

Ed. 1502 / 0431

Lic. Juan Federico Lombardi

CATALOGADO

**Trabajo Eventual en la industria de la Hospitalidad**  
**Dinámica de formación y desarrollo.**

Luis Pérez Van Morlegan  
15/12/08

**Director del Posgrado:** Dr. Luis Perez van Morlegan  
**Tutor:** Lic. Javier Maria Serrano  
**Diciembre 2008**

Tob.  
03235 G242  
L4  
no posgr.

Lombardi Federico  
JUAN FEDERICO.LOMBARDI@GMAIL.COM  
(0221) 4890542



Universidad Nacional de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

INSTITUTO DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE PALACIO



## *Índice.*

- Estructura del mercado laboral argentino:
  - Importancia de la Industria de la Hospitalidad en la economía.
    - La Hospitalidad en la producción Argentina.
    - La Creación de empleo.
    - Las Exportaciones.
    - El Aporte Fiscal.
    - Perspectivas en la Argentina para el periodo 2009 – 2011.
    - Aspectos cualitativos para el desarrollo de la Industria de la Hospitalidad
  - Capital Humano en la Industria de la Hospitalidad.
    - La Mano de Obra en la Hotelería y Gastronomía.
    - El Papel del Gobierno
    - El Gasto de Formación.
    - Las Nuevas Estructuras Empresariales de la Hospitalidad
  - Datos Estadísticos.
- Marco legal – Convenio Colectivo.
  - Las Diversas Orientaciones Legales.
    - Una orientación restrictiva
    - Una orientación menos restrictiva.
    - Una posición amplia.
  - Forma del contrato.
  - La Contratación con Empresas de Servicios Eventuales.
  - La Conversión del Contrato.
  - Convenio Colectivo de Trabajo Hotelero – Gastronómico.
- Importancia del Trabajo Eventual para la industria.
  - Trabajo eventual y sus lugares de incumbencia.
  - Puesto a cubrir - Perfil requerido.
  - Dinámica de formación.
  - Desarrollo y planes de carrera.



- Principales Problemáticas del Trabajo Eventual.
  - La Importancia de la Motivación.
  - Extra Eventos o Especial VS servicio de calidad.
    - Falta de compromiso
    - Organización y distribución de las jornadas de trabajo
    - Ausentismos y llegadas tarde.
  - Jurisprudencia.
  
- Planificación estratégica del “extra eventos o especial”.
  
- Bibliografía.
  
- Ficha de Autor y agradecimiento.



## **Prologo.**

A mi modo de ver, todos los procesos de recursos humanos tienen una estructura y una dinámica que varía de acuerdo al contexto y de la industria a la que se hace referencia. Es por ello que nos adentraremos a la industria de la hospitalidad, una de las principales fuentes de riqueza en el mundo entero, y en ella buscar las mejores prácticas para lograr el éxito dentro del campo de la gestión del capital humano.

El análisis que pretende dar este trabajo, está dado por las diferentes modalidades de contratación de personal dentro de la industria hotelera - gastronómica, y la posibilidad de contar con el trabajo eventual como “factor estratégico”, para lograr que las organizaciones formen y desarrollen a su capital humano, ayudando así a cumplir los objetivos económicos y financieros de las diferentes empresas del sector.

Ahora bien, *¿a que me refiero con el trabajo eventual?*.

Para responder a esto, antes que nada analizaremos el mercado laboral argentino, focalizando la industria hotelera y gastronómica de la República Argentina. Es allí donde tendremos una de las primeras bases para este trabajo, la figura legal del “extra eventos o especial”.

Este concepto, que analizaremos con detalle a lo largo de dicho trabajo, se encuentra enmarcado en el Convenio Colectivo de trabajo de la UTHGRA firmada con la Asociación Hotelera Gastronómica de la República Argentina, el cual posibilita a las empresas a contratar trabajadores eventuales en diferentes circunstancias y de acuerdo a las tareas que van a realizar, dando una flexibilidad y dinamismo fundamental a la hora de responder a los diferentes movimientos de la demanda.

Pero, *¿qué función cumple el “extra” dentro de la organización?* Esta pregunta la podremos tipificar en un detalle de las tareas que desempeña dicha persona día a día, pero esto no sería ningún aporte interesante de destacar, como tampoco mostrar solamente cuáles pueden ser las problemáticas más comunes en este nicho del mercado laboral de nuestro país.

La pregunta que sí considero de relevancia, y que a su vez va a ser el tronco central en el que se apoye este trabajo académico es: *¿el trabajo eventual puede considerarse un factor estratégico dentro de la industria de la hospitalidad?*.

Aquí veo un campo muy interesante de análisis, que con prácticas actuales y las posibles adaptaciones o redefiniciones de las políticas de recursos humanos para con dicho segmento del mercado laboral, será parte del desarrollo que veremos a continuación. Esperando que el material aquí desarrollado, pueda ser material de consulta para entender y gestionar a los recursos humanos dentro de la industria de la hospitalidad.

En cuanto a la metodología de trabajo con la cual se realizó esta tesis, principalmente se busca dar un panorama del mercado argentino basado en la experiencia y opiniones recabadas dentro de los establecimientos e instituciones que forman parte de la industria de la hospitalidad, y que conocen a fondo cuáles son las características de esta modalidad contractual dentro del sector.



El material escrito sobre la hotelería ha crecido mucho en los últimos años, sobre todo desde los años 90 donde el boom del sector hizo que se comiencen a aplicar las diferentes ramas de las ciencias de la administración, a la industria del turismo y la hotelería.

La opinión de los profesionales del sector, con sus diferentes visiones y “modus operandis”, nos da la verdadera magnitud de la necesidad de contar con las diferentes modalidades de contratación ya que apoyan el camino de la flexibilidad y rentabilidad dentro del negocio.

Creo que aporte fundamental de este trabajo, es dar a conocer una industria con un crecimiento notable en las últimas dos décadas, a la cual todavía le falta mucho por madurar, sobre todo en los factores estratégicos de la compañía, como ser la gestión de los recursos humanos.



## ***Estructura del mercado laboral argentino***

### **▪ Importancia de la industria de la Hospitalidad en la economía.**

La idea principal de este apartado, es mostrar a través de la elaboración, compilación y análisis de datos sobre la industria de la hospitalidad, el aporte de la misma al crecimiento del país, debido a la importancia económica, social, cultural y ambiental.

De estos análisis principalmente se puede concluir que en el 2007: representó el 7.41% del Producto Bruto interno y el 7.15 % del empleo total del país. Además el turismo receptivo ocupó el 4to lugar en los ingresos de divisas por exportaciones de exportaciones de bienes y servicios, con el 7.2% del total.

Por lo tanto es muy fácil concluir, diciendo que la cadena de valor del sector del turismo y la hotelería adquiere cada vez mayor preponderancia en las cuentas nacionales, y de generación de puestos de trabajo, lo que otorga una merecida relevancia al momento de establecer estrategias de desarrollo para el país.

También será importante mencionar las nuevas tendencias globales de la actividad y los nuevos impactos que se derivan, para finalmente analizar las perspectivas de la industria de la hospitalidad de nuestro país frente al periodo 2008 -2010.

### **La Hospitalidad en la producción argentina**

La industria de la hospitalidad, se estima que aporta el 7.41% del PBI de la Argentina, medido a precios constante de 1993. La recuperación que experimentó en el 2003 a los máximos de 1998, del 7.40%. Considerando la cantidad de turistas como sus gastos en el destino, en el 2007 arroja una participación de 6.99% con \$41965 millones.

Acerca del peso relativo de los principales componentes de la hospitalidad en los últimos años, se observan algunos cambios. El mayor peso del transporte es importante: 29.2% en 2007 vs 24% en 1998. En el caso de los hoteles, la participación crece sostenidamente desde 7.3% en 1998 hasta 8% en 2006, tal la percepción surgida por el boom del sector. La construcción pasa del 3.5% al 3.7% dentro del sector, siendo otro caso evidente de la importancia de dicho sector en el rubro hotelero.

Por el lado de la gastronomía se mantiene constante en un 2.7%. Parte de estos crecimientos relativos, está dado por el detrimento de una rama muy importante de la actividad, como ser el comercio. Al respecto, se debe destacar la fuerte recuperación post-devaluación de algunos segmentos significativos, como las ventas de los shoppings centers, que crecieron 90% entre 2006 y 2002 (medidas en cantidades vendidas)

### **La creación de empleo**

Los resultados obtenidos nos indican un crecimiento de gran importancia, con 1.163.540 puestos de trabajo en el 2007, que representa una participación del 7.15% del empleo total, y fundamentalmente con una importante variación tanto en lo sectorial como en lo territorial – regional. De cada 100 empleos de la industria del turismo y



hotelería, el 31.8% provienen del comercio, el 17.7% proviene del transporte, y el 12 % de la hotelería y la gastronomía.

La creación de empleo, medida a partir de la evolución de la tasa de empleo entre 2003 y 2007, fue del 10.1% para los 28 aglomerados urbanos. Las grandes concentraciones urbanas, como el área AMBA o el Gran Córdoba, han crecido en términos de empleo entre 2003 y 2006, apenas por encima de la media nacional. En cambio, para algunas ciudades con fuertes características turísticas, como Ushuaia o Jujuy, la creación de empleo fue superior, llegando a un merecimiento del 23.7% y 18.5% respectivamente.

## **Las Exportaciones**

El turismo y los viajes no dejan de crecer en el mundo. La Organización Mundial de Turismo (OMT) sostiene que este rubro genera el 10.3% del Producto Interno Bruto Global, y que desde la globalización mundial de los años '90, el turismo no ha cesado de crecer. En 2007 la llegada de turistas internacionales a todos los países del mundo alcanzó la cifra de 842 millones de personas, creciendo 4.5% anual con respecto a 2006. En 1995, el turismo mundial involucraba a 541 millones de personas: en once años la actividad creció un 55.6%.

Argentina atrajo el 0.482% del turismo mundial en 2006 (ultimo dato global disponible), llamativamente la misma participación que tiene en el comercio mundial de mercancías. Argentina con 3.895.000 turistas recibidos en 2005, se ubica detrás de Brasil pero superando dos destinos muy competitivos como República Dominicana y Puerto Rico, y muy por encima de Costa Rica, Chile y Perú. Esto nos da una idea del potencial de nuestro país en la actividad de turismo receptivo. Sin embargo, nuestro país se encuentra detrás de Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, que por sus respectivas ubicaciones geográficas se las emplea comparativamente respecto a nuestro territorio.

Un dato sorprendente es que, si bien nuestro país registra el segundo lugar en volúmenes de atracción turística en América de Sur, en 2006 teniendo menor variación anual en comparación con Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Perú. Todos ellos han crecido más que el 12.7% anual que registró Argentina. De confirmarse la tendencia, habría que prestar atención a los motivos de esta potencial pérdida relativa del crecimiento.

La hotelería y el turismo, según datos oficiales del Ministerio de Economía, ha generado en 2007 U\$S 3.873.000, que equivalen al 7.2% del total exportados por el país.

El crecimiento del turismo receptivo no cesa. Con respecto a los flujos de visitantes, en 2007 la cantidad de personas que arribaron a nuestro país alcanzó a 4.188.00, con un crecimiento anual del 7.5%.

## **El Aporte Fiscal**

La industria de la hospitalidad también realiza un aporte importante en materia de recaudación a los fiscos nacionales, provinciales y municipales. La contribución a la recaudación de recursos tributarios nacionales, sin aporte y contribuciones a la



seguridad social, llegó a \$ 7.138.000 en 2007. Estos fuertes aumentos están explicados por la reactivación de la actividad económica y la muy buena performance recaudadora. Los recursos tributarios nacionales, sin considerar los impuestos al trabajo crecieron casi el 23% en términos nominales en 2007 respecto del 2006, en tanto a la contribución de los sectores vinculados a viajes y turismo registro un aumento del 24% en el mismo periodo.

Con respecto a los impuestos pagados a los gobiernos provinciales, se ha estimado la contribución del sector en la recaudación del impuesto a los ingresos brutos y en el impuesto inmobiliario. Ambos representan entre el 74 – 78% de los recursos tributarios de origen provincial. La contribución se estimó en \$1.295.000 durante el año 2007.

La contribución tributario total que realizan las actividades que integran la industria de la hospitalidad es la medida adecuada para aproximarse a aporte fiscal sectorial. En este sentido, es imprescindible considerar los impuestos nacionales, las contribuciones a la seguridad social, y los impuestos provinciales. En virtud de las estimaciones realizadas, se concluye que la hospitalidad contribuye al sistema tributario consolidado de Nación y Provincias con \$10.687.000. Esto equivale al 6.0% de participación totales la recaudación consolidada, y al 1.63% del PBI.

### **Perspectivas en la Argentina para el periodo 2009 – 2011**

La OMT en uno de sus informes “Tourismo Vison”, presenta pronósticos de largo plazo para el sector, para los primeros veinte años de nuevo milenio. En este sentido, marcaremos algunos datos que creemos relevantes de mencionar.

Los arribos internacionales de turistas alcanzarían 1.6 billones en 2020, de los cuales 1.2 billones serían intraregionales, mientras que 378 millones serían viajeros intercontinentales. La comparación con los 808 millones de arribos de 2005 muestra un crecimiento esperado elocuente. La OMT prevé que el mercado global de la hospitalidad crecerá hasta 1.006 millones de arribos para 2010. Considerando que los arribos eran de 808 millones 2005, y Argentina recibía 3.9 millones en aquel año, la oportunidad para nuestro país son crecientes, pero esto depende en unas medidas del esfuerzo de la oferta local.

En Argentina, mas allá de las elecciones presidenciales de 2007, la economía se encuentra creciendo, con superávit gemelos, fiscal y comercial, y con solidez financiera y de reserva en el BCRA. No obstante, la inflación ha alcanzado niveles elevados e términos internacionales, y la oferta energética ha demostrado ser insuficiente ante la fuerte demanda que la actividad genera, creciendo un 8% anual. Ambos problemas no son neutrales para el turismo y la hotelería, pues la inflación desarticula el sistema de precios, y los problemas energéticos afectan desde la aeronavegación hasta la prestación de luz y gas. Con todo, asumiendo que tanto la inflación como la situación energética se deberían solucionar, el turismo debería mantener el impulso tanto receptivo como domestico.

Si se consideran los ingresos generados por el turismo receptivo, la cifra en 2007 había llegado a U\$S 3.873.000, creciendo 20.4% nominal anual. Realizando una estimación de crecimiento del turismo receptivo para 2008 de 6.5% anual (en materia de llegadas



internacionales de personas), y considerando que, si bien ya se a licuado el efecto devaluación, la inflación impacta sobre el gato de los visitantes, los gastos por las llegadas internacionales crecerían un 16% en 2008.

En tanto, la proyección 2009 – 2011 asume un incremento anual de visitantes del 5% anual, justificado en la desaceleración de los ingresos verificada en 2007, los problemas en algunos segmentos de la oferta local – como ser la aeronavegación-, y el hecho de que Argentina se encuentra en la región del mundo que menos crece (4% promedio anual). Con la variación de precios mediante, la proyección nominal de gasto arroja 15% anual de suba para la industria de la hospitalidad.

Por su parte, el turismo domestico se alinearía con un crecimiento anual similar entre 2009 y 2011. Así el turismo en general (domestico e internacional) pasaría de generar unos \$ 41.965.000 en 2007a \$ 74.035.00 en 2011, creciendo a un promedio de 15.3% anual en el periodo. Esta variación nominal incluye, entonces, una variación de precios del orden del 10% anual, con la cual en cantidades o volúmenes el turismo y la hotelería crecerían un 6% anual en el 2008 y un 5% anual entre 2009 y 2011.

### **Aspectos cualitativos para el desarrollo de la industria de la hospitalidad**

El impulso externo ha sido decisivo para mejorar la oferta hotelera, gastronómica, agencias de viajes, y esta tendencia externa seguirá.

En materia interna quedan muchos temas pendientes para potenciar la hospitalidad, que pasan por la política publica, la infraestructura, las estrategias a la cargo plazo, y la política sectorial; y de manera especial una mejora cualitativa y cuantitativa en la gestión privada de la comercialización, promoción y marketing de Argentina en los mercados mundiales.

La coordinación estratégica del calendario turístico interno es una oportunidad, con la posibilidad de introducciones de una o dos “semanas turísticas” en el año, mas allá de las vacaciones de invierno, para desestacionalizar la demanda y dinamizar el impulso de esta actividad, como hacen otros países del mundo desde EE.UU. y España hasta Uruguay.

La infraestructura de transporte requiera una planificación más amplia. Las rutas nacionales y muchas rutas provinciales han sido reacondicionadas en los últimos años, pero la demanda de autopistas sigue pendientes. Con 10.000 personas muertas en accidentes de transito por año (en los niveles mas altos del mundo per capita), y cerca de 15.000 personas que sufren algún tipo de discapacidad permanente por esa causa, la necesidades obvia. Las políticas publicas deben minimizar los riesgos que los viajes y turismo de por si implican.

Un problema estructural y creciente es el funcionamiento del sistema aerocomercial, tanto el domestico como el internacional, generando ambos consecuencias no deseadas de expansión e interconexión respectivamente. Reducir el efecto cuello de botella en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la necesidad de ampliar la oferta de vuelos de cabotaje y cubrir con mas frecuencias las principales ciudades de cada provincia, repara la ausencia de vuelos interprovinciales, y dinamizar con mas ofertas de vuelos



internacionales, son algunos de los temas imprescindibles para la planificación pública y la interacción privada.

Sigue siendo imprescindible fortalecer el impacto del turismo en las exportaciones con mayores políticas de estado, pues es un sector auto sustentable a largo plazo, que no depende de los precios internacionales. La promoción internacional debería redoblar sobre un país como Brasil: el intercambio de turistas siempre es más intensivo con los países limítrofes, y Brasil posee un mercado interno de alto poder adquisitivo de consideración. Si bien se está recuperando el flujo histórico de turistas, desde el piso de 333.012 observado durante la crisis del 2001, el potencial del mercado brasileño y la oferta argentina deberían hacer redoblar los esfuerzos poniéndose metas adicionales.

La expansión del crédito bancario es una necesidad permanente, sobre todo para aquellos integrantes de la cadena de valor que son pymes locales regionales, sean agencias de viajes y turismo, alojamientos de diversos tipos, medios de transporte, y servicios municipales y provinciales para el turista, que no tiene el fondeo de los actores multinacionales del sector. El rol de la banca provincial y la pública debería ser prioritario al respecto.

La asignación presupuestaria de la Secretaría de Turismo en el Presupuesto 2008 es de \$ 218.000.000, luego de ser de \$ 171.000.000 millones en el 2007 y de \$51.000.000 en el 2006. La cifra equivale al 0.16% del Presupuesto del Sector Público Nacional. Este monto continúa siendo exiguo aun en comparación con la recaudación total en concepto del Fondo nacional de Turismo, del orden de \$280.000.000, que no se traduce en gastos pro-crecimiento del sector. Además, y fundamentalmente, teniendo en cuenta el impacto evidente del turismo en la economía, por la contribución a un crecimiento con equidad regional, es más que justificable una mayor asignación presupuestaria.

La contribución de la hospitalidad a la Argentina es múltiple, en materia de actividad económica, empleo, divisas e impuestos, y lo que puede dar es mucho más aun. El sector necesita una valoración adicional desde las políticas públicas, para desarrollarse con mayor plenitud, mejorando la calidad de vida de la población, por su alto impacto en la producción y empleo regional.

#### ▪ **Capital Humano en la Hospitalidad.**

Es importante analizar y exponer el contexto y la situación de los recursos humanos en el sector de la hospitalidad a un nivel global, atendiendo a diversos factores como el económico y social. Para luego, mediante estadísticas, intentaran responder a cual es la verdadera situación en el ámbito de la República Argentina.

El objeto de este apartado obedece a la relevancia que ocupa el elemento humano en un sector que ha tenido como fin la prestación de servicios, donde además del aporte del capital y los atributos de la tierra, son necesarios una gran cantidad de servicios por lo que se necesita una gran cantidad de mano de obra con unas características muy definidas, aunque en la mayoría de los casos no se exija una gran preparación o nivel



cultural alto, pero si una actitud positiva y competente hacia el desarrollo de estos servicios.

A su vez, es el interés que merece el tema en cuanto al conocimiento de la situación de los profesionales del sector, sus necesidades, su nivel de formación, etc., para así poder planificar mejor cuales van a ser las prioridades y necesidades de un futuro próximo. Lo que nos permitirá poder adecuar las necesidades del sector en lo referente a la mano de obra, así como establecer las necesidades de formación y desarrollo que deberán ofrecer las instituciones.

Económicamente el factor humano como recurso de trabajo, se puede considerar como uno de los activos fijos, cuyo input varia en menor grado. También se analizará la nueva mentalidad empresarial sobre el papel que juega el elemento humano y los nuevos enfoques sobre la gestión de estos recursos en este sector, frente a otros en que este activo representa solamente la fuerza de trabajo que poseen las personas, olvidándose de la multitud de facetas de los trabajadores que entran en juego a la hora de evaluar lo que significa la realización de determinadas tareas o elementos que conforman el conjunto de los servicios turísticos.

Debido a la gran diversidad y naturaleza de los diferentes servicios, modalidades y participantes que intervienen en una corriente turística, desde su inicio hasta su fin; imposibilita un análisis de una forma global. Por ello este estudio se limita a unos servicios delimitados y con cierta homogeneidad, que tienen lugar en los puntos de destino o receptores.

En una región o área turística eminentemente receptora, como es nuestro país, destacan por su cifra e importancia los servicios de hotelería y gastronomía en sus diversas modalidades y en estos puntos vamos a centrar este análisis.

Entre todos los sectores productivos es quizás, en el sector servicios y sobre todo la industria de la hospitalidad, donde el porcentaje de inputs necesarios de este elemento, hace de él, que una correcta y eficaz gestión del elemento humano, sea una de las áreas más importantes dentro de estas empresas.

### **La mano de obra en la hotelería y gastronomía.**

Los inputs del elemento mano de obra, cobra especial relevancia en los establecimientos de alojamiento y restauración, donde el ratio empleados/cliente y de personal cara al público se utiliza para determinar la calidad de servicio percibida.

Además en un gran numero de los servicios turísticos, la utilización de determinados inputs relacionados con la mano de obra, suele convertirse en una relación fija, sobre todo a corto plazo.

Para conocer la situación de los empleados en el sector, es imprescindible el analizar y profundizar en las características genéricas del mercado de trabajo en el sector. El sector tiene una gran capacidad de absorción de mano de obra, a pesar de que en algunos casos esté condicionada por la falta de otras oportunidades. Incluso en regiones con una renta



elevada y con otras industrias establecidas, que estas no sean capaces de absorber toda la mano de obra de una determinada región.

El mercado de trabajo estará condicionado por los siguientes factores:

*1. La intensidad de mano de obra necesaria.*

En algunas áreas del sector, principalmente en las que es preciso una atención y prestación de servicios cara al público, a veces no es fácil la sustitución de la mano de obra por el capital, sino que a veces incluso la inversión en equipos de automatización no deja de lado la necesidad de un ratio elevado de mano de obra. Este es el caso de establecimientos y empresas del ramo de la restauración y alojamiento.

Uno de los efectos más marcados del turismo, es el llamado efecto multiplicador, que además de producirse en los ingresos generados y en las ventas de productos, se encuentra puestos de trabajo, en los que se puede afirmar que el gasto turístico tiene unos efectos mayores sobre el empleo que en generación de ingresos. El coeficiente multiplicador del turismo en puestos de trabajo es mucho más alto que en otros sectores, alcanzando 2 y 3 puestos de trabajo indirectos, por cada uno directo.

*2-Un elevado número de ocupaciones con salarios mal retribuidos.*

Las bajas retribuciones, en relación con otros sectores es una característica que se cumple como regla general. Esta relación de los salarios medios está cuantificada entre un 5% y un 15% menos, respecto a otros sectores industriales.

Otro elemento que tenemos que valorar es la práctica normal en el sector de incluir suplementos que aumentan el conjunto de retribuciones que perciben los trabajadores. Entre ellos destacan, las propinas, que no suelen ser declaradas y por lo tanto no se cuentan a la hora de elaborar las estadísticas y que en algunos casos representan incluso un sueldo paralelo, dependiendo del nivel de vida del núcleo receptor en relación con el poder adquisitivo de los visitantes, aunque la cantidad percibida por los empleados suele estar en relación con la clase de servicio prestado y las costumbres del lugar.

Las “tips o propinas” no está regulado en ningún sitio, pero existen incluso publicaciones que informan al visitante de las costumbres del lugar. En determinados puestos de trabajo ya está considerado que parte de los ingresos van a estar representados por estas propinas, entre un 10% y un 15% del valor del servicio prestado.

Por supuesto, este extra, es más importante entre los prestatarios de servicios cara al público, aunque en muchos establecimientos también alcanza a los prestatarios de servicios secundarios (cocineros, personal de limpieza, etc.) y se pueden mencionar entre los más beneficiados a las mucamas, recepcionistas, camareros, bell boys, taxistas, entre otros. Las variantes y manera de distribución de las propinas también está reflejada en la tradición del sector de servicios y a veces la importancia que representan tales cantidades hace que el sueldo oficial sea meramente testimonial y la verdadera fuente de ingresos sea la percepción de las propinas.



Como ejemplo extraordinario de la importancia de las propinas, se encuentran los casinos, cuyas cifras son tan importantes que no todas están destinadas al personal, sino tan solo un pequeño porcentaje, considerándose la mayor parte como una fuente de ingresos más por parte de la empresa empleadora y que en casos no tan excepcionales llega a cubrir buena parte de las nomina de la plantilla total del establecimiento.

Otros elementos a considerar a la hora de configurar el conjunto de prestaciones percibidas por los empleados, es la práctica común en las ramas de alojamiento y restauración, son los aspectos referentes a la manutención de los empleados, que suele estar incluida y que en determinados establecimientos además de la pensión alimenticia ( por lo menos las que se incluyen durante la jornada de trabajo), se incluye el alojamiento, dependiendo de la situación geográfica del núcleo turístico o la inexistencia de infraestructura adecuada en el lugar. Elemento que es muy valorado por el empleado así como por el empresario a la hora de realizar la inversión en un determinado destino. Esta prestación es difícil de valorar pero significa sin duda alguna un elemento muy importante a tener en cuenta y podrían ser consideradas como una prestación en especie.

Entre las razones por lo que las retribuciones del sector se consideran bajas, podemos mencionar las siguientes:

- a) Los empresarios consideran que muchos puestos de trabajo no precisa cualificación aunque se necesite un cierto nivel de preparación. Sobre todo en el plano idiomático.
- b) Muchos empleados son transitorios y la frecuencia de rotación es muy alta.
- c) En muchos destinos, el nivel de sindicalización es bajo y los trabajadores suelen estar desprotegidos.
- d) En algunas regiones no existe la competencia por la mano de obra por parte de otros sectores, ni industrias alternativas por lo que el coste de oportunidad es cero. Hecho muy común en los destinos de reciente creación que se apoyan en el turismo como único elemento de desarrollo y con un total monocultivo productivo.

A pesar de todos los puntos anteriores, se tiene que mencionar también, la existencia de determinados puestos en que si es necesaria una alta especialización y en estos casos los salarios están en relación directa con la demanda de estos puestos específicos. Entre ellos cabe mencionar por su alto nivel de especialización necesaria a los pilotos de las líneas aéreas donde los salarios si son realmente elevados.

Otro gremio que también esta verdaderamente valorado, es el de los profesionales de la cocina, especialmente los "chefs", que debido a la importancia del elemento gastronómico y la restauración en los servicios de alojamiento, todo ello aumentado por un marcado desequilibrio entre la demanda y la oferta de estos profesionales dentro del sector, han convertido a estos puestos, junto a los de los altos directivos, en los mejor retribuidos dentro de todo el sector.



### *3-Una gran cantidad de los puestos de trabajo con contratos muy precarios y eventuales.*

Es aquí donde comenzaremos a ver, los detalles técnicos y legales, los diferentes tipos de contratos dentro del sector turístico – hotelero que a posterior dan origen al análisis que continuaremos desarrollando en dicho trabajo.

Dentro de la hospitalidad se considerada normal la contratación a tiempo parcial y eventual de trabajadores, pues para adecuar las necesidades de mano de obra para periodos específicos en que la demanda final es alta, se recurre a estos sistemas de contratación lo que permite a los empresarios, que parte de los costos de personal, que representa un porcentaje muy elevado dentro de la totalidad de los costos, sea variable y no fijo.

Mas adelante nos adentraremos en la Ley de Contrato de Trabajo (20744) y La Ley de Empleo Nacional (24013), las cuales son el marco del Convenio Colectivo de Trabajo de la Actividad Hotelera – Gastronómica, donde posibilita la aparición de la figura “extra eventos o especial”.

### *4-Una pronunciada estacionalidad.*

La elevada estacionalidad que sufren la mayoría de los destinos turísticos crea dos corrientes dentro del mercado laboral, por una parte los empleados que son fijos a lo largo de todo el año y por otra los eventuales que se contratan para cubrir los periodos de temporada alta. Esta situación también crea situaciones propicias para atraer mano de obra de otros sectores y que se eleven los sueldos durante estos periodos de gran demanda.

## **El papel del Gobierno**

Entre las funciones y responsabilidades adquiridas de las autoridades publicas, tanto a niveles nacionales como locales o regionales, destacan las de procurar y mantener el bienestar socioeconómico, la mejora del nivel de vida además del mantenimiento del empleo. Consecuencia de ello, el nivel de intervención, regulación y planificación en función de sus respectivas doctrinas políticas, repercute directamente en la situación de las plantillas y empleados en las empresas del sector.

También destacan las diferentes políticas fiscales que se apliquen en un determinado destino turístico. De ellas toman relevancia tanto las dirigidas a la fiscalización de los beneficios como las facilidades a la inversión por parte de inversores extranjeros, de la cual dependerá de gran manera la idoneidad para la inversión en infraestructuras receptoras en los nuevos destinos turísticos.

Las influencias más directas se pueden encontrar en la elaboración y aplicación de las distintas normas y reglamentos que regulen el mundo laboral del sector. También



influirá indirectamente la política económica general, que en ocasiones pueden incidir en temas tan importantes como puede ser la regulación de los salarios.

El papel de las autoridades y su grado de influencia en materias como son las educacionales, económicas o incluso de política medioambiental y medidas de protección del patrimonio histórico-cultural afectaran en mayor o menor grado a un sector como este donde las características físicas del destino son tan importantes.

Igualmente depende el porcentaje de una población empleada en el sector servicios o exista una orientación mayoritaria hacia otros sectores productivos. Ello implica que las consecuencias de la actuación de los gobiernos puedan variar. Por ello la coordinación entre los distintos niveles de la administración pública así como las competencias y capacidad de actuación que tengan asumidas los diferentes organismos y entes regionales y locales, serán de vital importancia para la existencia de un marco social y económico adecuado a los intereses del sector.

### **El Gasto de Formación.**

Los conceptos teóricos son cambiantes en razón de la evolución social. La economía no escapa a este hecho, fluye de acuerdo a los cambios políticos, culturales y tecnológicos.

Hasta hace no mucho tiempo, era una idea válida e indiscutible que la combinación equilibrada de los factores de producción-tierra, capital y trabajo- debían permitir una adecuada productividad.

Una idea común en muchos de nosotros acerca del concepto de capital es una máquina o cualquier herramienta de trabajo que permite producir bienes. Ello es una idea válida, pero con la evolución tecnológica, y sobre todo en el sector servicios, el factor humano adquiere un valor más importante como concepto de capital, convirtiéndose en lo que hoy denominamos capital humano.

Las actuales características del mercado de trabajo obligan a que las personas se cualifiquen para ser más productivas y más competitivas, para que su oferta, su fuerza de trabajo, en conjunto con sus conocimientos sea más atractiva para el mercado de trabajo.

Partiendo de este contexto, nos encontramos con la cuestión de quien es el encargado de preparar al hombre para su adaptación y competitividad en un mercado de trabajo con unas condiciones determinadas. Las posibilidades son varias y entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- a) La empresa, la cual es la que mejor conoce sus necesidades y por lo tanto podrá adaptar la formación sus necesidades específicas.
- b) El estado, con la inversión en el capital humano, tendrá una potencialidad de incrementar sus posibilidades de producción en un futuro. Además tiene la función de implantar una política salarial que permita a los trabajadores capacitarse e invertir en su



capital humano. En segundo término, debe preocuparse por los futuros trabajadores, que son los estudiantes, considerándolos como parte integrante de la masa laboral de un mercado que tiende a ser cada día más competitivo.

c) El propio trabajador, que debe preocuparse de su propia competitividad, por lo tanto es necesaria una inversión en su propio desarrollo laboral y capacidad técnica, pues los continuos avances tecnológicos, hacen cada día más necesarios los cursos de perfeccionamiento y adaptación a las nuevas tendencias y demandas de los mercados de trabajo.

Por lo tanto la perfecta conjunción de estos tres elementos y el aporte de cada una de las partes, así como las características salariales de un determinado país o región, serán las que proporcionen una adecuada mano de obra a un determinado sector.

En los países desarrollados ya se destinan importantes partidas de su PIB a la formación del capital humano. La Comunidad Europea destina el 5.1% de su PIB, Estados Unidos el 6.8 %, Japón el 4.9 %, mientras que en los países en vías de desarrollo esa cifra apenas alcanza el 2% de sus ingresos. De ello deducimos que existe una desigualdad a nivel global y estas diferencias se hacen más patentes si realizamos un estudio a nivel sectorial y empresarial, destacando la falta de inversión para estas partidas en las pequeñas y medianas empresas y las empresas que requieren una mano de obra poco especializada.

### **Las Nuevas Estructuras Empresariales de la Hospitalidad**

Para un correcto conocimiento de la situación de los empleados del sector, es necesario un análisis de la forma en que están estructuradas y organizadas las empresas así como algunas de sus peculiaridades.

Actualmente podemos atender a una clara diferenciación entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Entre las pequeñas encontramos a la mayoría de los establecimientos dedicados a la *restauración*, siempre atendiendo a algunas excepciones como son las pertenecientes a cadenas multinacionales de alimentación que suelen obedecer a formulas de franquicias y otras de las pequeñas empresas de restauración suelen estar regidas familiarmente o atendidas por profesionales del sector.

En el otro lado nos encontramos a las empresas dedicadas al *alojamiento* que están dirigidas directamente por sus propietarios, pertenecen a las grandes cadenas de hoteles o están integradas verticalmente con alguna multinacional del sector.

En todos casos debemos suponer que tanto en los países desarrollados como en los destinos de nueva creación, situados en países con un bajo nivel de desarrollo, según ha ido creciendo el turismo mundial y haciéndose más sofisticado es necesario un alto conocimiento de las nuevas tecnologías, así como de los modernos métodos de gestión empresarial. Las empresas de todo tipo han tenido que adaptarse a los nuevos sistemas de gestión para alcanzar una óptima productividad de sus inversiones. No por ello debemos olvidar que existe una demanda de productos de baja tecnología donde se



busca la sencillez y lo natural (agroturismo, turismo verde, etc.) así como de empresarios que se han introducido en el sector, no con el propósito de obtener un máximo rendimiento económico sino por otros atractivos que ofrece el sector.

En todos los casos podemos hablar de una estructura organizativa común a empresas de otros sectores, si hacemos referencia al conjunto de servicios, relaciones y canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales, existentes en la empresa.

En las empresas actuales podemos diferenciar dos sistemas básicos de configuración y cada uno de ellos está relacionado con el tamaño de la empresa.

El primero de ellos, relacionado a las grandes empresas hoteleras, pueden reconocerse tres subsistemas; el nivel superior de mando, que corresponde a la alta dirección, los mandos intermedios, y el estamento operativo. Todos ellos están ligados jerárquicamente.

El segundo de ellos es más simple y está relacionado con las pequeñas empresas en las que las funciones de decisión suelen recaer en una sola persona y los demás suelen pertenecer al estamento operativo.

En cuanto a las líneas de mando en estas empresas, están siguiendo las estructuras clásicas de jerarquía, en una estructura lineal, en donde la alta dirección muestra una preferencia por la centralización, con el objetivo de controlar todas las decisiones, pero los mandos intermedios tratan de conseguir autonomía, lo que da lugar a una descentralización.

Lo mismo ocurre con los estamentos operativos, los cuales mediante una formación adecuada que permita su profesionalización buscan una cierta autonomía.

Un elemento en común que si observamos en estas empresas es una clara *estructura divisional* donde a partir del nivel superior de la empresa, y en la parte superior de los mandos intermedios, surgen unidades dotadas de autonomía. Sin embargo, la organización dentro de cada uno de estos grupos o unidades suele estar centralizada en los niveles superiores.

En cuanto a las ayudas exteriores, también existen tanto en los planos tecnológicos como en el plano profesional. Entre ellos podemos destacar los sindicatos que apoyan a los trabajadores, las mutuales de salud a las que se adhieren las empresas y finalmente podemos mencionar las distintas entidades u organismos encargados de la formación de los empleados en sus diferentes niveles y categorías.

Profesionalmente podemos observar distintos niveles de preparación donde generalmente se puede apreciar el gran nivel de preparación y estudios superiores en los niveles de alta dirección, mientras que los niveles medios, suelen tener menor grado de preparación, aunque si suelen acudir a cursos de perfeccionamiento impartidos por diferentes organismos. Ello ocurre igualmente en los estamentos operativos aunque en menor grado.

Si miramos hacia un futuro, podemos deducir que algunos de estos elementos pueden sufrir modificaciones, pues las nuevas técnicas de gestión de personal y las nuevas teorías de motivación, trabajo en grupo, inversión de la pirámide en el sistema jerárquico etc. son hoy en día un elemento en desarrollo continuo, y la elaboración de



un riguroso plan de procesos para cada tarea, van a ser a partir de ahora indispensables para obtener un elemento cada día más valorado en los mercados actuales, la calidad.

▪ **Datos Estadísticos.**

El resumen estadístico, es un trabajo de Joseph Serrat, sobre la base de averiguar cuáles son las necesidades de Formación y Selección del personal en las empresa turísticas de la Provincia de Girona – España (300 establecimientos del sector turístico). La cual creo que nos va a dar una idea grafica de cómo se encuentra conformada la plantilla del sector en relación a la conformación contractual del personal.

Lo primero a analizar es la división entre el personal fijo y fijo discontinuo, con relación al personal eventual:

	Fijo y Discontinuos	Eventuales
Hoteles	38%	62%
Agencias de Viajes	57%	43%
Restaurantes	38%	62%
Camping	19%	81%
Oficinas de Turismo	40%	60%
Otros	61%	39%

La contratación del personal fijo y fijo discontinuo es del 42% e el sector, la del personal eventual del 48% y el personal en prácticas o pasantitas, e un 9%.

Análisis de la duración de los contratos eventuales:

De 3 meses o menos	29%
De 6 meses o menos	61%
De 1 año o menos	7%
Más de 1 año	-
No contestan	2%

Es importante destacar que, sobre todo en los y tiempos de duración de los contratos eventuales, en Argentina estos contratos suelen tener un tiempo de duración promedio de 18 meses y en casos superan los 3 años.



### ***Marco legal – Convenio Colectivo.***

Para realizar un estudio pormenorizado del trabajo eventual en la industria de la hospitalidad, tendremos que comenzar analizando La Ley de Contratos de Trabajo (N°20744), donde determina la figura del trabajo eventual, para luego poder entender el origen de la figura del “extra eventos” enmarcada en el Convenio Colectivo de trabajo de la actividad Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina (N° 125/90).

Nuestra regulación de las relaciones laborales adopta la preferencia por el contrato de trabajo por tiempo indeterminado. Esta modalidad es la normal, presumida por la ley (LCT, artículo 90). La acotación del plazo de duración contractual se plantea como un supuesto especial que requiere no sólo el cumplimiento de requisitos formales en alguna especie (contrato a plazo fijo) sino también, de manera genérica, que las modalidades de la tarea o de la actividad, razonablemente apreciadas, así lo justifiquen (LCT, artículo 90, apartado, b).

Si el plazo puede determinarse, la ley prevé la modalidad del contrato a plazo fijo, que requiere siempre la forma escrita, pues debe fijarse en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración (LCT, artículo 90, apartado a). Cualquier exceso o desviación en el uso de la figura conduce al cauce común del contrato por tiempo indeterminado. La ley dispone que la formalización de contratos por plazo determinado en forma sucesiva, que no esté justificada por las modalidades de las tareas o de la actividad, convierte al contrato en uno por tiempo indeterminado (LCT, artículo 90, última parte).

Ante algunas situaciones que generan necesidades que no pueden ser atendidas con la dotación común o normal del establecimiento se ha previsto la modalidad del contrato de trabajo eventual, cuyo término no puede ser previsto al celebrar el contrato. Este será el caso de la industria hotelera donde su marcada estacionalidad requiere de la flexibilidad del modo de la contratación de personal.

La ley regula esta modalidad en el artículo 99, cuyo texto (según la Ley 24013, artículo 68) establece que "Cualquiera sea su denominación, se considerará que media contrato de trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos tenidos en vista por éste, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano, o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato. Se entenderá además que media tal tipo de relación cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador. El empleador que pretenda que el contrato inviste esta modalidad tendrá a su cargo la prueba de su aseveración."

La interpretación de esta norma para determinar los supuestos en que puede acudir a la utilización de esta modalidad ha generado divergencias en la doctrina, cuyas orientaciones deben ser conocidas, al menos en sus líneas generales, para la comprensión de la figura.



No debe olvidarse, por otra parte, que el empresario para atender las diversas situaciones en las que el sistema legal lo autoriza a utilizar la modalidad, puede acudir a la contratación directa de trabajadores eventuales o según su arbitrio, también puede requerir a una empresa de servicios eventuales, personal adecuado para atender la necesidad transitoria y eventual generada en su empresa, que en la relación que se genera será denominada la empresa usuaria.

El recurso a la contratación directa implicará en ciertos casos las complicaciones inherentes a procesos de selección más o menos complejos o la dificultad de contar de manera inmediata con personal especializado por la escasez de éste en el mercado de trabajo. La contratación con empresas de servicios eventuales, dentro del marco legal, despejará esas complicaciones pero generará otras responsabilidades, poco consideradas en la dinámica empresarial. A su vez, las consecuencias del uso desviado de la figura generarán complicaciones que pocas veces son tenidas en cuenta por las empresas, que proceden a veces con ligereza y poca prudencia en el recurso habitual a estas formas de contratación.

#### ▪ **Las Diversas Orientaciones Legales.**

El problema interpretativo que el texto del citado artículo 99 de la LCT ha generado, plantea si la norma describe un supuesto general que requiere que la satisfacción de los resultados concretos tenidos en vista por el empleador se refiera a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, o si además de este supuesto, son admisibles otros, en los que el vínculo está acotado a la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado del trabajador.

##### a) Una orientación restrictiva

Se ha considerado que para que exista un contrato de trabajo eventual es necesario que el trabajador haya sido contratado para la satisfacción un resultado concreto, pero este resultado debe corresponder a una de estas situaciones: a) a servicios extraordinarios determinados de antemano o b) a exigencias extraordinarias o transitorias de la empresa, explotación o establecimiento. Éstas son las verdaderas condiciones de la transitoriedad del contrato y en consecuencia el vínculo comienza y termina con la realización de la obra porque el trabajo es eventual. Esta interpretación evita que por la vía del trabajo eventual se filtren prácticas fraudulentas que el legislador quiere erradicar. Se bloquea la posibilidad de que la calificación del contrato quede al arbitrio del empleador, que podría denominarlo eventual aunque el cumplimiento de determinado acto o prestación de servicio corresponda a la actividad normal de la empresa.

##### b) Una orientación menos restrictiva.

Esta posición admite que además de las eventualidades referidas en la primera parte del artículo 99, existen casos en que el vínculo comienza y termina con la recepción de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador, aunque no se trate de exigencias extraordinarias ni transitorias de las empresas, pero la relación carece de permanencia pues la vinculación, en ciertas formas de trabajo, se agota al terminar cada jornada.



La interpretación propuesta es razonable pues al distinguir ambas situaciones de hecho permite una aplicación de la figura contractual a supuestos en que la transitoriedad está insita en la tarea o en la modalidad de la actividad concreta, de acuerdo con el criterio normativo adoptado (LCT, artículo 90, apartado b).

c) Una posición amplia.

Para esta orientación el segundo párrafo del artículo 99 caracteriza genéricamente el contrato de trabajo eventual, que se configura cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador, e incluye todos los supuestos imaginables de relaciones transitorias que por las características del trabajo no tienen posibilidad de perdurar indefinidamente. La norma citada se complementa e integra con el principio enunciado en el artículo 90, inciso b) por el que la relación sólo se podrá considerar de tiempo limitado cuando "las modalidades de las tareas o de la actividad, razonablemente apreciadas, así lo justifiquen."

Otra interpretación sostiene que la eventualidad es una sola categoría jurídica y se funda en la índole transitoria de la necesidad, cuya satisfacción se ha previsto mediante el contrato de trabajo eventual.

Distingue los supuestos de trabajo accidental que denota a relaciones descritas en la segunda parte del artículo 99 que por su fugacidad carecen de expectativa de continuidad, ya que por el sistema de contratación resulta ser una costumbre socialmente arraigada la consideración por las partes relativa a la conclusión del vínculo por la realización de la tarea que se tuvo en mira al celebrar el contrato (contratación basada en listas o sistemas preestablecidos de asignación rotativa del puesto de trabajo) y menciona como tipos abstractos de eventualidad a los trabajadores ocasionales, contratados para tareas ajenas a la actividad ordinaria de la empresa, a los trabajadores supernumerarios, contratados para atender una necesidad transitoria ocasionada por exigencias extraordinarias de mercado (el denominado "pico de trabajo") y a los trabajadores reemplazantes, que cubren la ausencia de un trabajador titular de un puesto para atender la necesidad transitoria de la cobertura de esa vacante temporaria.

#### ▪ **Forma del contrato.**

Algunos supuestos del contrato de trabajo eventual exigen la forma escrita. Al referirse al trabajador contratado para sustituir transitoriamente a un trabajador permanente de la empresa que gozare de una licencia legal o convencional o que tuviere derecho a la reserva del puesto por un plazo incierto, la ley dispone que en el contrato deberá indicarse el nombre del trabajador reemplazado. (Ley 24013, artículo 69) Esta exigencia solamente puede ser cumplida mediante el otorgamiento del contrato por escrito, y además del nombre del reemplazado debería constar la causa de su ausencia. La ley prohíbe expresamente la contratación de trabajadores bajo esta modalidad para sustituir a trabajadores que no prestaran servicios por el ejercicio de medidas legítimas de acción sindical (Ley 24013, artículo 70) o para sustituir trabajadores afectados por suspensiones o despidos por falta o disminución de trabajo producidos en los seis meses anteriores (Ley 24013, artículo 71).



Igualmente, cuando el contrato tenga por finalidad atender exigencias extraordinarias del mercado que desbordan el empleo de la dotación normal, la ley requiere que en el contrato se consigne con precisión y claridad la causa que lo justifique. La norma limita la extraordinariedad posible a una duración acotada, ya que dispone que la duración de la causa que origina el contrato no podrá exceder de seis meses en un año ni más de un año en un período de tres años (Ley 24013, artículo 72).

Las exigencias normativas relativas a la incorporación de estos datos al contrato requieren la forma escrita para su otorgamiento en los supuestos indicados. En otros supuestos, será posible la prueba de la celebración del contrato por otros medios, prueba que la ley coloca a cargo del empleador que pretenda que el contrato es eventual (LCT, artículo 99) La exigencia genérica de la forma escrita que persiste en el texto remanente del artículo 31 de la Ley 24013 (que también dispone la entrega de copias al trabajador y a la asociación sindical que lo represente, en el plazo de treinta días. La norma es aplicable, salvo el contrato de temporada, a los contratos celebrados bajo las modalidades previstas en el capítulo II del título III de la Ley 24013, que incluye al contrato de trabajo eventual) debería entenderse referida a los supuestos expresamente previstos por esta ley, mencionados precedentemente (Machado, José Daniel, op cit. p.61) En estos casos, la exigencia de forma escrita del contrato fija la modalidad contractual en la celebración del contrato, referido a supuestos relacionados con la actividad permanente de la empresa (ausencia de un trabajador permanente o pico de actividad).

#### ▪ **La Contratación con Empresas de Servicios Eventuales.**

Para obtener el concurso de personal idóneo, la empresa que afronta una necesidad extraordinaria de personal puede, en ciertos casos, contratar con otra empresa la provisión del personal requerido. Esta empresa debe estar constituida como una persona jurídica, habilitada por la autoridad competente (el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) cuyo único objeto es la contratación de trabajadores para atender las necesidades eventuales de terceras empresas (usuarias). El decreto 1694/06 (B.O. 27/11/06) reglamentario de la actividad de aquellas empresas, proporciona una definición descriptiva. Establece que se considera Empresa de Servicios Eventuales a la entidad que, constituida como persona jurídica, tenga por objeto exclusivo poner a disposición de terceras personas - ... empresas usuarias - a personal industrial, administrativo, técnico, comercial o profesional, para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano, o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato (artículo 2°). El texto se ubica en el supuesto previsto en la primera parte del artículo 99 de la LCT. El artículo 6° del decreto citado, enumera una serie de supuestos más abarcativa, autoriza a las empresas de servicios eventuales la asignación de trabajadores a las empresas usuarias cuando éstas lo requirieran por alguna de estas causas: a) Ante la ausencia de un trabajador permanente, durante ese período; b) En caso de licencias o suspensiones legales o convencionales, durante el período en que se extiendan, excepto cuando la suspensión sea producto de una huelga o por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo; c) Cuando se tratase de un incremento en la actividad de la empresa usuaria que requiera, en forma ocasional y extraordinaria, un mayor número de trabajadores; d) Cuando deba organizar o participar en congresos, conferencias, ferias, exposiciones o



programaciones; e) Cuando se requiera la ejecución inaplazable de un trabajo para prevenir accidentes, por medidas de seguridad urgentes o para reparar equipos del establecimiento, instalaciones o edificios que hagan peligrar a los trabajadores o a terceros, siempre que las tareas no puedan ser realizadas por personal regular de la empresa usuaria y f) En general, cuando por necesidades extraordinarias o transitorias deban cumplirse tareas ajenas al giro normal y habitual de la empresa usuaria.

En los supuestos de ejercicio regular de la actividad, de acuerdo con la finalidad establecida por las normas, la titularidad de la relación laboral la conserva la empresa de servicios eventuales, que es la empleadora del personal asignado a la usuaria, ésta, por su parte, tiene responsabilidad solidaria respecto de las obligaciones laborales de la empleadora y debe actuar como agente de retención de aportes y de las contribuciones de la seguridad social que deba realizar la titular de la relación laboral (LCT, artículo 29 bis, texto incorporado por la Ley 24013, artículo 76; Decreto 1694/06, artículo 12. La Resolución General DGI 3983 B.O. 19/04/95, limita la retención a las contribuciones del empleador, con excepción de la destinada al régimen de asignaciones familiares).

En cambio, si el trabajador de la empresa de servicios eventuales es asignado para el cumplimiento de tareas normales y permanentes de la usuaria, se desborda el marco legítimo del contrato entre las empresas, y la de servicios eventuales pasa a actuar como mero intermediario en la provisión de mano de obra. La relación laboral se constituirá entre el trabajador y la empresa usuaria, sin que el intermediario (la empresa de servicios eventuales) quede desobligado, pues será obligado solidario de las obligaciones laborales y de las correspondientes a la seguridad social (LCT, art. 29).

Los tribunales son rigurosos en la exigencia de la acreditación de la eventualidad que invoca la empresa usuaria para justificar el recurso a la contratación con una empresa de servicios eventuales. En defecto de la prueba de la eventualidad, será aplicable la solución establecida en la primera parte del artículo 29 de la LCT.

Las consecuencias de la intermediación fraudulenta inicial se proyectarán sobre la continuación de la relación con la empresa que ha pretendido ser la usuaria, cuando ésta incorpora a su personal al trabajador que inicialmente prestó servicios como dependiente de la empresa de servicios eventuales, pues esa incorporación posterior arrastrará el defecto de registración de la fecha de ingreso, que será posterior a la inicial prestación de servicios y podrá ser cuestionada por el trabajador cuando aquellos servicios han sido normales y permanentes para la empresa que recibió esa prestación. Así, el trabajador podrá intimar útilmente al empleador que registre su verdadera fecha de ingreso, con las consecuencias indemnizatorias previstas por la ley en caso de omisión o negativa del empleador (artículos 9 y 15 de la Ley 24013).

#### ▪ **La Conversión del Contrato.**

El contrato de trabajo eventual puede convertirse en un contrato por tiempo indeterminado cuando la prestación de servicios continúa después de haber cesado la causa que motivó la contratación eventual. Esta situación puede ocurrir en variados supuestos, uno de ellos, previsto expresamente por la ley, se refiere a la continuación de prestación de servicios por el trabajador contratado bajo esta modalidad cuando se ha



reincorporado el trabajador reemplazado o cuando haya vencido el plazo de licencia o de reserva del puesto de ese trabajador (Ley 24013, artículo 69).

La situación también ocurrirá si el contrato de trabajo eventual que tuvo por objeto atender exigencias extraordinarias de mercado se prolonga por un tiempo que excede al límite legal establecido para la duración de la causa que motiva tal exigencia extraordinaria (seis meses en un año o un año considerado dentro de un período de tres años) (Ley 24013, artículo 72).

Por otra parte, la reiteración de sucesivos contratos eventuales, significativa por su número y frecuencia, puede denotar un cambio cualitativo en la índole de la relación y convertirse en un contrato por tiempo indeterminado, de prestaciones discontinuas en algunos supuestos (ejemplo: el trabajador que suple las ausencias de todo el personal de un establecimiento, pasa a ser un trabajador suplente, de prestaciones discontinuas pero vinculado por un contrato permanente) Se ha considerado que si bien en algunos casos la particular prolongación en el tiempo de ciertas relaciones laborales y su frecuencia y duración, aunque se haya acudido inicialmente a aquella forma de contratación, corresponda declarar la existencia de un contrato común por tiempo indeterminado, si las circunstancias de hecho no dejan duda de que la vinculación se extendió en tal forma que descarta toda extraordinariedad o eventualidad, para ello es menester que se acredite que el lapso total de labor fue de tal duración que asimile más la prestación a una relación permanente que a otra ocasional. Esto se muestra claramente en el caso, al que era aplicable el convenio colectivo de trabajo 125/90 para personal gastronómico, se resolvió que la relación correspondía a trabajo prestado en eventos determinados, en virtud de la prueba relativa al tiempo trabajado y la modalidad de prestación.

#### ▪ **Convenio Colectivo de trabajo del sector Hotelero - Gastronómico.**

Luego de analizar la Ley de Contrato de Trabajo, y las diferentes orientaciones para poder entender el trabajo eventual dentro del mercado laboral de nuestro país, llega el momento de analizar el Convenio Colectivo de trabajo de la industria de la hospitalidad. Y con ello, buscar explicar esta forma tan especial de contratación de personal, como es la figura del “extra eventos o pespecial”.

Dicho convenio reúne a la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), como la asociación profesional que representa a los trabajadores del sector, y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

La cantidad de beneficiarios, al momento de la firma del convenio es de ciento setenta mil trabajadores (aprox.), lo cual demuestra la incumbencia territorial de dicho convenio en todo el territorio argentino.

Principalmente la actividad rige toda profesión enmarcado en los diferentes establecimientos donde se brinda un servicio de pernocte o actividad gastronómica de cualquier índole como ser:

- a) Hoteles, Hosterías, etc.
- b) Restaurantes con o sin bar.
- c) Cafés y bares.



Teniendo en cuenta, la gran extensión territorial donde se aplica dicho convenio, y con la diversidad de establecimientos en los que la industria de la hospitalidad tiene incumbencia, los puntos de dicho contrato van a contener una orientación generalita, dejando cualquier tipo de detalles para su aplicación sujeto a cláusulas locales o regionales.

Con respecto al personal que se encuentra representado, tenemos que tener en cuenta varios puntos. En primer lugar el carácter de intangibilidad del servicio y en segundo lugar, la difusa descripción de cada puesto de trabajo.

La industria de la hospitalidad brinda principalmente servicios (habitaciones, servicio de alimentos y bebidas, etc), el mismo se comercializa con anterioridad o poder ser recibido. Esto tiene un gran paradoja, ya que una vez contratado el mismo los empleados deberían realizar todo lo necesario para poder cumplir con las expectativas creadas al cliente en el momento de la venta. Y para esto, las tareas van a variar en gran medida de un cliente a otro, o de una situación a otra, generando en las empresas la necesidad de una flexibilidad muy particular en el mercado de trabajo.

El segundo punto, y continuando con el mismo criterio que el punto anterior, tenemos en dicho convenio una descripción muy difusa de los puestos de trabajo. Si entendemos la necesidad de brindar un servicio personalizado y ofrecemos, como menciona el convenio, la pasión por el servicio, no vamos a tener otra opción mas que dejar asentado que los empleados deberían perseguir como único objetivo la satisfacción del cliente y por tanto deberán flexibilizar y estar dispuestos a realizar diferentes tareas frente a cada una de las situación en las cuales intervenga.

#### ▪ **Modalidades de Contratación Laboral**

La industria de la hospitalidad involucra importantes inversiones y a su vez requiere de mano de obra de carácter intensivo, pero siempre con un criterio dinámico. Esto se entiende si analizamos en forma permanente las altas y bajas que se producen periódicamente en los niveles de demanda, de acuerdo a la región y a las características estacionales de los movimientos turísticos internacionales. Otros motivos que podemos mencionar, para entender el carácter intensivo de la mano de obra, son la aparición de nuevas actividades comerciales, la generación o moda de nuevas zonas o el desgaste de otras preexistentes.

Los puntos mencionados con anterioridad, hablan de la necesidad de contar dentro del convenio hotelero – gastronómico, con todas aquellas modalidades de contratación que resulten necesarias para dicha actividad. Básicamente la empresa debe tener la posibilidad de aumentar la dotación en los momento de alta ocupación y simplificar la estructura organizacional cuando el contexto lo amerite, siempre y cuando respeten los criterios que se dictan en la Ley de Contrato de Trabajo.

Es por ello que el Convenio prevé diferentes pautas para logara un trabajo flexible y muy dinámico dentro del rubro. Con el objetivo, esencial y prioritario, de organizar los tiempos de trabajo atendiendo a la variación y los picos de demanda de servicios y/o estacionalidad de los requerimientos, discontinuidad de los ciclos y fundamentalmente a la optimización en la utilización de las horas efectivamente trabajadas.



A tal fin las empresas podrán instrumentar y organizar sistemas de trabajo bajo el régimen de trabajo por equipo, esquemas de turnos fijos o rotativos, diagramas continuo o discontinuo, turnos diurnos, nocturnos o combinados, de tiempo parcial, con franco fijo y/o móvil, procurando la prestación ininterrumpida de los servicios, según los requerimientos de cada servicio /cliente, debiendo notificar a cada trabajador el régimen y horario asignado con una anticipación no inferior a las 24hs; los que podrán asimismo modificar en razón de la dinámica propia de la actividad, de requerimientos operativos, de mayor eficiencia y del buen servicio, sin necesidad de autorización administrativa.

#### *Contrato por tiempo indeterminado.*

Es la modalidad mas común dentro del mercado laboral, pero como característica distintivas dentro del sector se utiliza la clasificación de prestación continua o discontinua, y la de part time o jornada reducida.

La posibilidad que nos brinda la modalidad de prestación discontinua, es poder contar con personal por tiempo indeterminado, que puede variar su cantidad de horas dentro de la jornada laboral. Dentro del sector, hoy en día comienza a ser mas utilizado, ya que en la baja temporada la opción de que los empleados pasen a ser part time trae una marcada disminución de la masa salarial y sus respectivas cargas sociales.

#### *Contrato de trabajo a plazo fijo.*

Es utilizado en los casos en que hay una variación sustancial de los servicios habituales, como puede ser alguna campaña o así mismo el refuerzo de una temporada en un determinado sector del hotel o del establecimiento gastronómico.

#### *Contrato por temporada.*

Toda vez que la demanda de servicios puede verse incrementada repetitivamente en diferentes épocas del año calendario, sea por razones de mercado o de estacionalidad en el nivel general de la actividad, las empresas podrán recurrir a efectos de satisfacer la demanda de personal en esos ciclos estacionales de forma total o parcial, a la contratación a través de esta modalidad (arts. 96/98 de la L.C.T.).

La duración de dicho ciclo estará dado por el análisis de cada caso en particular, a través de los acuerdos que estipule la región o zona en la que se encuentre.

A su vez, tenemos que analizar otra de las posibilidades que brinda dicha modalidad, para aprovechar todo el dinero que se invirtió en la capacitación del personal. Entre una temporada y otro, frente a alguna demanda puntual y/o extraordinaria, el empleador podrá utilizar al personal bajo la modalidad de contrato de temporada.

#### *Contrato de trabajo eventual.*

Luego de analizar diferentes modalidades de contratación nos encontramos con algo que fuimos mencionando a lo largo de dicho trabajo, “el trabajo eventual”. Dentro de la industria, y por las particularidades de la misma podemos identificar diferentes hipótesis que podrían tornar viable recurrir a esta modalidad.



Las empresas, en tal sentido, podrán asignar adicionalmente a la cobertura del nuevo servicio la cantidad de personal que considere necesario vinculado a esta modalidad de contratación, por el lapso que requiera necesario, o también reforzar los planteles siempre y cuando respete los términos y plazos que prevé La Ley de Contrato de Trabajo (art. 72 inciso b.). Vencido el plazo, las empresas podrán optar por extinguir los contratos de trabajo eventual y cubrir las posiciones consolidadas con personal de carácter permanente.

*Regímenes especial de colaboradores extra o transitorios.*

#### Extra común.

Esta modalidad esta dada solo a efectos de que la persona brinde servicios puntuales, transitorios y determinados, o reforzar servicios existentes originados en necesidades operacionales extraordinarios y ocasionales o en ausencia temporarias de personal permanente por enfermedad o licencias.

Los empleados que hubieran trabajado bajo dicha modalidad no mantendrá su fuerza de trabajo a disposición de la empresa y solamente se encuentran vinculados a ellas a partir del momento en que aceptaran participar de la convocatoria de servicio y mientras dure su realización. En consecuencia podrán abstenerse de intervenir o aceptar la convocatoria sin necesidad de expresar ninguna justificación, y sin que esto afecte la posibilidad futura de ser convocado.

Con esta modalidad eventualmente el empleado podrá acumular tiempo en sucesivas prestaciones para un mismo empleador, en igual o diferente categoría o función, sin que esto constituya como elemento de habitualidad o permanencia. Estos contratos serán siempre por escrito, con expresión y causa que justifique el régimen o mención del personal efectivo transitoriamente reemplazado según el caso. Tanto los francos como su remuneración serán proporcionalmente iguales a la modalidad de trabajo permanente. Al cesar la relación y como liquidación final el trabajador EXTRA COMUN, percibirá exclusivamente los salarios que hubiera devengado, los importes proporcionales por vacaciones no gozadas y el sueldo anual complementarios.

#### Extra Eventos o Especial.

Dentro del sector hotelero – gastronómico, se intercalan a la actividad ordinaria la realización de eventos de diversas naturaleza, congresos, exposiciones, fiestas, presentaciones, promociones, ferias, picos de demanda por situaciones especiales, todo esto sin que pudiera determinarse como una actividad normal, constante y previsible. Es por ello que se contempla la posibilidad de instrumentar la vinculación de colaboradores que fueran requeridos a los fines de satisfacer el nuevo nivel de demanda a producirse por el evento y lapso previsto a través de esta modalidad de contratación temporaria.

Para analizar el valor de la remuneración de dicha modalidad d contratación tenemos que tener en cuenta:

1. Si el evento tuviese una duración de uno o mas días, con jornadas de trabajo de hasta nueve horas, por cada jornada diaria se deberá abonar el resultante de dividir el coeficiente 25 al importe del salario básico mensual que correspondiera a la categoría del trabajador, con un adicional del 30% de dicho valor.



2. Finalizado el evento la liquidación por cese de la actividad se incurrirá los haberes diarios devengados más un proporcional correspondiente al sueldo anual complementario.
3. El adicional que corresponde a esta modalidad, absorbe a la totalidad de los restantes adicionales convencionales de aplicación para el personal permanente de igual categoría.

Continuado con la lógica del Extra Común, el trabajador podrá abstenerse de aceptar la convocatoria a trabajar sin necesidad de justificar su causa, lo cual no afectara la futura convocatoria a próximos eventos.

#### *Contratación de Personal Discapacitado.*

En los casos que se contrate al personal con discapacidades diferentes bajo la modalidad de tiempo indeterminado, el empleador gozara de los beneficios de las leyes en los casos de materia fiscal.

Las partes siempre deberán procurar la inserción al mercado laboral de dichas personas, acompañado del una comisión de evaluación y seguimiento, que podrá realizar recomendaciones vinculadas a las condiciones laborales y modalidad de desempeño de tareas del personal con dichas capacidades.

#### *Modalidades de colaboración no laboral.*

Otra modalidad muy utilizada en la industria de la hospitalidad es organizar programas de pasantías. Se conforman dichos planes con el fin de contribuir a la formación práctica de estudiantes de carreras afines a la actividad, y al mismo tiempo posibilitar una alternativa de selección y búsqueda para nuevas contrataciones de persona.

Cada pasantía debe cumplir con las pautas, condiciones, requisitos y derechos de los participantes según lo establecido en las Leyes 25013 y 25165 (y sus normas reglamentarias).

Los participantes de programas de pasantías o de becas de formación no adquirieran en consecuencia la condición de empleados en relación de dependencia, en todos los casos, deberá observarse como tope máximo el previsto en el decreto reglamentaria de la pasantías establecida por la Ley 25013.

Asimismo las partes acordaron destacar la importancia de viabilizar la promoción de regimenes de becas de una extensión máxima de 90 días, especialmente en aquellas localidades en las que no se dispone de establecimientos educativos de carreras o profesiones afines a la actividad. A tal fin, las filiales regionales de FEGRRA podrán acordar y determina las condiciones de estos regimenes, su diagramación, programas, contenidos, sistemas y frecuencia de evaluaciones.

#### *Régimen laboral de jornada mínima garantizada (Personal de Prestación Discontinua).*

Conforme a las facultades reservadas por el artículo 198 de la L.C.T., las partes acuerdan que la empresa podrá contratar personal en relación de dependencia de acuerdo a las distintas modalidades previstas en el presente convenio colectivo de trabajo.



Dichas jornadas reducidas irán de entre 7 y 4 horas por jornada, sobre una semana de 6 días laborales. En tales casos el jornal se adecuara proporcionalmente al tiempo efectivo trabajado. Siempre el personal que se desempeña bajo esta modalidad, tendrá prioridad para la cobertura de vacantes similares de de jornada completa de extensión.

Cuando la empresa pudiera estimar o prever que la eventualidad y/o variabilidad del trabajo puede convertirse en algún porcentaje de ocupación constante, las mismas podrán optar por contratar a trabajadores por medio de dicha contratación por tiempo indeterminado y de prestación discontinua.

Dicho contrato será por escrito y debe contener:

- Se le garantiza un porcentaje del salario básico mensual y adicionales correspondientes a su categoría profesional, que o podrá ser inferiores al 25%. Este salario debe ser abonado, aun cuando el trabajador no haya cumplido con el mínimo de horas para dicho porcentaje.
- El empleador debe comunicar periódicamente al empleado la programación semanal de actividades.
- Si el trabajador superara las horas cubiertas por el salario garantizado, se le abonara e mismo por cada hora de trabajo adicional y en exceso de la garantía, el valor equivalente al salario básico mensual.
- Si el trabajador sin justificación o sin aviso en tiempo y forma, dejare de acudir a la citación de la empresa, dará lugar a la aplicación de las medidas disciplinarias que pudieran corresponder en el caso.
- La jornada diaria no podrá ser inferior a las 4 horas.

En el transcurso del trabajo tendremos un apartado por la implementación, de dicha modalidad contractual, dentro de la operación del rubro hotelero. Entendiéndolo como un paso muy importante en el desarrollo de un factor estratégico, desde mi punto de vista, como es el trabajo eventual dentro de la hospitalidad.



### ***Importancia del Trabajo Eventual para la industria***

Bueno, luego de navegar por leyes, convenios y reglamentaciones, es el momento de lograr visualizar como funciona esta industria tan dinámica y tan importante, como la industria de la hospitalidad.

Ya mencionamos en varios apartados, la necesidad de contar con modalidades contractuales que nos permita afrontar las diferentes subas y bajas en el movimiento de la demanda, tanto nacional como internacional. Pero bien, ¿como hacemos esto si las empresas tiene que aumentar o disminuir sus estructuras a nivel de recursos humanos?, ¿cómo hacemos para soportar una suba del 20% de nuestros empleados?, ¿cómo se hace para despedir a 60 empleados de un mes para otro, para volver a contratar 15 días después?, ¿cómo afrontar la organización de una feria internacional donde debemos soportar los servicio de alojamiento y gastronomía de 1200 personas en 4 días?.

Sin lugar a dudas, que la respuesta se encuentra en el convenio Colectivo que en el apartado anterior pudimos analizar. Es importante entender que la lógica del turismo, requiera de la flexibilidad y dinamismo para poder afrontar diferentes alternativas a la hora de la contratación del personal.

El trabajo de carácter eventual, le da a la industrial de la hospitalidad, la posibilidad de seguir creciendo y manteniendo el nivel de servicio con 1 o con 1000 huéspedes o clientes, y a su vez hace que el negocio dentro del sector siga siendo rentable.

Pero como todos sabemos, cualquier modalidad de contracción no es un factor estratégico por si mismo, sino que el salto de calidad va a darse en la forma que podamos optimizar la contratación y desarrollo del personal.

#### **▪ Trabajo eventual y sus lugares de incumbencia.**

Ahora bien, ¿Todas las empresas dentro de la industria de la hospitalidad, utilizan el trabajo eventual?.

Para entender como funciona y quienes utilizan estas modalidades de contratación debemos en primer lugar diferenciar las empresas dentro del sector. Como en otros rubros, la magnitud de la estructura empresarial tiene diferentes características y se apoyan en diferentes prácticas, en el caso de la hospitalidad no es la excepción. Solo las empresas de mediana y de gran envergadura son las que utilizan las diferentes modalidades de contracción como los extras (comunes y especiales), la colaboración no laboral, los contratos de tiempo determinado y los contratos por temporada.

En el caso de las pymes uno se puede encontrar en la mayoría de los casos, solo con la modalidad de colaboración no laborales (pasantias), básicamente ya que lograr contar con mano de obra calificada, aunque con poca experiencia, por un bajo costo de contratación.

Otra característica bien marcada en cuanto a las modalidades, son los establecimientos que se encuentran ubicados en zonas geográficas remotas y que a su vez tiene una estacionalidad bien marcada, en dichos lugares la contratación mas habitual será el contrato por tiempo determinado o por temporada, y que una vez finalizada la misma intentarán volver a contar con dichos empleados para la siguiente.



Las cadenas hoteleras internacionales, que en gran medida se pueden considerar como medianas empresas, y son las que utilizan las modalidades de contrataciones que posibilita el convenio hotelero – gastronómico, como por ejemplo:

- Contratos por temporada – Temporada Invernal en un hotel e montaña.
- Modalidad de colaboración no laboral – Poseen diferentes convenios con los institutos educativos de mayor prestigio, para que sus alumnos realizar las practicas (que en la mayoría de los casos son obligatorias) en su establecimiento.
- Contrato eventual – Utilizados en el servicio de banquetes y eventos, como también en el sector de houskeeping (ama de llaves)
- Contratación de personal discapacitado – Mostrando un plano solidarios, varios establecimientos realizan acuerdo con instituciones dedicada a la inclusión social de las personas con movilidades especiales.
- Contratos de jornadas mínimas garantizadas – Hoy en día esta modalidad esta muy poco utilizada, pero busca evitar la rotación continua del personal eventual, ya sea común o de eventos.

La flexibilidad en la contratación y todas las modalidades antes mencionada, no logran por si solas que sean un factor estratégico para la empresa, por lo tanto a continuación buscaremos entender como se aplica el trabajo eventual del sector y a su vez mostrar cuales son las practicas habituales para dichos empleados.

La industria de la hospitalidad es un rubro con una marcada estacionalidad, y por tal motivo uno de los recursos más utilizados para afrontar dicha característica es la contratación a través de la modalidad de “extras de eventos”. Ahora bien, como se maneja dicha contratación y como es, en la practica, la tarea que ellos realizan.

Primeramente, debemos marcar que dicho empleados son convocados a trabajar solamente ante la necesidad puntual de la realización de un evento social o empresarial, considerando a ella su única jornada laboral establecida. Dicha jornada, como indica en el convenio colectivo de trabajo, va de 4 a 12 horas cada una.

No podemos dar un promedio exacto de cuantas jornadas al mes trabaja cada “extra de eventos”, pero sirve como parámetro calcular de 3 a 5 veces en las semanas con alto volumen de negocios y de 0 a 2 en los periodos estivales o de baja ocupación en los alojamientos.

En segundo lugar, es importante aclarar que los trabajadores eventuales no suelen ser sostén de familia, primero por su corta edad y segundo porque la retribución monetaria no alcanzaria a cubrir las gastos básicos de una familia. Por lo tanto, dichos trabajadores poseen actividades paralela, que puede pertenecer al mismo rubro o en profesiones que no están ligadas directamente con la industria.

Este carácter de eventual, no da a los trabajadores un valor esencial para todos las personas como es la “seguridad”, y en especial la “seguridad laboral o económica”. Básicamente, por la fluctuación cotidiana en la cantidad de jornadas en las que desarrollar sus tareas, y por consiguiente en el sueldo que cobraran al finalizar cada quincena del mes.



▪ **Puesto a cubrir - Perfil requerido.**

Para poder determinar cual es el alcance de la contratación de personal de manera eventual, tenemos que dar una idea de cual es la organización dentro de los establecimientos hoteleros. Porque si bien los hoteles poseen una estructura, en relación a la cantidad de empleados, que puede calcularse de un empleado por habitación que contenga el alojamiento. Es cierto que ante un evento de 600 personas, el hotel no puede contar con esa dotación de personal de manera permanente o con contratos por tiempo indeterminado.

Es por ello que el trabajo eventual se encuentra enfocado principalmente a los sectores operativas, y mayor aun a tres departamentos en particular: alimentos y bebidas, ama de llaves y seguridad. Estos tres sectores son donde mas se reciente el establecimiento ante la llegada de una suba en la demanda de los servicios de alojamiento y gastronomía.

Por lo tanto los puestos que se suelen cubrir, con esta modalidad de contratación, son puestos de ingreso, que se encuentran claramente detallados en el convenio colectivo de trabajo, y que nos permiten aumentar en un corto plazo volumen de la operación.

Camareros, Mucamas, Barman's, Cocineros, son las posiciones que tiene prioridad y que utilizan el contrato eventual como la modalidad habitual de contratación.

En relación al perfil que se busca en los postulantes a ocupar dichas vacantes, tenemos dos visiones, que no son encontradas, pero que a su vez tiene diferentes objetivos al corto plazo.

En el plano operativo se va a buscar, principalmente, que los postulantes tengan, además de ciertos rasgos culturales marcados por la filosofía del establecimiento, una buena disponibilidad horaria y que demuestren interés en la posición en la cual se quieren desarrollar. Recordemos que estamos hablando de un contrato eventual, en el cual dichos empleados tendrán una relación contractual solo en el momento que desarrollan sus tareas.

Por el lado de los Recursos humanos, con una visión a largo plazo, buscaremos que el perfil tenga un potencial de desarrollo, que permita a estos nuevos ingresos realizar carrera dentro de la industria y obtener así una fuente de crecimiento permanente y con un bajo costo de ingreso.

Hoy en día dentro de la industria, el perfil del estudiante de hotelería, a mi modo de ver se encuentra bastante mal visto, el porque es muy claro. Con el crecimiento exponencial de los establecimientos educativos que realizan la capacitación, como también la gran cantidad de estudiantes que se vuelcan a ellos, hace que "la hotelería como una moda" no tenga en sus estudiantes una característica fundamental para toda actividad, este rasgo es la "vocación".

Si en el momento en el que decido estudiar una carrera, lo hago por una conveniencia en lo laboral o solo por que creo que no va a requerir muchas hora de estudio, o en otros casos pensando en la duración de la misma (ya que en algunos casos la duración es de tres años), es aquí donde al presentarme para cubrir una vacante dentro del sector, seguramente no crea que la hotelería es lo que esperaba realizar de mi vida profesional.

La industria de la hospitalidad tiene una característica muy especial, la misma requiere que sus profesionales estén dispuestos a trabajar los 365 días del año y las 24 horas del



día, por lo tanto una persona que no tiene “vocación” por lo que hace, no logrará superar esta modalidad de trabajo y seguramente en el corto plazo, y sobre todo si no logra desarrollarse, abandonara no solo el establecimiento sino también, en la mayoría de los casos, la actividad dentro del rubro.

Por estos puntos que venimos mencionado en este apartado, es que el trabajo eventual nos permita, ante el alto índice de rotación dentro de la industria, tener una solución inmediata ante la necesidad de cubrir dichos puestos de ingreso. Los cuales tienen una gran importancia desde punto de vista del huésped o cliente, ya que este personal de contacto transmitirá en la gran mayoría del tiempo, cual es el nivel de calidad en el servicio brindado.

#### ▪ **Dinámica de formación.**

En este apartado haremos hincapié en cuales son las prácticas habituales para trabajar en la formación del personal eventual dentro del rubro.

Es importante mencionar, antes de comenzar con la dinámica de formación, que a la hora de contratar personal eventual, no es ante una necesidad específica y marcada para un período determinado, dicho personal será contratado con el fin de poder contar con un grupo de personas, que aunque se encuentra disponible en forma esporádica, pueda afrontar el movimiento de la demanda hotelera y gastronómica. Por lo tanto al planificar la búsqueda y reclutar el personal, hay que prever cuales serían los picos de la demanda y que disponibilidad horaria tiene el personal que busquemos contratar.

Las búsquedas de este tipo de personal, suelen ser de forma masivas y para ello será fundamental la conexión que cada empresa tenga con las diferentes casas de estudios o diferentes bolsas de trabajo.

Como mencionamos con anterioridad, no siempre los estudiantes de hotelería están dispuestos a este tipo de contrato, sobre todo ya que los tres sectores en los que se suele contratar a trabajadores extras no suelen ser los más atractivos.

La “Administración Hotelera”, como se denomina la carrera en la mayoría de las casas de estudio, prepara a sus estudiantes para dirigir y afrontar la gestión o administración de los establecimientos hoteleros, pero la paradoja es que dichos estudiantes, en la mayoría de los casos, no creen necesario comenzar a realizar prácticas en los diferentes departamentos del hotel para lograr una experiencia acabada en las diferentes profesiones dentro del establecimiento.

Por esta razón, son muchos los estudiantes que se encuentran dispuestos a realizar períodos de pasantías (modalidad de colaboración no laboral) en los diferentes sectores administrativos y no así en las funciones operativas, como ser ama de llaves, alimentos y bebidas, etc.

Las búsquedas masivas suelen realizarse de una a dos veces por años (de acuerdo a la magnitud de la empresa), y las personas interesadas en este tipo de puestos y especialmente con este tipo de contratos suelen ser estudiantes tanto de hotelería como de diferentes carreras que no siempre están relacionadas con el rubro. El motivo de que gente de otras profesiones se vuelque a este tipo de posiciones, es la flexibilidad en la



jornada laboral, ya que le permite a la persona continuar con sus diferentes actividades extra laborales, como ser estudios, hobbies, prácticas deportivas etc...

Comparando el sueldo y los beneficios que perciben por la ejecución de este trabajo, nos da otro de los motivos de por lo que son puestos que tienen una gran convocatoria dentro del mercado laboral en nuestro país.

Una vez seleccionado el personal y realizado los procesos administrativos correspondientes (chequeos médicos, conformación de legajos, etc.), las prácticas más habituales son realizar el proceso de inducción, donde de acuerdo a la organización del establecimiento, contarán de:

- Curso de formación cultural.
- Formación específica del departamento – habilidades técnicas.
- Cursos de seguridad e higiene en el trabajo.
- Etc...

Estos se suelen realizar juntos o separados, en una o más jornadas, pero lo importante de analizar en todos los casos, es la importancia que se le da a este grupo de personas que está ingresando al establecimiento. La preparación y el compromiso con la que se organice dicho período dentro de la formación del empleado, nos determinará si el empleado con la modalidad de extra eventos o especial es considerado o no como un “factor estratégico” para el funcionamiento de la organización.

La dinámica de formación del trabajador eventual, suele ser muy fuerte en el proceso de inducción, pero luego carece de un seguimiento o actualización durante el período que el empleado continúa con esta modalidad contractual a lo largo de su participación en la compañía.

Varias razones considero que son la causa de esta falta de formación, en primer lugar el promedio de empleados contratados bajo esta modalidad suele ser, en un hotel 4 o 5 estrellas entre 40 y 100, por lo tanto la logística y las horas de capacitación dedicadas para este grupo demanda una estructura muy grande del departamento de recursos humanos. A su vez, como mencionamos anteriormente, es fundamental saber si creemos que este grupo de empleados puede ser un cuadro de reemplazo permanente para los puestos de contratos indeterminado en las diferentes vacantes que puedan surgir en el corto plazo.

Una práctica no muy habitual, que se apoya en la idea de que el trabajo eventual es de gran utilidad para los resultados del negocio, es realizar un proceso continuo de formación y capacitación similar entre el personal permanente y los empleados antes mencionados. Esto se lleva a la práctica, destinando una cierta cantidad de cupos o vacantes para toda acción de capacitación o entrenamiento, para al personal eventual con mayor potencial y compromiso con su tarea.

Para esto es esencial, que dentro de los departamentos en los que se desenvuelvan estos trabajadores, se realice un seguimiento y una evaluación continua de las habilidades y potencial de cada uno de estos empleados. Con el objetivo de detectar dentro de este grupo, que personas son las que realmente apuestan al desarrollo profesional dentro del establecimiento.



Hoy la industria de la hospitalidad, sobre todo en los establecimiento de mayor envergadura, tanto la infraestructura como el servicio estandarizado se encuentra enfocado en los proceso internacional ya que se enfoca a un mercado extranjero, para el cual se requiere el manejo de diferentes idiomas, donde prevalece el Ingles, Francés y Portugués. Es por ello, que podemos ver en algunos establecimientos cursos regulares de ingles (dentro del Hotel) o diferentes convenios con casa de estudio que, con una cuota diferencia, se encargaran de dotar a los empleados de un manejo mas fluido de dichos idiomas. Dichos cursos están disponibles para todos los empleados del establecimiento sin importan su categoría o profesión. A su vez la FEHGRA (Federación Hotelera – gastronómica de la República Argentina), se encarga de brindar cursos regulares de ingles sin costo alguno, a todos los inscriptos en la federación.

▪ **Desarrollo y planes de carrera.**

¿Se puede hablar de desarrollo o planes de carrera, si ni siquiera se tiene en cuenta el proceso de selección del personal eventual o su evaluación?, por lo tanto que este apartado solo tendrá incumbencia para un puñado de establecimientos dentro del mercado hotelero – gastronómico en nuestro país.

Sin lugar a dudas el trabajo eventual debe ser considerado el primer pasó en un plan de desarrollo, ya que al contar con un grupo de 100 empleados dispuestos a ocupar las diferentes vacantes que se abran dentro del hotel, nos da la posibilidad de evaluar el potencial y el interés de cada uno de ellos para comenzar a apuntalar su crecimiento y contar con una sucesión programada, y anticiparse al retiro o cambio de puesto dentro de la compañía.

El desarrollo habitualmente se escucha solo a un nivel de jefatura o gerencial, pero lo cierto es que en algún momento estas personas comenzaron en un puesto operativo o de ingreso. Es por ello que tener en cuenta al trabajador eventual dentro de estos planes de carrera dotan a la empresa de una visión a largo plazo, y a su vez un periodo de tiempo importante para poder ir formando y desarrollando a los que en un futuro marcaran la dirección de los emprendimientos.

Uno de los factores que debemos tener en cuenta para que este desarrollo tenga éxito, es entender desde el proceso de selección de los empleados, que el perfil y las habilidades que vamos a seleccionar tiene que ser las mismas que nos permitan desarrollar habilidades gerenciales para un futuro. Si al contratar los empleados eventuales prevalece las necesidades operativas y la búsqueda se ocupa mas en ingresar mayor volumen de empleados, que la calidad de los mismos, tendremos el primer impedimento para que en el futuro poder desarrollar a dicho grupo de personas.

Un factor que es parte de considerar al extra eventos como un factor estratégico, es el job posting o el sistema de transferencia internas. En los establecimientos en que se busca desarrollar al personal, pero en el ideario de los empleados se encuentra impuesto que los reemplazos siempre son injustos o que para cubrir dichos puestos se busca gente fuera de la compañía, la motivación y la búsqueda del desarrollo personal no tendrá muchos adeptos.

Pero, a la inversa, cuando en la cultura de la organización se busca el desarrollo y crecimiento interno dentro de la pirámide organizacional, buscando dotar a los



empleados de nuevas herramientas para fortalecer sus habilidades de gestión empresarial, vamos a encontrar que la mayoría de los empleados son receptivos a las diferentes postulación o transferencia que se puedan hacer dentro del rubro.

Ahora bien resumiendo lo dicho anteriormente, será necesario seleccionar el perfil adecuado, planificar la formación y entrenamiento del trabajador eventual, es fundamental evaluar periódicamente al personal y sobre todo “escuchar” sus intereses e intenciones de desarrollo. Mas tarde llegara el momento de conformar formalmente los planes de carrera y los cuadros de reemplazos necesarios para tener prevista una cobertura de cada una de las vacantes.

Eso sí, no hay que olvidarse que la gente no invierte toda su vida en una misma compañía, por lo tanto los tiempos para realizar este proceso tendrán que adecuarse al ritmo de cambio permanente dentro del mercado laboral argentino, y sobre todo teniendo en cuenta que el perfil seleccionado son estudiantes de el rubro hotelero que están siendo formado para llegar a ser “Gerente Generales de un hotel” antes de los treinta años de edad.



### ***Principales Problemáticas del Trabajo Eventual.***

El trabajo eventual, como toda modalidad contractual va a requerir de una estructura administrativa y legal para poder sortear los diferentes inconvenientes que se produzcan con los recursos humanos que se desarrollan dentro de la organización.

Pero en este apartado no solo hablaremos de las diferentes presentaciones judiciales y conflictos que se suscitan en el rubro de la hospitalidad, sino buscar cuales serian las posibles causas y detonantes, para entender el porque los trabajadores eventuales no pueden culminar el proceso planificado para ellos (en algunos casos), el cual marca llegar a conseguir una vacante de modalidad contractual mas formal (contrato por tiempo indeterminado).

- **La importancia de la motivación.**

El problema y análisis de las motivaciones es uno de los más interesantes y complejos dentro del campo de estudio de la Psicología del Trabajo.

En el ámbito laboral, el ser humano siente sus necesidades tanto en forma particular como colectiva, y sobre todo si no se siente incluido en la organización donde se desarrolla.

Dentro de los elementos desmotivantes por causa de la empresa, podemos mencionar:

1. Salarios bajos.
2. Falta de desarrollo.
3. Mal ambiente de trabajo.
4. Injustas en las recompensas.
5. Falta de promociones y posibles ascensos.
6. Rutina y burocracia.
7. Comunicación defectuosa.
8. Inseguridad laboral.

Esto a nivel general, no nos muestra nada nuevo, ni particular en la industria en la cual estamos realizando dicho análisis. Pero pensemos el trabajo eventual y sus posibles factores desmotivantes.

En primer lugar deberíamos hablar de la “inseguridad laboral”, si semana a semana tengo que esperar ser convocado a trabajar, se puede ver claramente que este factor produce un desgaste muy grande en los empleados que con el pasar del tiempo no logran conseguir un puesto permanente dentro de la organización. Esta ansiedad para lograr cubrir una vacante, tiene un tiempo máximo, que será decidido de manera interna por cada trabajador y puede ir entre los 6 y los 24 meses.

Una vez finalizado este periodo, la personas suelen abandonar la organización, o bien, continua trabajando ya que es una actividad secundaria que le provee de un pequeño salario que lo utilizada para apoyar alguna actividad que lo motiva fuera de la empresa.

Un segundo factor, y muy emparentado con el anterior, es la falta de desarrollo. La motivación que cada uno de los nuevos ingresos contratados para desarrollarse como extras de eventos, es muy importante, ya que su impresión de estar dando los primeros



pasos en la industria que eligieron para desarrollar su profesión, y por consiguiente su vida laboral, hace que tomen esta oportunidad como algo único.

Un vez que comienzan a lograr una mayor frecuencia en las jornadas laborales, y ya creyendo conocer todo lo referente al puesto en que se están desempeñando, la motivación pasa fundamentalmente por la espera de la posibilidad de comenzar a desarrollarse dentro de la compañía y por consiguiente la búsqueda de una vacante en diferentes posiciones.

Entonces llega el momento de postularse o presentarse a alguna búsqueda interna dentro de la organización. Si la respuesta es positiva, a llegado el momento tan preciado que se buscaba desde la primer convocatoria al puesto de trabajo eventual. Pero ante una respuesta negativa, se abren varios interrogantes: la injusticia en la designación de los puestos, la falta de perfil para desarrollarse dentro del puesto, considerar que no posee la filosofía que la empresa pretende, etc. Esto produce una desmotivación muy importante que en ciertos casos produce una ruptura en la relación laboral, en otros casos continúan desarrollando sus tareas, pero ya sin el compromiso y la dedicación que poseían antes de la postulación.

Es importante mencionar que la industria de la hospitalidad, basa su producto en hacer tangible las expectativas puestas por los huéspedes y clientes frente a una experiencia de alojamiento y gastronomía. Y en los casos que uno de estos empleados desmotivados se interactúe con él, puede provocar un efecto altamente nocivo que logre la pérdida de este cliente fiel.

- **Extra Eventos o Especial VS servicio de calidad.**

La calidad del servicio se ha convertido en un concepto central de muchas estrategias e marketing. Es uno de los medios alternativos con los que cuentan las empresas, dentro de la industria de la hospitalidad, para detentar una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado. Optar por desarrollar una estrategia de calidad implica definir el nivel de excelencia esperado por los clientes de la empresa, para lo cual contar con el personal adecuado, capacitado y motivado son algunos de los factores esenciales para dicho fin.

El trabajo eventual, y sobre todo los trabajadores extras, son como venimos analizando un factor clave en la industria hotelera, sobre todo en los rubros de los servicios de banquetes y eventos, como así también en los departamentos de ama de llaves y lavandería.

Pero debemos mencionar varios problemas que surgen en la práctica cotidiana con los empleados contratados con dicha modalidad:

1. *Falta de compromiso*

No podemos generalizar, pero si es muy notorio por parte de estos empleados una falta de compromiso hacia la empresa y sobre todo hacia la tarea asignada.

Aun en los casos en que los estándares y las secuencias de servicios hacen que la tarea no requiera de la toma de grandes decisiones, los empleados no responden con las expectativas de su desempeño.

Ante la evaluación y devolución sobre su desempeño, no se muestran abiertos ni receptivos a modificar las conductas equivocadas.



### *2. Organización y distribución de las jornadas de trabajo*

Semanalmente se distribuye la jornada de trabajo entre los diferentes “extras”, aquí podemos ver diferentes actitudes frente al trabajo.

Los estudiantes de hotelería en primer medida ubicarán sus estudios y algunas actividades extras, por lo tanto la flexibilidad horaria es muy escasa.

Los empleados que estudian otras carreras, las cuales no tienen gran carga horaria de cursadas, se muestran con mayor disponibilidad, pero su actitud frente al servicio suele ser apática y en casos muy acartonada.

En ambos casos, en épocas donde la estacionalidad de la industria requiere de una disponibilidad mayor, habitualmente los trabajadores eventuales se encuentran en un periodo de cierre de sus ciclos educativos, por lo tanto parciales y finales es el principal argumento para no poder concurrir a desarrollar sus tareas dentro del establecimiento.

### *3. Ausentismos y llegadas tarde.*

Aquí tenemos otro rasgo bien marcado, ante la convocatoria a desempeñar las tareas los empleados confirman su presencia, pero ante cualquier pormenor no se presentan a trabajar. En algunos de los casos avisan con anterioridad la ausencia, acusando siempre problemas personales o familiares.

Mismo caso sucede con las llegadas tardes a las jornadas que han sido citados.

Con los diferentes puntos que fuimos mencionando en este apartado, no es tan fácil afirmar que es posible brindar un servicio de excelencia, cuando los recursos humanos destinados al contacto directo con los huéspedes o clientes son contratados de manera eventual. Y donde, en algunos casos el trabajo es tomado con un papel secundario o de menor importancia, frente a las diferentes actividades que realiza cotidianamente.

## ▪ **Jurisprudencia**

Continuado con el razonamiento del apartado anterior, tenemos que mencionar algunos problemas que exceden de simples temas de organización o distribución de jornadas laborales o de tareas, y pasan a problemas legales de mayor envergadura.

El convenio colectivo de trabajo habla de un tope máximo de trabajo de 120 horas mensuales para cada “extra de eventos”, que en periodos normales suelen ser unas 15 jornadas de trabajo por mes. Pero bien, es habitual que en los periodos de mayor volumen de trabajo ese tope de horas sea excedido por los empleados, aquí aparece uno de los principales reclamos legales a la empresa que utiliza esta modalidad contractual.

Cuando un “extra especial o común” excede el tope de horas en reiteradas ocasiones, y se presenta como damnificado en un litigio judicial contra el empleador, la jurisprudencia se vuelca en la mayoría de los casos a favor del trabajador. El damnificado, pide se le abone todos los beneficios e indemnización correspondiente a un contrato de tiempo indeterminado, ya que se considera con tales derechos por dejar de ser un trabajador eventual.

Otro factor muy importante dentro de los reclamos, son las lesiones o accidentes laborales. En los momentos en que el trabajador eventual desarrolla sus tareas, como también los accidentes “in itinere”, la aseguradora de riesgos del trabajo cubre cualquier



tipo de lesión o accidente, la particularidad reside en que al no poseer una remuneración estable mes a mes, la proporción de pago se va a calcular en por medio de los últimos 12 meses.

Pero encontramos varias demandas, que ante la ausencia de un accidente dentro de la jornada de trabajo, se presentan “a posteriori” con lesiones que acusan haber sido causadas por el trabajo realizado. En estos casos las cartas documento, buscan sumado a el cambio de modalidad contractual a indeterminado, una reasignación de tareas, debido a la imposibilidad de continuar realizando sus tareas habitual por la lesión sufrida.

Entre los temas más recurrentes en la jurisprudencia de trabajadores eventuales, podemos encontrar:

- La no convocatoria por determinado motivo es tomado por el damnificado como “medida sancionatoria”. Cuando en realidad, puede ocurrir que no se la vuelva a llamar momentáneamente por una baja en el volumen del negocio.
- El hecho que la modalidad de trabajo eventual de extienda por mas de varios años, no quita el carácter de “extra” a la labor cumplida, en tanto encuadra en el art. 71 bis del CCT.
- El hecho que el salario se abone en forma quincenal no implica necesariamente la existencia de un contrato de trabajo permanente, ya que tal forma sin duda puede obedecer a razones de orden organizativo de la empresa.

Como se puede ver en esos puntos, el empleador se encuentra ante estos litigios, en una situación muy disminuida, ya que en los casos que el trabajador eventual ya pasa la barrera de los 12 meses de desarrollarse con este tipo de contrato, tendrá uno o mas argumentos para solicitar, frente a un juzgado, el cambio de modalidad contractual. Esto se agrava aun más en que los trabajadores que tienen intenciones de comenzar un proceso judicial contra el empleador, encontraran en sus testigos un argumento muy importante para validar sus pretensiones.

Un dato importante a mencionar, es que el mayor porcentaje de litigios llevados a cabo por trabajadores eventuales, no son de personas del rubro de la hotelería, en este caso me estoy refiriendo a los estudiantes de las diversas carreras de la industria de la hospitalidad, si no por el contrario son de aquellas personas que han sido seleccionadas por su amplia disponibilidad horaria y su interés por la posición, pero que en la mayoría de los casos no poseen un perfil para ser desarrollado dentro de la organización.

La jurisprudencia en relación al trabajo eventual, nos ayuda a entender, que no solo hay que analizar la motivación y el desarrollo de estos trabajadores, sino también trabajar de manera clara y metódica en la conformación administrativa de dicha modalidad contractual, sobre todo en los topes horarios, antigüedad en los puestos de trabajo, las tareas asignadas y el seguimiento antes posibles reclamos de lecciones o accidentes.



### ***Planificación estratégica del “extra eventos o especial”.***

Durante el trabajo se fueron analizando las diferentes modalidades contractuales haciendo hincapié en el trabajo eventual, pero luego avanzamos un poco más y nos dedicamos específicamente del “extra eventos”. Al describir la importancia del mismo en la industria de la hospitalidad y con esto en el crecimiento de nuestro país, nos permitió conocer la incumbencia de la hotelería y de los trabajadores en el mercado laboral argentino.

La visión compartida en las organizaciones, marcada por los líderes de las mismas, y luego la implementación de prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por el personal designado para tal fin, conforman un ambiente propicio donde se debe gestar la idea de tomar al “extra eventos” como un “factor estratégico” para el negocio. Esta posición donde pretendo ubicar a las personas con dicha modalidad contractual, no está pensado desde lo caritativo, sino por el contrario, como un proceso por el cual la organización conforma un cuadro de reemplazo permanente y listo para suplir las necesidades operativas de una industria flexible y dinámica, como es el rubro de la hospitalidad.

Las modalidades de “colaboración no laboral”, “contrato por temporada”, “extra común o especial” y “trabajo de prestación discontinua”, le permiten a la empresa, conocer y probar a sus nuevos empleados en diferentes posiciones dentro de la profesión, y con ello podemos lograr evitar, en un alto porcentaje, la incertidumbre al contratar nuevo personal para nuestra organización.

La búsqueda de empleados de carácter eventual, sin lugar a dudas, debiera responder a un perfil elaborado con anterioridad al proceso de selección en el cual, dichos ingresos sean a futuro los próximos líderes de la organización. También es cierto, que no solo buscando personas con el perfil adecuado los objetivos trazados para la compañía se van a cumplir, pero si nos va a permitir contar con personas dispuestas a afrontar un desarrollo profesional, que se plasmará día a día en el compromiso hacia las tareas que le sean delegadas.

Una vez que los trabajadores se encuentran dentro de la compañía llegará el momento de comenzar con un proceso de entrenamiento y formación, donde el personal sienta la importancia de participar de dichos procesos de aprendizaje, como forma de su crecimiento personal. Los conocimientos técnicos en primer medida y las habilidades gerenciales después, conformarán parte de este planificado calendario.

La evaluación periódica del personal eventual por parte de los departamentos operativos, y el análisis en conjunto con los responsables de recursos humanos, mantendrá actualizada la información del crecimiento de los empleados. Las devoluciones oportunas y críticas bien utilizadas, nos darán a su vez la pauta de la posibilidad o no de influir en las formas de pensar y en la forma que es adquirida la filosofía y los valores de la compañía.

Creo que una de las alternativas más apropiadas para comenzar con el desarrollo del personal eventual, sería la paulatina “formalización de la modalidad contractual”. Al ingresar como “extra común o de eventos”, y frente a un buen desempeño y con el



potencial adecuado para continuar el desarrollo, sería oportuno otórgale a dicha personal la posibilidad de cambiar de contrato, en dicho caso me estoy refiriendo a la modalidad de trabajo de prestación discontinua.

De esta manera estaremos dando el primer paso de su plan de carrera y con las siguientes ventajas. En primer lugar su motivación va a ser mayor, logrando un aumento del desempeño, en segundo lugar el sentimiento de pertenencia hacia la compañía nos va a brindar mayor compromiso con el trabajo y a las políticas de presentismo.

Como vimos a lo largo de trabajo, cuando analizábamos la jurisprudencia en torno al trabajo eventual, esta nueva modalidad contractual lograra evitar algunas de las demandas relacionadas a los topes horarios y los litigios donde se pretendía justificar el incumplimiento de las características del trabajo eventual.

Continuado con el pensamiento lógico de dicho trabajo, podemos decir que este empleado de prestación discontinua nos da la posibilidad de afrontar los pico de la demanda hotelera con un compromiso y desempeño mucho mas elevado que con la anterior modalidad contractual.

Vale aclarar que no estoy hablando de erradicar a la modalidad de “extras”, ya que no podríamos soportar el costo de sus sueldos en aquellos periodos de baja actividad del negocio. Lo que estoy presentando es la conformación de una plantilla de personal con contratos mixtos, donde los de mayor potencial pasen al contrato mas formal (trabajo de prestación discontinua), mientras mantenemos el equipo de “extras” para las situación en las que la dinámica de la hotelería lo requiera.

Sin lugar a duda, si el proceso de formación y desarrollo de los empleados eventuales es panificado estratégicamente y considerado como un “factor estratégico”, las organizaciones dentro del rubro de la hospitalidad lograran afianzar la excelencia en el servicio brindado a sus huéspedes y clientes, los cuales posibilitan el crecimiento sostenido que demuestra el mercado hotelero – gastronómico en nuestro país.



## **Bibliografía.**

*"Importancia de La Industria de Viajes y Turismo como Actividad Económica"*, Cámara Argentina de Turismo, Buenos Aires – Argentina.

*"Tourism 2020 Vision"*, OMT.

*"Estudios y Perspectivas en turismo"*, Volumen 9 – Números 1 y 2. Centro de Investigación y Estudios Turísticos.

*"Estudios y Perspectivas en turismo"*, Volumen 6 – Números 1 y 2. Centro de Investigación y Estudios Turísticos.

*"Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Tomo I"*, Vazquez Vialard Antonio. Astrea, Buenos Aires.

*"Ley Nacional de Empleo (N° 24013)"*, Boletín oficial, 17 de Diciembre de 1991.

*"Ley de Contratos de Trabajo (N° 20744)"*, Boletín Oficial 11 de Septiembre de 1974.

*"Convenio Colectivo de Trabajo para la actividad Hotelera Gastronómica"*, 12 de Agosto de 2004.

*"La educación en la empresa"*, Ernesto Gore. Granica, Buenos Aires.

*"La Gestión del Personal en la Empresa Turística"*, Joseph Serrat. Centro de Estudios Ramón Areces.

*"Cómo formar a su personal"*, Caralyn Nilson. Granica, Buenos Aires – Mexico – Barcelona.

*"El nuevo pacto en el trabajo"*, Meter Cappelli. Granica, Buenos Aires.

*"Administración de Recursos Humanos"*, Jaime Maristany. Prentice Hall, Buenos Aires – Argentina.



### ***Ficha de Autor y agradecimiento.***

El trabajo eventual en la industria de la hospitalidad, y sobre todo en la hotelería es un tema apasionante para mi, sobre todo por considerarme un profesional del sector que he tenido la posibilidad de conocer y de experimentar, desde diferentes puntos de vista, las modalidades contractuales del mismo.

Mi formación académica comienza en la Universidad de Quilmes, en la cual la Licenciatura en Administración Hotelera me permitió comenzar la búsqueda de un desarrollo personal y profesional que hoy en día continuo conformando.

En los primeros años de dicha carrera, comencé a experimentar los *“contratos de colaboración no laboral”* en pequeños establecimientos hoteleros. Dicha experiencia fue muy positiva para poder aplicar los conocimientos teóricos recibidos en la casa de estudio.

En 2002, realice un viaje a Rimini – Italia, para conocer una visión diferente de cómo gestionar los establecimientos hoteleros y gastronómicos. Allí pude conocer una nueva modalidad contractual. Trabajé 6 meses bajo la modalidad de *“contrato por temporada”*

Varios años como *“extra de eventos”* en diferentes hoteles de lujo, entre 2002 y 2005, me permitieron disponer de diferentes conocimientos y practicas que fueron de gran utilidad para entender el pensamiento de las personas que son contratadas bajo esta modalidad.

Ya en el 2005 y con un *“contrato por tiempo determinado”*, continué mi desarrollo profesional. Desde hace unos años, con diferentes responsabilidades y tareas dentro del rubro hotelero, tengo como principal desafío un equipo conformado por 110 personas bajo la modalidad contractual de *“extra de eventos”*, los cuales me obligan a pensar y utilizar lo mejor de mi para cumplir con los objetivos del negocio, y por tanto buscar el desarrollo del personal para poder abastecer a toda la organización.

En busca de dichos objetivos, es que comencé la Carrera de Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, la cual me a dado la posibilidad de conectarme con un excelente cuerpo docente, como también de un grupo humano muy calido y muy calificados como son los profesionales que oficiaron de compañeros de la carrera.

*... me queda agradecer principalmente a Mariana (mi esposa) y a mi pequeña Chiara, que me apoyaron incondicionalmente en las largas jornadas para poder finalizar este trabajo académico, como también a lo largo de los dos años de cursada.*

*A toda mi familia y amigos, que sin sus consejos de vida es imposible continuar en la búsqueda de ser una persona integra.*

*A los profesionales con “vocación” que se esfuerzan por mejorar la calidad de vida del pueblo argentino, en especial a dos de ellos que me aconsejaron en la elaboración de este trabajo. Me estoy refiriendo a Marcela Vita y a Nazaret Carbonari...*

*Un apartado especial para mi tutor Javier Serrano, que dedico parte de su tiempo para apoyar y dirigir la elaboración de esta tesis....*