

REPROFESSIONALITZAR EL SECTOR DE L'HOTELERIA I LA RESTAURACIÓ A ANDORRA PER REVALORITZAR EL TREBALL DEL SECTOR

Introducció

El sector de l'hoteleria i la restauració és un dels sectors clau de l'economia andorrana, ja que absorbeix els aproximadament vuit milions de visitants que arriben a Andorra cada any.¹ Tanmateix, el sector té diversos problemes: una rotació important del personal, percebuda com a disfuncional per les empreses del sector, i una falta de mà d'obra professionalitzada que posa fre a la qualitat del servei ofert i també a la valorització del treball en el sector.

La rotació de personal és un problema força habitual en el sector de l'hoteleria a Andorra.² La rotació d'una empresa o d'un sector pot ser deguda a tres grans factors: la variabilitat de l'activitat, l'empresari, i el treballador (Oliveira da Silva, 2016). Des del vessant de l'empresa, existeixen dos tipus de rotació: la rotació funcional i la rotació disfuncional (Steel i Lounsbury, 2009). Entenem per rotació funcional la provocada per l'empresa de manera voluntària. En el cas de les empreses andorranes del sector de l'hoteleria, aquest tipus de rotació està provocada, en gran part, per la variabilitat de l'activitat turística. Per contra, la rotació disfuncional és la provocada pel treballador, sense voluntat de l'empresa i, en el cas estudiat, que té lloc en els moments de flux turístic més importants (Oliveira da Silva, 2015).

La situació favorable del mercat de treball afavoreix la mobilitat professional externa nacional,³ ja que els individus perceben les oportunitats de treball com a nombroses i favorables (March *et al.*, 1969, a Steel i Lounsbury, 2009). A Andorra, la forta demanda de mà d'obra, tant en el sector hotelier com en el sector del comerç, afavoreix aquesta mobilitat professional externa nacional. Tot i assumir i tenir en compte aquesta realitat, hem deixat de banda els factors conjunturals socioeconòmics explicatius de la rotació de personal i ens centrarem en l'anàlisi dels factors socioculturals i organitzacionals per explicar aquest fenomen.

1. Desprofessionalització del sector hotelier i percepció de les oportunitats de treball

El sector del turisme a Andorra ha crescut de manera exponencial durant els darrers cinquanta anys. El creixement del nombre d'establiments ha provocat una necessitat important de mà d'obra⁴ al sector. Per respondre a aquesta realitat, el país es va veure en l'obligació de reclutar un nombre important de treballadors. Per consegüent, van arribar al país molts treballadors estrangers que van ser destinats o es van destinar a ocupar els llocs de treball vacants en el sector. Era una població estrangera poc qualificada i amb una experiència en el sector inexistent o insuficient. Aquesta realitat sociohistòrica ha provocat una segmentació dels llocs de treball ocupats en el sector que ha posat a la part alta de la piràmide els treballadors de nacionalitat andorrana i, a la part baixa, els treballadors estrangers (Oliveira da Silva, 2016). Actualment, tant la manca de qualificació de mà d'obra com la variabilitat i la difícil previsió de l'activitat turística porten les empreses a fer reorganitzacions internes que afavoreixen la «desprofessionalització» del treball del sector hotelier (Monchatre, 2010) i la rotació de personal.

1.1. Reorganitzacions internes del sector hotelier

Les teories de la contingència estructural (Mintzberg, [1989] 2004) mostren l'impacte de les mutacions de l'entorn, com les estructurals, sobre les organitzacions, que generen una transformació per poder adaptar-se. En el cas del sector hotelier, la mobilitat cada cop més fàcil dels turistes, i sobretot l'agilitat aportada per les tecnologies de la informació i de la comunicació a l'hora de fer les reserves, provoquen que les taxes d'ocupació cada cop siguin més imprevisibles. Aquestes transformacions dificulten el *management* al sector hotelier, tant material com humà. Davant d'aquesta realitat, molts empresaris han de repensar l'organització dels seus establiments.

Entre els gestors de recursos humans del sector hotelier que hem pogut entrevistar⁵ o amb els quals hem tingut

Autora:

Diana Margarida Oliveira
Doctora en Sociologia

Diana Oliveira agraeix l'ajut de tercer cicle al Govern d'Andorra i la Fundació Crèdit Andorrà, ATC005- AND 2010./2011

1 Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra, Andorra en xifres 2015, Govern d'Andorra, Ministeri de Finances, Departament d'Estadística, Andorra 2015.

2 La mobilitat de personal o, altrament dit, la taxa de rotació de personal expressa la mitjana de les taxes tant d'entrada com de sortida, durant un període de temps, per a una empresa o per a un sector (DARES, 2015).

3 Entenem per mobilitat professional externa i nacional els canvis d'empresa duts a terme pels treballadors dins d'un país.

4 L'any 1968 solament es comptabilitzen 467 llocs de treball en el sector de l'hoteleria, mentre que el 2014 són 5.132. Dades del Departament d'Estadística del Govern d'Andorra.

5 Vam entrevistar 12 gestors de recursos humans del sector hotelier andorrà (que representaven 38 establiments), a més dels membres de la junta directiva de la Unió Hotelera d'Andorra (19 membres).

l'oportunitat de debatre de manera informal sobre la situació del sector a Andorra (Oliveira da Silva, 2016), molts han declarat que havien hagut de fer canvis en la manera de gestionar els recursos humans de les seves empreses. Aquests canvis són eclèctics:

- Externalització d'algunes tasques com ara els serveis de neteja, bugaderia, gestió de reserves i gestió de l'establiment. Aquesta externalització permet respondre d'una manera més efectiva a les variabilitats dels fluxos turístics.
- Sistematització del bufet lliure per als esmorzars. Aquesta acció permet simplificar les tasques dels cambrers i disminuir el nombre de cambrers necessaris per a aquesta tasca.
- Supressió d'algunes tasques de *management* intermediari, com per exemple els màitres en alguns establiments que ofereixen exclusivament bufet lliure i, per consegüent, aquest rol del màitre sembla poc necessari.
- Disminució del «nucli dur» i augment del «nucli perifèric» de treballadors (Almeida, 2012) de diferents departaments de l'establiment. Aquesta acció permet respondre a la variabilitat dels fluxos turístics. L'establiment funciona habitualment amb un nucli de treballadors restringit als quals, en moments de forta afluència, s'afegeixen els treballadors perifèrics, subcontractats a empreses de treball temporal.

Per resumir, s'observa una simplificació i una racionalització de les tasques amb la finalitat que les puguin fer treballadors novinguts i treballadors sense o amb poca qualificació per exercir en el sector.

Aquestes reestructuracions són les més observades, tot i que se n'han declarat d'altres. El factor comú d'aquestes quatre reestructuracions és la voluntat de poder contractar de manera àgil mà d'obra, tant si és qualificada com si no ho és, amb la finalitat de respondre fàcilment a la variabilitat de l'activitat turística. La simplificació i la racionalització de les tasques causen, però, una falta de valorització de la feina que es fa i una falta de reconeixement social del treball, relacionades alhora amb una conjuntura laboral favorable a una rotació de personal més elevada deguda a una percepció positiva de l'oferta d'oportunitats de treball. Els resultats de la recerca així ho van mostrar. Entre els treballadors

enquestats mitjançant un qüestionari, pràcticament un 70% va declarar que havia rebut nombroses oportunitats de treball en el sector hotelier andorrà, tot i que només un 27% va declarar que tenia una formació vinculada al sector (Oliveira da Silva, 2016, 313). A més, quan observem la mobilitat professional externa nacional d'aquests treballadors, són molts els que fan mobilitats professionals externes intrasectorials (+/- 50%), és a dir mobilitat entre diverses empreses dins del mateix sector. Els treballadors que van declarar que feien mobilitats professionals externes intersectorials ho fan en un percentatge important entre el sector hotelier i el del comerç (+/-30%) (Oliveira da Silva, 2016, p. 310).

Així, d'una banda, la realitat sociohistòrica del sector de l'hoteleria a Andorra, intensificada per la desprofessionalització causada per les reestructuracions organitzacionals en el sector, han alimentat una representació negativa del sector hotelier, sobretot pel que fa a les competències necessàries per treballar-hi. Aquesta desprofessionalització genera la percepció d'aquesta tasca com a potencialment factible pels no professionals del sector. D'altra banda, la proximitat quant a les representacions socials entre el treball domèstic i gran part de les tasques dels treballadors del sector (Hanicotte, 2008), reforça aquest imaginari, ja que fa disminuir la valorització de les tasques que du a terme el treballador i la idea d'una necessitat de personal qualificat.





Taula

Departament de treball, nacionalitat i sexe dels treballadors del sector hotelier d'Andorra⁶

DEPARTAMENT DE L'HOTEL	NACIONALITATS MÉS REPRESENTADES	GÈNERE
Administració i gestió	Andorrana	Masculí
Recepció front office	Andorrana i sud-americana	Femení
Neteja	Portuguesa	Femení
Restaurant i bars	Espanyola (catalans) i portuguesa	Femení / Masculí
Cuina	Espanyola (catalans)	Masculí (xef) Femení (tasques auxiliars)
Manteniment	Portuguesa	Masculí

1.2. Qualificacions vs. 'competències naturals'

El sector hotelier està classificat entre els que formen part del sector terciari, és a dir, el sector serveis. Malgrat l'heterogeneïtat de les professions representades en aquest sector, moltes estan lligades a la funció de servir. Aquestes professions donen, d'alguna manera, continuïtat a les tasques que es fan quotidianament en l'esfera familiar.

Aquesta taula ens permet observar la segmentació per gènere de les tasques que es fan als establiments hotelers i el paral·lisme entre segmentació de les tasques atribuïdes a la dona i les tasques atribuïdes a l'home en l'esfera domèstica. L'exemple més il·lustrador és que les dones són majoritàries en el servei de neteja i els homes, en el servei de manteniment.

Aquesta realitat derivada de les representacions socials no és exclusivament andorrana, però contribueix a reforçar la no necessitat de professionals en alguns departaments del sector, ja que les representacions alimenten l'existència de «competències naturals» en funció del gènere. «Des dels treballs de Hugues (1958) sabem que les professions estan segmentades en funció de les dimensions de gènere, de color de pell o de religió, sobretot quan aquestes dimensions passen per naturals» (Dubar *et al.*, 2015, p. 243).

Aquestes representacions socials afavoreixen d'una banda la percepció positiva de les oportunitats de feina del treballador en el sector hotelier i, d'altra banda, la contractació, per part dels gestors de recursos humans, de treballadors sobre la base d'una validació de qualificacions derivades de la creença en les «competències naturals» dels individus.



⁶ Aquest repartiment per departaments dels establiments hotelers s'ha fet gràcies als informes efectuats durant les diverses observacions en què hem participat.

Conclusions

Accions: Reprofessionalitzar el sector

Andorra pateix una manca de professionals en el sector hotelier. Els resultats d'aquesta recerca ens porten a proposar tres accions formatives que permetran: 1) revaloritzar les professions del sector hotelier, 2) oferir als hotelers una mà d'obra qualificada, i 3) oferir al client un servei adequat a la imatge que es vol transmetre de l'establiment hotelier, del sector hotelier i del país. Les tres accions formatives que proposem s'adeqüen a la realitat existent avui en dia al país.

Professionalitzar oferint formació continuada

La formació continuada permetrà als treballadors que ja exerceixen en els establiments adquirir nous coneixements sobre la professió i així transformar les competències naturals o adquirides en qualificacions certificades.

Professionalitzar oferint formació inicial

La formació inicial, que ja s'està implantant a Andorra, per-

metrà formar nous professionals a la realitat del sector hotelier i a les particularitats del sector hotelier andorrà, i així crear una borsa de treballadors formats que podran exercir en el sector al país.

Professionalitzar oferint la possibilitat d'accedir a una qualificació certificada mitjançant un sistema de validació de les competències adquirides per l'experiència

A Andorra, molts professionals de l'hoteleria han adquirit un alt nivell de competències durant la seva trajectòria en el sector. A França, per posar un exemple que ens és proper, les universitats proposen un sistema de validació de les competències adquirides per l'experiència. Aquesta certificació permet revaloritzar les competències individuals i les professionals.

Estabilitzar els treballadors del sector hotelier comporta una reprofessionalització de les professions del sector. Una reprofessionalització que aportarà un reconeixement en el treball i un reconeixement social d'aquestes professions que durant anys han estat desvaloritzades.

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, Patricia A.; ADLER, Peter H. (2004). *Paradise Laborers: Hotel Work in the Global Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2012). *Variações sobre o trabalho moderno*. Lisboa: Mundos Sociais,
- BEVORT, Antoine; JOBERT, Annette; LALLEMENT, Michel; MIAS, Arnaud (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris: Presses Universitaires de France. (Quadrige Dicos Poche)
- DARES Indicateurs (2015). «Le taux de rotation de la main-d'œuvre poursuit sa hausse au 1er trimestre 2015». Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- DUBAR, Claude; TRIPIER, Pierre; BOUSSARD, Valérie (2015). *Sociologie des professions*. 4a ed. Paris: Armand Colin. (Collection U)
- HANICOTTE, Perrine (2008). «Modèle de rapport au travail et processus de valorisation des activités professionnelles. Le cas de l'hôtellerie de chaîne». *Documents de travail du CLERSÉ*, núm. 1.
- MINTZBERG, Henry; BÉHAR, Jean-Michel; TREMBLAY, Nathalie (2004). *Le management: voyage au centre des organisations*. 2a ed. Paris: Éditions d'Organisation.
- MONCHATRE, Sylvie (2010). *Êtes-vous qualifié pour servir?* Paris: La Dispute. (Le genre du monde)
- OLIVEIRA DA SILVA, Diana (2016). «Travailleurs, gestionnaires des ressources humaines et institutions publiques: les acteurs du turnover dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Andorre». Tesi doctoral. Tolosa de Llenguadoc: Université de Toulouse - Jean Jaurès.
- STEEL, Robert P.; LOUNSBURY, John W. (2009). «Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature». *Human Resource Management Review*, vol. 19, núm. 4, p. 271-282.