

# ¿CAMARERO TODA LA VIDA? UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO EN LA RESTAURACIÓN

David Stendardi  
Universidad de La Laguna

## RESUMEN:

El artículo pretende estudiar el proceso de trabajo en la restauración, analizando el caso de un restaurante italiano en la isla de Tenerife. A través del concepto de «vida laboral» se elaboran cuatro dimensiones de análisis: el perfil del trabajador del restaurante, el aprendizaje del trabajador, la organización del trabajo y los contratos de trabajo. El objetivo es reflexionar sobre la forma de regulación de la relación laboral y sobre las características de los empleados en la restauración.

PALABRAS CLAVE: proceso de trabajo, restaurante, relación laboral.

## ABSTRACT:

«Waiter for Life? An Example of the Working Process in Restaurant Industry». The present article aims to study the process of work in restaurants, analyzing the case of an Italian restaurant at Tenerife Island. Through the concept of «career path», four dimensions of analysis are elaborated: the profile of the worker of the restaurant, the learning of the worker, the organization of work and the work contracts. The purpose is reflecting on the way of regulation of the labor relation and on the characteristics of the employees in restaurants.

KEY WORDS: Process of work, restaurant, labor relation.

La hostelería y en particular el mundo de los restaurantes representan un lugar de investigación prioritario para comprender algunas características de las relaciones de trabajo en el sector de los servicios. Los empleados en este ámbito económico han sido muchas veces olvidados o considerados rápidamente trabajadores «pobres» o de baja cualificación. El «acabar haciendo el camarero toda la vida» resulta ser, si olvidamos el desempleo, una de las amenazas sociales de nuestros tiempos, como símbolo de baja formación profesional y de escasas perspectivas de futuro.

La idea de este trabajo que nace de la dificultad objetiva que presentan las técnicas más difusas de las ciencias sociales en el momento en el cual quieren comprender el mundo de la pequeña empresa y en general el sector de los servicios. El interés en este caso se centra en varias dimensiones de la relación salarial que regula

la vida de los trabajadores de un restaurante. Se consideran como marco interpretativo tres grandes procesos que en general atraviesan el mundo del trabajo desde hace tres décadas: la flexibilización de la fuerza de trabajo, la individualización de la relación laboral y la debilidad de las organizaciones de los trabajadores (Rodríguez Guerra, 2006). Se puede elaborar la hipótesis que estos tres procesos están configurando una nueva relación salarial con características propias y el sector de los servicios, en este caso la hostelería, representa un laboratorio de análisis privilegiado, una vanguardia de los cambios.

El problema de estudiar una situación particular en un contexto de cambios continuos se hace más complicado cuando las mismas categorías de análisis son objeto de discusión y se encuentran situaciones paradójicas que plantean muchos interrogantes sobre conceptos como cualificación, aprendizaje, contrato de trabajo, organización y control del trabajo, conflicto en la empresa. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es una reconstrucción de la regulación de la *vida laboral* de los empleados en un restaurante. El concepto de vida laboral, en sí generalísimo, se compone de varias dimensiones que se compenetran y que tienen influencia recíproca. El intento es la construcción de un concepto capaz de expresar dinámicas cotidianas de los trabajadores (que se observan en los lugares de trabajo) y de relacionar estas situaciones concretas con las categorías de análisis tradicionales del mundo del trabajo. En este caso consideramos como aspectos importantes de la vida laboral de los empleados del restaurante los siguientes:

- a) El perfil del trabajador del restaurante. La pregunta, muy sencilla, a la cual se quiere contestar es «¿quién trabaja en el restaurante?». Pero la respuesta no es tan simple, sí, a las características adscriptivas de los empleados, se añade un detallado análisis de la cualificación de los trabajadores.
- b) El aprendizaje del trabajador. En la época de la formación continua y de los cursos profesionales, se quieren reconstruir los procesos que permiten al trabajador formarse en la empresa. Junto al aprendizaje se consideran las posibilidades de promoción, de mejorar su posición en la empresa, de ascender.
- c) La organización del trabajo. En esta dimensión, además de las características globales del sector, se consideran las elecciones particulares de la empresa (elementos de la gestión empresarial) con las cuales se intenta definir una estructura organizativa del trabajo y sus consecuencias sobre los empleados.
- d) Contratos de trabajo y relación laboral. El contrato de trabajo, acuerdo formal entre las partes, tendría que disciplinar, entre otras cosas, la relación de intercambio de trabajo por sueldo. La hipótesis es la de un contrato muy débil y de la presencia de elementos «ajenos», informales, circunstanciales.

El análisis de las cuatro dimensiones, con las que se intenta reconstruir la vida laboral del trabajador de un restaurante, tiene como objetivo estudiar la forma de regulación de la relación laboral: se pretende comprender cuáles son los elementos que estructuran la relación entre trabajadores y empresa. Se anticipa aquí la construcción de un tipo de relación laboral mediada por elementos sociales que resultan tener una influencia prioritaria en lo que he definido vida laboral de los empleados.



El restaurante se vuelve por tanto un laboratorio de análisis de un tipo de trabajador flexible, precario, individualizado, cuya vida está regulada por elementos formales e informales. Un trabajador que más y además que pobre (económicamente) aparece socio-políticamente *débil* (Alonso, 2000). Enmarcando el discurso en la discusión sobre la estructuración de los mercados del trabajo, se podría imaginar una zona gris que nace a caballo de los tradicionales segmentos del mercado (Gordon, Edwards, Reich, 1986; Piore 1983; Miguélez, Prieto 1999) del trabajo con características nuevas. Esta zona se está expandiendo y hasta está debilitando las categorías tradicionales con las cuales se suele dividir el total de la fuerza de trabajo (autónomos, asalariados, sumergido). Las reformas legislativas (VVAA, 2008) que han flexibilizado el mercado del trabajo y, sobre todo, la informalización creciente de la relación de trabajo son los padres de esta zona gris (Beck, 1998) en expansión. En general (pero no necesariamente), este grupo de trabajadores recoge muchas de las características de los segmentos tradicionalmente más débiles del mercado del trabajo (el secundario), pero los mezcla, los «moderniza», los actualiza. El análisis de los trabajadores del restaurante ayuda a reflexionar sobre estos conceptos.

Objeto de estudio y metodología tienen que entenderse fuertemente relacionados. En este caso la construcción de conceptos y la reelaboración de categorías interpretativas necesitan un estudio principalmente cualitativo. La técnica principal elegida es la observación participante. Una observación participante muy larga, más o menos un año de trabajo en un restaurante, técnica que ha posibilitado una comprensión global de los procesos y que se enriquece de eventos puntuales y episodios iluminantes. El mismo intento de construir el concepto de vida laboral a partir de las tres dimensiones ilustradas se desarrolla durante la observación.

En segundo momento se procede a la realización de algunas entrevistas a los empleados, necesarias para aclarar algunas dudas surgidas en el momento de organizar el abundante material, recopilado durante la observación.

El ensayo empieza con una breve descripción de las características del restaurante estudiado, que nos sirven para situar al análisis y para entender algunas particularidades de su fuerza de trabajo.

A continuación se desarrollan las cuatro dimensiones (perfil-cualificación del trabajador, aprendizaje en la empresa, organización del trabajo y movilidad, contrato de trabajo) que influyen en la definición de la vida laboral.

Finalmente se concluye con una reflexión sobre la forma de regulación de la relación trabajador-empresa y sobre las características de los empleados.

## 1. LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RESTAURANTE «ITALO»

### UBICACIÓN

El restaurante «Italo» (nombre que daremos al establecimiento), objeto de la observación, está situado en la isla de Tenerife, en La Laguna, en una zona bastante céntrica. La zona resulta ser transitada durante el día y muy frecuentada por la noche,



sobre todo en los fines de semanas. Especialmente se ubica en un local bastante amplio, concentrado en una planta única y con dos zonas de «producción de platos»: una «pizzería» y una cocina clásica, amplia y «a la vista», y una larga barra. En esta estructura lo que destaca es el número de mesas presente. Dependiendo de las necesidades, se pueden contar alrededor de cuarenta mesas, repartidas en mesas de dos, de cuatro, de ocho y el espacio a disposición de cada mesa es objetivamente limitado<sup>1</sup>.

## PRODUCTO

El restaurante se presenta como restaurante «nacional italiano» en el extranjero, una topología difusa de comercio. Obviamente el producto de restauración que ofrece es un producto con las características de la cocina nacional italiana, aunque esta etiqueta no describe la situación observada con precisión.

En primer lugar sería más correcto hablar de una «cocina nacional italiana mediada». Creo que sea éste un concepto extensible a muchos restaurantes étnicos: la cocina típica de cualquier nación se adapta a las exigencias del lugar en el cual se encuentra la empresa. Entonces el producto que se ofrece sale de los cánones más cerrados de la cocina italiana para acercarse a lo que los clientes «locales» quieren. Este punto específico que puede parecer secundario en nuestro análisis, resultará muy importante para comprender el proceso de aprendizaje y sobre todo las competencias de los empleados de la cocina.

En segundo lugar, la cocina nacional italiana es enriquecida con platos de cocina española y hasta con platos típicos canarios. La verdad es que se quiere diferenciar la oferta de comida, exaltando la posibilidad de elección y conciliar esta variedad con la «garantía de la calidad italiana»<sup>2</sup>. La filosofía que se puede denominar el «Aquí hay de todo»<sup>3</sup> resume de manera evidente esta estrategia de producto. Se puede afirmar también que la producción se reparte en manera bastante equilibrada entre la pizzería y la cocina, los dos centros productivos de comida.

## CLIENTELA Y PROPIEDAD

Otros elementos interesantes para entender el contexto en el cual nos estamos moviendo son la clientela y la propiedad. Punto primero, el restaurante «Italo»

---

<sup>1</sup> En periodo de Navidad, el periodo que se conoce como de las «cenas de empresa», el restaurante «Italo» ha llegado a estar completamente reservado: 150 personas se pueden tomar como buena aproximación de su capacidad de acogida.

<sup>2</sup> En este sentido se puede coger como ejemplo la expresión: «más de doscientos platos» que se encuentra en la misma carta.

<sup>3</sup> Esta expresión está tomada al pie de la letra de una de las pocas indicaciones importantes de «formación» en la empresa para los camareros. Puede ser considerada raro ejemplo de los guiones que los empleados tienen que seguir en su relación con el cliente. Volveré a este interesante argumento más adelante.

«va bien», en el sentido que la clientela no falta. Como decíamos, la posición y el atractivo de una comida étnica reconocida internacionalmente constituyen las bases de su éxito.

La clientela se divide en dos grupos: el primero está constituido por personas que trabajan en la zona y que generalmente aprovechan la pausa del almuerzo. En este caso el perfil es el de un trabajador/trabajadora de mediana edad (30-50 años) que puede sentarse solo o acompañado por sus colegas. El segundo tipo de cliente es el de la cena (fuerte numéricamente en el fin de semana) constituido por personas más jóvenes, la mayoría estudiantes en grupos bastante grandes, aunque también parejas.

El dueño es una persona de nacionalidad italiana, joven, con un nivel de estudios secundarios que participa activamente en la organización del trabajo y que pasa todo el día en el restaurante<sup>4</sup>. Él organiza personalmente la gestión del trabajo, tiene las competencias para cubrir cualquier rol en la organización del restaurante (cocinero, pizzero, camarero, cajero) y, en la primera fase de mi experiencia, se ocupaba también de la gestión contable y de la relación con los proveedores. Estas últimas dos tareas han sido delegadas a un empleado en un segundo momento. La característica de la presencia continua del propietario en el lugar de trabajo es fundamental en la visión de la organización de la empresa por parte del mismo dueño; la frase «el restaurante funciona solo si estoy yo» es repetida continuamente.

Finalmente, una primera mirada a los trabajadores permite anticipar que los dependientes son más o menos<sup>5</sup> treinta. En general, se puede trazar una primera división entre personal de sala (barra, camareros, cajero), personal de cocina (pizzeros y cocineros), personal de oficina, de limpieza y repartidores<sup>6</sup>.

## 2. ¿QUIÉN TRABAJA EN EL RESTAURANTE «ITALO»? UN ANÁLISIS DE LA CUALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Dibujar un tipo ideal de trabajador del restaurante «Italo» no es muy difícil. Camareros y cocineros tienen un nivel de estudios bajo, casi siempre externo al mundo de la hostelería, y baja experiencia previa en el mundo de la restauración. Todos son jóvenes (18-35 años) y prácticamente todos son hombres. Aunque pueda parecer raro, en el periodo de la observación, el personal de la sala estaba constituido exclusivamente por hombres e igual en lo que atañe a los cocineros (con algunas excepciones en la cocina y en la limpieza)<sup>7</sup>. Es interesante observar la nacionalidad

---

<sup>4</sup> Escuchando la historia de su vida se descubre que ha llegado a Tenerife como camarero, y que ha construido su empresa y su suerte «saliendo de la nada».

<sup>5</sup> La incertidumbre es debida a la continua movilidad en entrada y en salida de los empleados, un fenómeno realmente impresionante.

<sup>6</sup> El restaurante «Italo» cuenta con un servicio de reparto de comida a domicilio.

<sup>7</sup> La explicación a este fenómeno se debe buscar más en la estrategia de gestión del personal que en las competencias requeridas. De hecho, el dueño no quería mujeres en el trabajo porque



de los empleados. Aparentemente multinacional del trabajo, el restaurante «Italo» presenta fronteras internas entre nacionalidades. Quiero decir que cada tarea es ocupada por un grupo nacional (con pocas excepciones). El comedor es el territorio de los italianos, la cocina reino de los filipinos y los repartidores son casi todos brasileños<sup>8</sup>. Se puede hablar de un verdadero *reclutamiento por nacionalidades*.

Mi interés es concentrarme en la cualificación de los empleados, cualificación entendida como elemento central en el desarrollo personal del empleado y general del trabajo. Sin embargo, el concepto de la cualificación es bastante controvertido y su utilización, en este caso, parece difícil. Si se define la cualificación en base a las funciones del puesto de trabajo y se coge como referencia el nivel de estudios, el discurso se acaba rápidamente. Algunos empleados tienen diplomas secundarios que casi nunca están relacionados con la restauración, y la mayoría ha abandonado los estudios; ningún curso profesional, ni de especialización. Al contrario, cualquier experiencia previa puede resultar un obstáculo. Me refiero aquí a una de las normas no escrita del reclutamiento del personal de sala y de los cocineros. Haciendo un ejercicio de transcripción, el resultado podría ser esto: «es mejor contratar personas que no tienen experiencia. La gente que viene aquí sin saber nada puede aprender mi manera de trabajar, los que vienen con experiencia piensan sabérselo todo y me duran una semana».

Por esta razón, en el sector de los servicios y más aún en la restauración, el concepto de cualificación tiene que ser actualizado, reestructurado, adaptado.

En primer lugar, parece más útil articular el concepto y hablar de competencias técnicas y competencias sociales. Las competencias técnicas se pueden entender como las habilidades prácticas para desarrollar una tarea y los conocimientos necesarios para trabajar en un restaurante: resumiendo, saber cocinar y saber llevar los platos a la mesa. Con el objetivo de enriquecer el análisis, en el sector de los servicios y en base a la reflexión teórica sobre la particularidad de este sector, varios autores (Marrero Rodríguez, 2009) han elaborado la idea de competencias sociales. La definición de *competencias sociales* es bastante complicada, porque el concepto está constituido por varias dimensiones: desde la apariencia física a elementos emocionales asociados a la personalidad. En general, se pueden definir como el conjunto de habilidades explícitas o tácitas que permiten al trabajador insertarse en una red de relaciones sociales (en el triángulo empresa-empleado-cliente) y valorizar el nivel relacional de su trabajo. En el sector de los servicios, en el turismo y en la restauración éste es un elemento clave para entender la cualificación de los empleados. La definición vaga de las competencias sociales y sus características específicas conllevan una posibilidad de *formalización muy escasa*: reconocerlas, enseñarlas y, por fin, retribuirles parece todavía más que complicado.

---

representaban una «distracción» para «los chicos». Hay que añadir que este planteamiento ha cambiado a lo largo de la observación.

<sup>8</sup> Aunque bastante fuerte, parece perfecta la definición, que emerge de una entrevista a un empleado (pizzero) de estos confines nacionales en relación a su motivación en la óptica empresarial: «los machos italianos en el comedor, los robot filipinos en la cocina, los niños de las favelas a repartir».

En el estudio de los trabajadores del restaurante «Italo» se considera la cualificación como conjunto de competencias técnicas y sociales y el análisis se centra en el personal de la sala (los camareros), que tiene que tratar directamente con el cliente.

El empleado modelo debe poseer una buena mezcla de competencias técnicas y sociales:

- 1) tiene que ser «rápido»
- 2) saber atender la mesa.

Estas dos competencias, que se pueden clasificar como «técnicas», son requeridas en todos los restaurantes, y un buen equilibrio entre las dos define a un buen camarero. En el restaurante «Italo» la primera es más importante que la segunda.

Las competencias sociales tienen un valor particular en la definición de la vida laboral de los trabajadores del restaurante «Italo»:

- 3) Auto-regulación de la emoción (Norris, 2003). Es fundamental en cada momento y se debe entender como auto-control personal frente al enfado del cliente pero también en la relación con los colegas. En otras palabras, es de gran importancia saber hacer frente a una queja o a una reclamación en una situación de apuro de trabajo. La mala gestión del personal y la inevitable presencia de una demanda variable han creado a menudo situaciones «críticas», donde los trabajadores que están de cara al público se encuentran bajo una presión muy fuerte. Saber solucionar con calma estas situaciones frecuentes es un recurso «vital» para trabajar en el restaurante «Italo»<sup>9</sup>.
- 4) Resistencia a las largas jornadas. Sin entrar a fondo en la problemática del horario de trabajo, hay que subrayar que los turnos de los empleados son muy largos: de hecho estamos hablando de una jornada laboral que empieza a las doce del mediodía y que se acaba a la una de la madrugada con un descanso de tres horas por la tarde (17-20) y un día libre a semana (nunca durante el fin de semana). En tal contexto las competencias sociales entran en juego, en el sentido de la capacidad de un empleado de *construirse una vida de relaciones internas al restaurante*<sup>10</sup>. Se trata de un tema delicado porque comporta una reestructuración de la personalidad. El trabajador tiene que acostumbrarse a estos horarios rápidamente y desarrollar momentos de relaciones sociales y diversión en el contexto mercantil de su trabajo.

---

<sup>9</sup> Muchas veces los despidos de empleados se han producido a causa de estas situaciones de apuro y presión. La falta de paciencia ha condenado a muchos camareros a broncas y enfados muy fuertes que han precedido a su salida de la empresa.

<sup>10</sup> «He trabajado en FIAT, en fábrica, pero no he visto nunca algo como esto. No salimos de aquí, no veo el mar, no tengo tiempo para hacer nada...» son las palabras de un empleado, camarero.

El cuadro que emerge es fragmentario y preocupante. Si poseer las competencias técnicas puede ser útil para el trabajador, para insertarse rápidamente en la plantilla es *necesario* tener o desarrollar las competencias sociales. Éstas son más elemento necesario, casi de sobrevivencia, que elemento de cualificación de un trabajo. Es decir, sin competencias sociales estás fuera, no puedes durar más de tres semanas. Al contrario, hay ejemplos de camareros que, desarrollando sus capacidades relacionales, consiguen la construcción de una personalidad y de una vida alrededor del restaurante y que fuera de éste están perdidos. La dificultad objetiva y la poca voluntad de los empleadores de formalizar estas competencias no las hacen cuantificables y por eso, naturalmente, no remunerables. Por tanto parece más correcto entenderlas como presentes y necesarias pero no constituyentes del desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

### 3. EL APRENDIZAJE Y LAS ETAPAS DE LA PROMOCIÓN EN LA EMPRESA

La segunda dimensión de análisis del proceso de trabajo quiere relacionar dos elementos constituyentes de la vida laboral de los empleados. Por un lado, se considera la posibilidad de adquirir profesionalidad en la empresa a través de la experiencia, la posibilidad de aprender un trabajo, una profesión. Por el otro, se analiza la posición que cada empleado tiene en la plantilla del restaurante y los criterios que pueden llevar a una promoción. Aprendizaje y promoción son dos fenómenos importantes tanto en la organización de la fuerza de trabajo como en las condiciones reales de trabajo y en las aspiraciones de los empleados. Se anticipa que el común denominador de los dos procesos resulta ser la informalidad: la falta de reglas claras, definidas y estables que organicen el aprendizaje se refleja en los «criterios» de promoción y de jerarquía del personal. Una vez más las categorías de análisis a nuestra disposición encuentran una realidad que las re-configura.

Hemos visto que los empleados que llegan al restaurante no poseen formación profesional. Esto es consecuencia lógica de la estrategia empresarial de la propiedad que quiere que las cosas sean hechas «a mi manera»: la experiencia en el sector no se valora particularmente en positivo. Este asunto parece chocar con el aprendizaje del trabajo, que tiene una formalización y una gradualidad muy baja. Todo el proceso de aprendizaje podría resumirse en dos puntos:

La limpieza. Limpieza personal, o sea aprender a presentarse al trabajo en buenas condiciones higiénicas, con buena presencia y afeitados (¡muy importante!). El «mira a los otros». Que resume todo lo demás. Aparentemente superficial, describe muy bien la situación. Pocas normas, raras sugerencias y libertad de autoformación. El nuevo empleado aprende observando a los trabajadores más viejos, sin ningún momento de adiestramiento o formación inicial. Hay que decir que este tipo de aprendizaje está presente en cualquier trabajo y más o menos se puede considerar normal, unido a un periodo de formación mínima. Lo que destaca es aquí la ausencia de este momento, que ha dado



lugar a ejemplos de camareros que van a tomar una comanda sin conocer ni siquiera la carta o, a veces, sin conocer el idioma. Todo esto no lleva a la conclusión que en el restaurante «Italo» no se aprenda nada; al contrario, este tipo de formación informal ha producido óptimos camareros y excelentes chef. La capacidad personal de adaptación y de reproducción de los comportamientos y, en definitiva, lo que hemos definido competencias sociales juegan un papel de primaria importancia. La empresa deja al empleado la responsabilidad de auto-formarse en un marco de principios implícitos y absolutamente particulares, ligados a la filosofía empresarial y a las características propias del restaurante (producto, posición, clientela, etc.).

Para intentar un análisis de la posición de cada empleado en la plantilla es necesario considerar «las etapas de la formación en la empresa» que definen el itinerario de cada trabajador desde el momento de su entrada, en relación al desarrollo de su carrera profesional. Entran en juego los requisitos y los comportamientos que pueden llevar a una promoción, a una subida en la jerarquía de los trabajadores. Las etapas de la subida son bastante rígidas y predefinidas, algo que puede parecer contradictorio en relación con la baja formalización del proceso de aprendizaje. Todo rueda alrededor de la *antigüedad* en la empresa, el tiempo tiene un peso determinante en la caracterización del empleo y también en el nivel salarial. Las carreras son claramente distintas para el personal del comedor y de la cocina. Para los camareros se empieza a trabajar en restaurante «Italo» detrás de la barra, con funciones de barman. Después de un periodo que puede durar un mes o dos, el empleado pasa a ocuparse de la organización de los pedidos a domicilio y, seguidamente, empieza a trabajar como camarero en el comedor. En el comedor existe una jerarquía, también debida a la antigüedad en la empresa. Esta jerarquía no prevé una figura bien definida de un *maitre*, aunque haya un camarero encargado de la sala y de la organización del trabajo.

Las diferencias de sueldo entre las distintas tareas son relativamente bajas y el paso de la barra a la sala puede representar una subida de un 5-10% del sueldo total. La figura del «encargado» del comedor es la mejor retribuida.

Este mismo esquema se repite en la cocina, donde se entra como ayudante cocinero, cuya tarea consiste casi exclusivamente en la preparación de ensaladas. Aquí también es el tiempo pasado en la empresa lo que marca la diferencia y permite la subida a cocinero y finalmente a chef. El mismo discurso hecho sobre los niveles salariales de los camareros es válido para la cocina; sólo el chef (el encargado de la cocina) tiene una retribución notablemente superior al resto de los empleados.

Esta *subida* en la empresa puede atenuar el discurso hecho en relación a la baja formalidad del aprendizaje, aunque hay que subrayar que el elemento que domina el proceso de ascenso es la antigüedad y la fidelidad a los principios y métodos de trabajo, más que la capacidad profesional en su propio sentido. De todas maneras se ha demostrado, en el periodo de observación, que los empleados que siguen los pasos de la subida tienden a durar más en la empresa. Al contrario, situaciones de emergencia (frecuentes) han producido cambios y saltos en este modelo de integración en la empresa y esto ha determinado el prematuro «queme» de los emplea-



dos. El insistir en la importancia del tiempo y de la fidelidad como factores determinantes de la posición de cada empleado en la empresa lleva a interpretaciones nuevas e inesperadas de las relaciones entre trabajadores.

En primer lugar, trabajadores con una mayor cualificación profesional se encuentran sometidos a empleados menos preparados, pero con más experiencia en la empresa. Esto pesa enormemente en las motivaciones personales de los «nuevos», provoca frustración y produce muchas veces una salida de la empresa<sup>11</sup>.

En segundo lugar, en el restaurante «Italo» se configura una rara estructuración de la relación entre «fijos» y «extras». Como la mayoría de los restaurantes, el restaurante «Italo» cuenta con una red de contactos que se activan durante los fines de semanas. Las variaciones de la demanda que caracterizan la hostelería conducen a los gestores a tener un grupo de trabajadores que utilizan en los momentos de mayor trabajo. Son generalmente camareros que trabajan sin contrato, pagados por día: los «extras».

Es interesante ver cómo esta red de contactos es constituida por ex-camareros que, en un momento anterior, trabajaban como «fijos» en el restaurante «Italo», que sucesivamente han dejado la empresa para buscar otra ocupación y que vuelven a trabajar sin contrato los fines de semana cuando el restaurante se llena. Si consideramos esta situación junta con el valor de la antigüedad en la empresa se crea una paradoja por la cual los «extras» mandan, en el comedor, a los «fijos».

La verdad es que hablando con cualquier camarero se descubre como ser «extra» es, en realidad, la última etapa de la subida a la empresa, un privilegio, una meta de llegada. Esto se puede comprender considerando el nivel de retribución horaria considerablemente mayor de los «extra», en comparación con los «fijos». Por tanto otra paradoja todavía mayor es la de considerar más deseable trabajar sin contrato<sup>12</sup>.

#### 4. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: LA GESTIÓN DE LA EMERGENCIA

La informalidad del aprendizaje junto al breve análisis de las etapas de la subida en la empresa lleva a considerar la cuestión más general de la organización del trabajo. El aprendizaje y la posibilidad de promoción encajan perfectamente en un tipo particular de gestión del restaurante «Italo». Se reconstruye aquí la estrategia de la propiedad (que en este caso coincide con la gestión) de la organización del trabajo. El efecto de las elecciones empresariales, como veremos, amplifica los problemas de cooperación y organización de la fuerza de trabajo.

---

<sup>11</sup> «...no es posible esta situación, parece que estamos en un ejército, donde el mayor manda a los nuevos, es un cuartel militar, no un restaurante...» son las palabras de un camarero que ha vivido esta situación de manera muy personal hasta llegar a despedirse.

<sup>12</sup> Este fenómeno se podría explicar considerando la figura particular del trabajador del restaurante «Italo», como hemos dicho, joven sin vínculos familiares y poco interesado en ver el trabajo en el restaurante como un trabajo verdadero en perspectiva futura.

Para estudiar el modelo de gestión en un restaurante se puede utilizar el más general análisis de las estrategias empresariales del sector de los servicios (Marrero Rodríguez, 1996). Éste es un modelo que considera las particularidades del sector y sobre todo la triangulación entre empresario, empleado y cliente. Entonces se elaboran dos tipos de estrategia empresarial de gestión: la estrategia «macdonald» (Ritzer 1995) y la estrategia «centrada en el empleado».

Brevemente, la primera es caracterizada por una organización burocrática y estandarizada, que recuerda la producción de los bienes industriales. Eficiencia, calculabilidad, predecibilidad y control son objetivos que se alcanzan reduciendo al mínimo la autonomía de los empleados.

La estrategia centrada en el empleado se basa en la atención al cliente y en las cualidades personales de los empleados, que son más libres de actuar autónomamente y de tomar decisiones.

Tomando de referencia estas dos orientaciones, Korczynski (2002) propone un camino intermedio que llama «burocracia orientada al cliente». La burocracia orientada al cliente une lo mejor de las dos estrategias: las empresas no tendrían que renunciar a la eficiencia gracias a una organización estructurada pero a la vez tendrían que atender a la calidad de relación personal e incluir la expresividad de los empleados como garantía de atención personalizada.

La estrategia de gestión del restaurante «Italo» se origina a partir de un cruce de varios factores: variabilidad de la demanda, particularidad del producto, tipología de la clientela, decisiones empresariales. El restaurante «Italo» presenta elementos de ambos modelos (macdonald, centrada en el empleado) combinados de manera casi casual. Por ejemplo los ritmos de trabajo y el fuerte control sobre los empleados podrían sugerir una organización similar a la organización de la producción de bienes. Los trabajadores muchas veces tienen la sensación de estar en una línea de montaje en la cual cada movimiento se repite. La falta de guiones predeterminados y la formalización tan baja del proceso de aprendizaje, al contrario, son típicos del modelo centrado en el empleado. Con eso no es posible afirmar que el restaurante «Italo» se acerque a la burocracia orientada al cliente de Korczynski, ya que los resultados en la gestión del personal son casi siempre caóticos y negativos. De difícil definición, esta estrategia podría ser catalogada como «gestión de la emergencia», en el sentido que tiende a crear situaciones críticas, de emergencia, que después influyen en la gestión misma. Este tipo de gestión afecta directamente a los trabajadores, sus motivaciones, su alienación, su salida de la empresa. En definitiva se podría afirmar que esta estrategia de gestión de la emergencia contribuye a determinar qué trabajadores ocupan los puestos en esta empresa.

El sentido de insatisfacción por el trabajo se manifiesta en todos los empleados, críticas a la gestión y lamentos por la propia condición se pueden escuchar todos los días. Pues la estrategia de respuesta de los trabajadores es la más sencilla: la salida de la empresa. Esto se acompaña de una falta absoluta de organización de los trabajadores y a una fuerte *individualización* de la relación de trabajo. Los sindicatos están absolutamente ausentes. En este contexto, la competición entre empleados es muy fuerte y sustituye a la colaboración. Además de problemas evidentes de inserción en la empresa, la falta de cualquier tipo de organización colaboradora complica

mucho la adaptación de los empleados a la estrategia que hemos llamado de «gestión de la emergencia». Las críticas continuas no se traducen por tanto en reivindicaciones, o en formas de protesta; la única salida posible de una situación de descontento es la salida de la empresa. Esto tiene el mismo efecto negativo que se analizaba hablando de la gestión: el cambio continuo de personal complica las relaciones entre los trabajadores y su posible organización, mantiene, en otras palabras, el *círculo vicioso*.

Se puede comprender por tanto el elemento más característico del personal del Restaurante «Italo»: su elevada *movilidad*. Es muy difícil que un empleado (estamos aquí hablando de los «fijos») se quede en el restaurante más de tres meses. En el periodo de la observación se registra un continuo cambio de personal. Los que duran, como hemos visto, adquieren poder sobre los otros, poder entregado por la antigüedad en la empresa. Lo normal sin embargo es que, después de dos meses, un empleado se sienta «quemado» y abandone la empresa. Este fenómeno de salida continua y muchas veces repentina de los trabajadores alimenta una espiral de mala gestión. Los empleados se van de repente, dejan en situaciones críticas a los trabajadores que se quedan (por falta de personal) y eso produce nuevas decepciones. Encontrar una explicación al rápido «queme» de los trabajadores puede parecer fácil si se considera que el horario y las tareas de cada uno, el largo tiempo y la gran cantidad de trabajo muchas veces no compensan el sueldo recibido. Sin embargo, se nota una satisfacción generalizada entre los empleados en relación con el nivel salarial<sup>13</sup>. Igualmente generalizado es el sentido de insatisfacción y frustración hacia el trabajo. Todos consideran el trabajo muy duro y poco gratificante y los que se quedan mucho tiempo exaltan su capacidad de resistencia a ciertas condiciones. Todos lamentan el «ambiente» que se respira en el restaurante. No es fácil reconstruir lo que se entiende precisamente con el término de ambiente; tal vez puede ser considerado como el conjunto de relaciones sociales que superan la simple relación mercantil y que influyen de manera tan fuerte en los elementos reales del trabajo diario, lo que llamábamos la vida laboral de los empleados.

Es innecesario subrayar cómo esta situación conlleva un coste muy elevado en términos de gestión y afecte la calidad del servicio final ofrecido. La búsqueda de soluciones entre las más variadas ha sido una constante de la propiedad durante todo el periodo de la observación.

Para ilustrar cómo este tipo de estrategia empresarial afecta la relación entre empresa y trabajadores, es interesante examinar el intento de la gestión de solucionar los problemas a través de un cambio radical, un intento que se ha producido durante el periodo de la observación. Mi posición privilegiada de observador participante me ha permitido asistir al «terremoto» originado por la introducción de un elemento de profesionalidad formal en un contexto como el del restaurante «Italo». Debido a una evidente crisis en la gestión del personal, crisis que ha conllevado una movilidad muy fuerte de los trabajadores y continuos problemas en la organización

---

<sup>13</sup> Hablando con varios empleados se descubre que todos están de acuerdo sobre el hecho de que en el restaurante «Italo» los sueldos son superiores en comparación a los de empresas similares.

del trabajo, el dueño ha decidido contratar un *maitre* profesional con una experiencia previa muy marcada y reconocida en el sector. El *maitre* profesional<sup>14</sup> ha tenido que solucionar una situación muy difícil; ha intentado arreglarla introduciendo elementos de jerarquía más definidos. Los criterios de evaluación de los empleados contemplaban, en este nuevo curso, las competencias técnicas y sociales. El proceso de aprendizaje de los trabajadores ha sido reestructurado según conceptos básicos como gradualidad y división de las tareas.

Este proyecto de cambio ha supuesto un verdadero «terremoto» en el comedor del restaurante: el colorario ha sido la salida de la empresa de casi toda la plantilla y su sustitución con personal nuevo. Hay que decir que este cambio radical, este experimento de profesionalidad, ha parecido funcionar durante unos meses. Después de este tiempo las discusiones continuas entre el *maitre* y el dueño, el proyecto de reforma de la organización del trabajo ha sido abandonado. Después de un periodo de confusión organizativa, la «emergencia» ha vuelto a prevalecer y los empleados despedidos durante el intento de transformación (los más expertos...) han vuelto al restaurante.

## 5. CONTRATOS DE TRABAJO Y RELACIÓN SALARIAL

El estudio de las tres dimensiones (cualificación, aprendizaje, organización del trabajo) con las cuales se construye la vida laboral necesita ser completado por otros elementos importantes. Hemos subrayado la falta de reglas claras y la informalidad (además de una cierta confusión) como los rasgos más evidentes y definitorios de la vida cotidiana del empleado del restaurante «Italo». Ahora, para completar el cuadro, nos falta considerar las formas contractuales de los trabajadores y la relación laboral.

Con orden, se empieza a considerar la cobertura contractual del personal y se nota (con sorpresa) que prácticamente todos los trabajadores tienen un contrato. Las únicas excepciones son los «extras»<sup>15</sup> y los sin papeles<sup>16</sup>. Tengo que insistir en la sorpresa de constatar que todos los trabajadores tienen contrato y que además el mismo contrato se hace muy rápidamente, después de un periodo de prueba verdaderamente breve (una-dos semanas)<sup>17</sup>. Los contratos son inicialmente de tres meses, a los cuales siguen contratos de seis meses para llegar finalmente (en muy pocos casos, visto la elevada movilidad de los empleados) a contratos indefinidos.

---

<sup>14</sup> Empleado con características diferentes del camarero típico del restaurante «Italo». La cualificación profesional primero, pero también la edad y el ser «padre de familia».

<sup>15</sup> Hemos notado que el trabajar de extra es una elección, elección bastante ventajosa según las motivaciones de los camareros.

<sup>16</sup> Hay que señalar brevemente que la propiedad de la empresa considera el trabajo de sin papeles como un problema y varias veces ha tratado de regularizar la situación de chicos sin documentación.

<sup>17</sup> Mi percepción del trabajo en la restauración y mi experiencia previa sugerían justo lo contrario: la restauración como nicho del trabajo sumergido... de aquí la sorpresa.



Otra particularidad<sup>18</sup> de las formas contractuales es la tipología: todos tienen un contrato a jornada completa. La explicación de esta elección se encuentra en la filosofía de gestión del dueño, que quiere una plantilla «estable» en el sentido de trabajadores «fijos» presentes todos los días en el restaurante<sup>19</sup>.

La búsqueda de los elementos sociales de la relación de trabajo entra en juego para profundizar esta situación de legalidad contractual. En primera instancia, de hecho, el contrato tiene que regular la relación económica, en pocas palabras, el sueldo del trabajador en relación a su tiempo de trabajo y a sus tareas. Aquí ya se encuentra la primera debilidad e insuficiencia de la forma contrato. Es una costumbre en el restaurante «Italo» que los empleados tengan en nómina un 70% del sueldo que reciben y de las horas que hacen. Si este dato parece importante para reflexionar sobre la definición de economía sumergida, es todavía más interesante para constatar que hasta la cosa que tendría que ser, con más evidencia, regulada por el contrato de trabajo, se escapa de aquél y pasa por otros canales. La facilidad de hacer contratos resulta estar, en el caso del restaurante «Italo», conectada directamente a la debilidad de estos contratos en su poder para regular la relación de trabajo. Este problema no es vivido con preocupación por los empleados<sup>20</sup> aunque, de hecho, va a afectar todas sus cotizaciones.

Considerando que el contrato ni siquiera llega a regular la relación sueldo-horas de trabajo, parece lógico que todos los aspectos de la vida laboral en el restaurante «Italo» tengan que considerarse ligados a elementos extra-contractuales y, generalizando el discurso, extra-mercantiles. La relación salarial, en el restaurante estudiado, se define por tanto como una *construcción social marcada por el desequilibrio de poder entre las partes*. La regulación se basa en tres dimensiones sociales que tienen que ser consideradas de arriba a abajo, o sea provenientes del dueño (que lógicamente tiene poder de decisión) hacia los empleados (y su capacidad de respuesta-adaptación). Las tres dimensiones son: la confianza, la presión, el control directo.

Las primeras dos actúan contemporáneamente en la construcción de la relación social entre el dueño y los trabajadores. Por un lado la propiedad se preocupa de una serie de atenciones que tienen que ver con la vida de los trabajadores. El dueño se preocupa personalmente de encontrar piso a los empleados (hasta ha llegado en alguna ocasión a pagarle la fianza). El dueño se preocupa de prestar el coche de la empresa para hacer la mudanza. El dueño está hasta dispuesto a prestar su coche. Y, sobre todo, el dueño puede ser «banco», en el sentido que presta dinero a sus trabajadores, si lo necesitan. Existe también un equipo de fútbol organizado por la propiedad, en el que los trabajadores «tienen» que jugar en su tiempo libre. Esto

---

<sup>18</sup> Imaginaba un uso difundido de los contratos a tiempo parcial y encuentro, al contrario, la absoluta ausencia de éstos.

<sup>19</sup> Esta explicación choca seguramente con la elevada movilidad de los trabajadores. En el periodo de la observación, el propietario había empezado a experimentar formas de contratos a tiempo parcial aunque de manera muy tímida y con poca convicción, debido a la dicha filosofía de gestión.

<sup>20</sup> Para ser preciso, durante la observación un cocinero solía reclamar públicamente la irregularidad de esta situación, por eso el dueño lo llamaba con el apodo de «sindicalista».

contribuye a formar una relación *familiar* entre trabajadores y propiedad, relación en que el poder es desproporcionado entre el «padre» (dueño) y los «hijos» (empleados). Este mecanismo de construcción de la relación laboral es ejemplificado por el sistema de pago. Aquí las responsabilidades son de las dos partes: los empleados piden continuamente adelantos sobre el sueldo del mes, cantidades de dinero pequeñas pero continuas que sirven al dueño como forma de presión. El sistema de los adelantos es favorecido por la indefinición del día de cobro y por los retrasos en el pago de los sueldos. Se crea entonces una contratación oral diaria entre trabajadores y propiedad sobre las cantidades de dinero a adelantar. En un contexto de extrema individualización de esta forma de contratar el dueño resulta obviamente favorecido y tiene la posibilidad de presionar a sus empleados.

En este juego de confianza-presión entre las partes se desarrolla una relación de dependencia distorsionada; se intuye fácilmente que los elementos mercantiles pasan a segundo plano y que son estos elementos sociales los que rellenan los contratos vacíos.

Todo esto resultaría imposible sin considerar la tercera dimensión de la regulación: el control. Existe en el restaurante «Italo» un sistema de control tecnológico muy avanzado que permite grabar mediante cámaras todo lo que hacen los trabajadores, no hay zona del restaurante que no sea cubierta por la grabación. Además, la inversión de la propiedad en instrumentos de control de los trabajadores es continua, la última novedad en orden cronológico ha llegado alrededor de la mitad del periodo de observación: un fichero electrónico para señalar la hora de llegada<sup>21</sup>. El control del cliente sobre la actuación de los camareros es secundario en comparación con el fuerte aparato tecnológico manejado por la propiedad; en este panorama la figura de un *maitre* pierde valor y, si se considera la presencia casi constante del dueño en la empresa, se llega a comprender cómo es posible controlar a muchos trabajadores aun teniendo un encargado débil.

## CONCLUSIONES

La elección de estudiar el proceso de trabajo en un restaurante a través del concepto de vida laboral ha presentado muchas dificultades. La técnica de la observación participante conlleva el privilegio de estudiar el objeto de estudio desde el interior y la gran ventaja de poder enriquecer los conceptos de análisis con situaciones reales y vivas. La sistematización que pasa por las cuatro dimensiones consideradas es debida a los fenómenos observados y a categorías de investigación que necesitan ser actualizadas. El estudio del proceso de trabajo ha tenido como su centro el empleado y la reconstrucción de su vida laboral.

---

<sup>21</sup> Es obligatorio fichar a la entrada y no a la salida... esto es un gran testimonio del desequilibrio de la relación «social» entre empleador y empleados: lo importante es llegar puntual, si se hace una hora más porque hay mucho trabajo, esto es debido a la «restauración, que es así».



Esquematisando, llegamos a comprender al trabajador del restaurante «Italo»:

- a) ¿Quién es? Un trabajador joven, hombre, elegido en función de su nacionalidad. Sus competencias técnicas son generalmente escasas o inexistentes. El desarrollo de competencias sociales es necesario para su permanencia en la empresa pero absolutamente no reconocido/remunerado.
- b) ¿Cómo aprende a trabajar y cómo puede mejorar su posición en la empresa? El aprendizaje se limita a pocas indicaciones de higiene personal y se concreta en la fórmula: «mira a los otros». La posibilidad de promoción está determinada por la antigüedad en la empresa. La meta final de cada empleado es ser un «extra»: trabajar los fines de semana, sin contrato pero cobrando más.
- c) ¿Cómo se relaciona con la organización del trabajo? En una gestión empresarial que no se acerca a los modelos académicos y que hemos llamado gestión de la emergencia; el empleado se inserta con dificultad. La continua movilidad de personal es uno de los pilares de este tipo de gestión. La construcción de relaciones entre trabajadores se ve afectada por la inestabilidad de la plantilla y por circunstancias de trabajo casi siempre críticas y apuradas.
- d) ¿Qué relación laboral establece con la empresa? No obstante la cobertura contractual del personal sea casi completa (con la excepción significativa de los «extras»), el contrato de trabajo se revela muy débil en su capacidad de regulación. La relación laboral se determina a través de elementos económicos/sociales. El poder entre las partes es fuertemente desproporcionado.

Todos los elementos que emergen en las cuatro dimensiones de este estudio tienen características comunes. El más importante es seguramente la *informalidad*. La falta de reglas formales es constante en todos los campos de la vida laboral del empleado del restaurante «Italo». Esta informalidad está en la base del proceso de trabajo y la inserción de reglas mínimas, como por ejemplo un horario de trabajo más claro, podría bloquear el entero proceso productivo. Es casi natural leer esta falta de normas como una flexibilidad máxima. Un estudio centrado en la presencia de contratos formales probablemente no revelaría esta situación. Entonces la paradoja de esta forma de organización flexible es que se establece en presencia de formales contratos de trabajo y de una legislación que regula el sector con convenios colectivos.

La otra característica de los trabajadores del restaurante «Italo» es la de ser *individuos* y de moverse en la empresa como tales. Es decir que la escasez de relaciones de colaboración entre empleados marca las cuatro dimensiones de análisis. Las relaciones entre los trabajadores son competitivas y una desconfianza difusa hace imposible el nacimiento de solidariedades horizontales. La fuerza de trabajo del restaurante «Italo» nunca se mueve colectivamente (¡ni siquiera en los partidos de fútbol organizados por la empresa!). La insubordinación a las duras condiciones de trabajo se manifiesta en altercados personales entre el empleado y el dueño y todo se concluye, como hemos visto, con un despido o una salida «voluntaria» de la empresa.

Finalmente se puede afirmar que el trabajador del restaurante «Italo», además de pobre o desprotegido, es un trabajador *débil*. El proceso de trabajo, construido alrededor de elementos sociales informales, necesita este tipo de trabajador



para funcionar. La ausencia de cualquier *poder* de la fuerza de trabajo en la empresa pasa por tanto, además de por la legislación existente, por el mismo proceso de trabajo y por los elementos sociales que lo caracterizan.

Recibido: junio 2009; aceptado: octubre 2009.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCORNERO, A. (2005): *Il lavoro dalla rigidità alla flessibilità. E poi?* En La Rosa (coord.), *M Economía, lavoro, organizzazione: nuovi paradigmi nuovi scenari*, Francoangeli, Milano.
- ALONSO, L.E. (2000): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Madrid, Fundamentos.
- (1999): *Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: una reflexión entre lo global y lo local*, Madrid, Política y Sociedad.
- BAGNASCO, A. (1977): *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna Il Mulino.
- BECATTINI, G. (2000): *Il distretto industriale* Torino: Rosenberg e Sallier.
- BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós.
- (2000): *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- BORIO, G., POZZI, F., ROGGERO, G. (2002): *Futuro anteriore. Dai «Quaderni rossi» ai movimenti globali: ricchezze e limiti dell'operaiismo italiano* Roma:Derive Approdi.
- BOYER, R. (1986): *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- CARNOY, M. (2001): *El trabajo flexible en la era de la información*, Madrid: Alianza.
- CASTEL, R. (1997): *La metamorfosis de la cuestión social*, Barcelona: Paidos.
- CASTELLS, M. (1996): *La sociedad de la información*, Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M., ESPING-ANDERSEN, G. (1999): *La transformación del trabajo*, Colomers: la factoría cultural.
- CASTILLO, J.J. (2008): *La soledad del trabajador globalizado*, Madrid: Catarata.
- COMISIÓN EUROPEA: *El empleo en Europa: 2006*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2007.
- GORDON, D.M.; EDWARDS, R.C.; REICH, M. (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en los Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- GRAMSCI, A. (1973): *Scritti politici*, Roma, Editori Riuniti.
- HARVEY, D. (2007): *Breve historia del Neoliberalismo*, Madrid: Akal.
- (2007): *Espacios del Capital*, Madrid: Akal.
- HUMPHREY, J. (1993): *Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral*, Sociología del Trabajo núm. 18.

- KORCINSKY, M. (2002): *Human resource management in service work*, Palgrave MacMillan.
- LA ROSA, M. (2005): *Il lavoro che cambia : le nuove «fronterie»* En La Rosa (coord.), M. Economía, lavoro, organizzazione: nuovi paradigmi nuovi scenari, Francoangeli, Milano.
- LAVILLE, J-L., MARAZZI, C., LA ROSA, M., CHICCHI, F., (2005): *Reinventare il lavoro*, Roma: Sapere2000.
- LUKÁCS, G. (1969): *Historia y consciencia de clase*, Mexico DF: Grijalbo.
- MARRADI, A. (1980): *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, Firenze: La giuntina.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. Rosa (2009) *El aprendizaje de las competencias sociales en las actividades de servicios*. Cuadernos de RR. LL. Vol 27 núm. 1.
- (1996): *Semejanzas y diferencias en la producción de bienes y servicios. Una reflexión sociológica a partir de la reestructuración de la actividad turística* en *Sociología del Trabajo*, número 26.
- MARX, K. (1976): *El Capital*, vol. 1, México, Fondo de Cultura Económica.
- MIGUÉLEZ, F., PRIETO, C. (1999) (dir. y coord.): *Las relaciones de empleo en España*. Madrid: Siglo XXI.
- NEFFA, J.C.: *Transformación del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical*. Sociología del trabajo núm. 18.
- NORRIS, J.A. (2003): Looking at classroom management through a social and emotional learning lens. *Theory into practice*. Vol. 42, núm. 4.
- PIORE, M.J. (1983): «El dualismo como respuesta al cambio y la incertidumbre». En TOHARIA, L. (ed.). *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*. Madrid: Alianza.
- PIORE, M; SABEL, C. (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.
- *Le due vie dello sviluppo industriale: produzione di massa e produzione flessibile*, Torino: ISEDI Petrini.
- REYNERI, E. (1996): *Sociología del mercado del trabajo*, Bologna: il Mulino.
- RITZER, G. (1995): *La MacDonalización de la sociedad*. Ed. Ariel.
- RODRÍGUEZ GUERRA, J. (2006): *La transformación de la sociedad salarial y la centralidad del trabajo*, Madrid: Talasa.
- : *Capitalismo flexible y Estado de Bienestar*, Granada: Comares.
- (1997): *La fuerza de trabajo en la industria alimentaria en Tenerife*, Santa Cruz de Tenerife: FYDE CajaCanarias.
- SENNET, R. (2000): *La corrosión del carácter*, Barcelona: Anagrama.
- TRONTI, M. (2001): *Obreros y capital*, Madrid: Akal.
- VILLA, P. (1990): *La estructuración de los mercados de trabajo*, Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.
- VV.AA. (2008): *La clase trabajadora, después del Estatuto de los trabajadores y sus reformas*. Papeles de la FIM.
- ZOLO, D. (2006): *Globalización. Un mapa de los problemas*, Bilbao: Mensajero.