que tengo entendido. Creo que es porque este es cinco estrellas. La verdad no se exacto cuanto se cobra en otros hoteles.

ER: Pero estás conforme, contenta o tenés un sentimiento negativo al respecto?

EO: Ahora conforme. Desde mi punto de vista, las cosas van y vienen. Este no es mi primer trabajo. Yo trabajo desde los diecisiete años. A veces con el sueldo te da para las vacaciones y otras no. Yo antes podía bancarme un auto, hoy no. Ahora tengo la moto, que es lo que puedo pagar. Hace unos años estaba un poco mejor, pero antes de eso estaba peor. Yo creo que lo importante es tener trabajo. Me cansé de tener que andar cortando clavos porque no sabés cuando te quedás en la calle. Por eso me puse las pilas para buscar un trabajo en una empresa grande que te permita tener estabilidad. Ya no da

eso de andar saltando de trabajo en trabajo por unos pesos más. Seguro que si me pongo a buscar voy a encontrar alguno donde cobre más. Pero también es menos estable. Yo sé que acá me quedo tiempo largo.

ER: Y tenés ganas de ascender?

EO: Me gustaría. Terminé el secundario e hice un año de la universidad nomás. Estudié enfermería. Pero me hacía falta la plata y le di más importancia al trabajo que al estudio. Yo sé que no puedo llegar mucho más arriba acá adentro. De mucama puedo pasar a gobernanta como mucho. Así se llama el puesto de mi supervisora. Es un poco más de plata, y no andás tanto en las habitaciones. Pero ella no es tan vieja como para jubilarse pronto, así que la veo difícil. Pero bueno, mientras que tenga trabajo, no me importa quedarme donde estoy.

ER: La empresa les otorga algún bono o beneficio económico?

EO: Por acá no. Sé que hay otros sectores donde sí les dan. Creo que a la gente del bar y del restaurante le dan como un bono si pasan de cierto número de plata. Pero no la tengo clara. Por acá no. Esa sí la tengo clara.

ER: Y te gustaría?

EO: Unos pesitos extras nunca vienen de más.

ER: A grandes rasgos, te gusta tu trabajo?

EO: Como todo en la vida, es un gris. A veces sí, a veces no.

ER: Cómo te ves de acá a diez años?

EO: En lo laboral, me veo acá. No sé en qué puesto, pero piola acá.

ER: Modificarías algo de tu trabajo para que te sea mejor?

EO: Si lo ponés así es como muy amplia la pregunta. Pero sé a qué te referís.

Y, creo que por ahí no sé, agregarle algo de sorpresa, algo que haga que todos los días sean un poco diferentes. Pero bueno, trabajes donde trabajes, es más o menos lo mismo.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Temperatura: Muy buena

Ruidos: Moderados

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Moderado

Esfuerzo mental y/o visual: Moderado

Entrevista N° 14

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Mujer

*Edad: 46 años; Puesto Ocupado: Gobernanta; Antigüedad en el puesto: 4 año;
Antigüedad en la empresa: 12 años. Con experiencia laboral previa en hoteles.*

ER: Como se siente respecto a los horarios de trabajo que tiene dentro de la empresa?

EO: Me siento bien. Acá se trabajan las 24 horas. Yo estoy a la mañana, que es el turno más movidito. En otros trabajos que tuve, te ponían turnos rotativos. Y todos los meses tenías que cambiar de nuevo toda tu rutina diaria. Ahora no. Esto me parece mucho mejor. Aparte, venís tempranito, te vas pasado el mediodía y te queda toda la tarde para vos en tu casa. Los otros turnos no me gustan. El de la tarde está bueno porque no te levantás tan temprano, pero salís de noche y se te acabó el día. Y el de la noche no es para mí. A mí a la noche me gusta dormir.

ER: Hace horas extras?

EO: Muy poco. Sólo cuando me piden que cubra a alguien. Pero si no, no. En el hotel no te piden que hagas a menos que sea porque hay un hueco importante.

ER: Cómo es su día de trabajo promedio?

EO: Bueno, llego a la mañana, y me voy a mi oficina. Es chiquita y es parte de las áreas de servicio, pero tener oficina propia me hace sentir importante (se ríe). Ahí me encuentro con la señora que está a la noche, y me pasa todas las novedades del turno de ella. A veces me la tiene hecha ella y otras veces la tengo que hacer yo a la lista de habitaciones que hay que hacer. Es fácil. Les pido a conserjería que me pasen las habitaciones, y desde allá me mandan por el sistema el listado de habitaciones que se desocuparon. Ahí las imprimo, las acomodo por piso y veo cuantas son. Así que dependiendo de cuantas sean, las organizo a las chicas para que vayan. Si son muchas, y se que las chicas no van a dar abasto, salgo yo también. Les tengo que tener los carros listos, y coordino con lavandería el tema de los blancos. Y con el depósito todo el tema de los elementos de limpieza. Y bueno, también tengo que hablar mucho con recepción porque hay veces que los huéspedes necesitan algo.

ER: Con qué dificultades se encuentra en su día de trabajo?

EO: Y lo que más importa es la lista de las habitaciones que hicieron check out. Si eso viene mal, el trabajo del día se hace mal. Porque esas si tienen reserva, hay que tenerlas urgente. Si no hay que modificar la reserva o hacer esperar al huésped. Y no está bien. Y ahí es cuando nos apuran a nosotras para que hagamos algo mucho más rápido, y no fue nuestra culpa.

ER: Las tareas diarias le parecen monótonas?

EO: No, para nada. Si bien todos los días hay que hacer lo mismo, todos los días son distintos. Siempre hay tiempos distintos y todos los días pasa algo nuevo. Cuando llevás mucho tiempo en el mismo trabajo, ya no te sorprende nada. Pero eso es

otra cosa. A mí por ejemplo todos los días me parece un reto diferente el hecho de tener que acomodar a las chicas a la cantidad de habitaciones que hay para hacer y cuáles van primero. En que piso están y todo eso. No es que yo agarro la lista y la tiro a la mancha. No parece pero hay que agarrarle la mano, y todos los días esa lista es diferente. Y si eso se hace mal, de ahí para adelante, vas llevando el error, y al final del día te das cuenta.

ER: Cuánta autonomía tiene para hacer su trabajo?

EO: Mucha. Imaginate que te digo que la parte más importante del día es programar el orden de las habitaciones y a eso lo hago yo como mejor me parezca. Me llevó tiempo aprender bien, pero ahora lo hago y nadie me pregunta nada. Desde conserjería me las mandan y nadie me dice nada a menos que pase algo. Si no, todo bien. Mi mamá trabajaba como empleada limpiando casas y cuando terminé el colegio me llevó a trabajar con ella. Al tiempito entré en un hotel chiquito que era de una familia. Ahí no sabés como tenía que trabajar. Y el hijo del dueño que se creía el mandamás me tenía todo el día a las corridas y lo tenía encima. No sabés como lo sufría a eso.

ER: Pero era porque le daba órdenes o cual era el problema?

EO: No por las órdenes. Más que nada por la forma en la que daba las órdenes. Y porque yo estaba limpiando una habitación y aparecía a ver si uno hacía bien o mal las cosas. Y se plantaba ahí y se quedaba mirando. Y terminaba de hacer la cama, y venía y tiraba de las sábanas a ver si tenían arrugas. No sabés como me ponía eso de nerviosa. Pero bueno, lo tenía que aguantar. Así que imaginate, ahora que tengo este

trabajo, donde no solamente puedo hacer lo que sé, sino que nadie está encima a ver si lo hice o no. Obvio que hay control. El gerente puede pasar cuando quiera y entrar a una habitación a ver si está bien hecha o no. O ni hablar de sí un huésped se llega a quejar.

ER: O sea que considera muy importante su autonomía.

EO: Nunca lo había pensado directamente así. Es como cuando ves las cosas desde la vidriera. Pero parece que sí. Supongo que uno empieza a apreciar las cosas cuando no las tiene.

ER: Cómo es la relación con su supervisor?

EO: Buena. Es el gerente de habitaciones. Es un hombre muy capaz. Es joven. Debe tener unos cuarenta como mucho. Es creo que administrador de empresas.

ER: Cómo le da las órdenes?

EO: Es difícil que venga y me dé una orden. Por lo general, si hay que hacer algo se manda un memo a cada oficina y de ahí cada uno tiene que obedecer. Él después hará el control.

ER: Le consulta antes de tomar una decisión?

EO: No, no hace falta. Lo que pasa es que las órdenes que nos da por los memos son cosas más de tipo del hacer. No me se explicar. Te pongo un ejemplo del mes pasado. Nosotros trabajamos con un champú que viene en una botellita. Por un error del proveedor, vino la misma marca de champú, pero en una botellita diferente. El primer memo era para que no usemos los nuevos hasta que no se tome una decisión. Y el segundo memo fue para decir que esas botellas se iban a usar solamente cuando las

habitaciones sean ocupadas por contingentes o para noches de bodas. No sé en qué se basó para tomar la decisión, pero la acatamos. Debo suponer que tiene su lógica. Hay cosas que no se yo desde donde estoy.

ER: Cómo es la relación con sus compañeros?

EO: Es buena también. En donde estamos tenemos mucho contacto entre nosotras. Si no estás atendiendo habitaciones, estás en la oficina mía o la lavandería o por la zona. Así que te cruzás todo el tiempo. Yo creo que la relación con tus compañeros siempre tiene que ser buena. Y no porque uno quiera hacerse amigo no nada de eso. Es porque uno pasa en el trabajo nueve horas diarias. Si no más. Y no te podé llevar mal con nadie. Y menos entre mujeres. Si no se vuelve un nido de víboras.

ER: Cómo son las instalaciones en general?

EO: Es un hermoso hotel. Si bien ya tiene sus años, se lo mantiene perfecto. Tiene de todo. El restaurante y el bar son hermosos.

ER: Y las instalaciones que son de uso para ustedes?

EO: Nosotros usamos todas las instalaciones. Si bien mi oficina es chiquita y por ahí cuando hace mucho calor el aire no da abasto, no es el único lugar donde estoy. Puedo recorrer los pasillos que tienen aire, o ir para la parte del mostrador y estar un rato ahí. Nunca me quedo demasiado tiempo en la oficina.

ER: O sea que tu lugar de trabajo no está muy bueno que digamos.

EO: No es eso. Está muy bien. Que alguien como yo tengo su oficina es más de lo que se puede pedir. Pero estamos cerca de la lavandería y de ahí viene mucho calor y

humedad. Y los sectores de servicio tienen poca ventilación en general. Pero ojo che, no me quejo de lo que tengo. Esos días de mucho calor estoy menos tiempo en la oficina y listo. No hay que complicársela mucho.

ER: Y otro tipo de instalaciones comunes que tengan los empleados?

EO: Si, los vestuarios por ejemplo. Y la sala de descanso. Están buenas las dos. Yo uso el vestuario para cambiarme y bañarme. Así no ando por la calle con el uniforme.

ER: Te gustaría por ejemplo que trasladen tu oficina a otro lado más ventilado?

EO: No se puede. La oficina está ahí porque tiene que estar cerca de la lavandería y del depósito.

ER: Y poner un aire acondicionado más fuerte?

EO: Mirá, con el tema de los aires vos viste como es. Si lo ponés muy fuerte te da frío y te enfermás. Y si lo ponés muy bajo te da calor como si no estuviera. Por eso, yo te digo que estoy bien. Y cuando tengo mucho calor me voy a dar una vuelta por ahí y listo. Cualquier cosa que me ubiquen por la radio.

ER: Cómo se siente respecto a su sueldo?

EO: La verdad que bien. Es un buen sueldo. No da para tirar manteca al techo, pero nos la arreglamos bien. Mi marido también trabaja y dos de mis tres hijos también. Así que a los gastos de la casa los llevamos sin problema. La del medio trabaja en el hotel también. La ayudé a entrar hace dos años. Tiene 21 años. Y le costaba conseguir un buen trabajo. Además ella está estudiando la carrera de hotelería. Yo siempre le

hablaba bien de este trabajo y ella era la única que me escuchaba. Y cuando terminó el colegio, primero se tomó un año que se fue de viaje a Estados Unidos a esos viajes que trabajan allá. Y estuvo en Colorado, trabajando en un hotel re lindo. No me acuerdo el nombre pero me mandó las fotos. Y ella conocía éste de haber venido conmigo. Y allá trabajó haciendo de todo un poco. Y le fue muy bien con el tema de la plata allá. Y cuando volvió me dijo que iba a estudiar hotelería. A mí me dio mucho gusto, y por ella también.

ER: La empresa le otorga algún beneficio en dinero además del sueldo?

EO: A nosotros no. A los del restaurante si, después de cierto número de venta.

ER: Y no sentís que ustedes también deberían cobrarlo?

EO: La verdad que no. Si me lo dan, bien. Pero yo los he visto trabajando. Y las veces que cobran ese bono, que tampoco es tanto que digamos, es porque no sabés como tuvieron que trabajar. Acá es siempre más o menos tranquilito.

ER: Le gusta su trabajo?

EO: Si, bastante. Es un buen trabajo. No seré actriz de Hollywood, pero es un trabajo estable, digno y que paga bien. Yo veo ahora que los más jóvenes agarran un trabajo y están unos meses y se van. O el negocio cierra. Yo creo que la estabilidad en el trabajo es una de las cosas más importantes que uno puede conseguir. Sin estabilidad no podés ni planear nada. Cuando tuvimos nuestro primer hijo con mi marido la pensamos mucho. Pero él tenía un trabajo estable y eso nos dio la confianza para ir para adelante. Si no imaginate que no sabés si vas a tener el trabajo el mes que viene, y como alimentas la criatura.

ER: Y como se ve dentro de diez años?

EO: Me veo acá, haciendo mi trabajo tranquila.

ER: Y no le gustaría ascender?

EO: Más arriba ya está el gerente. Ya llegué al techo. Hace un tiempo le hablé al gerente porque yo sé que en otros hoteles la gobernanta principal tiene a su cargo también el estado de la conserjería y de la entrada. De la limpieza y orden te digo. Y en nuestro hotel no, están a cargo los de conserjería. Y le propuse al gerente que podía hacerme cargo yo de esa gente. Que me sentía capacitada. Pero parece que o no quiso o no sé, pero no me hizo caso al respecto.

ER: Y por qué le propuso eso?

EO: Y porque yo sabía que no podía ascender, pero pensé que si agarraba un par de tareas más, iba a ser como un ascenso, o algo así e iba a cobrar un poco más de plata. Pero no me salió.

ER: Le gustaría que le agregaran tareas?

EO: No así nomás. Si vienen con más plata, bienvenidas sean.

Guía de Observación Directa: (No se realizó, pero se hace con la descripción del entrevistado)

Condiciones ambientales:

Ventilación: Regular

Iluminación: Buena

Temperatura: Altas

Ruidos: Altos

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos: Moderados

Esfuerzo mental y/o visual: Alto

Entrevista N° 15

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Mujer

Edad: 21 años; Puesto Ocupado: Telefonista; Antigüedad en el puesto: 2 años;

Antigüedad en la empresa: 2 años. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís respecto a los horarios de trabajo que tenés dentro de la empresa?

EO: Me siento bien. No soy muy mañanera, pero no me puedo quejar.

ER: Sos de hacer horas extras?

EO: No mucho. Si me piden, sí. Pero prefiero que no. Me hace falta el tiempo para estudiar.

ER: Que estudiás?

EO: Gestión hotelera

ER: Cómo es tu día normal de trabajo?

EO: Llego y me voy al call. Ahí me siento en mi máquina y bueno, empiezo.

ER: Que es el call?

EO: Así le decimos a donde trabajamos. Por call center. Somos telefonistas. Es muy parecido a los call centers que hay. Yo nunca trabajé en uno, pero los que si me dijeron que así era. Son todos como boxes con computadoras.

ER: Bueno, llegás y te sentás en la compu. Y ahí nomás empieza el trabajo?

EO: Si. Son cuatro boxes. Yo llego y me siento en el mío. Ahí me loggeo y entro al sistema. Y ahí nomás empiezan a entrar las llamadas.

ER: Y en que consiste tu trabajo específicamente?

EO: Sólo atender el teléfono. Es medio aburrido, pero eso no es lo que me importa de estar ahí. Estoy buscando en cuanto se pueda cambiar de lugar, y si es para arriba, mejor.

ER: Cómo es eso?

EO: Claro, en pocas palabras, quiero ascender. Mi mamá te contó cómo fue la historia más o menos?

ER: Muy poco. Gracias a ella estamos acá los dos, pero no me dijo mucho. Que te hizo entrar hace dos años, pero no más que eso.

EO: Si, fue así. Ella trabajó mucho en hoteles como mucama. Y estando acá pudo ascender. Y estaba muy contenta. Gracias a ella, decidí estudiar hotelería, y ella me hizo entrar acá. Entré a donde se podía. Pero soy joven y estoy estudiando. Debería poder crecer acá adentro. Es un hotel grande y tiene que haber lugares.

ER: O sea que es importante para vos tener la posibilidad de ascender.

EO: Para mí sí. Creo que hay dos cosas que son las más importantes de cada trabajo. O por lo menos para mí en este caso. Una es poder ascender y la otra tener estabilidad. Hay algunos que están en el hotel porque bueno, consiguieron trabajo acá y listo. Yo quería trabajar en un hotel. Es lo que elegí hacer. Y me gusta. Creo que a todos los que estudiamos hotelería nos debe pasar lo mismo.

ER: Y el monto del sueldo no es importante?

EO: Obvio que sí. Pero dentro de cada rubro hay sueldos más o menos parecidos. Si uno buscara sólo plata, no sé, me haría chofer de colectivo o empleada de EPEC. Los que elegimos estar en un hotel, sabemos que dentro del rubro los sueldos van de acá a acá. Si querés más, tenés que ascender. Y bueno, si juntás antigüedad también.

ER: Bueno, volviendo un poco a lo de antes, sólo atendés el teléfono.

EO: Si, y depende de que sea el motivo de la llamada, la comunico con el área. Ponele, si llaman para reservar, los comunico con el área reservas. Si quieren saber algo del restaurante, los mando con el área. Si quieren hablar con una habitación, los comunico.

ER: No toman las reservas ustedes?

EO: No, eso se hace en conserjería. Nosotros sólo recibimos llamadas que entran y las derivamos.

ER: Te encontrás con dificultades en el día a día de tu trabajo?

EO: No. Salvo que la máquina esté lenta o el sistema se caiga. Eso nomás.

ER: Y con tu supervisor como es la relación?

EO: Buena.

ER: Quién es?

EO: El jefe de recepción.

ER: Y cómo te da las órdenes?

EO: No nos da. La tarea es sencilla. No hay mucho que pensar.

ER: Tenés autonomía dentro de lo que hacés?

EO: Para nada. Es un trabajo muy estructurado. Si estás en verde, entran llamadas. Si estás en rojo no entran, pero ese tiempo se cuenta y hay que justificarlo. Si entra una llamada y quiere hablar con la habitación 503, le pasás a la 503. Si quiere hacer una reserva, le pasás a recepción. No hay mucho para decidir. Es medio secamente.

ER: Y te gustaría tener más autonomía?

EO: Pero claro. Por eso quiero ascender. Nunca voy a tener en este puesto. El puesto es así. Es como trabajar en una cabina de peaje. Viene auto, paga auto, da vuelto a auto. Hay puestos que son así de cuadrados y listo.

ER: Cómo es tu relación con tus compañeros?

EO: Es buena. La mitad del día estás acá adentro, así que más te vale llevarte bien.

ER: Considerás importante la relación con ellos?

EO: Te dije que sí.

ER: Me explico mejor. Y voy a sonar hasta extremista. Pero opinás que para pasarla mejor dentro del trabajo la relación con los compañeros es determinante?

EO: Y sí. Imaginate si estás peleada con la mina que tenés al lado no da para estar muy contenta ahí adentro no? Todos los días tener que verle la cara a alguien que no te bancás, como que no da mucho.

ER: Si, es verdad. Eso si te llevás mal. Pero suponte que hacemos al revés. Tenés una buena relación de compañeros. Si esa relación fuera de muy buenos amigos, tendrías más ganas de ir a trabajar? Ahí te sentirías mejor?

EO: Bueno, creo que sí. Si lo ponés así suena a que sí. Pero lo que a mí no me va mucho es eso de que entrás a un trabajo y ahí nomás todos ya quieren organizar el asado y que hay que salir el fin de semana. Esa onda como que es mucho. Con llevarse bien como compañeros es suficiente. Y si, seguro que de alguno te harás amigo. O no. No sé.

ER: Contame que opinás respecto a las instalaciones del hotel.

EO: Es un hotel muy lindo. Da gusto estar ahí.

ER: Y hay espacios suyos propios?

EO: Si, existen vestuarios para todos, y hay como todo un sector que es para el personal solamente. Pasillos, montacargas, oficinas, lavandería, la cocina del resto, depósitos y áreas de mantenimiento.

ER: Si, me imagino. Pero comentame sobre las áreas que son para que ustedes usen, no donde ustedes trabajan.

EO: Ah, bueno, sí. El vestuario por ejemplo. Está bien supongo. Yo no le hago mucho caso. Mi mamá si lo usa porque ella usa un uniforme que no da para ir por la calle. A mí el mío no me molesta. Es éste que tengo puesto. (Pantalón de vestir con rayas color gris oscuro, saco igual y camisa blanca). Si voy por la calle parece que trabajo en una oficina y nada más.

ER: En qué venís a trabajar?

EO: Por lo general vengo con mi mamá. A veces en el ómnibus, y otras en el auto. Depende de si mi viejo lo va a necesitar.

ER: Y si vienen en el auto, lo dejan en la playa del hotel. No te parece importante?

EO: La playa es del hiper (Híper Libertad) en realidad. Si no hubiera playa, lo dejaríamos en la calle, o nos vendríamos en el ómnibus. No creo que sea muy diferente.

ER: Cómo te sentís respecto a tu sueldo?

EO: Bien.

ER: Te parece justo? Mucho? Poco? El sueldo hace que te den más ganas de trabajar? Que el trabajo te sea más lindo?

EO: Bueno, a ver por donde empiezo. Todo es relativo. Si lo veo desde el punto de vista de que me quiero comprar una casa y tener hijos y eso, es poco. Si lo veo desde el punto de vista que tengo 21 y no tengo gastos, es muchísimo. Justo, creo que sí.

Y no creo que uno tenga que pasarla bien o mal en el trabajo dependiendo del sueldo. A ver, si cobrás una miseria, y estás todo el día pensando en que no podés pagar las cuentas, la vas a pasar mal en el trabajo aunque seas el ratón Mickey en Disney. Creo que a partir de cierto número, donde sentís que el sueldo es justo, si la pasás bien o mal en el laburo ya es por otra cosa. A mí me gusta trabajar en el hotel. Si me dan más sueldo, me va a gustar igual trabajar acá. No es que la vaya a pasar mejor. Eso sí, tendría más plata para comprar más cosas. Está buenísimo, pero es otra cosa.

ER: Te gusta tu trabajo?

EO: Puntualmente lo de ser telefonista no mucho. Pero si me gusta el trabajar en un hotel. Soy de las pocas que pueden decir que trabajan donde quieren.

ER: Cómo te ves en diez años?

EO: Espero que trabajando en el hotel, no sé si como gerente, no creo, pero por lo menos en conserjería, como jefe de recepción sería bueno.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Muy buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Óptima

Ruidos Altos. Exposición a auriculares

Riesgos:

Bajos. Riesgo auditivo por exposiciones prolongadas. Riesgo de disfonías por uso de vos en forma prolongada.

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos Bajo

Esfuerzo mental y/o visual Moderado

Entrevista N° 16

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Hombre

Edad: 26 años; Puesto Ocupado: Mozo; Antigüedad en el puesto: 6 meses; Antigüedad en la empresa: 6 meses. Sin experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís respecto a los horarios que te fija el hotel?

EO: Bien. Está bueno porque no es tan temprano que hay que llegar y tampoco te vas tan tarde.

ER: Por qué decís eso?

EO: Yo trabajaba en un bar en el centro y a las siete y media ya estaba abierto. Yo entraba a las siete. Así que me levantaba a las seis como muy tarde. Al bar del hotel llego a las nueve. Y como vivo cerca, me levanto a las ocho.

ER: Y no te piden hacer horas extras? Y eso modificaría tu horario?

EO: No, casi no me piden. A veces hago, pero quedándome un rato más tarde. No llegando antes.

ER: Contame como es un día en tu trabajo.

EO: Llego, y voy al sector del bar. Ahí me voy a hablar con el cajero, que me da mis elementos y arranco. Al mediodía paso al restaurante, y a la tarde vuelvo al bar.

ER: Llegás con la ropa de trabajo o te cambiás?

EO: Depende. Hay días que me cambio y otros que salgo ya cambiado.

ER: De que depende?

EO: Y si llueve, voy con ropa mía. Lo mismo que si voy en bici. Si voy caminando tranqui y el día está lindo, voy cambiado. Depende de eso más o menos.

ER: No depende del vestuario? Del estado en el que está?

EO: No, está limpio siempre, pero no lo uso. Tengo mi casillero con cosas mías, un uniforme y toalla, pero no siempre lo uso. Si voy ya cambiado, llego y me voy más rápido.

ER: En qué consiste tu trabajo?

EO: Atiendo las mesas, tomo los pedidos, llevo los cafés a las mesas, levanto la vajilla, bien de mozo.

ER: Y con qué dificultades te encontrás en tu día de trabajo?

EO: Y bueno, depende. Lo que más pasa es que no hay cosas de la carta.

ER: Contame más de cómo es eso.

EO: Claro. Viene un cliente y le llevás la carta. Entonces te pide un cortado con una porción de brownie. Le tomás el pedido, lo pasas al cajero, que le mete al sistema y te llama al rato a decirte que no hay brownie. Y claro, tenés que volverte al cliente y decirle que no hay. Y claro, el que pone la cara sos vos. Entonces el cliente te mira como diciendo “y bueno, no sé, dame la carta de nuevo”, y al rato te vuelve a

pedir, y esperemos que ahora si haya lo que pidió. Ese es el problema más grave que tenemos los mozos. Antes era con el tema de la plata, pero ahora que es todo con un sistema de la computadora, no hay forma de equivocarse. O si alguien se equivoca, te das cuenta del error fácilmente.

ER: Y otro problema que tengas a diario, o seguido?

EO: Si, bueno, que no haya cambio, que el cliente sea un tonto, cosas así, pero el grave es el otro que te conté primero.

ER: Y que dice tu jefe?

EO: Cuál?

ER: No sé, tenés más de uno? Te dan ordenes diferentes?

EO: No, en realidad mi jefe es el cajero, su jefe es el chef y su jefe el gerente de restaurante.

ER: Y por qué los mencionás a todos?

EO: Bueno, mi jefe y el que me da las órdenes es el cajero.

ER: Y da de bien las órdenes, con respeto?

EO: Si, con eso no hay problema. Todo bien. El tema es que entre ellos no se ponen de acuerdo con el tema de cómo se va a trabajar porque siempre faltan cosas de la carta. Parece que el cajero le hace los pedidos bien al chef, y el chef se los pasa bien al gerente. Lo que no sabemos si el gerente los pasa bien, o si desde compras lo están cortando o algo. Porque es muy común que no haya algo.

ER: Y cómo lo llevan?

EO: Y así como te conté. Yo propuse otra forma, pero no me quisieron escuchar. Así que bueno, como quieran.

ER: Que propusiste?

EO: Que se haga un inventario al comienzo del turno para saber bien que hay y que no, así no tengo que andar poniendo la cara. Pero todos me dicen que ese no es su trabajo, y a la cara la pongo yo. Me huele a interna, por eso no dije más nada.

ER: Y cómo te gustaría que fuera a vos?

EO: Y mirá, trabajar así es feo. O sea, no sabés cuando te van a poner mala cara porque no hay algo. Y si fuera una sola vez, bueno. Hay veces que hasta tres veces he ido a pedir algo que no había. Y claro, la cara del cliente no te cuento, y obvio, no deja propina.

ER: Qué es lo más feo de esto para vos?

EO: Y primero, la imagen ante el cliente, que después no quiere volver. Y segundo, que así no está bueno trabajar. Vos llegás a un lugar a trabajar, y sabés lo que tenés que hacer. Pero en lugar de eso, tenés que andar viendo si hay o si no hay, y que se yo. Te quita ganas.

ER: Te gusta tener autonomía a vos.

EO: Mirá, con poder hacer lo que sé que tengo que hacer, me alcanza. Mirá como estamos.

ER: Al margen, como es la relación con tu supervisor?

EO: Es buena. Es piola. El chef también.

ER: Que tanta importancia le das a la relación con los supervisores?

EO: Y, es importante. Hay como de varios tipos. Puede ser que al jefe no te lo banques vos por cosa tuya. Eso es algo zafable. Ahora, cuando el jefe no te banca a vos, es una situación insoportable que seguramente termina mal. El tema es que en teoría, esa situación no debería existir. Si trabajás mal, te corren por eso. Y si el jefe no te banca por algo personal, pero trabajás bien, no le debería influir. Pero como que no se da a veces.

ER: Y en tu caso?

EO: Es buena. De jefe a empleado. Trabajamos bien juntos.

ER: Te interesa ascender?

EO: Si. Bueno, depende.

ER: Como depende?

EO: Y si, Ascender es más sueldo. Bien. Pero ascender es más trabajo también. Yo de mozo, a donde voy a ascender? A cajero? Y bueno, ponele, aunque mucho eso de manejar plata ajena no me gusta. Pero de ahí, sin estudios no puedo ir a ningún lado. No sé si voy a seguir alguna carrera algún día. Por ahora creo que no. Para mí lo importante es conseguir un trabajo que te guste, y poder trabajar en eso hasta que digas, bueno, basta, cambio de trabajo o algo así. Para mí es muy importante tener la posibilidad de trabajar muchos años en el mismo lugar. A mí me enseñaron así. Mi abuelo y mi viejo

igual. Mi abuelo entró a trabajar a los 18 y se jubiló en el mismo trabajo. Y mi viejo por ahí anda.

ER: O sea, que más que la posibilidad de ascender, vos preferís la seguridad y la estabilidad.

EO: Si, me parece que en un trabajo es más importante eso, y tener la tranquilidad de que vas a poder mantener el trabajo muchos años, te hace sentir mejor y más pila. Porque si te echas moco y te echan, perdés esa gran oportunidad. Entonces trabajás bien, con ganas. Si a mí me ofrecen posibilidad de ascender, pero la empresa cierra a los tres años, para que me sirva. Cuando entré al hotel, una de las primeras cosas que pensé es que este tipo de cadenas de hoteles no cierra.

ER: Antes de darte órdenes, tu jefe te consulta a ver que opinás?

EO: No. Bah, no me da órdenes. O si, a ver, me dice cosas como fijate esa mesa. Te llaman de aquella. Se levantaron de la 14. Pero no son órdenes. Los mozos sabemos lo que hay que hacer.

ER: Contame de tu relación con tus compañeros.

EO: Es buena también. Creo que nos llevamos bien todos.

ER: Tener una buena relación con tus compañeros, te hace sentir mejor en el trabajo?

EO: Pues claro! Pero es como con lo de los jefes. Si te llevás mal, es horrible. Y si te llevás bien está bueno. Pero tampoco eso del pegoteo de querer ser mejores

amigos y esas cosas porque no va. Acá venimos a trabajar. Así que con tener relación de trabajo es suficiente.

ER: Y la empresa hace algo para que ustedes puedan mejorar sus relaciones?

EO: No. Depende de donde estés. Yo sé que el chef si ve que hay dos personas que se lleven mal, trata de hacer algo. Pero no es como política de la empresa, sino de los jefes.

ER: Que opinás de las instalaciones del hotel?

EO: Está muy bueno.

ER: Y de las instalaciones que son para ustedes?

EO: Si, también están buenas.

ER: Las usás?

EO: Como te conté antes. A veces. Depende del día.

ER: Que tan importante son para vos?

EO: Está bueno que estén. Pero no me muero si no están. Hay muchos trabajos donde no hay nada de eso, y se trabaja igual. En mis trabajos anteriores nunca tuve vestuario. Me parece que no es algo que sea de tanta importancia. Pero si están, mejor.

ER: Que opinás de tu sueldo?

EO: Está bien.

ER: Te parece que más sueldo te haría sentir mejor en el trabajo?

EO: No, son dos cosas distintas. La plata está buena. Pero si el trabajo te gusta, eso no importa. Si cobrás poco, te gusta el trabajo, la pasás bien, pero te tenés que ir porque no te alcanza. Si cobrás mucho, pero el trabajo no te gusta, o te terminás yendo, o te quedás por la plata y no te afecta que el trabajo no te guste. Y si no te importa donde trabajás, mientras más plata mejor. Yo estoy más cerca del primero.

ER: Como te ves en diez años?

EO: En el hotel, con algunas canas capaz. Esperemos que así sea.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Muy buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Óptima

Ruidos moderados por murmullo

Riesgos:

Medios: Riesgo de caídas o cortes por vajilla.

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos Bajo

Esfuerzo mental y/o visual Moderado

Entrevista N° 17

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Hombre

Edad: 36 años; Puesto Ocupado: Chef; Antigüedad en el puesto: 2 años; Antigüedad en la empresa: 6 años. Con experiencia laboral previa en hoteles.

ER: Como te sentís respecto a los horarios de tu trabajo?

EO: Bien. Son los horarios comunes en este rubro.

ER: Sos de hacer horas extras?

EO: No, cuando mi horario termina, termina todo en el restaurante. No tiene sentido hacer horas extras. No habría nada que hacer.

ER: Como es un día en tu trabajo?

EO: Antes que nada, es horario discontinuo. A la mañana, llego a eso de las 11, voy para la cocina y controlo que ya estén los otros empleados haciendo la producción. Y empiezo a hacer lo que haga falta. Cuando llegan los clientes y empiezan entrar los pedidos, coordino al personal para que los platos salgan bien y a tiempo. Yo también cocino, pero más que nada coordino. Hasta las 15 hs en las que me retiro. A las 20 vuelvo y repito el ciclo, hasta la 1 que me retiro. Antes de irme, hago el stock y paso la planilla de pedidos a gerencia.

ER: Y con que dificultades te encontrás a diario?

EO: Bueno, las más comunes son que falte un empleado, que no haya algún elemento o insumo, que los mozos te pasen pedidos equivocados o que nos equivoquemos nosotros mismos adentro de la cocina.

ER: Se solucionen esos problemas?

EO: Si, todo tiene solución. Si falta un empleado, podés pedir que otro haga horas extras y lo cubra, aunque no sepa mucho que hacer. Si no hay algún insumo, no sale el plato y si nos equivocamos, lo corregimos.

ER: Alguno de estos tipos de errores te hacen perder ganas de trabajar en el hotel?

EO: Siempre que hay complicaciones, uno deja de disfrutar su trabajo y empieza un poco a sufrirlo. A mí me encanta lo que hago, y es lo que elegí hacer. Ojalá pudiera hacer esto toda la vida. No lo sé. Espero que sí.

ER: Contame un poco más sobre esto último.

EO: Yo entré a trabajar de mozo en el hotel. Antes de eso, yo trabajaba, pero no tenía una profesión. Hasta que entré a un restaurante a trabajar de mozo, y me gustó la onda de la gastronomía. Así que empecé a estudiar para chef. Hace unos años vi que buscaban gente en el hotel, y me presenté. Quedé de mozo, aunque yo me postulaba para la cocina. Así que estuve un tiempo de mozo, creo que un año y después si pasé a la cocina. Primero como ayudante y después de chef. Hace dos años soy el head chef. Lo que te quiero decir, es que hay trabajos donde lo que te gusta es el trabajo en sí, y no importa si hay problemas, o si no te pagan bien. Te gusta trabajar de eso. Y si, si todos los días va a ser un problema, te tendrás que ir a otro lado, pero a trabajar de lo mismo.

ER: Bueno, pero entonces los problemas que enfrentás acá no son graves.

EO: No, son los mismos que enfrentarías trabajando en cualquier otro lado haciendo esto.

ER: Ya que los problemas que existen no te desaniman, que cosas de trabajar en el hotel son las que más te motivan?

EO: Bueno, creo que lo que más me gusta de trabajar en este hotel es por un lado la estabilidad que te brinda estar en una cadena multinacional. Eso te permite no solo tener una cierta seguridad sobre tu futuro, sino también la posibilidad de seguir creciendo. Para los que estudiamos las carreras afines, es muy importante poder mantenerte dentro de un lugar y crecer.

ER: Cómo es la relación con tu supervisor?

EO: Muy buena. Es un tipo que sabe, pero lo mejor de todo para mí es que sabe reconocer lo que no sabe.

ER: Me mareaste.

EO: Claro. De administración sabe. Y sabe que sabe. Entonces hace las cosas, y las hace bien. Ahora, puntualmente de cómo manejar una cocina, él reconoce que no sabe y por eso me deja hacer a mí según mi criterio.

ER: Decidís todo vos?

EO: No, las decisiones las toma él, pero me consulta en todo lo que sea específico de la cocina. Por ejemplo, él no impone la carta, sino que me pide que yo la arme y él la

autoriza. O los platos de sugerencia, o sobre algún artefacto nuevo que haya que comprar.

ER: Te parece importante que el supervisor te consulte?

EO: Claro, es una de las cosas que mejor te hacen sentir en este tipo de trabajo. Porque uno estudió para esto, y que te lo reconozcan así, es muy bueno. Y eso también se refleja en que nadie te viene a estar encima para darte órdenes ni nada de eso.

ER: Y tu trabajo se vuelve monótono?

EO: Nunca. Bueno, como todo trabajo no es que estás permanentemente disfrutándola. Hay momentos en los que tenés ganas de matar a alguien. Pero la mayoría del tiempo, yo lo disfruto.

ER: Como es la relación con tus compañeros?

EO: Es buena, creo. Yo lo tengo arriba al gerente del restaurante, y después vengo yo, y todos los otros abajo. O sea que mis compañeros de trabajo, son al mismo tiempo mis subordinados. Yo creo que me llevo bien con todos ellos.

ER: Vos creés que la relación con los compañeros colabora para que el trabajo se disfrute más?

EO: Mirá, particularmente no creo que si uno se hace amigo de todo el mundo va a disfrutar más el trabajo. Si te creo que me digás que la vas a pasar mejor cuando no estás trabajando. Al momento de cocinar, nadie hace chistes ni juega jueguitos ni anda a los abrazos. Es un momento hasta un poco tenso. Primero, hay fuego, agua hirviendo aceite caliente, cuchillos, te podés resbalar, cortar con vidrio. Tenés que estar muy

atento a lo que pasa adentro de la cocina. No solo a lo que hacés vos, sino también los otros. Si el que tenés al lado es tu mejor amigo, no afecta ahí. Si ponele cuando estás en descanso, pero como que eso no es del trabajo. Ahora, si te llevas mal, si afecta. Es difícil trabajar con alguien al lado con quien te lleves mal. Imaginate que lo odiás y él te odia, y tiene un cuchillo en la mano y vos agua hirviendo. Y uno tiene que pasar por atrás del otro y hay poco espacio. Es una situación súper tensa. Así que en cuanto veo que hay dos que no se está llevando, o los acomodo para que no se crucen, o los agarro juntos y les hago hablar, o los agarro por separado a cada uno a ver en que puedo ayudar.

ER: Vos creés que la empresa debería realizar actividades que fomenten la amistad entre los empleados?

EO: No lo veo necesario.

ER: Contame un poco sobre las instalaciones que son tuyas en el hotel.

EO: Cuáles?

ER: Las que son para uso personal de los empleados.

EO: Ah, claro. Y tenemos el vestuario, una sala tipo de descanso y baños.

ER: Te parece que colaboran a que el trabajar sea más grato?

EO: Yo uso el vestuario. Vengo con ropa de calle y me pongo el uniforme. Además el uniforme en la cocina se ensucia mucho, así que me cambio para volverme a casa. Uso también las duchas por el olor a comida. La sala de descanso no la uso. Más que nada la usan las mucamas y los de la lavandería.

ER: Y colaboran?

EO: Son como herramientas de trabajo. Te dan comodidad, pero no es que te hagan a la tarea mejor en sí misma.

ER: No, claro que no. Pero suponte que tenés dos lugares para trabajar. Tenés que elegir. La única diferencia entre uno y otro son los vestuarios. Elegís un trabajo sobre otro solo por eso?

EO: No, solo por los vestuarios no. Pero si tengo que admitir que es muy útil tenerlos. Sobre todo en puestos como el mío.

ER: Cómo te sentís respecto a tu sueldo?

EO: Pobre.

ER: Es bajo?

EO: Es el sueldo de mercado para este trabajo.

ER: Y entonces?

EO: Era un chiste. Es lo que se paga en todos lados en promedio. Hay lugares donde podés cobrar un poco más, pero vas sólo dos días. El sueldo está bien.

ER: Creés que a más sueldo más satisfacción laboral?

EO: No necesariamente. El trabajo es el trabajo. Si te doy plata por martillarte un dedo, por más plata que te dé, el dedo te duele igual. Ahora, si la plata es la correcta, te das el martillazo aunque no lo disfrutes para nada.

ER: Es cierto. Y en el hotel en comparación con otros rubros, como es el sueldo?

EO: Muy similar. En restaurantes nocturnos el sueldo es mayor por día, pero son menos días. En el hotel son cinco días full time. Es más plata en total, pero menos en promedio por hora.

ER: Cómo te ves de acá a diez años?

ER: Y mirá, me gustaría ascender. Guarda, donde estoy está muy bueno. Dentro del hotel tengo dos posibilidades. La primera, ascender a gerente de restaurante. O más lejos, la de ser el head chef a nivel internacional. O sea, ser el chef que audita los restaurantes de la cadena. O si no, creo que la evolución normal es, si no puedo ascender en el hotel, trabajar en un emprendimiento propio. Me parece que son las dos posibilidades.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Muy buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Alta por los hornos

Ruidos altos por los utensilios

Riesgos:

Altos. Riesgos de quemaduras, cortes y caídas

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos Medio

Esfuerzo mental y/o visual Medio

Entrevista N° 18

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Mujer

Edad: 21 años; Puesto Ocupado: Ayudante de Cocina. Antigüedad en el puesto: 4 meses; Antigüedad en la empresa: 4 meses.

ER: Como te sentís con respecto a los horarios que te fija la empresa?

EO: Bien. Son los horarios habituales en el rubro. Tengo que reconocer que es un poco incómodo, pero hay dos opciones que son las más probables: O hacer horario discontinuo, o estar en un lugar que sólo abra medio día. Mucho restaurantes solo abren de noche, y en esos casos es otra cosa. Pero se cobra menos porque son menos horas. Y probablemente también, menos días. En mis primeros trabajitos en el rubro, era sólo de noche los fines de semana. Pero en esos lugares no vas a ningún lado. Para poder progresar, tenés que estar en un lugar en el que se pueda progresar. Más cuando lo tomás como una carrera como yo y no sólo como un trabajo.

ER: Vamos por partes. O sea que el horario no te es problema. No te perjudica en tu motivación para trabajar en el hotel.

EO: No, ni en el hotel, ni en ningún lugar de comida. Este horario se acepta en cuanto uno decide ser gastronómico. Y si no te gusta, lo más probable es que no sigas la carrera.

ER: Hablaste de progreso. A que te referís? Podés ampliar un poco el tema?

EO: Si. Mirá, yo conozco gente que entra a un trabajo, gana su sueldo y ahí se queda, piola. No está mal, pero yo no soy así, y menos en el trabajo que elegí como carrera y por vocación. Cuando empecé a trabajar, fue en un barcito que tiene un tío en el centro. Yo tenía dieciocho y estaba en el secundario. Es un barcito en una galería, que abre a la mañana hasta la nocecita, tipo ocho que cierra. Yo iba a la tarde a hacerme unas monedas dándole una mano. Licuados, tostados, café, y otras cosas por el estilo. Nada de platos. Y me empezó a gustar el tema. Así que cuando terminé la secundaria, empecé a estudiar gastronomía. Y empecé a buscar trabajo en el rubro. Entonces te digo que estudio para ser chef, para gerenciar, para organizar y usar la cabeza en la cocina, no para pelar papas. Y en los bares chicos, o restaurantes chicos, no tenés muchas posibilidades. En el hotel estoy ahora como ayudante de cocina. O sea que hago platos. Y puedo ascender a chef, head chef, gerente de restaurante. Como que tenés un techo más alto.

ER: Si, es verdad si lo planteás así. Entonces una de las cosas que más te gustan de trabajar en el hotel es esa posibilidad de hacer carrera.

EO: Si, pero esto se puede dar en hoteles grandes. En uno chico, que tenga un comedor simple para los mediodías, no llegás a nada tampoco, y te terminás yendo. En esta cadena hasta podés viajar a otras sucursales.

ER: No sos la primera que me dice algo así. Es cierto eso?

EO: Si, hay ciertos puestos que son a nivel nacional, Sudamericano, mundial. Y si te lucís, capaz que podés.

ER: Contame un día típico en tu trabajo.

EO: Llego, me cambio, y voy a la cocina. Y me pongo a hacer lo que el chef me diga. A la hora que llego, hay que hacer producción. Y al rato empiezan a llegar los pedidos. Depende el día, porque vamos rotando, pero hay días que me encargo de las pastas, otra de las carnes. Eso lo vemos día a día. El chef nos coordina. Y bueno, cocinamos y sacamos los pedidos. Y a la siesta me voy, y vuelvo a la tarde, y otra vez igual.

ER: Te gustan tus tareas?

EO: Sí, son las tareas de la cocina. Salvo que se yo, pelar papas ponele. No para papas fritas que esas se compran, sino para mil hojas de papa. O tampoco me gusta el preparar el relleno de los sorrentinos. No sé, no me gusta mucho. Pero es una de las cosas a hacer en una cocina. El resto, son el motivo por el cual hago esto.

ER: Y con que problemas te enfrentás a diario?

EO: Típicos. No hay algún elemento. Un compañero que esté lento. El mozo que te pasa mal el pedido. La tikeadora que se queda sin papel y el sistema no te puede tirar los pedidos. Son todas cosas así, bien típicas de estar trabajando en una cocina.

ER: Y esos problemas te quitan ganas de trabajar?

EO: Si me dijeras que se dan todos los días, todo el tiempo, sí. Mando todo al diablo y me busco otro trabajo. En la cocina, pero en otro lado. Pero se da normal.

ER: Tenés autonomía para realizar tu trabajo?

EO: Toda la posible dentro de mi puesto. Cuando entrás, te capacita el chef para que conozcas bien los platos del menú. Los primeros días el tipo te va viendo a ver

si hacés las cosas bien, y como está diseñado en el hotel. Y si te tiene que corregir, te corrige. Una vez que andás solo, te larga y dale nomás. A mí hace tres meses que no me dice nada. Trabajamos todos sin que nos esté dando indicaciones. Yo creo que fue porque nos dijo cómo quería que salieran las cosas, y nosotros accedimos.

ER: Cómo es tu relación con tu supervisor?

EO: Muy buena.

ER: El tipo de relación con él te da más pilas para trabajar?

EO: No sé. No. Bueno, la relación es buena, entonces yo vengo y trabajo. Y la paso bien. Pero no sé si porque la relación sea buena. Es lo que tiene que ser. Yo creo que no se puede trabajar si la relación es mala. Ahí te terminás yendo. No se puede ir a un lugar a donde estás peleado con la gente. Se vuelve insoportable.

ER: Y con los compañeros?

EO: Creo que es igual. Dentro de la cocina nos llevamos todos bien. Y para afuera también. Debe ser muy feo llevarte mal con alguien y tener que estar todo el día ahí con esa persona mirándose las caras.

ER: Y si la relación es más que buena, te daría más motivación?

EO: Creo que no necesariamente. En una buena relación de trabajo, te podés reír, hacer chistes, hablar en los descansos, y pasarla muy bien. Aunque después no lo veas el fin de semana o no le conozcas el nombre de los hijos.

ER: Háblame un poco de las instalaciones del hotel.

EO: Es un hotel increíble. Cuando uno es pobre, no vas muy seguido a hoteles cinco estrellas.

ER: Y las instalaciones de los empleados?

EO: Tenemos vestuarios, duchas, sala de descanso...

ER: Y que te parecen?

EO: Están realmente muy bien.

ER: Las usas?

EO: Si, sobre todo al vestuario.

ER: Que tan importantes son para vos?

EO: Creo que muy importantes. Me dan la posibilidad de cambiarme de ropa para no andar con la ropa de la cocina por la calle. O de tener una muda por si pasa algo.

ER: Son parte del motivo por el que te gusta tanto trabajar en el hotel?

EO: Un poco sí. Suma.

ER: Y si no estuvieran?

EO: Y bueno, si no hay, no hay. Con que haya una pequeña piecita donde cambiarse, suficiente. No es lo mismo, pero no es para morir.

ER: Contame sobre tu sueldo.

EO: Bueno, es bueno. Es el sueldo de mercado para los que trabajamos horario doble.

ER: Que tanto afecta tu sueldo a tus ganas de trabajar?

EO: No directamente. No creo que si me das más plata me den más ganas o me guste más el trabajo automáticamente. Son varias cosas las que afectan. El sueldo puede ser uno.

ER: Y si comparás el sueldo en el hotel, con respecto a algún restaurante?

EO: Son muy parecidos. Pero la diferencia es que acá tenés mucha más estabilidad. Los restaurantes pasan de moda y cierran, o se achican. Este hotel tiene para rato. Este y todas las cadenas.

ER: O sea que preferís más estabilidad en vez de más plata?

EO: Depende que tanto más de cada una. Es como en la vida. Mientras más te arriesgás, más podés ganar. O más podés perder. En este hotel, podés hacer la conservadora, de estar tranqui, bien, piola, ascender y hacer carrera.

ER: Como te ves en diez años?

EO: Esperemos que en el hotel, recibida y como chef por lo menos.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Muy buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Alta por los hornos

Ruidos altos por los utensilios

Riesgos:

Altos. Riesgos de quemaduras, cortes y caídas

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos Medio

Esfuerzo mental y/o visual Medio

Entrevista N° 19

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Hombre

Edad: 46 años; Puesto Ocupado: Jefe de Mantenimiento. Antigüedad en el puesto: 12 años; Antigüedad en la empresa: 16 años. Sin experiencia previa en hoteles.

ER: Como son tus horarios de trabajo?

EO: Son un poco complicados. Tengo mi horario habitual a la mañana, pero se me suman horas extras casi siempre y hago guardias pasivas casi todos los días.

ER: Que son guardias pasivas?

EO: Es que estoy en mi casa con el teléfono cerca y si pasa algo grave en el hotel, aunque sea domingo a la tarde, tengo que salir para allá.

ER: Y si llegás a ir, te lo pagan como hora extra verdad?

EO: Si, y viáticos también. Pero ese no es el punto. Si quisiera hacer tantas horas extras, me quedaría en el hotel fuera de hora.

ER: Y cómo te hace sentir eso?

EO: Bueno, mirá, no es algo que me guste mucho, pero es una condición de cuando acepté el puesto por un lado, y por otro en casi todos lados este tipo de puestos tiene requerimientos parecidos. Es como cuando sos médico y tenés que hacer guardias.

A nadie le gustan, pero todos saben que las tenés que hacer, inclusive desde antes de empezar a estudiar medicina.

ER: Cómo es un día típico en tu trabajo?

EO: No creo que exista el día típico. Es una vorágine siempre bastante dura.

ER: Contame más o menos como es tu día. Ya veremos que ampliamos.

EO: Bueno, mi horario es desde las 8 hs hasta las 17 hs. Si todo está bien.

ER: Y cuáles son tus tareas? Contame a grandes rasgos, tampoco una enumeración exhaustiva.

EO: Como sabrás, tengo a cargo toda la maquinaria del hotel. Salvo los ascensores y la parte informática. Pero sí lo que son calderas, aire acondicionado, cocina, bombas de agua, motores de la pileta y todos los aparatos del hotel. Así que cuando llego a la mañana, lo primero que hago es controlar ciertos indicadores como presión de las calderas, temperaturas de los aires y ver que todo esté en marcha sin problemas.

ER: Bueno, así no parece tan complicado.

EO: Nunca nada es complicado si anda bien. El tema es que pasa cuando algo se rompe. Ahí te quiero ver. Si la caldera pierde presión porque se rompió un o ring. Entonces tenés que salir corriendo y a ver si el gerente te deja cerrar todo y dejar las habitaciones sin agua caliente por ejemplo. Lo que siempre hay que entender es que los intereses de mantenimientos, son opuestos a los de las otras áreas. Mantenimientos no produce, no vende, no se ve y es siempre una pérdida.

ER: Bueno, sí, pero es necesario.

EO: Si, en eso están todos de acuerdo, pero a la hora de darle espacio a mantenimiento, todos lo corren a un costado. Y es entendible. Así es este rubro.

ER: Bueno, y que más haces en el día?

EO: Mantenimiento programado por ejemplo. Hay ciertas cosas que hay que hacer periódicamente para que las instalaciones funcionen mejor. Así que cada cierto tiempo se realizan tareas programadas. Yo llevo adelante el listado de tareas y las coordino. Por ejemplo, hay que limpiar los filtros de cada aire acondicionado. Uno por uno, o limpiar las piletas de piso de cada una de las habitaciones, o engrasar todos los rodamientos de todas las maquinas del hotel. Así que bueno, ahí tenés bastante trabajo todos los días. Y cuando surgen imprevistos, los tengo que solucionar.

ER: Como cuáles?

EO: Que te llamen de recepción para avisarte que no anda un televisor. Primero hay que ver si hay otro televisor que sirva para el colgador de esa habitación. Y ahí vas a cambiarlo. Y con el televisor roto, hay que comunicarse con el técnico que lo viene a retirar y lo repara. Tenemos convenio con técnicos, gasistas, electricistas, plomeros, así que cuando pasa algo, yo soy el encargado de comunicarme con el que corresponda y solucionarlo.

ER: Y con que dificultades te podés encontrar?

EO: Que no haya un repuesto. Que lo que se rompa no tenga reparación y haya que cambiar todo. Que tenga que parar algo grande y desde las habitaciones me maten.

Que lo que haya que reparar salga muy caro y no me autoricen el repuesto o la mano de obra. Que no me dejen hacer los mantenimientos programados por la causa que fuere.

Querés que siga?

ER: Bueno, parece que son muchos problemas.

EO: En realidad son los problemas clásicos de mantenimiento. Vayas a donde vayas te vas a encontrar con exactamente lo mismo.

ER: Ya habías trabajado de esto? Parece que la tenés clara.

EO: Yo fui a un colegio técnico, y ahí aprendí mucho. Cuando terminé el colegio, empecé a trabajar en una pequeña metalúrgica, primero como operario y después pasé a mantenimiento. Estaba bueno, pero siempre la industria en Argentina va y viene. Y como éramos proveedores de una terminal automotriz, a la menor baja del mercado, chau trabajo. Suspensiones, quita de horas, etcétera. Así que me propuse buscar algo un poco más estable. Y empecé a estudiar en la UTN una tecnicatura en mantenimiento industrial. Y hará unos 15 o 16 años, conseguí en el hotel. Para ese momento, la metalúrgica estaba bastante mal, imaginate que era año 2002, así que nos dieron la posibilidad de un retiro voluntario, y me vine al hotel.

ER: Y vino bien el cambio?

EO: Totalmente. Era lo que estaba buscando. La tranquilidad de estar dentro de una empresa de este tamaño, a nivel internacional, no tiene precio. Es como si dentro de la industria, entrás a Coca Cola o a Volkswagen. Ahí sabés que no te vas más. Creo que una de las mejores partes de estar en este hotel, es la tranquilidad de que todos los días que te levantes, vas a tener el trabajo esperándote.

ER: Y como es la relación con tu superior?

EO: Es el gerente de mantenimiento. La relación es muy buena. Hace años que trabajamos juntos. Ya tenemos un esquema armado y nos funciona a ambos. Es bueno poder trabajar coordinando tareas.

ER: Cómo es eso del esquema?

EO: Hace unos años le planteé el cronograma de mantenimientos programados, una lista de técnicos que nos diera soporte, una lista de herramientas y repuestos que había que tener en existencia si o si, o le pareció bien.

ER: Antes de tomar una decisión, te consulta a vos, o te da las órdenes una vez tomada la decisión?

EO: Depende de que se trate. Si es respecto a mantenimiento, si me consulta. Pero si es respecto a temas económicos, que tiene que arreglar más arriba, ahí no.

ER: Y qué te parece que te consulte antes de tomar decisiones?

EO: Está muy bueno. Te hace sentir importante, pero en el buen sentido. Uno siente que vale la pena trabajar ahí. Que uno vale no sólo por lo que hace, sino por lo que es como persona. Creo que es una de las sensaciones más gratificantes de trabajar.

ER: Y qué grado de autonomía tenés para trabajar?

EO: Absoluto. Yo cuando llego, si quisiera, hago lo que quiero. No te olvides de que yo mismo me puse la agenda de los mantenimientos programados.

ER: Y cómo te sentís al respecto?

EO: Muy bien. Es enfermante que te estén diciendo todo el día que hacer.

ER: Bueno, sí, pero hay trabajos donde eso es así.

EO: No necesariamente. En todo trabajo vos sabés que tenés que hacer. Te lo dicen una vez y listo. Pero si sos muy bruto o si tus jefes son muy autoritarios, te van a repetir las cosas miles de veces.

ER: Y vos creés que en el hotel no se da por qué?

EO: Porque es una empresa grande y bien organizada. Existen las descripciones de puestos y los manuales de tareas, y cada uno sabe qué hacer. Eso sí, después te hacen una evaluación de desempeño, y si no das con el estándar, te vas. Pero nadie te dice las cosas muchas veces.

ER: O sea que para vos es muy importante.

EO: Claro que sí. Trabajás con mucha más tranquilidad.

ER: Volviendo al tema de tu jefe, te gustaría ascender?

EO: Claro que sí. Hay dos problemas nomás. El gerente actual tiene prácticamente la misma edad que yo, así que si se jubila, nos jubilamos los dos. Y a mí me faltan calificaciones para ser gerente. No tengo hecho cursos de administración, ni de manejo de personal, por ejemplo. Sí me gustaría, pero es una expresión de deseo. En el hotel tengo la posibilidad de ascender, pero me faltan calificaciones a mí. De todas formas el cargo que tengo ahora es muy bueno también.

ER: Cómo es la relación con tus compañeros?

EO: Es muy buena también. A la tarde y a la noche hay dos chicos de mantenimiento que siguen con las tareas programadas que les dejo yo, y están por si pasa algo. Con ellos me llevo bárbaro. Y bueno, con el resto del personal del hotel, que nos vemos poco en realidad, me llevo bien.

ER: Que tan importante es la relación con tus compañeros?

EO: Es importante. Siempre hay que llevarse bien con todos.

ER: Y influye en tus ganas de trabajar por ejemplo?

EO: No necesariamente. Si te llevás bien, muy bien o excelente, venís a trabajar bien. La única forma de que no quieras venir a trabajar, o que la relación con los compañeros afecte en eso, es sólo que se muy mala, y con tal de esquivarlo al tipo, no quieras ir a trabajar. Pero si no, no debería haber problema.

ER: Contame que opinás de las instalaciones del hotel, pero me refiero a las instalaciones para uso de ustedes.

EO: Son buenas. Hay vestuario, oficinas, sala de descanso con cocina, duchas.

ER: Creés que esas instalaciones son un factor que afecten sobre tus ganas de trabajar?

EO: Todo suma. Pero si no estuvieran, y bueno, no están. Hay muchos trabajos que no tienen esto. Obvio que ayuda, pero no creo que sea demasiado importante.

ER: Bueno, Contame sobre tu sueldo.

EO: Es un buen sueldo. Es el de convenio, más horas extras, más premios por productividad, eficiencia, y por las guardias pasivas.

ER: Desde el punto de vista motivacional, como afecta el sueldo?

EO: No sé exactamente. Lo único que te puedo decir es que con un buen sueldo, uno viene a trabajar con más pilas.

ER: Te gusta tu trabajo?

EO: Si, me gustó siempre. Las máquinas, las herramientas, el meter mano. Cuando el día es tranquilo sin sobresaltos, la paso bien.

ER: Y la pasarías peor o te gustarían menos las máquinas si cobraras menos?

EO: Posiblemente no. Pero esto es un trabajo, y uno viene a cambio del sueldo. Y mientras más alto el sueldo, mejor. Hay un montón de aspectos que por ahí no están tan buenos, pero que por el sueldo uno los deja pasar y no te afectan. Cuando cobrás poco, todo te empieza a molestar, hasta que el trabajo mismo que antes te gustaba, te deja de gustar. Y ahí se pudre todo.

ER: Como te ves en diez años?

EO: Con más arrugas, y en el mismo puesto.

ER: Pero no me habías dicho que querías ascender?

EO: Dije que sí, que me gustaría. Pero que me faltaban calificaciones. Yo diría que me quedo acá nomas. Estoy bien acá. Me gusta.

ER: Cambiarías algo en tu trabajo para que te puedas sentir mejor?

EO: Ahora no se me viene nada a la cabeza, pero creo que si hay cosas a mejorar, siempre.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Alta por los motores

Ruidos altos por los motores

Riesgos:

Altos. Riesgos de quemaduras, caídas y otros accidentes varios

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos Alto

Esfuerzo mental y/o visual Medio

Entrevista N° 20

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Hombre

Edad: 22 años; Puesto Ocupado: Encerador de Pisos. Antigüedad en el puesto: 4 meses; Antigüedad en la empresa: 4 meses. Sin experiencia previa en hoteles.

ER: Como te sentís con los horarios que tenés en tu trabajo?

EO: Bien. Es un horario común. Por la mañana. De 8 hs a 17 hs. Como casi en todos lados.

ER: Te piden que hagas horas extras?

EO: A veces. Pero no las hago. Yo ya avisé que no hago horas extras. No me gusta que me presionen con eso.

ER: Te has sentido presionado para hacer horas extras?

EO: Me pidieron varias veces. Y siempre decía que no, pero me seguían pidiendo. Hasta que hablé con la jefa y le dije que no me pidiera más porque no las iba a hacer.

ER: Y como es la relación con la jefa?

EO: Que se yo. Como todas. Ella me da las órdenes y yo las hago. Y cada tanto pasa y controla y me manda para un lado y para el otro a que limpie. Ella manda y yo hago. No son así las relaciones con los jefes?

ER: Y con el resto de tus compañeros?

EO: Igual. No vengo a hacer amigos, y no sé cuánto tiempo me voy a quedar acá. No me gusta este trabajo ni trabajar en un hotel. Es lo que conseguí porque necesito la plata. Pero en cuanto me surja cualquier otra cosa, me voy.

ER: Bueno, te agradezco por la sinceridad. Nada de lo que hablemos sale de acá, por las dudas te aclaro.

EO: Ya se, ya me lo aclaraste antes de empezar la entrevista.

ER: Volviendo a lo que es tu trabajo, con que dificultades te encontrás a diario?

EO: No sé. Creo que ninguna. Vengo y hago lo que me mandan. Tengo que encerar los pisos, la vereda, y todos los pisos que tengan cerámicos. A las alfombras yo no las limpio. Eso no me toca.

ER: Y nunca encontrás dificultades?

EO: No.

ER: Y si por ejemplo no tenés los elementos que necesitas?

EO: No es mi problema. Yo le digo a la jefa y ella me los tiene que conseguir. No está para eso ella?

ER: Bueno, supongo que un poco sí. Contame, un poco sobre las instalaciones del hotel. Las que usan los empleados.

EO: Vestuarios y eso por ejemplo?

ER: Exactamente.

EO: Están bien. Yo uso el vestuario para cambiarme para no andar con el uniforme por la calle.

ER: Y te hace sentir bien poder tener acceso a este tipo de instalaciones?

EO: Me da lo mismo. Está bueno que estén, pero no me importa mucho.

ER: De no estar, tendrías menos ganas de venir a trabajar por ejemplo?

EO: No tengo ganas. Vengo por el sueldo. Si no me pagaran, no vendría. Ni con vestuario, ni sin vestuario.

ER: Bueno, hablemos entonces un poco del sueldo, te parece?

EO: Que querés saber?

ER: Cómo te sentís respecto a tu sueldo?

EO: Es un poco bajo. Yo sé que el cargo que tengo no es bueno y no tengo antigüedad. Así que el sueldo es medio bajo. Yo no tengo muchos gastos, pero igual es medio poco.

ER: Pensé que ibas a hablar mejor de tu sueldo.

EO: Por qué?

ER: Porque como era tu único motivo para estar acá, pensé que era importantísimo.

EO: Para que me entiendas. Estoy trabajando acá porque necesito la plata. Nada más. Gratis no vendría ni loco. No me gusta trabajar acá ni el trabajo que hago. Es una necesidad. Y el sueldo es bajo. Por eso sigo buscando otra cosa para hacer.

ER: Y que te gustaría?

EO: No sé. Todavía no encontré un trabajo que me haya gustado. He probado varias cosas y nada. Así que pruebo, si no me gusta, sigo con otra cosa. Cuando encuentre algo que me guste, o que me pague realmente bien, me quedaré ahí.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Buena

Iluminación Muy buena

Temperatura Ambiente

Ruidos moderados a altos por el ruido de la calle

Riesgos:

Moderados, riesgo de caídas

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos medio

Esfuerzo mental y/o visual Medio

Entrevista N° 21

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Mujer

Edad: 41 años; Puesto Ocupado: Responsable de Liquidación de Sueldos. Antigüedad en el puesto: 4 años; Antigüedad en la empresa: 6 años. Sin experiencia previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís con tus horarios de trabajo?

EO: Me siento bien. Es el horario administrativo habitual.

ER: Hacés horas extras?

EO: A veces. Sólo cuando es necesario.

ER: Cómo te piden que las hagas?

EO: No me piden. Yo sé que hay tareas que tienen que ser hechas, y si no alcanza el tiempo, te quedás a terminarlo.

ER: Y te las pagan cuando las hacés?

EO: Si. A menos que las pida como horas de banco. Así que por ahí hay días que me voy antes, o que puedo no venir. Pero es lo menos común. Lo general es que las cobre.

ER: Cómo es tu día de trabajo?

EO: Llego a la oficina y hago mi trabajo. Mi horario es de 8 hs a 17 hs.

ER: En que consiste tu trabajo?

EO: Es un poco técnico. Te Explico un poco?

ER: Dale.

EO: Yo hago la parte de liquidación de sueldos. Lo que necesito es tener la información necesaria para poder hacer una liquidación correctamente. Para esto necesito más que nada los horarios de entrada y salida de cada empleado, para ver el pago de horas extras, y el ausentismo. Ahora existen sistemas informáticos que hacen las liquidaciones prácticamente solas. Vos sólo tenés que ingresar las variables, y te tira la liquidación final.

ER: Pero si existen estos sistemas, tu trabajo no es un poco obsoleto?

EO: No necesariamente. Dentro de las áreas administrativas, seguro que sí hay tareas obsoletas. No sé, se me ocurre el trabajo de archivo, ya no existen más los depósitos de expedientes como antes. Ahora está casi todo digitalizado. Pero en mi caso, tiene que haber alguien que sea responsable, en los términos legales, de que la liquidación sea correcta. Eso no se puede dejar librado al azar. Es el sueldo de la gente. Con eso no te podés meter.

ER: Perdón, no era mi intención ofender.

EO: Para nada.

ER: Te gusta lo que hacés?

EO: Sí, a los contadores nos gustan este tipo de trabajos. Para la mayoría son aburridos.

ER: Qué es lo que más te gusta de hacer tu trabajo en el hotel?

EO: Supongo que la tranquilidad.

ER: A qué te referís?

EO: Acá es tranquilo. No es que haya poco trabajo. Para nada. Pero es diferente. Me gusta mucho que sea todo más ordenado que en otros lados. Como que cada uno sabe mejor lo que tiene que hacer. Y se cumple. En eso está muy bueno. Y otra cosa también es que es un trabajo seguro. Yo creo que son dos de las cosas que más me gustan de estar en el hotel.

ER: Con qué dificultades te encontrás diariamente?

EO: Las típicas de áreas administrativas.

ER: Como cuáles?

EO: La impresora no anda. (Se ríe). Creo que esa es la clásica. Hasta en las películas siempre pasa eso. Bueno, ahora las impresoras son mucho más fáciles de manejar. No sé, lo típico. Se pierde un papel, falta algo, se cae el sistema.

ER: Te afecta eso?

EO: Sí y no. No, porque es sabido que esas cosas pasan siempre. Y sí, porque siempre te afecta.

ER:Cuál es tu grado de autonomía para realizar la tarea?

EO: Bueno, yo tengo que hacer la liquidación como corresponde. Ahí no puedo decidir nada.

ER: Claro. Pero con respecto a tu forma de trabajar en general?

EO: Ah, creo que te entiendo ahora. Absoluta. El único límite que tengo es que el tercer día hábil del mes, los sueldos tienen que estar depositados, así que un día antes por lo menos, en finanzas tiene que tener las liquidaciones para que puedan hacer los movimientos bancarios a cada una de las cuentas, más las liquidaciones de los aportes patronales y de la seguridad social.

ER: Y el resto del mes?

EO: Ahí es donde tengo la libertad de hacerlo como quiera. Si un día no hago los horarios de ingresos y egresos, lo puedo hacer al día siguiente. Lo mismo con el ausentismo. El límite es la fecha de liquidación.

ER: Y cómo te hace sentir eso?

EO: Para mí es genial. Para mí, la autonomía es fundamental en un trabajo. Para que me entiendas, en mi trabajo anterior no tenía nada de autonomía en ese sentido. Estaba en Ferniplast. Estaba en el área contable, y tenía a la jefa todo el día arriba. No te dejaba moverte un centímetro que ya te venía a decir algo. Había días que te daban ganas de matarla.

ER: Cómo es tu relación con tu supervisor?

EO: Es buena. Es mujer. Es la gerente financiera.

ER: Por qué la aclaración? De que es mujer?

EO: Porque dijiste supervisor.

ER: Es cierto. Encontrás alguno diferencia?

EO: No, para nada. Era sólo para aclarar eso.

ER: Bueno, contame un poco de su relación laboral y como te hace sentir.

EO: Es buena la relación. Muy profesional. Ella es contadora y administradora de empresas. Y tiene mucha experiencia comercial. Es muy gratificante poder trabajar con ella.

ER: Que lo hace gratificante?

EO: Antes que nada, no te hace sentir que sos la empleada, sino que sos la compañera. Y como te dije antes, acá cada uno conoce su papel. Es complicado de explicar. A ver, te lo resumo. Como cada uno conoce su papel, ella hace su tarea y yo la mía, y no hay necesidad de que me tenga que andar chapeando que es mi jefa. Y además viene siempre y te consulta todo. Yo sé que lo hace como técnica motivacional. Yo también he hecho cursos de coaching y eso está en el ABC de la motivación de Recursos Humanos. Pero igualmente está bueno. Porque si bien no hay mucho que preguntar, además que te hace sentir bien, por ahí puedo meter algún bocadillo.

ER: Te da órdenes?

EO: No es necesario.

ER: Te interesaría ascender?

EO: Pero obvio que sí. Eso es otra cosa que tienen de bueno trabajar en el hotel. Es una estructura grande, donde si te esforzás tenés posibilidades. Yo le apuntaría a la gerencia financiera.

ER: Pero no está ahí tu actual jefa?

EO: Si, pero es muy probable que ella pueda conseguir algo en otra empresa más grande y yo trate de ocupar ese puesto. Le falta para jubilarse, pero esa también es otra opción.

ER: Te parece importante el poder hacer carrera dentro de la organización?

EO: A mí sí. Hay algunos que no. Pero yo creo que siempre hay que buscar crecer profesionalmente. Siempre de la forma correcta no? Si entro a un lugar donde sé que no voy a poder crecer, me mantengo ahí hasta que consigo otra cosa y me voy. Creo que todavía no alcancé mi techo.

ER: Cómo es la relación con tus compañeros?

EO: Es muy buena también.

ER: Cómo influye en tus ganas de trabajar?

EO: No creo que influya. Mi tarea es bastante autónoma y solitaria. No necesito de mucho contacto con las otras personas.

ER: Que opinión te merecen las instalaciones en general, pero sobre todo las propias para ustedes?

EO: El hotel es hermoso. Y nuestras oficinas son estándar. Ni fu ni fa.

ER: Vestuario por ejemplo?

EO: No uso.

ER: Háblame de tu sueldo un poco.

EO: Es bueno. Da gusto trabajar cuando te reconocen tu tarea.

ER: Hay muchas formas de que te reconozcan tu tarea.

EO: Sí, es verdad. Pero para mí el sueldo es la verdadera. Las otras son un eufemismo.

ER: La empresa otorga algún beneficio monetario más?

EO: Sí, cobramos un bono por productividad.

ER: En que se basa?

EO: En mi caso hay dos variables. Una, el tiempo de entrega de los datos a las otras áreas, y el otro, la cantidad de fallas que pueda haber. Me parece muy bueno esto.

ER: Por qué?

EO: Porque es gracias a nosotros que hacemos bien nuestro trabajo, que el hotel gana plata. Así que me parece bien que te reconozcan cuando hacés bien las cosas.

ER: Sí, pero vos no tratás con los huéspedes.

EO: No, pero igual creo, o por lo menos me gusta creer que mi trabajo es importante. Es cierto, yo no atiendo al huésped que llega la recepción, pero soy la que le paga a la recepcionista. Imaginate que cara o cómo va a atender a un huésped si le

liquidás mal el sueldo. O cómo te van a limpiar las mucamas, o atender los mozos. Acá todos tenemos una función, y todos somos parte de un todo más grande que es el hotel, y que éste da un servicio. Ese es uno de los motivos más fuertes por los que siempre trato de hacer lo mejor posible a donde esté.

ER: Me cerraste la boca.

EO: Está bien. Es una cuestión de perspectiva nomás.

ER: Bueno, como para ir cerrando, como te ves de acá a diez años?

EO: Espero que de gerenta.

ER: Cambiarías algo de tu trabajo?

EO: No, bah, no se me ocurre nada ahora. Cada vez que se me ocurrió algo lo pude plantear.

ER: Alguna donde te hayan hecho caso?

EO: No trabajo el sábado. Eso lo propuse yo y me hicieron caso. En vez de 8 horas diarias, ahora hago 9, pero el sábado me quedo en casa. Me parece buenísimo así. Te queda el día entero para vos.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación Muy Buena

Iluminación Muy buena

Temperatura regulada por acondicionadores de aire y calefacción

Ruidos leves a moderados

Riesgos:

Leves

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos leve

Esfuerzo mental y/o visual Alto

Entrevista N° 22

Antigüedad Menor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Hombre

Edad: 26 años; Puesto Ocupado: Recepcionista. Antigüedad en el puesto: 1 años;

Antigüedad en la empresa: 1 año. Con experiencia previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís respecto a los horarios que hacés en el hotel?

EO: Bien. Son horarios más o menos estándar. De 8 a 16 me toca a mí.

ER: Son horarios rotativos?

EO: No. Por lo general nos ponemos de acuerdo entre nosotros y si alguien quiere rotar por algún motivo, nos ponemos de acuerdo y lo comunicamos a RRHH. Si nos aprueban el movimiento, se hace.

ER: Para eso necesitás tener buena relación con tus compañeros.

EO: Si, eso es muy importante.

ER: Como te hace sentir la relación que tenés con tus compañeros?

EO: En qué sentido?

ER: Con respecto a tus ganas de trabajar por ejemplo.

EO: Ah, claro. Bueno, aunque no parezca, yo creo que es muy importante llevarse lo mejor posible. No te vas a hacer íntimo de todos, ni capaz que te puedas llevar bien con todos. Pero el hecho de que te lleves bien con la mayoría por lo menos es bueno. A mí me hace sentir bien. Sé que voy a trabajar a un lugar donde me siento querido.

ER: Me parece muy entendible. Hacés horas extras?

EO: A veces. No muchas. Yo prefiero no hacer. Y en ese sentido son bastante respetuosos en el hotel de respetar tus horarios y tu vida. Te piden de muy buena forma si es que llega a faltar alguien o algo así, y que haya sido de improviso. Porque si no, buscan el reemplazo con tiempo así no hay sobresaltos.

ER: Que opinás sobre esa actitud?

EO: Ojalá en todos lados fueran así. Da gusto estar en lugares donde te tratan de esta forma.

ER: Te ha pasado diferente?

EO: Uh, sí. Antes de entrar en este hotel, estaba en uno céntrico, que pertenece a una mutual. Éramos poquitos empleados y las tareas se mezclaban un poco también. Como que cada uno cubría un poco a los otros en algunas cosas. Pero se terminaban excediendo cuando faltaba la mucama y te hacían quedar y reemplazarla haciendo limpieza. Te pagaban las horas extras, pero imagínate, te estás por ir y viene el encargado y te dice que te tenés que quedar 4 o 5 horas más. Yo estaba estudiando y eso me mataba. Pero ni les importaba. Te quedás o te quedás.

ER: Y qué pasó con tus estudios?

EO: Me recibí. Cuando me faltaba poco, renuncié a ese hotel y terminé el estudio. Y ahí nomás me puse a buscar otro trabajo.

ER: De que te recibiste?

EO: Hice la carrera de hotelería, en la Mariano Moreno.

ER: Y con el título en mano, que tipo de trabajo buscaste? O cuál era tu objetivo laboral?

EO: Primero, antes que nada, empecé a buscar en hoteles exclusivamente. Pero en hoteles grandes. Nada de volver a esos chiquitos de la terminal donde te morís de infeliz.

ER: Y que pensás que tienen los hoteles grandes respecto a los otros?

EO: Cosas como las que te conté previamente. Entre otras cosas. Otra cosa muy motivante que encuentro en los hoteles grandes es que tenés estabilidad. En los chicos no. Si en uno chico caen las ocupaciones, te sobran mucamas automáticamente por ejemplo. Pero en los grandes, la estructura que tienen es la que se necesita para que sea operativo. No te voy a negar que no haya picos de ocupación, o en temporada, pero en esos casos se contratan eventuales, o de temporada. Pero es muy difícil que se reduzca. Si bien soy joven todavía, la tranquilidad de saber que vas a estar todo el tiempo que quieras en una empresa no tiene precio. Además, es la única posibilidad de hacer carrera en mi profesión. Ese es otro motivo para estar acá y sentirme bien acá adentro. Te marco a propósito los puntos que me brindan satisfacción laboral porque sé que por ahí pasa el tema de tu tesis.

ER: Calidad de vida laboral. Pero si, van muy de la mano.

EO: Si, sí, eso mismo. Bueno, no sé si vamos bien.

ER: Vamos perfecto.

EO: Bueno, que sigue?

ER: Te iba a preguntar por un día típico de tu trabajo. Cómo es? Con qué dificultades te encontrás?

EO: Ah!, antes que me olvide, te quería contar un poco más de por qué es tan difícil ascender en hoteles chicos. Te pongo de ejemplo en el que yo estaba antes. Estaba yo, uno de limpieza, la mucama y uno de mantenimiento. Y arriba el encargado, que había sido puesto a dedo por los de la mutual. O sea, si no eras amigote de los del gremio dueño del hotel, olvídate.

ER: Si, debe ser más difícil.

EO: bueno, para responderte a lo otro, te cuento que mi día es muy típico. Detrás del mostrador, recibo los huéspedes, hago los check in, los check out, coordino al portero y a los bagajistas, hago facturación de los huéspedes que se van, recibo llamadas de habitaciones, más o menos eso. Y dificultades, las de siempre. Que falta alguien, o algo, que el portero se fue a fumar, que el pibe de limpieza no limpia, que no la encontrás a la mucama para que haga una habitación.

ER: Y cómo te sentís al respecto?

EO: Así es el trabajo este. Me gusta, con lo bueno y lo malo. Otra gran ventaja de este hotel por ejemplo es el manual de puesto. Ahí te marca perfectamente que tenés que hacer y hasta donde. Eso te salva cuando alguien no hizo algo y te quiere tirar el bardo a vos. Y también te sirve para saber que tenés que hacer sin que alguien te tenga que estar permanentemente mirando por arriba del hombro a ver si hiciste lo tuyo.

ER: Ahí me dijiste dos cosas que me llamaron la atención. Una, es sobre el manual. Contame un poco más.

EO: Si, es el típico manual de puestos, donde te marca todas las tareas y la forma de realizarlas. Desde donde hasta donde es tuyo.

ER: Y que existe eso te hace sentir mejor?

EO: A mí sí. Acordate lo que te conté del hotel anterior. Acá uno hacía un poco de todo. Al final no sabías que te correspondía a vos y que no. Y claro, siempre alguien se avivaba y dejaba de hacer algo, y te lo tiraba a vos. Y vos convencido que no era

tarea tuya, no lo hacías. Y venía el encargado, y como nadie lo hacía, empezaba a los gritos, pero claro, ni él sabía a quién le correspondía. Se lo tiraba al que tenía al lado en ese momento.

ER: Y lo otro que dijiste es eso de tener a alguien mirando por arriba del hombro. A que te referís?

EO: Más o menos a lo mismo. Como nadie sabe de quién es la tarea, o las tareas, siempre hay alguien que te está viendo y cuando hay algo que no está hecho, te lo tiran para que lo hagas vos. Y al final, no podés decidir ni cómo ni cuándo hacer lo realmente tuyo, porque siempre te dan algo de otro.

ER: Eso estaría de la mano de la autonomía de tu puesto?

EO: Si, claro. También van de la mano. Nunca vas a tener autonomía si no sabés bien que tenés que hacer. Vas a depender permanentemente de que alguien te mira y te de indicaciones. Es horrible trabajar así.

ER: Y te hace sentir bien tener autonomía?

EO: Si. Uno sabe lo que tiene que hacer, pero cada uno tiene su manera y su estilo.

ER: Bueno, y la relación con tu supervisor? Como es y cómo te hace sentir?

EO: Es el jefe de recepción. Es muy buena.

ER: Te da órdenes?

EO: No. Como ya te expliqué, conocemos las tareas. Pero obviamente hay comunicación descendente con pautas a seguir. Esas me llegan por mail. Después él viene y me pregunta si me llagaron y si los leí. Y que me parecieron.

ER: Te consulta antes de tomar decisiones?

EO: En realidad él no puede decidir mucho. Yo tengo mi grado de autonomía, y él la suya. Pero decisiones de tipo cambio de tareas o algo así, él no toma. Así que lo poco que me puede preguntar, es más simbólico que otra cosa.

ER: Y cómo te hace sentir eso?

EO: A decir verdad, es agridulce, porque si bien me gustaría que el gerente nos consultara antes de tomar alguna decisión, sí me gusta que mi supervisor me consulte, aunque yo sepa que es al vicio. Me hace pensar que me tiene en cuenta.

ER: Cómo te sentís con tu tarea?

EO: Me gusta trabajar en hoteles. Me gusta el trato con la gente, el que sea de todos lados, el conocer culturas nuevas, el saber qué imagen se llevan de Córdoba.

ER: Y la conserjería en particular?

EO: Si, claro.

ER: Te parece importante tu tarea?

EO: Obvio. Ponete en los zapatos de un huésped que llega desde, no sé, Chile, y viene por negocios. Se baja de aeropuerto y se toma un taxi hasta acá. El portero lo ayuda con su equipaje. Entra y lo recibo yo en el mostrador. De ahí va a la habitación,

ponele que sólo porque no traía equipaje. Llega y la habitación está en perfectas condiciones. Se va a la pileta, nada un rato en su agua cristalina. Vuelve a la habitación, se pega una ducha, se pone su traje y se va a una reunión a cerrar un negocio importantísimo.

ER: No te sigo.

EO: Bueno, acá viene lo importante. Para que él pueda hacer bien su negocio, tiene que estar en las mejores condiciones psicológicas posibles. Ahora imaginate que llega y que nadie le abre la puerta del taxi. Bueno. Llega al mostrador y yo lo trato mal. Llega a la habitación y no es lo que pidió. Se va a la pileta y el agua está sucia. Vuelve a ducharse y no hay agua caliente o no tiene toallas. En qué condiciones va a hacer su negocio?

ER: Bueno, sí. Pero vos también pusiste un escenario casi apocalíptico.

EO: Bueno, dale. Ahora lo único malo soy yo. Mi atención. Cómo va predispuesto a su habitación? A la pileta? A su reunión?

ER: Si, es posible. Pero sonás a que sos el ombligo del mundo.

EO: Para nada. Pero en este tipo de empresas, somos todos unos engranajes. Y todos tenemos que andar bien aceitados. Apenas uno falle, fallamos todos. Y cuando hay fallas, los huéspedes lo notan. Yo vengo a trabajar pensando que soy importante para la experiencia del cliente.

ER: Por su puesto. Obvio que influye. Me gusta que pienses así. Me estoy acordando el caso de un lugar donde fui a comer y la comida era exquisita, pero el mozo

era un desastre. Me arruinó la comida. En el momento no la disfruté para nada. No volvería jamás. Y ahora que lo pienso, capaz que el cocinero le ponía una garra bárbara, que el mozo arruinó.

EO: Entendiste mi punto.

ER: Fuerte y claro. Bueno, me falta preguntarte por tu sueldo.

EO: Que pregunta!

ER: Como te hace sentir?

EO: El sueldo es medianamente bueno. Me siento bien pagado. Creo que es justo. En términos reales, es bajo, y el poder adquisitivo comparado con otros países es bajo. Pero en comparación con los sueldos de Argentina, estoy sobre el promedio. Una desventaja de este puesto, es que no recibimos propinas como en la mayoría. Acá es a sueldo pelado nomás.

ER: Y al ver eso, la empresa no brinda algún incentivo extra?

EO: A nosotros no. En el restaurante si hay premios por ventas.

ER: Y algún incentivo no dinerario?

EO: No. Como incentivo, no en realidad. Pero para citar a mi jefe, te dan el uniforme, que ya es bastante.

ER: Pero eso no es un incentivo.

EO: No como tal. Pero si te ponés a pensar que si no te lo dieran te lo tendrías que pagar vos....

ER: Si, pero el uniforme está más cerca de ser un elemento de seguridad que un incentivo.

EO: Bueno, entonces tómalo así. Me parece muy bien que nos brinden todos los elementos de trabajo y seguridad incluidos el uniforme.

ER: Ah! Hablando de uniforme, me olvidaba. Usas el vestuario y el resto de las instalaciones?

EO: Si! El vestuario es algo genial que esté. Salís bañadito y perfumado. Con tu propia ropa. Dejás el uniforme colgado hasta el día siguiente. Te ahorrás tiempo y gas. Importante en estos días.

ER: Bueno, ahora sí. La última. Como te vez en diez años?

EO: Lo más probable es que en este hotel, o en alguna otra sucursal. Como jefe de recepción por lo menos. También voy a hacer cursos de administración y afines para poder postularme algún día a la gerencia de habitaciones. Ese es mi target.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación muy buena

Iluminación muy buena

Temperatura regulada por aires acondicionados y calefacción central

Ruidos moderados

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos bajos

Esfuerzo mental y/o visual moderado a alto

Entrevista N° 23

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 4 Estrellas

Mujer

Edad: 29 años; Puesto Ocupado: Recepcionista. Antigüedad en el puesto: 7 años;

Antigüedad en la empresa: 7 años. Sin experiencia previa en hoteles.

ER: Como te sentís con los horarios que tenés en el hotel?

EO: Bien. Yo estoy a la tarde, casi fijo.

ER: Por qué casi?

EO: Porque al tiempo de haber entrado, pedí el cambio a la tarde, y les dije que me gustaría quedarme fija en ese turno. Así que casi nunca me piden que cambie.

ER: Y por qué elegiste a ese turno?

EO: No me gusta levantarme temprano. Y a la tarde es mucho más tranquilo. Como que no pasa mucho. Al lado sí, es diferente. Pero de este lado son sólo suits para ejecutivos. Lo más normal es que lleguen y duerman. O si salen, no te molestan. Ellos vienen a hacer la suya. Suelen llegar a la mañana bien temprano, y también se suelen ir a la mañana. Casi no hay vuelos a la tarde. Así que casi no hago ni check out no check in, que dentro de nuestras tareas son de las más complicadas.

ER: Y cómo te hace sentir que desde la empresa te respeten ese deseo de hacer el turno que prefieras?

EO: Y me parece que está muy bueno. Me permite acomodar mi vida como más me gusta a mí. Tampoco entiendo bien por qué no lo harían.

ER: Y ponele que los tres recepcionistas quisieran el mismo turno. Sí o sí hay que mandar a dos a otro que no quieren. O en algunos trabajos los horarios son rotativos para todos. Son políticas.

EO: Es cierto, tenés razón.

ER: Te piden hacer horas extras?

EO: No, bah, muy de vez en cuando. Pero es difícil que te pidan. En mi caso yo les dije que de tener que hacer, podía venir antes, pero quedarme después de hora no.

ER: Y les pareció bien?

EO: Si, me respetaron eso también.

ER: Y que te parece?

EO: Y que está bien. No sabés lo mal que la paso cuando he tenido que quedarme después de hora. Me gusta que exista ese respeto por tus horarios.

ER: Hablame de cómo es un día en tu trabajo.

EO: Llego, el otro recepcionista me pone al corriente, y ya me quedo en el mostrador. No es mucho más que eso. Es tranquilo.

ER: Y con qué dificultades te encontrás?

EO: No sé. A ver, que se yo, se cae el sistema, o se pone lento. Que de alguna habitación te llamen por algún problema. No más que eso. AH! No, lo peor de todo es

cuando hay líos en la puerta. Viste que ahora todos vienen a hacer lío al Patio Olmos? Bueno, adiviná quién la pasa peor en esa situación? No somos un negocio y no vendemos nada. Pero en la recepción hay cosas de valor que se pueden robar, y bueno, los vidrios que pueden romper. Cada dos semanas tenés algo en la puerta. Apenas empiezo a ver que se van juntando, lo primero que hago es poner llave. Y bueno, estar atenta que no vaya a pasar algo.

ER: Y alguna vez pasó algo?

EO: Una vez se rompió un vidrio. No sé qué estaban haciendo con esas banderas que llevan, y se ve que una tenía el palo de caño o hierro, no sé. Y no sé qué estaban haciendo y le dieron a un vidrio justo donde ya estaba rajado y se rompió todo. Por suerte no pasó más nada que eso.

ER: La empresa hizo algo o hace algo al respecto?

EO: Como qué?

ER: No sé. Poner seguridad, no sé. Tomó alguna medida?

EO: Y no. No se puede hacer mucho. Contratar seguridad no da. Cuantos vas a contratar? 90? Si afuera hay veces que son dos mil. Tampoco se puede poner persianas o rejas. No da con la fachada del hotel. Lo que sí me dijeron que hiciera es poner llave, y si llegaba a pasar algo, que no tratara de proteger nada, y que me escondiera en última instancia.

ER: Y esas sugerencias ayudaron a que te sintieras más segura? O te hicieron sentir que desde la empresa te daban seguridad?

EO: Y no, pero que vas a hacer?

ER: Si, es complicado. Cómo es la relación con tu supervisor?

EO: Buena. Normal.

ER: Quién es?

EO: Es el jefe de recepción, pero de al lado. Yo de mi lado estoy sola. Si bien es el mismo hotel, son como dos estructuras separadas. De mi lado no hay empleados, salvo yo. Las mucamas, el servicio a la habitación, todo eso viene de al lado. Así que lo veo poco. Lo llamo si llegara a tener algún inconveniente, pero si no, no.

ER: Y cómo es el trato que tiene él con vos?

EO: Es bueno. Profesional.

ER: Tenés autonomía para trabajar?

EO: Y, sólo lo llamo si tengo algún problema que no puedo solucionar yo. El resto de mi trabajo lo hago a mi parecer.

ER: Eso implica que conocés bien tu trabajo.

EO: Y, después de siete años haciendo esto, obvio que sí. También están delimitadas las responsabilidades de cada uno. Eso me parece bien, porque así cada uno sabe qué tiene que hacer, y que no. Como decía mi viejo, de esa forma todas las facturas por mocos salen con nombre propio.

ER: Y la relación con tus compañeros?

EO: Casi que ni tengo. Si estoy solita todo el día. Me gusta estar tranquila, así que me viene bien.

ER: Te gustaría ascender?

EO: Sólo porque te pagarían más. La verdad es que estoy cómoda acá donde estoy. Uno va cambiando la forma de pensar. Cuando terminé el colegio, empecé a estudiar turismo. Y conseguía laburitos onda en negocios del barrio, o en el de algún conocido o algo así. Pero cuando me recibí, me puse a buscar en algo relacionado con lo mío. Así que cuando tuve la oportunidad, me presenté para el hotel. Yo pensaba que era otra cosa esto. No sé. Digo, con título, no sé. Con el tiempo me di cuenta que lo importante es tener un trabajo, que dure y que te pague todos los meses. Si ahora viene alguien y me dice que me van a ascender, que me van a pagar más y que voy a hacer más o menos lo mismo, agarro viaje. No me gustaría tener un puesto que te requiera ahí todo el día. Ni que llegues a tu casa y que te estén llamando. Y menos que cuando te vayas, te lleves el trabajo en la cabeza. Prefiero algo más piola. Eso es una de las cosas que me gusta de trabajar en el hotel. Yo termino mi turno y me voy a casa. Y me fui a casa. El trabajo no me sigue.

ER: Me hablás un poco de tu sueldo?

EO: Es bueno. En este hotel se paga un poco más que en los otros. Me parece que es bueno, también teniendo en cuenta lo que hago. Me alcanza para vivir, salir, irme de vacaciones.

ER: Bueno, comentame sobre las instalaciones propias, las que ustedes utilizan.

EO: Si, los vestuarios y la cocina te referís?

ER: Si, esos.

EO: Bien. Están bien.

ER: Los usas?

EO: A veces. Pero muy poco. Yo me vengo con el uniforme, y cuando llego acá me cambio los zapatos nomás. Me pongo algo más alto. Y a los otros los meto en la cartera. Muy de vez en cuando si me tengo que ir a otro lado o algo así los uso, pero son las menos.

ER: Bueno, como para ir terminando, como te ves en diez años?

EO: Calculo que en el hotel. Muy probablemente en la recepción. No me aburro de hacer esto. Conozco gente que si no lo mueven cada unos días de lugar se aburren. Yo no. Además como que no es muy repetitivo este trabajo.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación muy buena

Iluminación muy buena

Temperatura regulada por aires acondicionados y calefacción central

Ruidos moderados a altos por los vehículos de la vía pública

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos bajos

Esfuerzo mental y/o visual moderado a alto

Entrevista N° 24

Antigüedad Mayor a 5 años

Hotel 5 Estrellas

Hombre

Edad: 42 años; Puesto Ocupado: Sub Gerente de Atención al Cliente. Antigüedad en el puesto: 3 años; Antigüedad en la empresa: 13 años. Con experiencia previa en hoteles.

ER: Cómo te sentís con tu horario de trabajo?

EO: Bien. Hay veces que no, pero en general bien. Hay que tener en cuenta que como empleado jerárquico, no tengo horario fijo.

ER: Claro, por supuesto. Y como es tu trabajo a diario?

EO: Mirá, en términos generales, estoy en el hotel por la mañana hasta el horario de la siesta aproximadamente. Pero estoy a disposición las 24 horas.

ER: O sea que si te llaman un domingo a las 6 de la tarde, tenés que ir al hotel?

EO: Si lo puedo resolver por teléfono, no haría falta. Pero si tengo que ir, y bueno, tengo que ir.

ER: Y cómo te sentís al respecto?

EO: Es parte del trabajo. Cuando ascendés a este nivel, el trabajo se vuelve así. Cambian los horarios, las responsabilidades, el sueldo, todo. Es algo que si bien puede no ser del todo grato, es aceptado. Al que no le guste esto, no puede ser gerente. Se queda en empleado de rango más bajo, cumple horario y listo.

ER: Notaste mucho cambio cuando te ascendieron?

EO: En qué sentido?

ER: Respecto al tema de horarios y responsabilidades por ejemplo.

EO: A ver, lo de los horarios es fácil. No tengo horarios. Eso quiere decir que un día puedo llegar más tarde, otro más temprano, y otro no ir. Todo va a depender de lo que necesite hacer. Yo estoy para darle soluciones a los problemas que puedan tener los huéspedes, que no se puedan solucionar en forma simple. Si un huésped pide que le cambien la sábana porque está sucia, va la mucama y la cambia. Distinto es si este cliente exige alguna reparación por eso, o quiere dejar antes la habitación de que termine su estadía, ahí intervengo yo. Estoy autorizado a dar respuestas que los empleados no pueden. Ellos tienen las tareas especificadas, con lo cual a cada problema, tienen una respuesta. Esto me parece muy bien, porque así ellos quedan cubiertos ante potenciales problemas. Eso es una de las cosas que a mí me gustaban antes de ascender. Así ante una situación, vos planteás la respuesta correcta. Hasta ahí llega tu responsabilidad. Y a tu trabajo lo hiciste bien. Si el huésped no queda conforme, y su reclamo es válido, yo puedo brindar otro tipo de soluciones. Descuentos, cena sin cargo, acceso a servicios pagados extras, no sé, el que se me ocurra. Me fui del tema. Vuelvo al horario. Concretamente no es lo mejor del mundo. Pero es el precio que se paga por el tipo de trabajo. Que otra cosa me habías preguntado?

ER: Sobre los cambios en el grado de responsabilidad.

EO: Y bueno, crecen mucho.

ER: Y cómo te hizo sentir ese cambio?

EO: A mí bien. Yo soy una de esas personas que creen que pueden. Llega un punto donde el trabajo que venís haciendo se vuelve rutinario y se vuelve simple. Y es ahí donde te das cuenta que das para más. En ese momento es cuando te planteás que hacés al respecto, si te quedás en la empresa, o buscás otros horizontes. Obviamente yo me quedé. Algo que siempre me pareció muy bueno de esta empresa, es que tenés la posibilidad de crecer, si te lo planteás como objetivo. Ese y la estabilidad. Son dos factores fundamentales a mi criterio. No podés pensar en hacer carrera, si no sabés si llegás al año que viene. Se vuelve una cuestión de lógica. Así que al ascender, de nuevo me sentí desafiado, retado, para ponerme a prueba a mí mismo, a mis capacidades, para ver de lo que soy capaz.

ER: Te hago una consulta referida a este tema. Me imagino que a pesar de lo de los horarios, gozás de una gran autonomía para realizar tus tareas.

EO: Absoluta. Esa es una de las características de los puestos gerenciales. Yo puedo decidir lo que sea, respecto a la situación que sea.

ER: Y es importante tener autonomía?

EO: Si, es uno de mis mayores motivadores. El grado de autonomía es lo que hace que te puedas poner a prueba. Porque si no, seguís el manual y listo.

ER: Pero también me habías dicho que te parecía bien lo del manual.

EO: Si, está muy bien, cuando estás en ciertos puestos. Es muy útil ahí. Un conserje no puede darle a un huésped descontento una cena gratuita, por ejemplo. O sea, ahí no tiene esa autonomía. Y el manual le sirve para que sepa como decidir, de la mejor manera, y ahorrarle problemas. Cuando estás en gerencia, no sirve el manual, porque lo

que va a contar es tu capacidad de diseño y adaptación. Ahí no sirve el manual, pero si necesitas la autonomía. Me expliqué?

ER: Si, te entiendo. Cambiando de tema, como es la relación con tu supervisor?

EO: Es excelente. La tiene muy clara.

ER: Consideras que la relación con los superiores son factores de motivación?

EO: Si te llevas mal, muy probablemente tu motivación baje. Pero si te llevas bien, muy probablemente tu motivación no aumente.

ER: Y en tu caso?

EO: Yo me llevo bien, y me parece muy importante tener una relación lo más profesional posible. No lo veo como un factor motivador en sí mismo.

ER: Brevemente, comentame como fue tu carrera en el hotel.

EO: Entré hace 13 años. Yo tenía 29. Estudié y me recibí de Administración Hotelera, y entré a trabajar a un hotel a los 22 años. Pasé por un par, hasta que entré al Cristal. Mientras yo siempre seguía capacitándome. Hice el curso de inglés y el de portugués en la Escuela de Lenguas, hice cursos de RRHH, de trabajo en equipo, y así. Cada vez que podía, me capacitaba en algo. Llegó un punto que me di cuenta que en el Cristal no iba a ningún lado, y se dio la oportunidad de entrar al Sheraton. Ni lo pensé. Entré a la recepción y después de un tiempo pasé como jefe de recepción. Y hace 3 años, ya casi 4, que estoy en el puesto actual.

ER: Cómo es la relación con tus compañeros?

EO: Tengo compañeros arriba, al lado y abajo. Con cuál de ellos?

ER: Bueno, en tu caso sería con los de al lado. Con tus iguales. Cómo es tu relación?

EO: Igual que con los superiores. Opino de la misma forma. Ahora opino así. Pero para ser te sincero, me gustaba tener buena relación con los compañeros cuando estaba en la recepción. El llevarnos bien nos ayudaba a pasar mejor el día. En donde estoy ahora, es diferente. Hay más distancia.

ER: Háblame de las instalaciones en general.

EO: Es un hotel 5 estrellas. Tiene lujo. No es un hotel ostentoso, pero tiene detalles de lujo tipo ejecutivo. No es el estilo de hoteles de Las Vegas, donde todo tiene que ser exagerado. En esta cadena, el lujo se mide en sobriedad. En los detalles de calidad y de atención. Yo creo que eso es lo que nos define mejor. La calidad de la atención y la atención al detalle. Y ahí juego un papel muy importante. Yo soy la última línea de defensa cuando todo lo demás falla. Va a sonar pretencioso, pero creo que mi función en el hotel es importantísima. Todos los días siento que el resultado final termina dependiendo de mí. Es una gran responsabilidad, pero me hace sentir un gran orgullo. Otra vez me fui del tema. Bueno, sí, las instalaciones son motivo de orgullo también. Es muy feo estar en el mostrador de recepción, y mientras le hacés el check in a un huésped, el tipo, que te tiene que esperar, se pone a mirar una humedad en un rincón. Y vos lo mirás y el tipo mirando el rincón. A mí me llegó a dar vergüenza. Y hasta les pedía disculpas a veces. Y me decían: “sí, eso pasa con las lluvias, es inevitable” y cosas así. Es una situación horrible. En cambio ahora cuando entran yo los

veo que llegan a la recepción y van mirando los detalles y la belleza del hotel, y cuando llegan al mostrador, vos los estás esperando con el pecho inflado.

ER: Bueno, vamos al tema del sueldo, si se puede hablar de eso.

EO: Y por qué no?

ER: No sé. A lo mejor no querés hablar de tu sueldo.

EO: Y no se lo preguntabas a todos eso?

ER: Si, pero vos sos gerente.

EO: Y?

ER: Y que a lo mejor no querés hablar de eso, porque tu sueldo es más alto.

EO: Obviamente que es más alto. Me lo merezco. Me lo gané con el esfuerzo y la tenacidad. Nadie me regala nada. Yo pongo lo que hay que poner para tener lo que tengo.

ER: Y sentís que estás bien pagado?

EO: Si, por lo que hago sí. Trabajo mucho, y cobro en consecuencia. Me siento muy bien recompensado.

ER: El hotel te entrega incentivos monetarios o de otro tipo?

EO: Si, tenemos un bono de productividad.

ER: Y qué te parece eso?

EO: Me parece muy bueno, por dos motivos. El primero, que es para obtener una evaluación objetiva de tu desempeño. Con eso vos sabés si tenés que mejorar, y dónde. Y también sirve para que los de más arriba, vean tu desempeño también. Y por otro lado, me parece buenísimo que te reconozcan tus tareas de la forma que más les cuesta a las empresas, con dinero.

ER: Como para cerrar, cómo te ves en 10 años?

EO: En este mismo hotel. Eso es seguro. Espero que en un puesto ya más alto. No tengo inconvenientes en trasladarme a otra ciudad u otros países.

Guía de Observación Directa:

Condiciones ambientales:

Ventilación muy buena

Iluminación muy buena

Temperatura regulada por aires acondicionados y calefacción central

Ruidos leves

Riesgos:

Bajos

Esfuerzo físico o mental:

Levantamiento de pesos bajos

Esfuerzo mental alto