

NOVES FORMES D'ORGANITZACIÓ INTERNA DE LES EMPRESES I LES NOCIONS DE MICHEL FOUCAULT: ASSAIG DE COMPARACIÓ I COMPRENSIÓ

Autora:

Diana Oliveira.
Llicenciada i doctoranda en sociologia

El sector del turisme i les seves organitzacions estan fent front a noves configuracions. Canvis en l'organització interna que, com bé va assenyalar Henry Mitzenberg, no es poden explicar sense tenir en compte certs factors externs que poden influir-hi directament o indirectament (Amblard et al., 2005).

Mitjançant un treball de camp exhaustiu dut a terme en tres anys de recerca i amb la voluntat d'entendre, des d'un punt de vista sociològic, el fenomen de la rotació de personal en el sector de l'hoteleria a Andorra, he pogut constatar que el món de l'hoteleria, com el terme «món» indica, és apassionant i, alhora, molt complex.

Amb la perspectiva de voler profunditzar sobre les causes i els motius que podien portar el treballador i/o l'empresari

a provocar aquesta rotació, al llarg de la meua recerca han sorgit altres problemes i pistes de reflexió.

Els establiments hotelers, en una època de dificultats econòmiques i de davallada del turisme, es veuen obligats a trobar noves configuracions internes que permetin mantenir la seva activitat principal de prestacions de serveis. Aquestes noves configuracions porten, paral·lelament, noves formes d'organització interna que tenen com a conseqüència una reducció dels seus recursos humans.

Al llarg d'aquest text, faré un assaig que permetrà entendre les noves configuracions i formes d'organització interna dels hotels mitjançant les nocions de vigilància i avaluació de Michel Foucault. Tenint en compte que la hipòtesi central mitjançant la qual desenvoluparé el meu pensament no ha pogut —encara— ser comprovada de manera exhaustiva empíricament, tot i que els primers resultats es decanten cap a l'acceptació d'aquesta hipòtesi, demano al lector flexibilitat i comprensió a l'hora d'aportar la seva crítica envers aquest assaig.

El moviment de mà d'obra en l'hoteleria d'Andorra: noves realitats

El moviment de mà d'obra en el sector de l'hoteleria d'Andorra ha conegut diverses realitats en les últimes dècades. Diversos autors ja han posat en relleu la forta correlació que hi ha entre la situació del mercat laboral i la taxa de rotació (March i Simon a Steel i Lounsbury, 2009). A Andorra aquesta realitat és observable: en funció de la situació del mercat laboral i de les realitats en termes de legislació s'han pogut constatar taxes de rotativitat diferents. Aquestes diferències no s'observen tant en la quantitat sinó en l'origen del motiu de marxa dels establiments. Podem, així, constatar diverses formes de rotativitat, és a dir, estratègies d'actors (si utilitzem el vocabulari de la sociologia de les organitzacions



de Crozier i Friedberg). Els actors socials (treballadors com a empresaris), segons la percepció que tinguin de les seves oportunitats, optaran per estratègies singulars definides per aquests en funció d'un cert nombre de variables. Tot i tenir present i ser conscient de la multiplicitat d'altres variables (la difícil conciliació de la vida laboral i personal, la precarietat d'horaris i de les condicions laborals, etc.) que poden influir en la decisió de l'actor, per a aquest text ens centrarem en les variables exògenes a l'organització, més concretament, farem la nostra anàlisi centrant-nos en les variables de «situació de la conjuntura política i econòmica» que poden portar a noves configuracions al si de les organitzacions.

Aquesta taula permet sintetitzar l'anàlisi sociohistòrica del moviment de mà d'obra en el sector de l'hoteleria a Andorra i veure com elements derivats de la conjuntura econòmica i política poden influir en la rotativitat d'un dels sectors clau de l'economia nacional.

Podem afirmar que Andorra ha passat per tres grans fases. Actualment ens trobem en la tercera fase, il·lustrada més avall. Els empresaris, davant la disminució de l'ocupació

hotelera i del nombre mitjà de pernoctacions, senten com les seves necessitats de mà d'obra disminueixen a causa de: 1) la davallada de la demanda de mà d'obra deguda a la baixada del nombre de visitants (turistes i excursionistes), i 2) la fluctuació característica de l'activitat turística. Per tant, es crea la necessitat de fer un ajustament de la mà d'obra mitjançant una disminució cada cop més important del nombre de treballadors que pertanyen a l'anomenat «nucli fort» o «permanents» i un increment —en moments d'augment dels fluxos turístics— del nombre de «treballadors perifèrics» o els anomenats «de temporada» (Almeida, 2007). En aquesta última i actual fase, es potencia una forma de moviment de mà d'obra iniciada per l'empresari.

Mitjançant les observacions dutes a terme en alguns hotels del país, complementades pel discurs dels treballadors i de certs hotelers, podem constatar que hi ha una tendència a la reducció del nombre de treballadors del «nucli fort» i un augment dels «treballadors perifèrics». Aquesta disminució és possible gràcies a: 1) la simplificació a la qual han estat sotmeses algunes de les tasques de certs departaments de l'hotel, com ara els restaurants (l'aparició del bufet lliure),

Taula 1
La conjuntura econòmica i la percepció de les oportunitats del mercat laboral

Font: Elaboració pròpia 2012

	ENTRE 1930 I 1975	DE 1975 A 2007	DE 2007 A L'ACTUALITAT
Situació de la legislació	Cap regulació restrictiva de la mà d'obra	Regulació quantitativa d'entrada de mà d'obra	Important restricció quantitativa de les quotes d'immigració
Situació de l'oferta de treball	Gran oferta	Gran oferta	Disminució significativa
Situació de la demanda de treball	Poca mà d'obra present al territori. Necessitat de mà d'obra estrangera	Disminució	Augment
Situació del flux de turistes	Elevada	Abundant	Disminució significativa
Necessitats del sector	Grans necessitats de mà d'obra	Necessitats de mà d'obra, essencialment, en temporada d'hivern	Necessitats de menys mà d'obra però més professionalitzada
Tipus de turnover	Voluntari per les dues parts	Voluntari per part dels treballadors	Voluntari per part dels empresaris

i 2) el desenvolupament de la delegació de certes tasques a empreses externes, com per exemple, la neteja de les habitacions i les tasques de bugaderia.

Paral·lelament, podem constatar una altra realitat: l'abolició parcial de l'organització vertical, és a dir, una tendència a suprimir la «vigilància jeràrquica» i, per consegüent, «l'avaluació» al si de l'organització.

Noves formes d'organització en el sector de l'hoteleria?

En la jerarquia tradicional de les organitzacions hoteleres, com de les altres organitzacions, podíem i podem constatar una categorització oficialitzada en la qual es pot observar, d'una manera més o menys marcada, la posició en l'escala de cada actor i, per consegüent, el seu rol al si de l'organització.

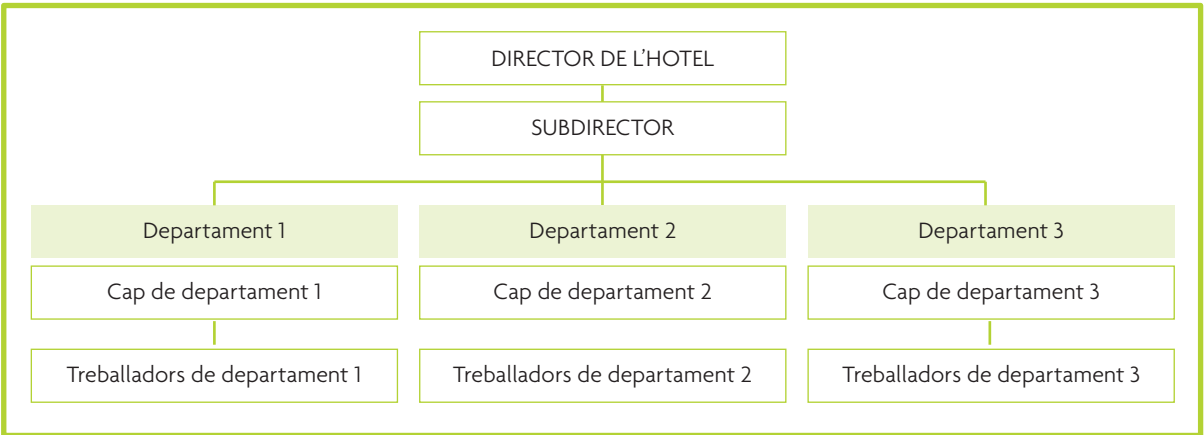
Tot i la simplificació voluntària aportada a aquest organigrama, podem abastar a entendre el funcionament de l'organització i, sobretot, la jerarquia endògena «tradicional» que existeix.

L'anàlisi de les dades recollides mitjançant: 1) observacions a sis hotels d'Andorra; 2) una dotzena d'entrevistes qualitatives fetes amb els directors i/o propietaris d'establiments, i 3) qüestionaris fets amb els treballadors dels hotels, ens ha permès constatar una nova realitat en l'estructuració interdepartamental en l'hoteleria.

Els «caps de departament» tenen —o tenien— un rol específic per exercir: gestionar, controlar i vigilar, entre altres múltiples funcions, que les tasques dutes a terme per la totalitat dels membres del departament es facin de conformitat amb els estàndards exigits per l'organització.

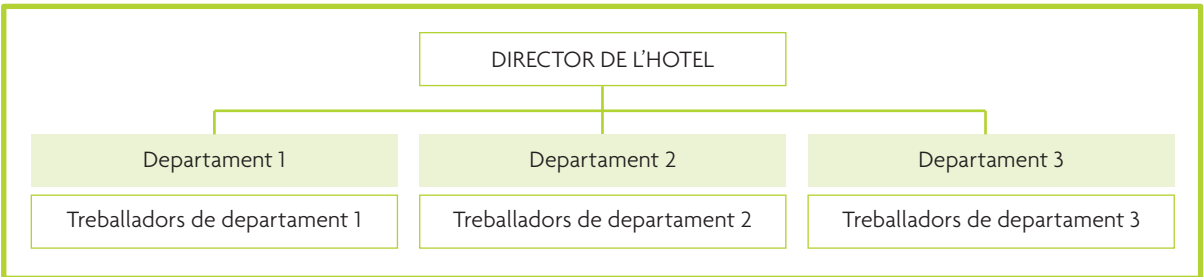
Organigrama 1
Organització tradicional

Font: Elaboració pròpia 2012



Organigrama 2
Noves formes d'organització

Font: Elaboració pròpia 2012



Aquesta reestructuració de l'organització interna imposa una homogeneïtzació dels rols i, per consegüent, una tendència a prescindir de la jerarquia interdepartamental.

En les noves formes d'organització, amb la desaparició progressiva dels «caps de departament», les funcions de control i de vigilància no semblen desaparèixer, sinó que es percep una delegació silenciosa d'aquestes en la majoria dels treballadors del departament, sobretot, en els treballadors del «nucli dur».

Michel Foucault, en la seva obra *Surveiller et punir*, publicada l'any 1975, parla de les formes de control en les institucions de disciplina i de correcció. Mitjançant una anàlisi sociohistòrica mostra com s'han anat desenvolupant formes divergents de correcció en diverses institucions públiques (escoles, hospitals i establiments carceraris) mitjançant la vigilància, l'avaluació i la sanció normalitzadora.

Els treballadors de l'hoteleria es troben enfrontats a una disminució dels graus de la jerarquia interna. Com a conseqüència d'aquesta situació, podríem avançar la hipòtesi que una mancança de vigilància i d'avaluació dins l'organització podria portar problemes: un dèficit de disciplina. No obstant això, aquesta hipòtesi va ser rebutjada, ja que podem constatar el desenvolupament de noves formes de vigilància i d'avaluació delegades silenciosament i progressivament a nous (o no tan nous) actors socials.

Vigilància i avaluació en l'hoteleria

Les organitzacions s'estructuren i/o es reestructuren mitjançant variables exògenes que es comporten com

determinants. Com s'ha exposat més amunt, les variables de context, com ara la conjuntura política i econòmica — nacional i internacional—, poden portar modificacions al si de les organitzacions. Aquesta realitat, tenint en compte la importància del sector del turisme a Andorra, és perceptible en les organitzacions nacionals i, més concretament, en les relacionades directament i indirectament amb aquest sector.

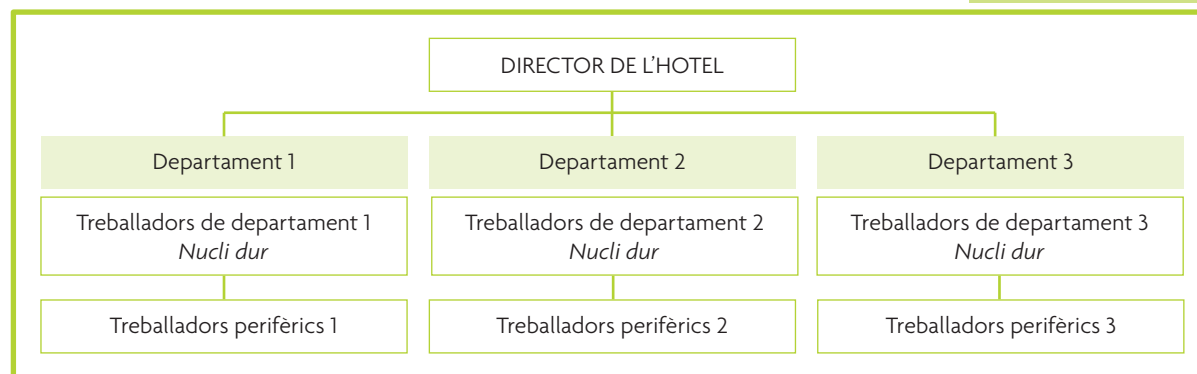
Després d'analitzar les dades recollides al llarg de la meua recerca, puc avançar la hipòtesi que, en vista de la situació del sector turístic i de les noves necessitats dels empresaris d'aquest sector, ens estem dirigint, inevitablement, cap a una reducció dels graus d'estructuració interna que porta a modificacions suplementàries en les configuracions de les organitzacions.

Michel Foucault mostra com la jerarquia s'imposa progressivament al mateix temps que es complexifica l'activitat professional. Una jerarquització en què la professionalització dels treballadors es torna imprescindible per al control i la supervisió de les activitats de producció. Actualment, estem assistint a un moviment invers en què la jerarquia prescrita tendeix a homogeneïtzar-se i, potser, a produir noves formes de poder internes il·legítimes, però acceptades i més o menys normalitzades pels seus membres. Noves formes de jerarquització basades en variables d'antiguitat o d'estabilització al si de l'empresa, és a dir, que hi hauria una diferenciació entre treballadors pertanyents al «nucli dur» i els anomenats «treballadors perifèrics».

Podem suposar noves formes d'organització interna en què cada membre tindria una part de poder de vigilància i d'avaluació al seu departament? En què la no-presència

Organigrama 3 Noves formes d'organització i de jerarquització

Font: Elaboració pròpia 2012





d'un sol individu designat com a portador de la vigilància, de la sanció normalitzadora crea una creença de la vigilància contínua i, per tant, una forma d'autocontrol per part dels treballadors?

Pel que fa referència a l'avaluació, podem verificar que aquesta, en els sectors de servei, no es fa únicament al si de l'organització i mitjançant els actors socials que en fan part, sinó també per un tercer actor indirectament relacionat amb l'organització: el client.

La sanció normalitzadora en l'hoteleria

El treball de prestació de serveis, contràriament a altres formes d'activitat, té la característica de no poder separar la producció del moment de la distribució del «producte», és a dir, no hi pot haver una part de producte en què la qualitat hagi estat examinada abans de la seva comercialització ni stockable. El «fabricant» ha de saber respondre immediatament i de forma adequada a les demandes múltiples i heteròclites dels clients d'una

manera més o menys estandarditzada i, al mateix temps, individualitzada.

«[...] L'organització de servei requereix recursos humans amb capacitats personalitzades en una lògica de coproducció amb el client» (Almeida, 2012). D'aquesta coproducció entre la demanda i l'oferta el client efectuarà una avaluació.

Satisfacció i insatisfacció del consumidor es poden traduir en noves formes d'avaluació de la qualitat del servei prestat per l'actor treballador?

El treball de l'hoteleria forma part dels oficis de «propines». Aquests oficis estan sotmesos a una forma d'avaluació individual i individualitzada del treball i de la qualitat d'aquest d'una manera contínua i immediata (Hénault & Pinna, 2012). Aquesta avaluació no es fa mitjançant una observació per part dels superiors jeràrquics, sinó mitjançant un control indirecte producte de la subjectivitat i de les expectatives del client. Aquesta avaluació o control «[...] posa els individus (clients) en el camp de la vigilància» (Foucault, 1975, p. 222).

La sanció normalitzadora es desenvolupa mitjançant l'atribució o la no-atribució de la propina al treballador per part del client. Aquesta avaluació és producte d'un càlcul «racional» entre expectatives del client envers el «producte final» i els resultats obtinguts per part del treballador o pel grup de treballadors. Pel que fa a la sanció normalitzadora, podem constatar l'aparició d'altres models: 1) les enquestes de satisfacció que els clients deixen als hotels, i/o 2) els comentaris deixats per l'intermediari de les tecnologies de la informació i de la comunicació (portals i blocs a Internet), visibles per a nous clients potencials, que encara poden ser més penalitzadors.

Apunt final

Estem davant noves formes d'organització interna de les empreses del sector de l'hoteleria i de la restauració en què la jerarquia —l'organització vertical— desapareix a poc a poc per deixar aparèixer una organització més horitzontal, basada en noves formes de vigilància i d'avaluació interna per part dels iguals i externa per part dels clients o nous clients potencials.



BIBLIOGRAFIA

- DE ALMEIDA, PAULO PERREIRA (2012). *Variações sobre o trabalho moderno*. Lisboa: Ed. Mundos Sociais.
- AMBLARD, HENRI, PHILIPPE BERNOUX, ET GILLES HERREROS (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Sociologie*. París: Éd. du Seuil.
- FOUCAULT, MICHEL (1975). *Surveiller et punir*. París: Gallimard. TEL.
- HENAUT LÉONIE ET PINNA GABRIELLE. «Les métiers à pourboires : des collectifs de travail à l'épreuve d'une évaluation individuelle et continue», a *Actes des XIIIème Journées de Sociologie du travail*. Ed. de l'Université Libre de Bruxelles.