

SIMEL- IdIHCS

Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercado de Trabajo 10 y 11 de junio de 2010

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

Título: Dinámica ocupacional de los jóvenes en el sector de servicios turísticos.

Autor: María Eugenia San Martín

E – mail: eugeniasanmartin@fibertel.com.ar

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Eje Temático: Procesos de inclusión y exclusión, en los mercados de trabajo, y de construcción de ciudadanía. (7)

RESUMEN

En las denominadas sociedades “post industriales” el dinámico crecimiento del sector servicios y su impacto sobre el desarrollo regional y los nuevos procesos de organización del trabajo han llamado la atención de numerosos especialistas, si bien aún no constituyen un campo consolidado en las ciencias sociales. El problema que se plantea este trabajo, en el marco de una investigación de mayor envergadura, es el de la dinámica que adquiere el trabajo de los jóvenes diplomados en carreras asociadas a la gastronomía, la hotelería y el turismo en este sector de servicios. El objetivo propuesto es analizar las trayectorias de carrera y de inserción ocupacional de estos jóvenes. Los objetivos específicos son evaluar la combinación de formación superior y empleo; reconocer las principales razones de abandono o alargamiento de carrera; reconocer las posibilidades de insertarse en sectores de actividad afines a su formación y discriminar las distintas modalidades de contratación a las que acceden.

Se presenta el caso de las provincias de Misiones, Mendoza y Buenos Aires en tanto destinos

turísticos con particularidades propias que son puestos en una mirada comparativa. En términos metodológicos se ha aplicado una encuesta de tipo longitudinal a graduados de las carreras mencionadas que pertenecen a las cohortes posteriores al año 2000. El cuestionario aplicado recorre a lo largo de una línea de tiempo calendario, la historia laboral y de formación de los sujetos así como los acontecimientos personales que pudieran haber impactado en sus decisiones profesionales.

Palabras Clave: Servicios turísticos; desarrollo regional; jóvenes; empleo.

Dinámica ocupacional de los jóvenes en el sector de servicios turísticos.

Introducción:

Los nexos existentes entre el sistema educativo y el mercado de trabajo tienen una multiplicidad de formas de expresión que plantean grandes desafíos para el conocimiento y la medición estadística. Dentro del complejo universo de unidades significativas que operan en ambas esferas, la problemática general a la que remite esta investigación es la articulación entre educación y empleo en un área que ha cobrado renovado dinamismo en nuestro país y sobre la que aún existen importantes vacíos de conocimiento conceptuales y metodológicos como la inserción de graduados y demandas de empleo en servicios turísticos, hoteleros y gastronómicos. En la agenda pública de gobierno, el turismo suele ser materia de diversas formas de promoción orientadas al crecimiento del mercado y a su organización en nuevos “corredores turísticos” atractivos para sus visitantes, pero se desconoce cómo mejorar la calidad de los servicios turísticos aprovechando todas las posibilidades de la región e incorporando las transformaciones económicas, sociales y ambientales dado que los métodos de medición aún son fragmentados y no incorporan la complejidad de actividades ligadas directa e indirectamente al mismo, pese a su relevancia como generador de divisas, demandante de empleo y variable contracíclica.

Por su parte, la oferta educativa en el sector también tiene una disposición anárquica en el marco de la excesiva descentralización educativa que ha favorecido la proliferación de carreras en sus más variadas opciones, con y sin reconocimiento oficial. En este aspecto existe

un vacío de conocimiento respecto de las características de la fuerza de trabajo que está desarrollándose en el sector, su nivel de calificación y las carencias concretas que pueda estar sufriendo.

En este informe de carácter preliminar se presentan resultados parciales de los relevamientos realizados en las provincias de Mendoza, Córdoba y Buenos Aires. Se analizan las trayectorias de inserción laboral de los graduados de la provincia, el tipo de empleos a los que acceden, su duración, sus actividades de formación profesional y sus búsquedas de empleo, entre otros. El universo de análisis está compuesto por graduados de carreras universitarias y terciarias en Hotelería, Gastronomía y Turismo pertenecientes a cohortes posteriores al año 2000.

Perfil socio - educativo de la población graduada:

El perfil socio demográfico de los graduados señala a una población predominantemente joven, femenina y con altos niveles de ocupación: cerca del 70% de los entrevistados de Mendoza, Bs As y Córdoba tienen entre 20 y 30 años de edad de los cuales la abrumadora mayoría son mujeres. Si bien aún no se analiza la calidad del empleo, un primer indicador señala el alto nivel de ocupación, si bien en el caso de Mendoza esta proporción es levemente inferior a la de las otras provincias.

Al inicio de los estudios la abrumadora mayoría es soltero, siendo la Provincia de Bs As la jurisdicción donde más se reitera esta categoría y Mendoza la más reducida, asimismo es en esta provincia donde el pasaje a la vida conyugal es más alto que en otros casos al egreso de su formación.

Cuadro No. 1: Edad de los Graduados. Graduados – BS AS	
---	--

Córdoba y Mendoza 2009	
Edad	BS AS
20 - 25	61
26 – 30	57
31 – 35	30
36 – 40	13
41 – 50	4
50 y más	3
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 2: Graduados, según sexo: BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Sexo	BS AS
Varón	43

Mujer	126
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 3: Graduados, según condición de actividad: BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Condición de Actividad	BS AS
Trabaja	154
Desocupado	15
Subocupado	
Jubilado / Pensionado	
Ama de casa	
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

--	--

Cuadro No. 4: Graduados, según estado conyugal al inicio de la carrera: BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Estado Conyugal	BS AS
Unido / a	3
Casado /a	5
Divorciado /a	1
Viudo / a	1
Soltero / a	159
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 5: Graduados, según estado conyugal al egreso de la carrera BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Estado Conyugal	BS AS
Unido / a	19
Casado /a	15
Divorciado /a	2
Viudo / a	1

Soltero / a	132
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 5: Graduados, según estado conyugal al egreso de la carrera BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Estado Conyugal	BS AS
Unido / a	19
Casado /a	15
Divorciado /a	2
Viudo / a	1
Soltero / a	132

Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

El sistema de educación superior en nuestro país suele ser estudiado como un sistema binario dada la coexistencia autónoma y paralela del sistema de educación superior no universitario y universitario (incluyendo los institutos universitarios). El primero emite títulos de formación docente para los niveles no universitarios y títulos de formación humanística, social, artística o técnico-profesional. De esta manera, mientras que las instituciones de educación superior no universitarias otorgan títulos de grado no universitario, las universidades e institutos universitarios otorgan títulos de grado universitario. Los intensos cambios ocurridos en los últimos años en materia de política educativa tienen algunos rasgos destacados: Las reformas han tendido a la descentralización, a la generación de cuasi-mercados y a la focalización de las políticas, medidas que han estado apoyadas por los organismos internacionales de financiamiento. También debe señalarse que se ha dado un incremento de los años de escolarización medios, junto con un acceso más democrático a los niveles educativos obligatorios.

El modelo llamado binario, es aquel en que ambos subsistemas se desarrollan de manera independiente y con formas restringidas de pasaje, además suelen generarse submercados educativos de oferta diferenciada y el mercado de trabajo suele otorgar reconocimientos diferenciales a sus credenciales. Por el contrario, el modelo llamado integrado establece diferenciaciones al interior de cada institución educativa que facilita las articulaciones entre diplomas. En el caso argentino pareciera estar desarrollándose un proceso de transición de un modelo a otro, en el cual la Ley de Educación Superior (24.521 / 1995) ha tenido sin duda un rol relevante, ya que si bien no se aleja de ciertas tradiciones normativas, incorporó innovaciones en temas como: el modo de concebir la autonomía, la evaluación institucional y la acreditación de carreras, el régimen de títulos y las bases para la articulación de instituciones. El

mayor dinamismo y flexibilidad otorgado a partir de la nueva reglamentación, si bien no evitó la consolidación de submercados al interior del mundo universitario, sí ha permitido que el pasaje de las instituciones terciarias a las universitarias se facilite a la vez que promovió diversas formas de articulación educativa. Existe cierto consenso respecto de los diferenciales de ingreso y status entre los graduados de ambos sectores, sin embargo las estrategias de articulación entre uno y otro constituyen una estrategia democratizadora, sobre las que aún no se conocen sus alcances y consecuencias reales. (Sánchez Martínez, 2002; Sigal y Wentzel, 2002; Kisilevsky y Veleda, 2002)

Por su parte, como indican Sigal y Wentzel (2002; pag. 7) en un estudio sobre la educación superior no universitaria en el que consideran *“que el nivel de estratificación social de los estudiantes de las carreras no universitarias es más bajo que el de los de la universitaria pero la experiencia internacional y aún de nuestro país muestra que la situación de los egresados de las carreras cortas sería sólo relativamente desventajosa respecto de la de sus pares universitarios; si bien cuentan con un nivel de remuneraciones menor en el mercado de trabajo, cuando se presta atención a la tasa de retorno, se observa que las carreras cortas presentan resultados casi similares a las universitarias, especialmente en los primeros años posteriores al egreso”*.

La oferta universitaria se canaliza a través de 36 universidades nacionales y 5 institutos universitarios unas y otros de carácter estatal, que atienden el 85 por ciento de la demanda (entre las cuales se destaca la Universidad de Buenos Aires como la más grande), y de 50 instituciones universitarias privadas (que incluyen tanto universidades como institutos universitarios privados), que atienden el otro 15 por ciento. Como se desprende de estos datos, el tamaño medio de las universidades nacionales es muy superior al de las universidades privadas, aun cuando en una y otra categoría la dimensión de las instituciones es extremadamente variada. Asimismo, la cantidad de recursos humanos empleados en ellas es muy desigual, mientras la Universidad de Buenos Aires cuenta con un total de 24.324 docentes para el año 2005, seguida por la Universidad Tecnológica Nacional con 17.942 docentes y la Universidad Nacional de la Plata con 13.507; la Universidad Nacional de Misiones contaba con 1.336 para el mismo año.

El subsistema de educación superior no-universitaria es más difícil de ordenar. Según el trabajo de Sigal y Wentzel (2002) *“Durante las últimas décadas, en la educación superior*

argentina se crearon de manera poco planificada numerosas carreras superiores no universitarias, tanto públicas como privadas, fuera de las universidades. Antes de 1992, año en que comenzó la transferencia de los servicios educativos de la jurisdicción nacional a las jurisdicciones provinciales, proceso que culminó en 1994, un segmento importante de dichas carreras dependían del Ministerio de Cultura y Educación, que operaba un conjunto de institutos oficiales y supervisaba y asistía financieramente un sector de servicios de gestión privada. Los establecimientos dependientes de las provincias eran conducidos, en la mayoría de las jurisdicciones, por las respectivas Direcciones de Adultos y de Educación Media, no existiendo, en general, organismos específicos para la conducción del nivel superior. Como un resultado de la transferencia, se modificaron las misiones y funciones del Ministerio nacional y los organismos provinciales debieron atender un conjunto de carreras incrementado sin contar con una capacidad de gestión acorde. Este fenómeno, sumado a la ausencia de planificación en la organización de la oferta, dificultó el ordenamiento y la transformación del sector”.

Dentro de un universo cercano a las 1700 instituciones de nivel superior no universitario a nivel nacional, que concentran a unos 400 mil estudiantes en total, las carreras de hotelería, gastronomía y turismo se concentran en 208 establecimientos para el total país. Según datos de la Dirección de Gestión de la Calidad Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación el predominio de instituciones de gestión estatal que se observa en el subsistema universitario no se repite en el caso de institutos terciarios entre los cuales solo el 28% de los que ofrecen estas carreras son públicos. Por su parte, las carreras de turismo representan al 59% de la oferta educativa y la hotelería y la gastronomía el 41%.

Cuadro No. 6: Graduados, según mayor título alcanzado: BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Título	
Técnico Guía Superior de Turismo	5
Especialista en Arte Culinario	2

Técnico en Turismo y Hotelería	2
Licenciatura en Gestión Hotelera	7
Licenciatura en Gestión Turística	
Licenciatura en Hotelería	32
Licenciatura en Turismo	71
Licenciatura en Turismo y Hotelería	2
Licenciatura en Administración de Empresas Hoteleras y Gastronómicas	1
Licenciado en Administración Gastronómica	
Licenciado en Administración de Empresas Hoteleras	
Técnico Superior en Turismo	18
Técnico Superior en Turismo y Hotelería	2
Técnico Superior en Administración Hotelera	12
Técnico Superior de Gestión de Empresas Turísticas	

Técnico Superior de Administración de Empresas Turísticas	
Técnico Superior en Hotelería	2
Técnico Universitario en Turismo	5
Analista en Servicios Gastronómicos	2
Guía e Intérprete del Patrimonio Natural y Cultural	1
Guía Universitario de Turismo	2
Técnico Superior en Gestión de Empresas Hoteleras	
Técnico Superior en Gastronomía	
Técnico Superior en Gestión de Servicios Turísticos	
Técnico Superior en Administración y Organización Hotelera	
Técnico en Comunicación y Turismo	
Técnico Superior en Servicio del Vino	
Cocinero Profesional	

Profesional en Gastronomía	
Otros	3
Total	169

La proliferación de títulos dentro de un mismo campo disciplinario es un rasgo distintivo del sector que se acentuó en la década del noventa dado el impulso que tuvieron las carreras de turismo y el crecimiento poco regulado que caracterizó a todo el sector. Actualmente se ofrecen veinte títulos diferentes relativos a la gastronomía y la hotelería y treinta asociados al turismo. Por su parte los institutos superiores universitarios ofrecen once licenciaturas para el turismo y la hotelería a nivel país. Pese a esto se observan dos tendencias en las elecciones que realizan los estudiantes. Por un lado, en cada unidad regional tiene una fuerte incidencia la universidad de la zona. En aquellas ciudades donde existen facultades de turismo con amplia trayectoria, suelen ser un polo de atracción para los aspirantes. En segundo lugar, las diplomaturas tradicionales también suelen captar a la mayoría de los estudiantes como se observa en el cuadro anterior.

Pese a la variedad de diplomaturas, la formación profesional para los servicios turísticos y gastronómicos exige el aprendizaje de un conjunto básico de saberes propios de la especialidad. Cada área temática comprende asignaturas, que cada Institución define como necesarias conforme al perfil profesional que pretende para sus futuros egresados y que asimismo deberían dar cuenta de las demandas productivas locales, como por ejemplo el turismo del vino, el turismo arqueológico, el turismo aventura o el turismo rural, entre otros. La formación en turismo comprende los siguientes ejes de calificaciones y competencias:

- Gestión Empresarial
- Técnica
- Cultural

Conocimientos Formales

- Comunicación e Idiomas
- Ética
- Actitudinal

Competencias / Perfil del Egresado

Las primeras cuatro áreas abarcan asignaturas que otorgan conocimientos específicos, que servirán como herramientas concretas para el desempeño profesional cotidiano. Estos *saberes*, conciernen a conocimientos prácticos o teóricos, y sugieren recortes más bien disciplinarios y un tipo de formación de carácter escolar. Para poder ser transmitidos y constituir el objeto de la capacitación, deben ser codificados, lo cual puede conducir a que estén demasiado marcados por los estándares tradicionales del sistema educativo, que suelen privilegiar los aspectos teóricos generales por sobre los prácticos, técnicos y especializados.

Por su parte, la formación en competencias designa una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden implementar directamente en el contexto profesional. La competencia expresa siempre una capacidad por hacer. Indica no lo que debe ser conocido o aprendido, sino lo que se debe poner en práctica. La cualidad fundamental de las competencias es su relación directa con las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra. Mientras más rígida sea la organización del trabajo, la competencia remite a una definición débil del “saber – hacer”. A más abierta la organización del trabajo, la competencia se define con mayor dinámica: “saber actuar”, manejar situaciones complejas, tomar iniciativas, encarar eventos aleatorios.

De aquí se deriva la complejidad y el desafío que implican para las instituciones de educación superior no solo formar, sino evaluar en competencias a sus futuros egresados. Dado el carácter abierto de las funciones que se desempeñan en las actividades de servicios, la aplicación de recursos es amplia y muchas veces azarosa. En este sentido se llama la atención sobre la importancia de que las organizaciones privadas definan con cierta precisión las competencias y calificaciones requeridas, en tanto ellas también tienen un rol relevante en la capacitación de sus profesionales, y no asuman una posición pasiva en la que exigen obtener una mano de obra formada a la medida exacta de sus necesidades.

El análisis de los planes de carrera en Turismo señala las dificultades de integrar

interdisciplinariamente los conocimientos propios de la gestión con la planificación turística. Se incorporan conocimientos básicos sobre la región, pero al nivel de la formación de grado no se percibe la profundización en competencias que permitieran valorizar los destinos turísticos.

Insertión Laboral de los Graduados:

El trabajo certifica el ingreso de los jóvenes a la vida adulta y ocupa un lugar central en la conformación de su identidad. La mayoría de los diagnósticos sobre el mundo de los jóvenes indican que son uno de los grupos sociales más castigados por el desempleo y la precariedad laboral, no solo en nuestro país sino también en el mundo donde uno de cada tres jóvenes que busca empleo no lo consigue, según la Organización Internacional del Trabajo. Cifras aún más preocupantes señalan que el 19% de los jóvenes argentinos, no estudia ni trabaja.

Pese a que el escenario es desalentador, el universo de los jóvenes es desigual y fragmentado, como lo es buena parte de la población total en los países de América Latina. Aquellos que han logrado alcanzar niveles de formación más elevados tienen oportunidades diferenciales de acceso al empleo, aunque la calidad de los mismos sea materia de análisis y debate permanente.

La voluntad de insertarse en el mercado de trabajo se observa ya desde el momento de cursada de la carrera, siendo ésta, una población demográficamente joven, más de la mitad logró su primer ocupación entre mediados de la década del noventa y el año 2002, momento en que buena parte de los graduados ya estaban estudiando.

Cuadro No. 7: Graduados, según ámbito de incumbencia del primer empleo: BS AS, Córdoba y Mendoza 2009	
Ambito de Incumbencia	BS AS
Público	18

Privado	151
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Las posibilidades de obtener un empleo son elevadas, tanto en Mendoza donde el Pese al alto nivel de ocupación, un indicador relevante y a tono con las cifras nacionales es que en e primer empleo obtenido a lo largo de su historia laboral cerca del 60% tuvo un contrato de tipo temporal, siendo Mendoza la ciudad con menor capacidad de generar empleos estables para estos jóvenes. En todos los casos es el sector privado el mayor demandante de empleo. La posibilidad de insertarse en ramas de actividad afines a la profesión es elevada en las tres jurisdicciones, esta tendencia es consecuente con aquellos estudios que señalan la incidencia de empleos flexibles e inestables en los servicios turísticos.

Cuadro No. 8: Graduados, según tipo de contrato del primer empleo: BS AS Córdoba y Mendoza 2009	
Ámbito de Incumbencia	
Estable	52
Contrato Temporal	101

Independiente / Monotributista	15
Trabajo en negro	1
Total	169

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 9: Graduados, según rama de actividad del primer empleo: BS AS, Córdoba ; Mendoza 2009	
Rama	
Servicios de alojamiento en hoteles, campamentos y otros	43
Servicios de agencias de viajes y otras actividades complementarias	24
Enseñanza superior y formación de posgrado	6
Servicios de museos y preservación de lugares y edificios históricos	3
Servicios generales de la administración pública	2
Sectores de actividad no afines a la profesión	71
Servicios gastronómicos	10
Servicios generales de la administración pública vinculados al turismo	10

Total	169
Cuadro No. 10: Graduados, según ámbito de incumbencia del cuarto empleo: BS AS, Córdoba ; Mendoza 2009	
Ámbito de Incumbencia	
Público	10
Privado	69
Tercer Sector	
Total	79

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

El proceso de transición de la educación superior al empleo se ha vuelto más complejo, siendo una de las etapas vitales con una dinámica propia en materia de expectativas y decepciones. Dado el debate existente respecto de la dificultad para mantener trayectorias laborales estables en los primeros años de carrera, se analiza la cuarta ocupación de esta población ya que constituye la categoría modal.

Entre aquellos que llegaron a tener un cuarto empleo en su trayectoria, la incidencia del sector privado como principal demandante de empleo persiste en las tres provincias. En las ciudades de Córdoba y Mendoza se observa un proceso de consolidación en el tipo de inserción en tanto aumenta la proporción de contrataciones a tiempo indeterminado, pero no se observó la misma tendencia entre los profesionales de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo se reduce

la proporción de graduados que se desempeñan en sectores no afines a la profesión, siendo el sector hotelero y de agencias de viajes los rubros más demandantes.

Cuadro No. 11: Graduados, según tipo de contrato del cuarto empleo: BS AS Córdoba y Mendoza 2009	
Ámbito de Incumbencia	
Estable	19
Contrato Temporal	49
Independiente / Monotributista	11
Trabajo en negro	
Total	79

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Cuadro No. 12: Graduados, según rama de actividad del cuarto empleo: BS AS, Córdoba ; Mendoza 2009	
Rama	
Servicios de alojamiento en hoteles, campamentos y otros	24
Servicios de agencias de viajes y otras actividades complementarias	17
Enseñanza superior y formación de posgrado	5

Servicios de museos y preservación de lugares y edificios históricos	
Servicios generales de la administración pública	2
Sectores de actividad no afines a la profesión	22
Servicios gastronómicos	4
Servicios generales de la administración pública vinculados al turismo	5
Total	79

Fuente: Convenio UBA – SECTUR 2009

Comentarios finales:

En el escenario de debate sobre formación y empleo, uno de los fenómenos más destacados es la sobre – educación de los profesionales para determinados puestos o su inversa, la sub - calificación de las tareas. Dado que estos conceptos suelen tener una connotación negativa, algunos autores llaman la atención sobre el contexto de exceso de oferta de mano de obra profesional que muchas veces se combina con la falta de competencias requeridas.

En lo que refiere a las competencias laborales los empleadores tienden a enfatizar la necesidad de conocimientos generales, de actitudes flexibles y de capacidades para resolver problemas en el trabajo. Así, en los procesos de reclutamiento de personal se le daría gran importancia a los valores actitudinales y motivacionales del sujeto que no siempre son promovidos desde las instituciones de educación superior y sobre los que se ha llamado la atención en el apartado anterior.

Los resultados del relevamiento señalan al nivel de las instituciones de educación superior, que existe una amplia oferta de carreras terciarias y universitarias. De todos modos y pese a que se observan propuestas muy interesantes a nivel de formación, persisten las dificultades para plantear cuáles son las competencias específicas que deben alcanzar los profesionales y no logran articularse los conocimientos propios de las ciencias de la administración con las técnicas propias del turismo y la hotelería.

A partir de las entrevistas institucionales, se reconoce que la gestión de competencias es un desafío pendiente en este tipo de carreras asociadas a actividades muy dinámicas. En este sentido existe un límite difuso entre la posibilidad de implicarse en puestos de trabajo enriquecedores y calificantes en los cuales desarrollar conocimientos amplios o, por el contrario ser objeto de demandas excesivas y confusas por parte del empleador que en realidad esconden una extrema precarización de los puestos. Esta dualidad suele expresarse en la disconformidad de los empleadores quienes demandan una actitud más flexible y *agresiva* por parte de sus jóvenes empleados para que cumplan una amplia variedad de funciones. En este sentido puede hablarse de polivalencia y multifuncionalidad de los puestos, pero también pueden darse escenarios en que se intenta cubrir varios puestos con escasa mano de obra. Esto es más generalizado en la estructuras de propiedad pequeña o familiar, pero también sucede en hoteles de mayor tamaño que los organigramas formales representen una variedad de puestos que luego

son cubiertos por pocos empleados.

Bibliografía:

- Mundet, E. (2003): *Innovaciones y Reformas en el Sistema de Educación Superior en Argentina. Sus antecedentes, implementación y resultados*. Informe preparado para IESALC – UNESCO. Observatorio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. www.iesalc.unesco.org.ar
- Gesaghi, V. Llinás, P (2005): *Democratizar el Acceso a la Educación Superior*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento – CIPPEC. Argentina. Disponible en: www.cippec.org
- Sánchez Martínez, E. (2002): *La Legislación sobre Educación Superior en Argentina. Entre rupturas, continuidades y transformaciones*. Informe preparado para IESALC – UNESCO. Observatorio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. www.iesalc.unesco.org.ar
- UNESCO – IESALC (2005): *Informe Diagnóstico sobre Certificaciones en el Sistema Universitario Argentino*. Digital Observatory for Higher Education in Latin American and the Caribbean. www.iesalc.unesco.org.ve
- Sigal, V.; Wentzel, C. (2002). *Aspectos de la educación superior no universitaria. La formación técnico profesional: situación nacional y experiencias internacionales*. Documento de Trabajo N° 72, Universidad de Belgrano. Disponible en la red: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/72_sigal.pdf