

# Reorganització i diversificació de la indústria turística a Catalunya

**Ignasi Brunet Icart i Amado Alarcón Alarcón**

Departament de Gestió d'Empreses

Universitat Rovira i Virgili

---

**Resum:** Aquest article analitza els processos de reorganització i diversificació del sector turístic a Catalunya. La investigació se centra en dos casos paradigmàtics en el debat empresarial, polític i acadèmic: 1) la gestió de la qualitat del sector hotelier i 2) la creació d'una nova oferta de turisme rural. Acotem la nostra anàlisi a les característiques d'organització del treball en el sector turístic que impliquen aquestes formes de reorganització i diversificació.

**Paraules clau:** turisme rural, sector hotelier, gestió de la qualitat.

---

**Resumen:** Este artículo analiza los procesos de reorganización y diversificación del sector turístico en Cataluña. La investigación se centra en dos casos paradigmáticos en el debate empresarial, político y académico: 1) la gestión de la calidad del sector hotelero y 2) la creación de una nueva oferta de turismo rural. Acotamos nuestro análisis a las características de organización del trabajo en el sector turístico que implican estas formas de reorganización y diversificación.

**Palabras clave:** turismo rural, sector hotelero, gestión de la calidad.

---

**Abstract:** This article analyses the rearrangement and diversification processes of the touristic industry in Catalonia. The research is focused in two paradigmatic cases in the managerial, political and academic debate: 1) quality management in the hotel industry and, 2) the creation of a new rural tourism supply. We narrow our analysis focusing in the characteristics of work organization in the touristic industry implied by these forms of rearrangement and diversification.

**Key words:** rural tourism, hotel industry, quality management.

---

## **1. Introducció**

El turisme constitueix una indústria estratègica en l'economia catalana. Aquest és el motiu pel qual resulta indispensable un desenvolupament competitiu de les destinacions turístiques davant el creixement de la indústria de turisme i d'oci en l'àmbit internacional. Les perspectives de l'activitat turística a Catalunya i el seu potencial de desenvolupament depenen de la capacitat que mostri el sector per desplegar estratègies de reorganització i diversificació. Sobre la base d'aquesta idea generalitzada de reorganització i diversificació del sector turístic, cal situar la motivació originària del nostre treball d'investigació: la transformació de la indústria d'allotjament turístic a Catalunya. Respecte a l'oferta d'allotjaments, ens centrem en la reorganització del sector hotelier i la gestació d'una oferta de turisme rural en procés de consolidació.

Si ens atenim a la literatura de gestió empresarial, la reorganització del sector hotelier s'ha d'efectuar sobre la base del model de gestió de la qualitat total. La major part dels establiments de cinc i quatre estrelles estan integrats en cadenes i és on la certificació de la qualitat turística està més estesa. Per a l'establiment d'aquest model de gestió, es requereix la qualitat dels recursos humans i la capacitat d'atenció al client. En aquest sentit, aquest tipus de gestió posa de manifest un problema: com s'aplica un model de gestió i les polítiques de recursos humans que se'n desprenen en un context d'activitat en el qual les característiques bàsiques són una alta rotació, una baixa retribució, una alta temporalitat de l'ocupació i una marcada estacionalitat? Per aquest motiu, la pregunta és si un sector amb aquestes característiques pot aplicar la gestió de la qualitat total.

D'altra banda, la percepció social d'un món desencaixat ecològicament sembla que doni la raó a les transformacions recents a favor d'un turisme menys massiu i menys agressiu amb el territori, i que té un dels seus reflexos en el turisme rural. Aquest tipus de turisme posa de manifest el problema següent: el turisme s'ha convertit en un problema, en la mesura que es troba en la disjuntiva de cap a on dirigir el seu desenvolupament i com fer-ho, amb dos grans models: un model intensiu d'ocupació de l'espai, totalment dirigit a satisfer les demandes d'uns consumidors externs, i un model orientat a una gestió sostenible dels recursos endògens. En el context d'aquesta disjuntiva, és com cal entendre l'interès per l'elaboració de marcs de qualitat dels productes i serveis oferts, a partir dels quals troben la seva veta en el mercat global i aconsegueixen ser col·locats en circuits més exclusius de consum.

Basant-nos en els problemes anteriors, els objectius plantejats en la investigació van ser els següents: 1) descriure l'extensió de la qualitat en el sector hotelier de Catalunya; 2) determinar l'ús de les noves polítiques de gestió de recursos humans que la mateixa gestió de la qualitat comporta; 3) estudiar si el model de turisme rural serveix per al desenvolupament del medi rural i ofereix oportunitats econòmiques compatibles amb la sostenibilitat del patrimoni natural i cultural (aquest objectiu es justifica en tant que, per a la literatura, la creació d'allotjaments rurals és generadora de dinàmiques de desenvolupament sostenible que contribueixen a la modernització ecològica de les empreses turístiques), i 4) analitzar la creació i gestió d'establiments de turisme rural i si presenten especificitats pròpies respecte a la generació de negocis en l'àmbit urbà. Es tracta de respondre a la pregunta de fins a quin punt en el món rural s'estableixen negocis com a sortida davant situacions crítiques (fluctuacions de l'economia rural, pèrdua de treball assalariat...).

## **2. Reorganització i diversificació de la indústria turística**

### **2.1. Reorganització: gestió de la qualitat en el sector hotelier**

Les transformacions socials en els països industrialitzats han provocat un increment de l'activitat turística, cosa que ha suscitat, des d'un punt de vista teòric i pràctic, un interès tant per analitzar l'evolució dels mercats com pel disseny i l'estructuració de l'oferta. Davant d'aquestes transformacions, una de les estratègies centrals de reconversió de la indústria és l'orientació cap a noves formes de gestió. L'estructuració s'ha orientat cap a la millora de les condicions dels productes centrats en l'oferta de sol i platja, a través de la implantació de sistemes de qualitat, i cap al desenvolupament de nous productes amb estratègies diferencials, com és el cas del turisme rural. La qualitat es considera que és un dels factors clau de la competitivitat de l'empresa turística, sempre que aquesta estratègia estigui dirigida a obtenir una major satisfacció de les necessitats dels consumidors, i, a més, que constitueix un instrument que reforça les condicions de comercialització dels productes turístics, basant-se en el cas que els turistes actuals opten per un turisme personalitzat, individualitzat.

La filosofia de la gestió de la qualitat total emprà l'axioma següent: la qualitat és cosa de tots. Aquest èmfasi en el *tots* significa, d'una banda, que hi estan implicats tots i cadascun dels àmbits de l'empresa. I de l'altra, que hi estan, també, implicats els treballadors, i el

seu compromís i assumpció de responsabilitats s'assoleix a través del foment de la seva participació individual i en equip, d'augmentar la seva autonomia i responsabilitat, i de fomentar la seva creativitat i la seva innovació i animar a treballar en grup. La implantació d'aquesta filosofia de gestió suposa un canvi en la gestió dels recursos humans, ja que constitueix una condició imprescindible per poder mantenir una capacitat de resposta adequada i poder crear una cultura organitzativa pròpia en la qual totes les persones participen en els objectius de l'empresa i els annexionen en accions concretes, com ara selecció, formació i una adequada política de motivació del personal.

La gestió de la qualitat total comporta una nova lectura de l'empresa a l'efecte de reestructurar-la per tal d'evitar costos innecessaris en els diversos processos que es porten a terme en el seu interior. La gestió de la qualitat total inclou una perspectiva de mercat i una perspectiva interna de l'empresa: 1) perspectiva de mercat: l'empresa es troba típicament davant la necessitat de ser competitiva en el mercat; 2) perspectiva interna de l'empresa: una manera típica d'augmentar la rendibilitat de l'empresa inclou l'augment de la productivitat a través de millores i la reducció de costos (per exemple, controlant les despeses d'estructura, les despeses financeres i els costos de la qualitat total). Amb aquesta filosofia, el 1997 es va constituir l'Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE), al qual va seguir el de les cases rurals (Asociación para la Calidad del Turismo Rural, ACTR), el d'agències de viatges (Instituto para la Calidad de las Agencias de Viajes Españolas, INCAVE), el d'estacions d'esquí i muntanya (Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña, ATUDEM), el d'establiments de restauració (Instituto para la Calidad de la Restauración Española, ICRE) i el de càmpings (Instituto para la Calidad de los Campings Españoles, ICCE). Posteriorment, l'abril de 2000, tots es van integrar a l'Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE); aquests instituts de qualitat atorguen la certificació de qualitat «Q», marca de qualitat turística espanyola.

Els treballs sobre la gestió de la qualitat total conclouen que produeix valor per a l'empresa, per la qual cosa s'afirma que la seva implantació en la mostra estudiada és sempre positiva, independentment d'altres elements externs o interns (Benson, Saraph i Schroeder, 1991; Ahire, Golhar i Waller, 1996; Black i Porter, 1996). A més, s'insisteix que les pràctiques de recursos humans de la gestió de la qualitat total haurien de considerar-se com a principis de gestió aplicables a totes les empreses, i això a causa de l'efecte de les accions dels recursos humans en els resultats de l'empresa (Sanz i Sabater, 2000; Castro, 2001). No obstant això, les conclusions d'aquests treballs han de ser preses amb precaució. Això es deu a:

1) la no-consideració de l'efecte indústria en l'anàlisi dels resultats; 2) una selecció poc adequada de les empreses incloses; 3) l'absència d'empreses de control, i per tant la impossibilitat de comparança, i 4) una metodologia estadística poc rigorosa. D'altra banda, cal apuntar, a més, que s'han realitzat estudis que qüestionen la utilitat dels sistemes de gestió de la qualitat total. Les principals crítiques han estat: a) l'excessiu temps que requereix l'engegada per part de la direcció; b) l'èmfasi excessiu en els processos i no en els resultats, i c) la difícil aplicació en les petites i mitjanes empreses, les empreses de serveis i les organitzacions sense ànim de lucre (Club Gestió de Qualitat, 1997).

En el sector hotelier, s'han produït transformacions importants com a conseqüència dels processos d'adaptació de l'organització a les condicions de creixent competitivitat del mercat. No obstant això, hi ha evidències de la persistència d'una part important dels trets estructurals i de les rutines organitzatives més tradicionals, ja que en els nous models d'organització desenvolupats els anys vuitanta i noranta importen molt més els projectes i objectius de racionalització productiva i d'innovació tecnològica que els canvis organitzatius o els processos de democratització de l'empresa. Per tot això, aquest model no és aliè als condicionaments estructurals en els quals es desenvolupa l'activitat laboral. Hi ha una sèrie de treballs empírics on es conclou, en referència a la gestió de la qualitat, que la insatisfacció en el lloc de treball o l'índex alt de rotació incapaciten els empleats per prestar un bon servei al client (Hartline i Ferrel, 1996; Lloréns, 1998; Schlesinger i Heskett, 1991; Reichheld, 1993). A més, l'impacte dels contractes a temps parcial tenen consideracions destacables sobre la satisfacció i el compromís dels empleats (Feldman, 1990; Ingvar, 2000; Edwards i Rovinson, 2001). Cal destacar que hi ha, també, una sèrie de treballs que analitzen les condicions de treball en el comportament organitzacional dels empleats, concretament com la inseguretat laboral afecta negativament les respostes afectives dels empleats cap al treball o les seves tasques (Ashford *et al.*, 1989; Rosow i Sagere, 1985; Greenhalgh i Rosenblatt, 1984). D'acord amb aquests treballs acadèmics, estem davant exageracions discursives de la gestió de la qualitat total condemnades a ser no confirmades per la realitat.

## **2.2. Diversificació: el turisme rural**

La gegantesca infraestructura hotelera i de serveis construïda al litoral català durant mig segle ha determinat la deterioració del medi

---

ambient, en particular per la saturació urbanística de zones costaneres. La saturació urbanística explica que es parli de la transició cap a altres models turístics. D'una banda, desestacionalitzant el turisme mitjançant el turisme social i de tercera edat i el turisme de congressos i reunions; un turisme que a preus concertats s'aprofita de l'enorme infraestructura existent que es fa fantasmal fora de l'estiu. I de l'altra, diversificant el turisme mitjançant el turisme cultural i el turisme rural.

El turisme rural respon, si ens atenim al discurs oficial, a la necessitat de crear activitats econòmiques per al món rural que possibilitin als seus habitants viure en el seu territori d'origen i on l'agricultura no constitueixi l'única renda. El creixement i el sosteniment d'aquest sector d'activitat es justifiquen, doncs, partint de la base que contribueix al rejuveniment de la població rural, per la qual cosa és una alternativa a l'abandó d'àrees rurals. No obstant això, davant l'antiga imatge del camp com a viver o subministrador de població a les zones urbanes, i la idea, encara molt estesa, que les famílies rurals són més extenses que en les zones urbanes, la realitat és bastant diferent a causa, sobretot, del procés d'envelliment (Durán, 2000).

La promoció de noves fórmules turístiques, que es relaciona amb l'esgotament del model de turisme de masses, i la recerca dels espais naturals i rurals constitueixen recursos de gran atractiu per a la continuïtat de l'activitat turística (Vinyals, 1999, p. 17). Això s'estableix mitjançant una representació essencialista d'allò rural. Una representació en la qual allò rural és una societat a part, intrínsecament diferenciada. Des de la lògica liberal de desenvolupament, es considera la societat rural com a fruit de l'endarreriment, l'objecte prioritari de la qual és la seva mateixa modernització. No obstant això, les noves pautes de modernitat poblacional es configuren com un tret clau en la reestructuració rural, ja que la societat industrial avançada pot definir-se, també, com a societat mòbil, i en l'anàlisi del ruralisme s'ha de tenir en compte el caràcter cada cop més nòmada dels subjectes. Dificilment es pot pensar i reflexionar genèricament o particular sobre allò social obviant que les societats cada vegada romanen menys en espais concrets (Camarero, 1993; González i Camarero, 1999).

Analíticament, no es poden confondre agricultura i ruralisme, ja que en els últims anys s'ha donat un fort procés de desagrarització, que per descomptat ha afectat el món rural i que ha donat lloc a un altre procés complementari de diversificació de l'activitat. Si actualment «tan sols un de cada cinc rurals actius treballa de manera directa en l'agricultura, no es pot seguir defensant que aquest sector és exclusiu o majoritari. Tan important com el sector agrari, almenys

en termes quantitativs, són els serveis, que absorbeixen ni més ni menys que el 42 % dels actius, o la indústria rural, que s'apropa en termes absoluts en percentatges als actius de l'agricultura (21 %)» (García Sanz, 2000, p. 42). Aquesta realitat implica que l'espai rural ha d'obrir-se a noves oportunitats de negoci i en el qual el desenvolupament ha de tenir un ferm ancoratge en els recursos i les capacitats locals. En aquest nou model, la relació del medi rural amb la resta de la societat, llegida en termes de funcionalitat, «passa a definir-se no tant pel seu paper en el proveïment alimentari com per qüestions tan postmaterials com l'equilibri territorial, la conservació del patrimoni mediambiental i cultural o la producció d'aliments de qualitat (i més recentment, "segurs"). És un model que es correspon amb un ruralisme cada cop més desagraritzat, que suporta nous usos i nous significats propis d'una societat mòbil, terciaritzada i postmoderna» (Sampedro, 2004, p. 5).

Un referent fonamental d'aquest nou model són els programes de turisme en allotjaments rurals.<sup>1</sup> Turisme que sorgeix a causa de la crisi del món rural que duu nombroses famílies agràries a tractar d'aconseguir un suplement econòmic a les seves rendes per pal·liar les pèrdues derivades de l'agricultura, la ramaderia i altres activitats tradicionals. Un turisme que es veu, també, com una fórmula per revitalitzar les poblacions rurals, evitar l'èxode del camp a la ciutat, per la qual cosa la Unió Europea, a través dels programes LEADER, NOW, EQUAL, està finançant —amb subvencions a fons perdut— l'establiment d'infraestructures turístiques i donant suport a la rehabilitació de cases per a l'establiment d'allotjaments turístics o la creació de nous negocis artesanals i tradicionals (Pérez de las Heras, 1999).

Al llarg de la dècada dels anys noranta del segle xx, la considerable expansió d'aquest model de turisme radica en la forta injecció econòmica en la creació d'allotjaments i activitats paral·leles a aquestes inversions (promoció de rutes turístiques, gastronòmiques, culturals...). Així, a les comarques de Tarragona, el creixement de l'oferta ha estat gairebé exponencial, ja que entre el 1995 i el 2003 el nombre d'establiments dedicats al turisme rural, així com l'oferta de places, s'ha multiplicat per quatre i ha passat de les 34 cases de 1995 a 156 el 2003. Igualment, el nombre de places disponibles ha arribat a la xifra de 1.299, mentre que el 1995 era de 312. L'augment d'aquesta oferta s'observa clarament a partir de 1999, ja que des d'a-

---

1. Els programes de turisme en allotjaments rurals consideren que el turisme en àrees rurals i naturals impulsarà tant l'economia rural com la competitivitat global de l'economia turística i el treball en el sector.

---

quest any s'han creat prop de dues-cents noves places d'allotjament. Aquestes dades d'oferta turística rural constitueixen un indicador de la diversificació tant de l'activitat econòmica en l'espai rural com de la mateixa activitat turística.

Estem davant d'una nova forma de turisme, el reconeixement institucional de la qual a Catalunya es va establir mitjançant el Decret 365/83, de 4 d'agost, pel qual es regulava la modalitat d'allotjament turístic denominat *residències casa de pagès*. Aquest Decret va establir que han d'estar localitzades en poblacions que no superin els mil habitants i el titular ha de ser resident en el medi rural. Però, davant l'increment de l'oferta, va aparèixer un nou decret amb la finalitat de redefinir les modalitats d'allotjament, el Decret 214/95, de 27 de juny. Aquest últim decret exigeix una major integració de l'allotjament en el medi rural i es defineixen els tres grups de residències casa de pagès, segons el grau de relació de l'usuari amb els habitants del medi rural: 1) masia: ha d'estar situada en el medi rural, fora del nucli de població i respectar la tipologia arquitectònica de la zona; l'edifici ha de ser de construcció anterior a 1950 i ha d'estar en el si d'una explotació agrícola, ramadera o forestal, i aquestes activitats han de coexistir amb l'activitat turística; 2) casa de poble: ha d'estar situada en nuclis de població inferiors a mil habitants i respectar l'arquitectura de la zona; la seva construcció també ha de ser anterior a 1950. S'exigeix que el titular de l'allotjament visqui a la mateixa finca i obtingui, com en el cas de la masia, part de les seves rendes de l'activitat agrària, ramadera o forestal; 3) allotjament rural independent: és una varietat integrada en una edificació preexistent. Ha d'estar en el medi rural, respectar l'arquitectura de la zona, amb edificació anterior a 1950, el titular de la qual visqui a la mateixa comarca.<sup>2</sup>

### 3. Hipòtesis i metodologia

Les hipòtesis de la investigació s'articulen entorn de dos eixos: el primer se centra en la reorganització de l'activitat hotelera provocada per la implantació de la gestió de la qualitat total, i el segon estudia les estratègies familiars de creació d'establiments de turisme rural. En primer lloc, la hipòtesi principal és que no hi ha una correspondència total entre els principis de la teoria de la gestió de la qualitat total i les pràctiques habituals de recursos humans en les em-

---

2. García Henche, 2004.



preses hoteleres que l'han implantat. De la millora contínua no es deriven necessàriament les implicacions que té per als recursos humans. Es tracta d'afrontar la diferència entre teoria i pràctica, entre els enunciats formals de les diferents polítiques enumerades en la literatura de la gestió de la qualitat total i la realitat de gestió en un sector d'empreses de servei. Si els aspectes de la gestió relacionats amb els recursos humans ocupen un paper important en la implantació de la gestió de la qualitat total, la hipòtesi queda formulada de la manera següent: les dificultats d'implantació, total o parcial, dels principis, les pràctiques i les estratègies de la gestió de la qualitat total en les empreses del sector hotelier de Catalunya que han obtingut la certificació s'expliquen com a conseqüència que en l'activitat productiva es donen relacions salarials i/o laborals entre tipus d'individus o grups que tenen objectius diferents i, amb freqüència, oposats. Bàsicament, amb la introducció de l'assegurament de la qualitat s'efectuen una sèrie de modificacions organitzatives que segueixen mantenint el mateix esquema de relació taylorista, és a dir, es constata el manteniment de vells hàbits de direcció.

A efectes de contrastació, vam partir de la consideració que per implantar la millora contínua, tal com la literatura manté, es necessita el convenciment dels líders de les empreses sobre l'eficàcia dels models de gestió de qualitat. Un factor fonamental per a l'èxit, si no no s'explica que unes empreses estiguin certificades i unes altres no, és implantar una cultura basada en l'excel·lència del servei al client. Per a això cal analitzar i avaluar les dimensions següents: 1) satisfacció del client, 2) implicació de la direcció, 3) participació del personal de l'organització, 4) millora contínua i innovació, i 5) formació permanent.

Respecte a la investigació que efectuem sobre la diversificació que produeix el turisme rural, vam partir del model idealitzat de turisme generador de dinàmiques de desenvolupament sostenible que contribueixen a la modernització ecològica de l'empresa. Aquesta proclamació suposem que s'ha consolidat més en l'àmbit retoricoformal de la política de l'empresa que en el substantiu. Considerem que el marc institucional públic i els seus incentius no han condicionat, necessàriament, la creació i proliferació de cases rurals, mentre que aquest marc se centra en la impossibilitat de millorar les rendes agràries quan el món rural s'havia distanciat ja de la igualtat rural = agrícola. Tot al contrari: les iniciatives de creació de cases rurals no s'expliquen per estratègies d'autoocupació, és a dir, no obeeixen a estratègies d'inserció en el mercat de treball mitjançant l'autoocupació, sinó que més aviat estan motivades per estratègies patrimonials, a conseqüència del desenvolupament de noves oportunitats de negoci deri-

vades de la desagrarització. Així, aquesta forma de turisme s'incardina a un nou model d'ocupació que correspon al que s'ha denominat *ruralisme creixentment desagraritzat*, un ruralisme que presenta una problemàtica peculiar en un món en el qual s'està produint una nova divisió internacional del treball. Divisió que indica a les àrees rurals que no els queda altre camí que especialitzar-se en activitats productives i de serveis específics.

En el disseny de la investigació s'ha adoptat com a població objecte d'estudi el conjunt d'establiments hotelers situats a Catalunya classificats<sup>3</sup> amb tres estrelles o més. En total són 626 establiments registrats pel Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de Catalunya i que constitueixen la base mostral de la nostra investigació.

La confecció de la mostra i l'elecció de tècniques van atendre criteris d'estratificació segons les evidències existents sobre sistemes de gestió de la qualitat en el sector hotelier. Dels 626 establiments, 46 posseeixen una o més acreditacions institucionals de la gestió de la qualitat. En canvi, la resta (580) no les posseeix.<sup>4</sup> Donada aquesta

---

3. A partir de la revisió de la literatura realitzada per Aguiar i García Falcón (2002), les variables més habituals utilitzades per a la classificació dels establiments hotelers són: *a*) caràcter de les instal·lacions i serveis; *b*) grandària; *c*) localització; *d*) mercat de clients; *e*) període d'estància; *f*) tipus de propietat, i *g*) categoria de l'hotel. Per a l'elaboració de la nostra anàlisi, i d'acord amb les hipòtesis, hem prioritzat altres variables de classificació en el moment d'establir les relacions de dependència com ara la grandària de la plantilla, la pertinença a cadenes hoteleres i les ràtios de qualificació i temporalitat dels empleats. Quant a la classificació segons mercat de clients i localització, Aguiar i García Falcón (2002) proposen la classificació que divideix els establiments segons: *a*) hotels comercials (prop de la ciutat), *b*) hotels residencials (afores) i *c*) hotels turístics (lluny de la ciutat). En el nostre cas, i d'acord amb les característiques de l'oferta hotelera catalana, hem adoptat la classificació que segueix: *a*) litoral (associat al model de turisme de «sol i platja», *b*) interior (associat tant al turisme rural com al turisme de salut, al turisme blanc... i *c*) urbà (associat al turisme de fires i congressos, cultural, etc.). Aquesta classificació és especialment pertinent en la nostra anàlisi, mentre que les localitzacions de cadascun d'aquests models turístics s'insereix en mercats locals de treball altament diferenciats.

4. A l'inici de la investigació posseïem informació sobre 46 establiments hotelers que posseeixen una o més acreditacions institucionals de la gestió de la qualitat. Aquesta informació va ser obtinguda a través de l'Institut per a la Qualitat Turística i per mitjà de consultes al total d'entitats certificadores. En canvi, sobre els 580 establiments restants no disposàvem d'informació del grau de penetració dels sistemes de gestió de la qualitat. Atès que un dels nostres objectius principals era disposar d'una base de dades empírica que ens permetés conèixer les característiques i la valoració per part de la direcció de la implantació de la gestió de la qualitat en el sector hotelier, l'enquesta va ser dirigida tant a hotels certificats (en els quals es va avaluar la implantació de la gestió de qualitat total), com a establiments hotelers no certificats (la funció principal dels quals és la de grup de control que permeti discernir les regularitats que l'existència o no de certificació de la qualitat comporta sobre la gestió dels recursos humans).

primera distinció sobre la població objecte d'estudi, es van seguir dues estratègies d'obtenció d'informació. Es va elaborar un qüestionari<sup>5</sup> que es va aplicar al llarg de l'any 2003 personalment a 46 directius d'establiments hotelers que gestionen la qualitat a través d'entitats certificadores de sistemes de qualitat.<sup>6</sup> El desglossament d'establiments estudiats segons l'entitat certificadora és el següent: a) els directius dels 32 establiments hotelers amb certificat de qualitat expedit per l'Institut de Qualitat Turística;<sup>7</sup> b) els 8 establiments amb certificat EMAS (ISO 14001) de gestió mediambiental, i c) els 12 establiments amb certificació ISO 9000.<sup>8</sup> Hem de considerar que en el sector hotelier es produeix una concentració progressiva de credencials acreditatives de la qualitat en les cadenes hoteleres i en els hotels de major nombre d'estrelles, de manera que 2 establiments reunien distints tipus de les acreditacions aquí considerades, fet que redueix el nombre d'establiments certificats, mentre que hi ha més acreditacions que establiments acreditats. D'aquesta manera, la mostra és igual a la població d'establiments certificats, per la qual cosa el grau de representativitat respecte a aquests establiments és absolut.<sup>9</sup>

Quant a la població d'hotels no certificats, es va optar per l'enquesta per correu com a mitjà d'accés al conjunt de la població. D'aquesta manera, entre febrer i juny de 2003 es van enviar<sup>10</sup> els qüestionaris adequadament adaptats a aquesta tècnica d'obtenció d'informació als 580 establiments no certificats i es va arribar, en to-

---

5. Els qüestionaris es van confeccionar a partir de les hipòtesis teòriques i sub-hipòtesis empíriques de la investigació. D'aquesta manera, es van establir indicadors per a cada una de les dimensions i variables considerades.

6. El qüestionari va ser emplenat pels gerents i directius de les funcions de qualitat i recursos humans.

7. Base mostral proporcionada per l'ICHE.

8. La base mostral d'aquests últims va ser proporcionada per l'ENAC i entitats certificadores: AENOR, Boureau Veritas, TUV Reinhold, Lloyd's...

9. S'ha d'indicar que diferents establiments hotelers van afirmar que posseïen certificacions que no consten en els registres actuals de les entitats certificadores, que obeeixen a la baixa voluntària per part d'aquests establiments.

10. El llançament de l'enquesta per correu va tenir lloc dues vegades. La primera durant l'inici del període estival de 2002 (mesos de maig, juny i juliol), així es garantia que l'estacionalitat del sector no esdevingués una limitació en el nombre de qüestionaris operatius. D'aquest primer llançament d'enquesta per correu es van obtenir 26 qüestionaris emplenats i vàlids. Atès el nombre relativament baix de respostes, es va enviar novament el qüestionari als 554 establiments restants a finals del període estival (mesos de setembre i octubre) acompanyant el qüestionari per correu d'un seguiment telefònic. D'aquesta manera es van obtenir 56 nous qüestionaris.

tal, a una mostra que incorpora el 13,6 %<sup>11</sup> de la població total (79 establiments) d'establiments no certificats. Així, a fi de comprovar l'estat actual dels sistemes de gestió de la qualitat en els establiments hotelers, vam comptar amb una mostra<sup>12</sup> estratificada de 46 establiments certificats i 79 de no certificats.<sup>13</sup>

En l'estudi de les cases rurals, s'ha utilitzat una estratègia qualitativa mitjançant entrevistes en profunditat que ens ha permès accedir a les estratègies de creació de cases rurals. En el disseny de la investigació sobre turisme rural, s'ha adoptat com a població objecte d'estudi el conjunt d'allotjaments rurals de la marca turística Costa Daurada. A més, es va obtenir informació procedent de les 14 cases rurals certificades amb el segell de qualitat «Q» de l'ICTE existents a Catalunya. Aquestes cases rurals es distribueixen de la manera següent: 6 a Barcelona, 5 a Girona, 2 a Lleida i 1 a Tarragona. Les 14 cases pertanyen a un total de 7 propietaris (vegeu la taula següent), que en un mateix municipi posseeixen fins a 3 cases rurals. Per tant, entre els propietaris de cases rurals trobem una major propensió a posseir un major nombre d'establiments, que, com s'observarà en l'anàlisi de la informació, obeeix a criteris de racionalització de l'activitat.

---

11. S'ha de destacar que el baix índex de resposta s'explica, en gran manera, segons la principal justificació aportada pels gerents contactats telefònicament, per la inexistència de procediments propis de gestió de la qualitat, per la qual cosa les seves respostes, des de la seva perspectiva, resultarien irrelevants per a la nostra investigació. Així mateix, també es va fer èmfasi, especialment durant el primer llançament de l'enquesta, en la falta de temps disponible per gerents i directius durant el període estival.

12. El primer factor que ha condicionat la participació dels directius en la investigació i, per tant, la representativitat dels resultats, ha estat el del seu compromís amb la gestió de la qualitat. D'acord amb les dades disponibles de les diferents institucions certificadores, s'ha aconseguit resposta de la totalitat de centres amb algun tipus de certificat de qualitat, ja siguin per mitjà de l'ICTE, ISO o certificacions EMAS i 14001.

13. Per a la realització de l'anàlisi de la informació, s'ha procedit a la comparació sistemàtica dels establiments certificats respecte als no certificats pel que fa a les diferents dimensions de la gestió de la qualitat total. Així, s'ha analitzat l'impacte del model de la certificació sobre les principals dimensions de la gestió de la qualitat total. Per a això s'ha adoptat com a grup de control el conjunt d'empreses no certificades. S'ha procedit a l'estandardització de les variables d'interval i ordinals sobre la base d'una escala amb base 10 que expressa el grau d'acord o desacord amb cadascun dels indicadors de qualitat. Els valors en l'escala s'han tractat de manera que el valor 10 equival a la màxima representació dels preceptes teòrics de la qualitat i el valor 0 equival al mínim grau d'acord amb aquests preceptes. Quant a les tècniques d'anàlisi de la informació, la informació quantitativa es va tractar per mitjà del programa SPSS 10.0.6 i la informació qualitativa va ser analitzada per mitjà del programa Atlas TI.

**Taula 1. Índexs de resultats de la gestió de la qualitat segons model de gestió**

	No certificats		Certificats		Premis		Procediments propis		Consultoria	
	Mitjana $\delta$		Mitjana $\delta$		Mitjana $\delta$		Mitjana $\delta$		Mitjana $\delta$	
Amb la gestió de la qualitat els clients han augmentat	6,59	1,35	6,47	1,45	6,48	1,67	6,70	1,43	6,82	1,17
Amb la gestió de la qualitat els beneficis han augmentat	6,27	1,80	6,48	1,56	6,31	2,18	6,42	1,85	6,59	1,26
Amb la gestió de la qualitat el compromís dels treballadors ha augmentat	6,51	1,37	6,79	1,55	6,82	1,76	6,62	1,33	6,59	1,26
Amb la gestió de la qualitat el nombre de treballadors que intervenen en la planificació del seu treball ha augmentat	5,81	1,40	6,06	1,46	6,14	1,49	5,79	1,37	6,14	1,72
Amb la gestió de la qualitat la satisfacció dels clients finals ha augmentat	7,36	1,18	7,28	1,49	7,50	1,77	7,40	1,17	7,73	1,35
Amb la gestió de la qualitat la satisfacció dels proveïdors ha augmentat	6,27	1,52	6,25	1,49	6,43	1,69	6,28	1,45	5,91	1,69
Amb la gestió de la qualitat la satisfacció dels treballadors ha augmentat	6,88	1,56	6,68	1,40	7,27	1,07	6,86	1,53	6,82	1,17
Amb la gestió de la qualitat la satisfacció de la direcció ha augmentat	7,08	1,26	7,22	1,10	7,50	0,77	7,12	1,21	7,00	1,05
Amb la gestió de la qualitat els errors han disminuït	6,91	1,22	7,33	1,54	7,05	1,83	7,01	1,22	7,50	1,12
Amb la gestió de la qualitat les necessitats de la supervisió directa han disminuït	5,14	2,05	5,83	1,92	5,57	2,03	5,19	2,02	6,14	1,31
Amb la gestió de la qualitat el nombre de comandaments intermedis ha disminuït	4,68	0,84	4,44	1,18	4,66	0,88	4,71	0,81	4,09	1,69
Amb la gestió de la qualitat el nombre de treballadors ha disminuït	4,27	1,42	4,26	1,38	4,20	1,62	4,35	1,31	3,50	2,11

Nota: Estandardització sobre la base de l'escala hendecadària, on 10 equival al màxim acord amb l'enunciat, i 0 equival al mínim acord amb l'enunciat.

FONT: Elaboració pròpia.

En total, durant l'any 2004 es van realitzar 48 entrevistes als propietaris de 57 cases rurals censades per la Generalitat en la marca turística Costa Daurada. Aquesta diferència es deu al fet que hi ha propietaris que posseeixen més d'una casa rural.<sup>14</sup> El total de cases rurals censades en aquesta marca, segons el Departament de Turisme de la Generalitat l'any 2004, era de 82, amb un total de 70 propietaris. Per tant, s'ha entrevistat el 68,57 % dels propietaris, que representen la titularitat del 69,51 % de les cases rurals de l'àmbit territorial objecte d'estudi. Respecte al percentatge de propietaris al qual no s'ha tingut accés, els motius han estat tres: en alguns casos no s'ha localitzat la casa rural, la qual cosa indicaria que havia tancat; en uns altres no ha estat possible acordar una cita, i, en uns altres, els propietaris no han volgut col·laborar en l'estudi.

En 28 de les 48 entrevistes, la persona entrevistada va ser una dona, enfront de vint homes. És una diferència significativa que no es produeix en la resta del sector turístic. Per tant, el 58,33 % de les persones entrevistades van ser dones. Si ho comparem amb les dades de la guia de la Generalitat, veiem que els percentatges són molt diferents. Aquesta diferència es deu al fet que en molts casos el propietari de la casa és un home, però la persona que s'ocupa de la gerència en el dia a dia és la seva dona. Així, el percentatge de dones entrevistades va ser del 58,33 %, mentre que segons el Departament responsable de la Generalitat aquest percentatge és del 35,9 %.

#### **4. Conseqüències de la gestió de la qualitat en el sector hotelier**

Els responsables institucionals i de les organitzacions empresarials del sector que van ser entrevistats indiquen, de manera reiterada, el paper crucial de l'aplicació d'idees i enfocaments testats de millora de la qualitat. De manera inequívoca, se subratlla la importància que té, en una situació de mercat obert i de globalització de l'economia, el concepte de *qualitat*, com si estigués generalitzada la creença que la darrera causa de la competitivitat de les destinacions turístiques i, concretament, de les empreses hoteleres fos una aposta per la qualitat. Aposta necessària enfront de l'aclamada competitivitat.

---

14. El treball de camp ha consistit, doncs, en: 1) identificació de les cases de turisme rural del Camp de Tarragona (a través de la Guia de la Generalitat); 2) contacte amb totes les cases; 3) desplaçament i realització de l'entrevista a la mateixa casa rural en totes les cases amb les quals s'havia pogut acordar una cita, i 4) transcripció literal de l'entrevista i realització de la base de dades quantitativa. Aproximadament, s'han calculat uns 1.400 km en desplaçaments, xifra que, tot i que s'ha intentat —i aconseguit, en part— agrupar les cases més properes, és molt elevada.

tat de les noves destinacions turístiques, la globalització de l'economia i la transformació de la demanda.

Respecte a la implantació de la gestió de la qualitat total a les empreses, els informants han destacat dos factors: 1) la introducció a dita gestió requereix canvis substancials, no només en les eines utilitzades per a la mesura de la qualitat, sinó en les estructures organitzatives i, especialment, en les actituds i els comportaments de tots els membres de l'organització; la dimensió del canvi organitzatiu necessari apunta que la gestió de la qualitat total exigeix l'adaptació organitzativa, és a dir, un canvi de la cultura de l'organització que ha de ser necessàriament liderat per la direcció; 2) canviar l'organització cap a una cultura de qualitat total implica donar solució a problemes específics relatius a la disponibilitat, l'ensinistrament, el reciclatge, la retenció, la promoció i la qualitat dels recursos humans, i per a això cal definir un sistema de valors compartit i optar per un sistema acceptat de manera comuna per posar aquests valors en pràctica i mantenir-los vius mitjançant la pràctica contínua.

Segons la informació quantitativa recollida per mitjà de l'enquesta, el model de gestió de la qualitat en els establiments certificats ha actuat positivament sobre la major part de resultats empresarials considerats i que es poden observar en la taula 1. A més,

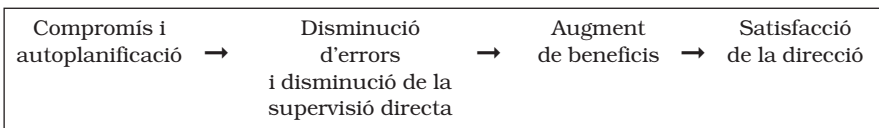
**Taula 2. Síntesi d'indicadors de gestió de la qualitat segons model de gestió**

	No certificats		Certificats		Premis		Procediments propis		Consultoria	
	Mitjana	$\delta$	Mitjana	$\delta$	Mitjana	$\delta$	Mitjana	$\delta$	Mitjana	$\delta$
Reclutament	6,49	2,37	7,18	2,34	7,15	2,40	6,70	2,45	7,33	2,29
Treball en equip	6,83	3,18	7,93	2,61	7,81	2,76	7,20	3,03	7,62	2,61
Autonomia i participació	5,18	2,86	5,75	2,71	5,84	2,85	5,38	2,87	5,34	2,90
Comunicació intracorporativa i extracorporativa	4,83	3,35	5,83	3,24	6,07	3,46	5,08	3,30	5,97	2,71
Formació	4,73	4,21	7,26	3,87	6,45	4,24	5,30	4,23	8,02	3,50
Millora contínua	4,63	2,81	5,30	2,82	4,93	2,92	4,96	2,77	5,17	2,64
Conflicte	5,49	3,20	6,30	2,84	5,91	2,84	5,61	3,07	7,07	3,44
Resultats de la qualitat	6,15	1,41	6,26	1,46	6,33	1,56	6,20	1,39	6,23	1,41

Nota: L'escala dels indicadors oscil·la entre 0 i 10, on 10 representa el màxim compliment dels indicadors teòrics de la gestió de la qualitat.

Font: Elaboració pròpia.

aquest model de gestió ha tingut una incidència superior als models de qualitat dels establiments no certificats en cinc de les deu dimensions sobre les quals els directius van ser interrogats: a) beneficis, b) compromís dels empleats, c) autonomia en la planificació del treball, d) satisfacció de la direcció i e) disminució dels errors. S'ha d'indicar que la satisfacció de clients externs en els models certificats i no certificats és pràcticament idèntica, si bé és favorable als models no certificats. Per contra, en els establiments certificats s'ha estat més crític amb l'impacte sobre l'augment de clients. Per tant, en la mesura que la valoració sobre els resultats de la qualitat depenen substancialment del model adoptat de gestió de la qualitat, la certificació en el sector hotelier s'orienta precisament a una transformació de la gestió dels recursos humans per arribar a l'eficiència en la relació amb els clients, amb una mà d'obra desqualificada i amb altes taxes de temporalitat. Respecte a aquells aspectes que la gestió de la qualitat permet reduir, vam observar que els establiments no certificats presenten valors majors que els establiments certificats. D'aquesta manera, s'observa que els errors i les necessitats de supervisió directa disminueixen més considerablement en els models de gestió de la qualitat dels establiments certificats que en els no certificats. D'altra banda, el model de gestió de la qualitat dels establiments certificats tendeix amb major freqüència a generar ocupació que en els establiments no certificats. Finalment, un aspecte crític és el del nombre de comandaments intermedis. Referent a això, hem de considerar que la incorporació de responsables específics de la qualitat ha conduït a respondre desfavorablement a aquesta pregunta en el cas dels establiments certificats. Hem de recordar que aquestes empreses han hagut d'incorporar personal per a la implantació dels seus plans de qualitat en major grau que els establiments no certificats. La seqüència que privilegia la gestió de la qualitat per mitjà de la certificació respecte als establiments no certificats és, per tant, la següent:



Quant a la síntesi d'indicadors, ponderats de manera igualitària, en cadascuna de les dimensions de la qualitat presents al llarg d'aquest estudi, la principal observació és que, tal com queda clarament reflectit en la taula 2, els establiments certificats mostren valors superiors als establiments no certificats. La formació és l'aspecte més destacable i els resultats de la qualitat és el que menys.

---



La referència a les dimensions analitzades ens aporta un mapa global de la gestió de la qualitat en els dos models principals analitzats en aquest estudi. En primer lloc, no trobem diferències notables quant al reclutament en els establiments certificats i no certificats. A partir de les dades disponibles, els establiments estan afectats per una variable externa i no controlable: les característiques del mercat de treball en el sector turístic. Malgrat això, no podem obviar que els establiments certificats es caracteritzen per elevades taxes de temporalitat i per aquest motiu s'estableixin mecanismes més formals de reclutament i de primera formació orientada als nous empleats. No podem oblidar, referent a això, l'associació que hi ha entre certificació i establiments de temporada turística. En segon lloc, el treball en equip constitueix un tret característic dels establiments certificats. Ara bé, el paper dels caps de departament continua tenint una importància crucial en l'organització i supervisió del treball dels equips. És destriable el desplaçament de les relacions de conflicte cap als equips de treball en lloc de cap a la relació empleat-supervisor. En tercer lloc, pel que fa a l'autonomia i la participació, hem detectat que l'autonomia està fortament condicionada pel conjunt de regles i procediments que estableix la certificació.

Aquestes regles i procediments permeten que els empleats puguin planificar i avaluar el seu compliment sense necessitat de supervisió directa. Aquest fet contribueix que els directius considerin que els seus empleats disposen d'una major autonomia. Quant a la participació en la presa de decisions, s'ha d'indicar que aquesta és essencialment asimètrica. Referent a això, s'han estès els sistemes de suggeriments. Aquests sistemes s'estableixen formalment i acaben mostrant un grau elevat d'informalitat i inoperativitat.

En quart lloc, respecte a la comunicació, reiterem que, igual que en la participació, vam trobar un elevat índex d'informalitat i asimetria. La informació es genera a la cúpula de l'organització i descendeix a la base per mitjà d'una jerarquia departamentalitzada que, a partir de les constatacions empíriques, no s'assembla en res a un sistema d'organització per processos. A més, la informació econòmica de l'empresa continua sent un recurs vedat als empleats. El *benchmarking* també és un altre punt feble de la comunicació en els establiments certificats i no certificats que obeeix al predomini d'estratègies de competència en el sector per sobre de les de col·laboració, només gestionades a través de les associacions d'empresaris o a través de la cooperació entre centres en el cas de les cadenes hoteleres.

En cinquè lloc, la formació és una dimensió altament diferenciada entre els establiments certificats i els no certificats. En els establiments certificats és un element clau d'incorporació del personal tem-

poral i no està segmentada segons grups professionals. La formació predominant és l'orientada als nous empleats prèvia a la temporada estival en els establiments litorals, els programes específics per a directius i sessions formatives orientades a la filosofia de la qualitat. En canvi, hem detectat una llacuna considerable quant a les eines de control de la qualitat respecte a tots els grups laborals. En sisè lloc, la millora contínua s'orienta fonamentalment a la recerca d'un major compromís de la direcció. En general, no hi ha sistemes orientats a fomentar la millora contínua entre els operaris, qualificats o no, i els cercles de qualitat responen a les diferents empreses a sistemes summament arbitraris de suggeriments. A més, en general, no hi ha sistemes d'avaluació individualitzada o col·lectiva ni sistemes de recompenses vinculats a la millora contínua. Finalment, en setè lloc, respecte al conflicte, hem detectat una escassa atenció a les conseqüències del sistema de relacions laborals sobre les empreses i una tendència a adoptar solucions de caràcter empresarial. En els establiments certificats destaca la tendència a situar el conflicte en les relacions entre membres dels equips de treball, a incorporar nous agents de control, com ara els clients, a través de les enquestes de satisfacció i a reduir la supervisió directa per mitjà de l'autoavaluació de l'acompliment (*check-list*).

En definitiva, introduir «noves formes de fer les coses» sintetitza la filosofia de la gestió de la qualitat total. Filosofia que assumeix que competir exclusivament sobre la base de preus i costos relatius té poc futur, per la qual cosa cal competir via diferenciació i especialització. En conseqüència, s'afirma que la causa última de la competitivitat és la conducta de la mateixa empresa, per la qual cosa està obligada a aprofundir en el coneixement de la configuració de la seva estructura interna, les pautes del seu disseny organitzatiu i les seves interrelacions amb l'entorn. Per tant, els determinants de la seva competitivitat procedeixen tant del seu entorn competitiu com de la seva pròpia cartera de recursos i capacitats, ja que l'obtenció de rendes de manera continuada depèn no només del poder de mercat que posseeixi, sinó de les oportunitats derivades de la seva especificitat, és a dir, dels recursos que maneja sobre la base que la millora dels seus resultats econòmics descansa en una recerca de la millora contínua i en la qualitat de la seva direcció, personal i organització. El principi per assolir-lo, a l'efecte de mantenir la convergència d'interessos entre els membres de la coalició-empresa, és el desenvolupament de les habilitats i qualificacions dels recursos humans, com a mitjà per millorar la productivitat i augmentar el compromís amb l'empresa. Doncs bé, aquesta és, també, la filosofia que hem recollit en la revisió bibliogràfica entorn de la qualitat. Però ara destacarem

els resultats que hem obtingut dels nostres informants respecte als efectes que es deriven de la implantació d'aquesta filosofia. A aquest efecte, les percepcions recollides dels nostres informants són les següents: 1) un comentari bastant generalitzat és el gran esforç que han hagut de fer les empreses hoteleres per a la implantació del sistema; no obstant això, no s'ha traduït en un augment de clients i beneficis; 2) referència a l'excessiva burocràcia que comporta la certificació; 3) s'insisteix en l'existència d'un problema d'adequació de procediments per a hotels més familiars i petits, hotels apartaments i càmpings; 4) s'opina que tan sols amb la col·laboració de l'administració és possible l'aplicació de determinades normes, especialment les relatives al medi ambient, per les dificultats, per exemple, d'implantar la recollida selectiva de residus; 5) argumenten que la «Q» de l'ICTE estableix uns perfils de llocs de treball massa definits, fet que suposa un problema important per a aquests establiments que tenen molts problemes per trobar personal de tot tipus, raó per la qual trobar personal tan especialitzat és pràcticament impossible. D'altra banda, l'excessiva rotació del personal fa molt difícil la seva formació adequada. Cal que una persona estigui constantment controlant que els procediments se segueixen correctament. Durant les èpoques de molta feina, aquesta tasca es fa molt difícil si no impossible. Es fa referència que implantar el sistema de qualitat ha suposat un esforç econòmic important. Però aquest esforç no es veu realment recompensat, perquè després no hi ha un veritable esforç de promoció. Així, s'hauria realitzat un esforç important per a la implantació del sistema que no es veu recompensat a causa dels escassos esforços de difusió per part de l'ICTE. Els clients no hi assisteixen més pel fet de tenir la certificació, ja que no s'ha fet la promoció suficient per convertir-la en una referència de qualitat del servei. Referent a això, l'Observatori de la Fundació d'Estudis de la Costa Daurada va realitzar un estudi, basat en l'enquesta directa de turistes de la zona Salou - Cambrils - La Pineda, per conèixer l'impacte de la «Q» com a imatge de marca. Tan sols un 17 % dels enquestats afirmava que havia reparat en l'existència d'algun distintiu de qualitat en l'establiment on estaven allotjats. Només un de cada nou indicava que es tractava de la «Q» de l'ICTE.

## **5. La diversificació via turisme rural**

La nostra investigació ha centrat la seva atenció en l'oferta de turisme rural, definit, en sentit ampli, com les vacances de tipus residencial en el medi rural i que té, suposadament, com a protagonista

---

principal la mateixa societat rural. Doncs bé, en el transcurs de la nostra investigació hem pogut constatar que, d'una banda, el turisme rural s'ha convertit en un producte de consum per a un segment important d'ociosos urbans. I de l'altra, vam constatar que en cap cas la creació d'allotjaments rurals no constitueix un instrument per canalitzar les inversions cap a la creació d'ocupació ni que el desenvolupament d'aquest tipus de turisme constitueixi, necessàriament, un procés orientat al manteniment o la conservació dels recursos naturals i del patrimoni històric i cultural, sense menyscar que aquest tipus de turisme sigui revestit com un producte temàtic, com poden ser les senderes, la gastronomia del lloc, l'observació de la fauna i la flora, el tast de vins, etcètera. No obstant això, el que es desprèn dels relats dels nostres informants és que es dona un consens sobre que l'atractiu motivador de la inversió és doble: d'una banda, una estratègia de reproducció del patrimoni familiar, i de l'altra, l'incentiu que suposa per a aquesta estratègia l'especulació immobiliària a Espanya, que es va accentuar en la dècada dels anys noranta. Especulació que durant dècades ha portat a l'ocupació del litoral, la destrucció dels espais naturals i l'erosió costanera, perquè estava més preocupada pel benefici a curt termini que pel futur dels ecosistemes. Especulació que ha penetrat en el medi rural amb el consegüent increment de la segona residència i el mateix turisme rural. Per tant, si es pretén que aquest turisme sigui un factor de desenvolupament econòmic, social i humà per al medi rural, el que hem obtingut és que aquest desenvolupament és a conseqüència del capitalisme especulatiu que es va apropiat de les economies occidentals a partir de finals de la dècada dels anys vuitanta del segle xx.

D'altra banda, a partir de la investigació realitzada estem en disposició d'oferir noves lectures i matisos sobre la suposada crisi del turisme de masses que es considera com un factor desencadenant del desenvolupament de l'oferta de turisme rural. Entre altres factors destacats per la literatura trobem: a) la desagrarització, b) les iniciatives d'empresaris rurals i c) la personalització de l'oferta turística. En primer lloc, la desagrarització ha comportat que es diluís un dels trets clàssics d'oposició del medi rural respecte als espais urbans. Així, una hegemonia gairebé absoluta de la població camperola ocupada en activitats agràries ha donat pas a una pluriactivitat en la qual les ocupacions en la indústria i en els serveis superen les ocupacions primàries. Pluriactivitat que ha permès una certa acumulació d'excedents que han estat invertits, en part, en la creació d'empreses especialitzades en turisme rural. Aquesta condició genèrica o factor estructural és la que s'ha destacat en la investigació. Factor estructural que dona compte del mateix «emprendre rural». De fet,

hem comprovat que les ajudes públiques no resulten indispensables com a suport a la creació d'allotjaments rurals. Aquest factor estructural és el que explica que l'agroturisme constitueixi una fracció minoritària en l'oferta de cases rurals. En el seu lloc, predomina l'allotjament rural independent propietat de professionals no vinculats a activitats agrícoles. Fins i tot entre aquells que tenen com a activitat principal l'agricultura, s'ha tendit a separar físicament la llar i les àrees de cultiu de les cases de turisme rural. L'agroturisme, llavors, se situa bàsicament en la població neorural, que opta per fórmules de gestió dels seus establiments que poden arribar a combinar allotjament amb pràctiques d'agricultura o ramaderia sostenible. És a dir, les pràctiques d'agroturisme tenen, en molts casos, un origen exogen al medi rural. Aquest cas remet a una fugida de les relacions de producció urbanes per part d'aquest grup reduït de pobladors del món rural, abans que a la capacitat de retenció de la població del món rural.

La motivació del turisme rural com a complement de la renda agrària no està justificada segons l'evidència empírica excepte per a un petit grup de camperols. En el seu lloc, el turisme rural constitueix o bé la font principal i única d'un petit grup de famílies establertes recentment en el món rural, els neorurals, o bé constitueix una estratègia patrimonial desenvolupada per part d'agents amb una bona posició econòmica i reconeixement professional. Per a aquest últim grup, la creació d'allotjaments de turisme rural constitueix solucions d'inversió en béns immobles a través de l'adquisició i la rehabilitació dels que ja posseïen. Per tant, es tracta d'estratègies patrimonials de noves classes mitjanes assentades en l'entorn rural, però les activitats laborals i professionals de les quals se situen en les capitals comarcals. Per aquest motiu, hem argumentat que l'activitat turística rural està liderada per una nova petita burgesia que, seguint la lògica de l'acumulació de capital, inverteix en la creació d'allotjaments rurals. Es constata, doncs, que l'«esperit emprenedor» ve determinat per la disponibilitat de recursos financers i la conversió i la utilització de l'espai i patrimoni rural com una versió particular dels denominats *parcs temàtics*. Aquesta tematització turística del medi rural és el reflex de l'expansió territorial de les aglomeracions urbanes que es desborda sobre el seu medi natural immediat.

En segon lloc, hem qüestionat la figura de l'«emprenedre femení» que es deriva de la simple observació de la titularitat formal dels establiments rurals. Referent a això, tal com s'observa en les entrevistes en profunditat realitzades, la titularitat formal per part de les dones en aquests establiments no evita que el poder de decisió sobre la seva creació i les principals línies estratègiques de la seva gestió re-

sideixin en els barons. Hem verificat que les relacions socials patriarcalcs són les que fan possible la viabilitat dels establiments rurals, i és que la reproducció de les relacions de gènere es produeix en el món rural, actualment, en el marc de la incorporació de la dona al treball i de la mercantilització de les activitats domèstiques. La doble jornada fa preferible un negoci amb la menor càrrega de treball possible, com ara els apartaments «claus en mà» o «bed & breakfast», amb horaris d'atenció al públic molt reduïts i que puguin obrir o tancar les seves portes al públic durant mesos o fins i tot anys d'acord amb les responsabilitats familiars que se segueixen atribuint a la dona. La situació de les dones respecte al mercat de treball constitueix, doncs, un element clau. Només la seva relació discontinua o precària respecte a l'ocupació condueix a ruptures laborals amb la creació dels establiments rurals estudiats. A més, el treball femení constitueix una mà d'obra que no arriba a ser retribuïda directament, sinó que les plusvàlues passen a ser propietat de la família i administrades, majoritàriament, per l'home.

El tercer element es refereix a la crisi estructural del sector turístic de sol i platja i l'emergència d'una alternativa turística personalitzada, genuïna, sostenible i de qualitat en la qual el turisme rural tindria un paper destacat. La literatura accentua que la transformació de l'espai i el patrimoni rural s'assenta en valors com ara l'autenticitat, la identitat cultural i l'etnicitat,<sup>15</sup> que han de ser garantia d'èxit del turisme rural enfront de l'experiència turística que es produiria en l'hipertròfic sector turístic dedicat al sol i a la platja sota la premissa competitiva de preus baixos. No obstant això, hem observat que els processos de gestió i els serveis complementaris avancen cap a la seva racionalització i estandardització, fet que s'observa en la tipologia d'infraestructures heretades del sector hotelier, encara que a petita escala, que comencen a oferir aquests establiments, i per la convergència del conjunt del sector serveis respecte a les formes de relació amb els clients. Fins i tot els propietaris d'aquests establiments són cada vegada menys identificables per patrons d'identitat o etnicitat específics. Hem observat que els propietaris dels establiments de turisme rural posseeixen un nivell elevat de formació, posseeixen capital social tant en el món rural com en l'urbà. En el cas dels neorurals, el seu coneixement de les preferències i els gustos urbans és més que evident. Més encara, vam observar que malgrat que la titularitat formal pot residir en propietaris agrícoles, la gestió real d'aquests establiments la desenvolupen familiars, principalment do-

---

15. Amirou, 2000; Maccannell, 1989.

nes, amb titulacions acadèmiques de grau superior i amb una dilatada trajectòria vital en grans ciutats. L'experiència turística es converteix, per tant, progressivament, en pseudoesdeveniment previsible, creat per propietaris o gestors amb una orientació cultural urbana. Aquesta orientació de gestió urbana per a clients urbans, més que un problema, constitueix, per a molts dels establiments, una garantia de satisfacció dels clients.

La principal contradicció entre la retòrica del discurs de la crisi del model de sol i platja i la nova oferta turística de turisme rural està en la variable «preu». La creixent oferta, l'escassa professionalització i la irregularitat observada en el sector del turisme rural permeten que aquest es converteixi progressivament en una alternativa econòmica per al turisme familiar. Aquesta alternativa permet la satisfacció subjectiva del temps d'oci entre les classes mitjanes i es comprèn en termes objectius per les constriccions pressupostàries del conjunt del grup de referència. A més, la gestió de la qualitat com a mitjà d'organització del treball productiu i garantia de satisfacció dels clients té les seves restriccions en un conjunt ordenat de factors. La mà d'obra no obeeix a un règim d'ocupació assalariat i desmotivats sobre el qual aplicar l'enginyeria social i del treball a la qual es refereix la gestió de la qualitat total. Tot el contrari, es tracta de treball autònom, ocupat per dones, la motivació de les quals radica tant en la seva permanència en el mercat de treball com en convertir les tasques reproductives en productives i remunerades. Les relacions de producció no es produeixen entre rols ben definits d'ocupador i ocupat, malgrat la retòrica del treball col·laborador, sinó entre dones i marits, pares i fills, etcètera. El control al qual s'orienta la gestió de la qualitat, per tant, supera en aquest cas les meres relacions socials que es donen en el si de la producció i converteix la dimensió gerencial i laboral de la gestió de la qualitat en un mecanisme menys eficient de control que els mecanismes tradicionals d'organització de l'àmbit reproductiu.

## **6. Conclusions**

L'anàlisi de les formes de transformació de la indústria turística a Catalunya ens ha permès contrastar els arguments directius sobre les solucions que han de permetre afrontar els reptes de competitivitat del sector turístic. La nostra aportació ha estat destacar, des de la perspectiva sociològica, les limitacions socioestructurals a les quals s'enfronten les noves estratègies de reorganització i diversificació turística.

En primer lloc, en relació amb la indústria hotelera, al llarg de l'anàlisi de la informació recollida, es constata que les característiques especials del mercat de treball del sector hotelier tradicional com ara la temporalitat, les males condicions d'ocupació i els dèficits formatius suposen un pèssim escenari i, alhora, un repte per a la implantació de les polítiques de gestió de la qualitat. D'altra banda, la gestió de la qualitat adquireix plenament sentit si la situem en una perspectiva àmplia per a la qual l'adaptabilitat de les empreses als canvis continus de la demanda i a la pressió dels competidors es converteix en un requisit crucial de la competitivitat i de la seva supervivència i la de l'ocupació que mantenen. Per això, des d'aquest discurs sempre es diu que l'obertura dels mercats és un repte i una oportunitat per a les empreses, sempre que tractin d'adequar-se a la demanda, és a dir, que produeixin per servir la clientela. A aquest fi, les empreses han d'adaptar-se organitzativament, és a dir, des del punt de vista intern, per tal d'assolir canvis reals en l'adaptabilitat de la producció. Aquesta adaptabilitat té un comportament humà clau, ja que si les tecnologies constitueixen el veritable entramat de la cadena de valor de tota activitat empresarial, ja que són la base sobre la qual es concep el producte tenint en compte les necessitats del client, aquestes tecnologies necessiten la complexitat del personal, amb la seva motivació i participació. Qualitat i recursos humans constitueixen un binomi necessari. És la conclusió que s'obté, i que compartim, de la literatura entorn de la direcció de recursos humans i de la gestió de la qualitat total. Una literatura segons la qual en aquest nou mil·lenni el món empresarial i laboral necessita correspondre a noves necessitats dels seus clients, comptant per a això amb mitjans humans molt polivalents i oberts a noves possibilitats, i amb l'exigència afegida d'un compromís de lleialtat amb l'empresa, si és possible indefinit. No obstant això, el fet que constatem és que les empreses hoteleres no adopten una visió de desenvolupament dels empleats que tingui per objecte el seu enriquiment professional i personal, sinó que, més aviat, opten per considerar els empleats com un recurs més que cal incorporar a la funció de producció i que la direcció ha de controlar racionalment, assignar i dirigir, per exemple, sota les normes de l'ICTE.

En segon lloc, hem abordat àmpliament la nova oferta d'allotjament turístic rural que exemplifica la unitat dels espais de producció i reproducció. Per aquest motiu la perspectiva de gènere ha resultat d'una gran capacitat explicativa. Posa en qüestió el model teòric d'«emprenedora» ja que permet comprendre com es conté l'estructura de costos d'aquests negocis sobre la base de fórmules de gestió patriarcal. Contenció en el sentit que la creació d'allotjaments rurals



implica estratègies de maximització del valor patrimonial. A més, el problema radica en el fet que els propietaris empresaris de cases rurals consideren, majoritàriament, el seu negoci com una activitat secundària que no ha d'impedir la seva dedicació a altres activitats laborals. És per això que abans que activitat turística es tracta d'estratègies familiars en les quals el valor patrimonial de les propietats és la clau de la *performance* empresarial, abans que la satisfacció del client o la sostenibilitat del patrimoni natural i cultural. El desenvolupament rural sostenible queda, en conseqüència, reduït a l'economització de l'ecologia més que a una ecologització de l'economia rural.

## **Bibliografia**

- AGUIAR, T.; GARCÍA FALCÓN, F. (2002). «Influencia de las variables demográficas de los hoteles en la calidad percibida por los clientes». *Estudios Turísticos*, núm. 154, p. 113-136.
- AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. (1996). «Development and validation of TQM implementation constructs». *Decision Science*, núm. 27 (1), p. 131-151.
- AMIROU, R. (2000) *Imaginaire du touriste culturel*. París: Presses Universitaires de France. (La Politique Éclatée).
- ASHFORD, S. J.; LEE, C.; BOBHO, P. (1989). «Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test». *Academy of Management Journal*, núm. 32 (4), p. 124-147.
- BENSON, P. G.; SARAPH, J. V.; SCHROEDER, R. G. (1991). «The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation». *Management Science*, núm. 37 (9), p. 81-97.
- BLACK, S. A.; PORTER, L. J. (1996). «Identification of the critical factors of TQM». *Decision Science*, núm. 27 (1), p. 131-154.
- CAMARERO, L. A. (1993). *Del éxodo rural y el éxodo urbano*. Madrid: MAPA.
- CASTRO, M. S. (2001). «Gestión de la calidad y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable». *Estudios Financieros*, núm. 220, p. 175-215.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD [ed.] (1997). *Medición de la satisfacción del cliente*. Madrid: Club de Gestión de Calidad.
- DURÁN, M. A. (2000). «La aportación de las mujeres rurales a la economía: trabajo visible e invisible». *Congreso Europeo de Mujeres Rurales*. Madrid: Instituto de la Mujer: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- EDWARDS, C.; ROBINSON, O. (2001). «Better part-time jobs? A study of employ responses on Total Quality Management: Six cases studies». *Organization Studies*, núm. 19 (5), p. 17-31.
- FELDMAN, C. (1990). «Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work». *Academy of Management Review*, núm. 115 (1), p. 169-191.
- GARCÍA HENCHE, B. (2004). *Marketing del turismo rural*. Madrid: Pirámide: Esic.
- GARCÍA SANZ, B. (2000). «Evolución de la sociedad rural en los últimos 50 años: el papel de la mujer». *Congreso Europeo de Mujeres Rurales*. Madrid: Instituto de la Mujer: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- GONZÁLEZ, M.; CAMARERO, L. A. (1999). «Reflexiones sobre el desarrollo rural: las trayectorias de la postmodernidad». *Política y Sociedad*, núm. 31, p. 55-68.

- GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. (1984). «Job insecurity: Toward conceptual clarity». *Academy of Management Review*, núm. 9, p. 108-124.
- HARTLINE, M. D.; FERREL, O. C. (1996). «The management of customer-contact service employees: An empirical investigation». *Journal of Marketing*, núm. 60 (4), p. 119-140.
- INGVAR, J. (2000). «Managing increased part-time: Does part-time imply part-time commitment?». *Managing Service Quality*, núm. 10 (3), p. 17-31.
- LLORENS, F. J. (1998). *Calidad total en la gestión de servicios financieros*. Granada: Universidad de Granada.
- MACCANNELL, D. (1989). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Nova York: Schocken.
- REICHHELD, F. F. (1993). «Loyalty-based management». *Harvard Business Review* (març-abril), p. 69-93.
- ROSOW, J. M.; SAGERE, R. (1985). «The case of employment security». *Across the Board*, núm. 22, p. 54-76.
- SAMPEDRO, R. (2004). «Emprendedores rurales: el sujeto pendiente». Comunicació presentada al *VIII Congreso Español de Sociología*. Alacant.
- SANZ, R.; SABATER, R. (2000). «Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, núm. 211, p. 167-205.
- SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. (1991). «The service-driven service company». *Harvard Business Review* (setembre-octubre), p. 119-143.
- VINYALS, M. J. (1999). «Los espacios naturales y rurales. Los nuevos escenarios del turismo sostenible». A: VIÑALS, M. J.; BERNABÉ, A. [ed.]. *Turismo en espacios naturales y rurales*. València: Universidad Politécnica de Valencia.