

Cultura **empresarial** y reestructuración **turística** en Andalucía

Discursos empresariales sobre las
estrategias de recualificación turística



Pablo Rodríguez González



Centro de Estudios Andaluces
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

Cultura **empresarial**
y reestructuración
turística en Andalucía

Cultura **empresarial** y reestructuración **turística** en Andalucía

Discursos empresariales sobre las
estrategias de recualificación turística

Pablo Rodríguez González



Centro de Estudios Andaluces
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

Edita:
Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces,
Consejería de la Presidencia, Junta de Andalucía

© Del texto: Pablo Rodríguez González, 2013.
© De la edición:
Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces
Bailén, 50 — 41001 Sevilla
Tel.: 955 055 210
Fax: 955 055 211
www.centrodeestudiosandaluces.es

Primera edición, septiembre de 2013

ISBN: 978-84-940635-2-7

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	9
PREFACIO	11
INTRODUCCIÓN	13
1. EL EMPRESARIO, DEL HOMO ECONOMICUS AL HOMO SOCIOLOGICUS ...25	
1.1. El modelo neoclásico de la empresa y el empresario	27
1.2. Teorías económicas alternativas al modelo neoclásico: costes de transacción, racionalidad limitada y neoinstitucionalismo	29
1.3. La sociología económica	32
1.3.1. El actor y la acción socioeconómica.....	33
1.3.3. La nueva sociología económica	38
1.4. La sociología económica neoinstitucionalista: capital social, campos organizacionales y el problema micro-macro.....	40
1.4.1. Conceptos neoinstitucionalistas para el análisis de las estrategias empresariales.....	45
1.5. Recapitulación	48
2. LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: EFICACIA, CONTEXTO Y LEGITIMACIÓN	51
2.1. Concepto de estrategia empresarial: eficacia y legitimación.....	52
2.1.1. Factores sociológicos en la selección de estrategias empresariales	60
2.1.2. Niveles de análisis en la elaboración de estrategias: campos organizacionales, cadenas de valor, sistemas locales de producción	63
2.2. La difusión de las estrategias empresariales y los «nuevos» contextos productivos.....	73
2.3. Perspectivas culturalistas sobre las estrategias empresariales: retórica, ideología y el nuevo espíritu del capitalismo	77
2.3.1. Perspectivas simbólicas.....	80
2.3.2. Perspectivas estructuralistas	85
2.3.3. El nuevo espíritu del capitalismo.....	88
2.4. Recapitulación.....	95

3.	PERSPECTIVAS SOCIOLÓGICAS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	99
3.1.	La sociología del turismo	100
3.2.	El nuevo contexto turístico y sus estrategias: globalización y reestructuración posfordista	102
3.2.1.	Cambios estructurales y su efecto en el turismo.....	104
3.2.2.	Las condiciones específicas del turismo.....	113
3.2.3.	La reestructuración turística	119
3.2.4.	Las «nuevas» estrategias empresariales	123
3.3.	Recapitulación	129
4.	CUESTIONES A ANALIZAR Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	133
4.1.	Cuestiones relativas a la sociología del empresario	134
4.2.	Cuestiones relativas a la justificación de las estrategias empresariales	139
4.3.	La difusión de las estrategias empresariales de reestructuración.....	143
5.	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS DATOS	147
5.1.	Introducción.....	147
5.2.	Características del caso de estudio: el sector turístico andaluz	152
5.3.	La recogida de información: el grupo de discusión	160
5.3.1.	El grupo de discusión como vía de acceso a los fenómenos ideológicos	160
5.3.2.	El diseño de los grupos de discusión con empresarios y directivos. Composición, ubicación y aspectos situacionales	165
5.4.	El análisis de la información: discursos, inducción fundamentada e interpretación sociológica	176
5.5.	Recapitulación	187
6.	EL CONTEXTO DE LAS ESTRATEGIAS TURÍSTICAS.....	191
6.1.	Los turistas.....	193
6.2.	Los competidores	206
6.2.1.	Apuntes teóricos sobre el desarrollo de la oferta y la intensificación de la competencia	207
6.2.2.	Los discursos sobre la competencia	211

6.3.	El campo organizacional.....	227
6.3.1.	El destino turístico.....	228
6.3.2.	Las Administraciones Públicas.....	237
6.3.3.	Las cadenas de valor: los intermediarios y las nuevas tecnologías.....	245
6.4.	Recapitulación. Los marcos de referencia del diagnóstico del contexto ...	263
7.	EL REPOSICIONAMIENTO DE LOS DESTINOS. PRESIONES DEL ENTORNO Y ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	267
7.1.	El discurso de gestión en los alojamientos urbanos de Sevilla: flexibilidad y cualificación.....	268
7.2.	Calidad y competencia en el empresariado turístico de Ronda.....	271
7.3.	Colapso y reposicionamiento en los empresarios de actividades complementarias de El Rocío-Matalascañas.....	274
7.4.	Flexibilización y profesionalidad en los mandos intermedios de Marbella....	277
7.5.	Rentabilidad, competencia y calidad en el litoral emergente. Los directivos hoteleros de Roquetas.....	282
7.6.	Rentabilidad, competencia y calidad en el litoral maduro. Los empresarios hoteleros de Benalmádena.....	284
7.7.	Recapitulación: presiones del entorno, respuestas estratégicas y dispositivos de legitimación.....	290
8.	LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	297
8.1.	Planteamientos preliminares	298
8.2.	Estrategias de racionalización y flexibilización de estructuras y procesos.....	301
8.2.1.	Procesos internos.....	302
8.2.2.	Relaciones externas.....	320
8.3.	La reorganización del trabajo	330
8.3.1.	El discurso de la flexibilidad.....	333
8.3.2.	El discurso de la profesionalidad	343
8.4.	Estrategias de calidad	362
8.4.1.	Las estrategias de transformación del producto.....	362
8.4.2.	La calidad turística.....	372
8.5.	Recapitulación.....	380

9.	LOS VALORES EN EL DISCURSO ESTRATÉGICO	383
9.1.	Rentabilidad y adaptación	384
9.2.	La profesionalidad y otros valores no económicos	389
9.3.	El uso ideológico de los valores empresariales.....	394
9.4.	Recapitulación.....	398
	CONCLUSIONES.....	401
	BIBLIOGRAFÍA	425
	ANEXO: CITAS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN	445

Agradecimientos y dedicatoria

Esta tesis doctoral no habría sido posible sin la intervención y el apoyo de un gran número de personas. Por su participación en la recopilación de los datos utilizados en esta investigación es preciso señalar, en primer lugar, a todo el equipo que colaboró de forma directa en el proyecto de investigación *La situación sociolaboral del sector turístico andaluz* del Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA) del CSIC: Pedro Moreira, Rocío Ciria, Raúl Mateo y Luis Rodríguez. Sin su ilimitada motivación y brillante desempeño, esta investigación no habría sido posible. En segundo lugar, es de ley reconocer la gran deuda intelectual, profesional y personal contraída con el profesor Eduardo Moyano, por confiarme la coordinación de este proyecto y facilitar enormemente la conciliación entre mis obligaciones laborales y la dedicación a la redacción de este trabajo. Esta tesis nunca habría visto la luz sin su apoyo incondicional a este ‘doctorando atípico’. En tercer lugar, es preciso reconocer la contribución de Francisca Montiel que, siendo directora general de Calidad, Innovación y Prospectiva de la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, supo reconocer la utilidad pública de este proyecto y luchó incansablemente por la firma del convenio que lo hizo posible. También quiero agradecer la colaboración de dos colegas y amigos que tuvieron la paciencia suficiente para leer y comentar distintos borradores o fragmentos de esta tesis doctoral: José Cerrillo y Celia Díaz. Quiero asimismo extender este agradecimiento al resto de compañeros del IESA que han contribuido de forma decisiva en mi forma de entender y practicar la Sociología. Por último, es necesario agradecer la colaboración brindada por los responsables empresariales que participaron en los grupos de discusión.

Una tesis doctoral no surge únicamente del trabajo personal de su autor, sino también de la aportación de personas que refuerzan y sostienen ese esfuerzo, dando comprensión, compañía, apoyo y afecto. Como el agradecimiento es insuficiente para responder a tamaña contribución, quiero dedicarles este trabajo a las dos mujeres de mi vida, Teresa y Consuelo, a mi padre y a mi hermano. Su aportación va más allá del apoyo familiar, ya que les debo mi vocación por la Sociología y mi socialización filosófica, científica y personal: me enseñaron a disfrutar de esta disciplina y me han ayudado en todo lo que ha estado en su mano para que pueda hacerlo. Querría incluir aquí también a dos grandes amigos, Ricardo Guerra y Toño García de Ara, con los que empecé, hace ya quince años, a preocuparme por el problema sociológico de la ideología y que han compartido conmigo durante este tiempo las alegrías y sinsabores del ejercicio de las Ciencias Sociales.

He dejado para el final de este apartado de agradecimientos la difícil tarea de reconocer la, a mi juicio, espléndida labor llevada a cabo por Manuel Santana Turégano al dirigir esta tesis doctoral. Hasta el más dotado de los discípulos fracasa si no tiene un buen maestro. En mi caso, ha sido una auténtica fortuna contar con un director que se ha implicado en este trabajo como si fuera suyo y ha sabido ser a la vez comprensivo y exigente con los errores de principiante que comete todo doctorando. A él y sus profundas inquietudes intelectuales debo el descubrimiento de la sociología económica y la idea de aplicar sus enfoques al tema de la reestructuración turística.

Prefacio

Tras recibir el Premio de la Fundación Centro de Estudios Andaluces, a cuyo jurado quiero agradecer el reconocimiento otorgado a mi trabajo, me he visto en la tesitura de releer la tesis doctoral, escrita entre 2008 y 2011 partiendo de unos datos recopilados en 2007, poniéndome en el lugar de un hipotético lector que, en 2012 o en años sucesivos, pudiera llegar a tener el interés o la necesidad de consultar los resultados de esta investigación. Las tesis doctorales son un género literario poco agradecido con los lectores no expertos en la materia que tratan, así que, ante la imposibilidad de reescribir el trabajo para un público más amplio, he querido incluir unas pocas líneas que sirvan para poner en antecedentes al lector no familiarizado con la jerga sociológica ni con la realidad social de esta investigación.

Este libro recoge los resultados de una investigación sobre lo que opinaban en 2007 los empresarios turísticos acerca de los problemas del sector turístico andaluz. En aquellos momentos se producía un debate muy relevante sobre el modelo de desarrollo del turismo andaluz y las consecuencias que podía tener el intenso proceso de *reestructuración* que se venía produciendo en los lustros anteriores. Uso el concepto *reestructuración* (también *reconversión* o *recualificación*) turística para referirme a los cambios que afrontan las empresas y destinos de un sector cuando se producen cambios en su composición o su entorno. Empezaban a plantearse interrogantes sobre las consecuencias sociales que dicha *reestructuración* iba a tener para la población andaluza, ya que se albergaban grandes expectativas de la riqueza turística creada a partir del territorio, el patrimonio y el trabajo de los andaluces. El objetivo político manifiesto era que la *reestructuración* del sector tenía que dirigirse hacia la *calidad turística*, un objetivo que generaba un amplio consenso aunque, como muestra esta investigación, esto era posible porque admite multitud de significados. La idea de que aumentar la calidad del sector turístico

andaluz era un objetivo legítimo y beneficioso para el conjunto de la sociedad andaluza se justificaba por la creencia de que el turismo de calidad daba lugar a actividades económicas que aportaban mayor riqueza a la economía regional, eran más sostenibles a largo plazo y creaban un empleo de mayor calidad.

¿Era factible esta idea de que la *reconversión* iba a conducir hacia una revalorización de la actividad turística, dando lugar a beneficios sociales significativos? Mi investigación me ha llevado a dar una respuesta escéptica (si no pesimista) a esta cuestión. Se trataba de ver qué estrategias estaban desarrollando las empresas turísticas y evaluar qué efectos sociales tenían o podían llegar a tener. Para ello decidí atender a un aspecto al que se hacía referencia con mucha frecuencia en estos debates pero que había recibido una atención marginal en las investigaciones sobre el tema: la «mentalidad» de los empresarios turísticos andaluces, lo que en las distintas disciplinas académicas que investigan estas cuestiones se denomina la *cultura empresarial*.

La primera parte de la tesis se encamina a delimitar este difuso concepto de cultura empresarial, exponiendo las distintas aproximaciones científicas a este fenómeno y desarrollando los conceptos y herramientas analíticas que se aplicaron al material empírico que se aborda en la segunda parte. Este material consiste, en sus unidades primarias, en declaraciones y diálogos de empresarios y directivos de empresas turísticas andaluzas, recogidos mediante la técnica de investigación conocida como *grupo de discusión*. La posición teórica que mantengo implica analizar este material con una actitud crítica, de sospecha y cuestionamiento constante de los significados que los sujetos investigados utilizan en sus intervenciones. Con ello se persigue acceder al *sentido común* de un grupo o colectivo social, en este caso los empresarios y directivos turísticos andaluces, respecto a un ámbito de su realidad cotidiana, en este caso las estrategias de sus empresas.

El hilo conductor de las distintas hipótesis que se examinan es la idea de que el comportamiento económico de los empresarios es mucho más complejo de lo que el modelo del *homo economicus* egoísta permite concebir: las estrategias empresariales pueden orientarse por el beneficio, pero son también productos culturales —es decir, son planes deliberados de acción concebidos desde marcos cognitivos y sistemas de normas y valores que condicionan el planteamiento de los problemas a resolver y las soluciones que es posible (y deseable) plantear—. Se trata de una tesis clásica de Max Weber que he intentado desarrollar en esta investigación buscando una aproximación a la ética empresarial del sector turístico andaluz y reflexionando sobre sus efectos sociales.

Introducción

El objetivo de esta tesis doctoral es analizar cómo las percepciones acerca de lo que se considera «opciones socialmente deseables» influyen en la elaboración de las estrategias empresariales, mediante el análisis empírico del sector turístico andaluz. Tradicionalmente, el análisis de las estrategias empresariales se ha realizado desde una corriente principal de estudios (*mainstream*), formada a partir de la confluencia de la teoría neoclásica de la empresa, el enfoque ecológico de las organizaciones y algunos fundamentos de la teoría macroeconómica post-keynesiana, que ha dado lugar a lo que en función de los autores y/o perspectivas se viene llamando Economía de la Empresa o Economía de la Organización. Esta corriente, que tiene un gran peso en la formación de los directivos y cuadros en todo el mundo, concibe la estrategia empresarial como resultado de una respuesta *mecánica* de un empresario a un cambio en el mercado (turístico, en el caso que nos ocupa), que se generaliza al conjunto de las empresas al resultar *adaptativa* y acaba teniendo consecuencias *agregadas* importantes en el mercado de trabajo y en la actividad económica global de una localidad, destino o sector, con distinto sentido según la perspectiva que se adopte.

Sin embargo, esta tesis doctoral se centrará en aplicar un enfoque sociológico a las estrategias empresariales. El análisis de por qué los empresarios toman las decisiones que toman y qué consecuencias tienen estas decisiones puede ganar mucho realismo respecto a la perspectiva económica convencional si se atiende a toda una serie de procesos sociales que intervienen en algunos de los momentos cruciales del proceso de establecer una estrategia. El modelo tradicional, derivado de la Economía de la Empresa, supone que el empresario responde a (o antici-

pa) un comportamiento del mercado, elaborando una nueva práctica organizativa o imitando una práctica que ya ha implantado su competencia. Solo en fechas recientes se ha prestado atención a esta supuesta capacidad adivinatoria de los empresarios, que en los modelos económicos convencionales se fundamenta en el acceso a información perfecta sobre los mercados. Aunque parte de la Economía ha sustituido este presupuesto por distintos mecanismos que permiten a los empresarios (y en general a los agentes económicos) gestionar la información imperfecta (racionalidad limitada, Simon, 1979; confianza y capital social, Woolcock, 1998), el enfoque convencional de la estrategia aún está lejos de aceptar la naturaleza profundamente social del proceso de diagnóstico del contexto estratégico. Quizás el esfuerzo más importante por introducir estos elementos en el análisis de las estrategias provenga del enfoque de la ecología cultural de las organizaciones (Burgelman, 1991; Noda y Bower, 2005) que llama la atención sobre las cualidades sociopolíticas del proceso de definición del contexto que antecede o acompaña a la elaboración y aplicación de las estrategias organizativas en las grandes empresas. Es decir, desde una perspectiva realista, el lema de las teorías económicas de la empresa de que «las empresas se transforman adaptándose al mercado» se traduce en que las empresas se transforman de acuerdo con las pautas que les imprimen sus empresarios o gerentes para adaptarse a lo que estos/as consideran que son las tendencias del mercado. Por lo tanto, las percepciones sociales son importantes a un doble nivel: en primer lugar, influyen en lo que se percibe del mercado («¿qué es un nivel de rendimiento aceptable?», «¿puede hablarse de crisis en la situación "x"?»); en segundo lugar influyen en el abanico de estrategias adaptativas que pueden adoptar los empresarios, bien sea a través de los conocimientos directos que incluyen (las posibles prácticas exitosas que pueden copiar) como de las consideraciones sobre la plausibilidad o deseabilidad de las estrategias que examinan. Por otra parte, desde posturas radicalmente opuestas a esta corriente dominante o *mainstream*, otros autores como Boltanski y Chiapello (2002) o Alonso y Fernández Rodríguez (2006), vinculados a la tradición holista y crítica de la sociología continental europea, han destacado la intervención de distintas formas *ideológicas* de conocimiento en la elaboración de estas «visiones del mundo» y en último término de las estrategias empresariales. Así, desde esta perspectiva sería pertinente indagar acerca de cómo los generadores de estrategias empresariales identifican y dan credibilidad a las tendencias del mercado.

En segundo lugar, la perspectiva que aquí se adopta también difiere de las perspectivas tradicionales en la medida en que se parte de la idea de que los empresarios o creadores de las estrategias empresariales no solo se adaptan a las

tendencias del mercado, sino que también las crean. La teoría neoclásica de la empresa tiende a suponer que las decisiones de los empresarios están sujetas a los imperativos del mercado, de forma que su papel es encontrar las soluciones más eficientes para maximizar la relación entre costes e ingresos para cada estado de sus *inputs*. Esta noción mecanicista del empresario como títere de las fuerzas del mercado, contrasta con los análisis que, a partir de los modelos de competencia imperfecta y, posteriormente, de Schumpeter (1996), han resaltado el papel de la innovación en el funcionamiento de la economía capitalista y la capacidad de los empresarios para alterar e intervenir en las condiciones del mercado (Hage, 1999). La sociología, desde Marx, ha puesto el acento en el carácter *político* (vinculado al poder) de muchos de los arreglos sociales en los que se asienta la economía capitalista, siendo quizás Bourdieu (2003) el crítico más feroz del concepto de la tiranía del mercado. Por su parte, los análisis de corte weberiano sobre las éticas empresariales y los estilos de gestión han puesto de manifiesto que los empresarios (o sus directivos) no siempre persiguen la eficiencia y la maximización de beneficios en sus conductas (Perrow, 1991) y que, incluso manteniéndose dentro de estos parámetros, no existe una única decisión eficiente o maximizadora. En definitiva, asumir que los empresarios y quienes elaboran las estrategias empresariales no son solo agentes pasivos que se pliegan a los cambios a nivel macro (las tendencias del mercado, la globalización, etc.) sino también agentes activos que los crean, implica no caer en un naturalismo frecuente en muchos análisis de lo económico que, olvidando que los fenómenos socio-económicos son el resultado de la acción de sujetos sociales, tienden a plantearlos como fenómenos de la naturaleza ante los que poco o nada puede hacerse.

Por último, en tercer lugar, otro aspecto en el que el enfoque que aquí se adopta difiere en gran medida de los enfoques predominantes es el de las pautas de difusión de las estrategias empresariales. El axioma de que los mercados tienden al equilibrio en situaciones de competencia perfecta, lleva a asumir que tarde o temprano las estrategias «ganadoras» son adoptadas por el conjunto de empresas de un sector. La *organization science* ha desarrollado esta idea recurriendo a un modelo evolucionista en el que las estrategias que producen mayor eficacia (al igual que los genes que producen ventajas adaptativas) son seleccionadas por el mercado (el ambiente) de forma que solo sobreviven las empresas que las incorporan (Chandler, 1962; Hannan y Freeman, 1977). Se produce así una naturalización y *despolitización* a posteriori que, al igual que sucede en otros ámbitos intelectuales, tiende a ver la historia económica como una sucesión de resultados necesarios: las

empresas más eficientes («mejores») se acaban imponiendo, mientras que las menos eficientes («peores») acaban por desaparecer. Un desarrollo más reciente de este enfoque lo encontramos en la ya mencionada ecología cultural de las iniciativas estratégicas de Burgelman (1991), que analiza con gran detalle los procesos cognitivos (*definition*) y sociopolíticos (*impetus*) que intervienen en la variación, selección y retención de estrategias en el seno de las empresas de gran tamaño. Sin embargo, este enfoque no ha sido extendido al proceso de difusión cultural de las estrategias entre empresas, donde algunos enfoques sociológicos han producido resultados más satisfactorios (Fligstein y Dauber, 1989) incorporando factores políticos (Crozier, 1969; DiMaggio y Powell, 1983) y normativo-culturales (March y Simon, 1958; Meyer y Rowan, 1977; Boltanski y Chiapello, 2002). En definitiva, desde esta perspectiva se trataría de dilucidar si en la adopción por un sector de una estrategia determinada intervienen instituciones o actores colectivos (por ejemplo, modas de gestión o asociaciones empresariales) o entran en juego relaciones en las que no media únicamente el interés económico, entendido este en el sentido tradicional y restrictivo del término.

Esta investigación recurre a la identificación y explicitación del papel de estos tres procesos sociales (percepción del contexto, orientación por valores sociales de las estrategias, mecanismos colectivos de difusión de estrategias) para abordar la elaboración de estrategias empresariales en el sector turístico andaluz. A nivel teórico, supone buscar explicaciones sociológicas que afronten los problemas del modelo económico del empresario para dar cuenta del ajuste a largo plazo de la función de producción cuando existen posiciones equivalentes o indeterminación en la frontera de posibilidades de producción¹. Lo que trasladado a la realidad sustantiva que abordamos en esta tesis doctoral, supone indagar en los resultados colectivos de la reestructuración de la industria turística andaluza impulsada por los recientes cambios en la arquitectura de la cadena de valor de esta actividad.

[1] Imaginemos que una empresa turística puede modificar su función de producción hacia dos posiciones (estrategias) con distinta composición de, por ejemplo, capital y trabajo. Si los beneficios esperados en ambas posiciones de la frontera de posibilidades de producción (Mochón, 1992; Samuelson y Nordhaus, 2003) son equivalentes (o muestran similar incertidumbre), el empresario no podrá recurrir a un criterio de optimización económica para determinar si invierte más en capital o en trabajo, por lo que deberá guiarse por normas de otro tipo.

El problema empírico: los resultados de la reestructuración turística en Andalucía

El planteamiento del problema empírico de esta tesis doctoral busca extrapolar el problema teórico de la indefinición de la frontera de posibilidades de producción a un colectivo amplio de empresas que se dedican a la provisión de productos y servicios para el consumo de los turistas que visitan un área geográfica determinada, en este caso, Andalucía. La literatura científica coincide en hablar de un «cambio de modelo» entre las coordenadas en las que se organizaban la producción y el consumo turístico en los años 60 del siglo XX y las que se registran a partir de 1990². A grandes rasgos, puede señalarse que este colectivo debe responder a un conjunto complejo e interrelacionado de cambios en la composición y preferencias de la demanda y en los distintos tipos de capital a partir de los que ajusta su función de producción.

Por el lado de la demanda, el cambio se caracteriza por el crecimiento cuantitativo del número de turistas, la diversificación de sus preferencias o utilidades y la disminución de sus costes de información sobre los productos. Como veremos con detalle en el capítulo 3, detrás de estos cambios hay factores demográficos, socioeconómicos, culturales y tecnológicos. Por el lado de la oferta se ha producido un crecimiento del número de empresas y destinos turísticos, que lleva aparejada una acusada diversificación de los productos ofrecidos, así como relevantes cambios en la productividad y disponibilidad de los distintos factores productivos (tierra, capital, trabajo) merced a destacados cambios en el estado de la tecnología aplicable a los procesos productivos o a su organización. Entre los múltiples factores implicados cabe señalar el desarrollo ingente del capital financiero a partir de los años 80, la apuesta política por el turismo como estrategia de desarrollo con la que captar flujos económicos globales, el incremento de la cualificación de la población activa, el desarrollo de las aplicaciones productivas de las TIC y la acumulación de un importante corpus de técnicas prototecnológicas de organización y gestión.

Este cambio ha sido caracterizado por algunos autores como una transición desde modos fordistas de organizar la producción y consumo de productos y servicios turísticos al turismo posfordista (Urry, 2002; MacCannell, 2003). Asimismo, se ha

[2] Para alguien poco familiarizado con esta literatura, puede ser ilustrativo reflexionar sobre otras formas de representar este contraste, como por ejemplo las diferencias entre el *escenario turístico* andaluz que filman películas de los años 60, como *El turismo es un gran invento* y las películas de la última década como *Airbag* o *La caja 507*.

convenido en denominar *reconversión* (también, en adelante, *reestructuración*) a las iniciativas de las empresas y destinos maduros para hacer frente a estos cambios (Agarwal, 2002). Frente a los planteamientos iniciales que apuntaban a una generalización en la industria turística de los arreglos organizativos posfordistas de la especialización flexible (Lash y Urry, 1998), algunos autores han destacado el carácter «poliédrico» de las distintas iniciativas de reestructuración, una combinación contingente de arreglos prefordistas, posfordistas y neofordistas (Ioannides y Debbage, 1997).

La Organización Mundial del Turismo (2005) ofrece una perspectiva sobre estos cambios que apunta a dos posibles estrategias³. Por una parte, una progresiva *commoditization*⁴ o *masificación* de los productos turísticos, por la cual se pierde diferenciación interna dentro de la oferta y se reduce de forma importante la rentabilidad por unidad de producto, como resultado de la entrada constante de nuevos competidores y la generalización de fórmulas productivas fácilmente reproducibles. Cabría hablar en estos casos de una *macdonalización* (Ritzer, 2002) de la producción turística. Por otra parte, se plantea que la reestructuración puede conducir a una *recualificación* de los destinos y empresas turísticas, mediante la diferenciación interna en nichos especializados de demanda en los que la especificidad y baja reproductibilidad de las fórmulas productivas dificulta la entrada de nuevos competidores dando lugar a elevados márgenes de rentabilidad.

Los diagnósticos institucionales apuntan la mayor *sostenibilidad* (en términos económicos, sociales y ambientales) de esta segunda vía de desarrollo turístico y recomiendan encarecidamente su adopción por parte de los agentes públicos y privados de la industria (Consejería de Turismo, 2007; CEdT, 2008; OPTI, 2008). Se señala que la apuesta colectiva por la calidad turística produce un empleo más estable y cualificado, genera mayores sinergias con el tejido económico no turístico e incorpora el largo plazo a las decisiones de asignación de recursos financieros, humanos y naturales. Dado que esta recomendación se ha traducido en una importante transferencia de fondos públicos a la incentivación de las estrategias de

[3] Estas alternativas parecen claramente inspiradas, aunque no se haga referencia explícita, por la dicotomía entre *liderazgo en costes* y *diferenciación* que plantea Porter (1985) para las estrategias competitivas dentro de un mismo sector. Véase también Brunet y Cincunegui (2010: 138).

[4] La traducción literal del término es *mercantilización*. Se ha optado por mantener la palabra inglesa para conservar la noción de *commodities* propia del marketing, que hace referencia a productos poco diferenciados en los que solo cabe la competencia vía precios, para diferenciarla del concepto sociológico acuñado por Marx.

calidad turística⁵, resulta de sumo interés conocer los factores que pueden incidir en la adopción de esta estrategia por parte las empresas y en las posibilidades de éxito de las estrategias colectivas de recualificación. De esta forma, nuestra investigación buscará mostrar la intervención de factores de índole sociológica en los procesos de elaboración de estrategias empresariales en los que se concreta la orientación hacia la calidad turística. En este sentido, lo que se plantea en este trabajo es que ambas estrategias son equiparables, a nivel colectivo, a posiciones equivalentes en una función de posibilidades de producción y que, al igual que ocurría en el caso hipotético comentado en la nota 1, las decisiones que toman los empresarios no pueden basarse exclusivamente en el cálculo económico. En un mercado dinámico, complejo e incierto como es el turístico, las expectativas de rentabilidad de las estrategias de costes o calidad pueden ser insuficientes para dar cuenta de la racionalidad respecto a este problema estratégico crucial. El propósito de esta investigación es indagar qué otras normas, criterios o valores pueden intervenir en la representación colectiva de esta alternativa estratégica.

Estructura del trabajo

Para abordar estos problemas, esta investigación parte en su primer capítulo de una explicitación de los rasgos generales del modelo sociológico de la acción empresarial, en contraste con los supuestos teóricos del modelo convencional de la Economía de la Empresa. Esto llevará a tratar el tradicional ámbito de problemas de las relaciones entre economía y sociedad en que confluyen las escuelas no ortodoxas de la Economía y la Sociología Económica. A partir de los desarrollos recientes de esta subdisciplina, en particular el neoinstitucionalismo y los enfoques de la Economía Política, se procederá a una primera acotación del objeto de estudio, dirigiendo la atención de la investigación hacia la intervención de procesos de índole sociocultural en el comportamiento de los empresarios. Como se verá, esta decisión tiene importantes consecuencias epistemológicas y metodológicas.

[5] Por ejemplo, el presupuesto de 2010 de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía destinó 219 millones de euros a Turismo (Junta de Andalucía, 2009). No es posible determinar qué porcentaje de esta inversión se dedicó expresamente a *calidad turística*, en la medida en que junto a la inversión literal en este ámbito (10,7 millones en calidad e innovación) este objetivo parece inspirar buena parte de la inversión en planificación y promoción. En este sentido, las declaraciones institucionales resaltan que el gasto «priorizará las actuaciones encaminadas a mejorar la competitividad desde la innovación, la formación, la calidad y la excelencia» (Oficina de la Portavoz del Gobierno, 2009).

El segundo capítulo se centra en delimitar el concepto de estrategia empresarial. Al igual que en el capítulo anterior, se parte de la noción convencional de la estrategia empresarial —como un ‘plan elaborado para alcanzar *eficazmente* un fin en un contexto dado’— para plantear una noción alternativa de la estrategia como un ‘producto o elaboración cultural por el que se *legitima* un curso de acción determinado’. Desde esta última perspectiva, se considera tan importante los objetivos y contenidos concretos de la estrategia como la forma en que estos son articulados en una narrativa o *discurso* con intenciones retóricas y normativas. La idea de que existe un *discurso estratégico* articulado socialmente es examinada en relación con la elección del nivel de análisis en el que se buscará dicha articulación social: el *campo organizacional* de una actividad económica específica, en este caso el turismo, compuesto por un conjunto de sistemas locales de producción y delimitado por un conjunto de instituciones colectivas regionales que regulan la gobernanza de las cadenas de valor de dicha actividad. Será de especial interés el examen de las tesis de Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) sobre la relevancia estructural de estos discursos de gestión en cuanto concreciones localizadas del «espíritu» cultural de la organización capitalista de la producción, ya que su idea del discurso estratégico como un discurso de *justificación* tendrá un gran peso en el análisis empírico.

En el tercer capítulo se abordan las perspectivas sociológicas sobre el turismo y las cuestiones asociadas a las estrategias de reestructuración de las empresas turísticas, desarrollando los distintos conceptos que van a vertebrar la aproximación al problema empírico de los resultados colectivos de la reestructuración. Se persigue aquí una caracterización del campo organizacional del turismo, examinando los distintos fenómenos que dan lugar al «cambio de modelo» antes aludido, las características específicas de la producción turística y su efecto en las estrategias empresariales.

En los capítulos cuarto y quinto se recapitulan las distintas cuestiones e hipótesis que suscita la revisión del estado de la cuestión y se describen las decisiones metodológicas adoptadas para darles respuesta en la parte empírica de esta tesis doctoral. El examen de los objetivos de la investigación se concreta en cinco hipótesis sobre la sociología del empresario, la justificación de las estrategias empresariales y su difusión. La exposición de la metodología cualitativa adoptada parte del examen de la relevancia del caso de estudio, los empresarios turísticos andaluces, para dar cuenta de las cuestiones planteadas, pasando posteriormente al examen de los métodos de selección y reducción de la información que se adoptaron en

esta investigación. Se ha dedicado aquí especial esfuerzo a actualizar el marco teórico de la fundamentación metodológica de los grupos de discusión y a explicitar de forma sistemática los procedimientos aplicados en el análisis del discurso.

El análisis de la información empírica se inicia en el sexto capítulo atendiendo a los discursos sobre el contexto turístico al que los empresarios dirigen sus estrategias. Este examen de la percepción que tienen los empresarios de los fenómenos acerca de su ambiente económico, el comportamiento de los distintos actores que intervienen en él y sus motivos pone de manifiesto las limitaciones del modelo teórico del mercado para representar el tipo de actividad que desarrollan los empresarios al abordar el diagnóstico del contexto estratégico. En particular, resultan de gran interés los problemas identificados respecto a la flexibilización de precios, en la medida en que muestran que la idea de que la estructura de precios provee toda la información relevante para oferta y demanda deja de lado los importantes problemas relacionados con las especificaciones del producto.

En el diseño de la investigación se utilizó la composición de los grupos para atender a las diferencias de perspectiva que podía introducir el perfil del responsable empresarial y el destino o localidad turística en la que se ubicaban las empresas. El séptimo capítulo aborda estas variaciones en el discurso estratégico atendiendo a los procedimientos discursivos que, en el contexto particular de cada grupo, vinculan los fenómenos del contexto con las respuestas estratégicas de los empresarios. A partir de este análisis se plantea un esquema general que relaciona rasgos del contexto, objetivos estratégicos y dispositivos de legitimación asociados, a partir de la triple oposición entre focalización en el precio o en las especificaciones del producto, entre estrategias de racionalización/flexibilización o de calidad y entre justificaciones orientadas por la rentabilidad o por la profesionalidad.

El capítulo octavo aborda en detalle el discurso sobre las estrategias. Este análisis parte de la distinción de tres objetos hacia los que se dirigen dichas estrategias: los procesos productivos y su organización, las formas de incorporar a los trabajadores a dichos procesos, y el diseño de las cualidades tangibles e intangibles con que el producto de estos procesos es puesto en el mercado turístico. En el examen de estos tres ámbitos se muestra cómo los sesgos cognitivos que se manifestaban en el diagnóstico del contexto se trasladan a la elección de las respuestas estratégicas, dando lugar a soluciones *legítimas* a los problemas planteados por el nuevo contexto. En este análisis será de particular importancia la identificación del *discurso de la profesionalidad*, un producto cultural que tiene especial relevancia para

la legitimación de las estrategias de reorganización del trabajo turístico y para la construcción colectiva de los estándares de calidad de los productos turísticos.

El capítulo noveno concluye el análisis del material empírico de la investigación retomando el problema general de la legitimación de las prácticas capitalistas. En él se muestra cómo los dispositivos de legitimación o justificación que acompañan a todo el proceso de elaboración de las estrategias, tal y como se expresan a través del discurso colectivo recogido en el material empírico, permiten incorporar un sentido moral al discurso con el que los empresarios se representan su acción. Esta dimensión moral (o espiritual, que dirían Boltanski y Chiapello siguiendo a Weber) de las prácticas empresariales sustenta su capacidad para movilizar y obtener confianza del resto de actores del campo organizacional, aportando distintos recursos para eludir la condena moral de unos comportamientos *por definición* orientados a la persecución egoísta de beneficios.

Por último, en las conclusiones se realiza un balance final de los resultados de la investigación. En esta tesis doctoral se pretende mostrar que los fenómenos que se producen en el discurso de los empresarios turísticos andaluces acerca de sus estrategias empresariales son relevantes para entender el papel que tienen estos discursos en la reestructuración de los sistemas turísticos regionales (el problema empírico) y, en general, de los campos organizacionales de cualquier actividad (el problema teórico). La naturaleza cualitativa de esta investigación está ligada a la proposición de base que pretende examinar: que la forma en que se desarrolla la acción se ve influida por los dispositivos con que esta se representa y que estas formas de representación no son universales ni neutrales. En este sentido, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la conveniencia de tomar en cuenta los fenómenos de índole sociocultural que intervienen en la manera en que los empresarios se representan los elementos del problema de la orientación competitiva hacia la calidad o los precios, las distintas soluciones disponibles y los medios para alcanzarlas.

PARTE I

Marco teórico y
metodológico de la
investigación

1. El empresario, del *homo economicus* al *homo sociologicus*

En *La riqueza de las naciones*, Adam Smith planteó la tesis de que los empresarios obedecen a una predisposición *natural* por el comportamiento egoísta («Cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga») que, mediante la famosa «mano invisible», acaba fomentando el interés de «la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo». (Smith, 1776: 553-554). Algo más de un siglo después, Max Weber mostraría en su ensayo *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* que muchos de los aspectos que rodeaban la conducta del empresario de su tiempo (particularmente su ética egoísta orientada a la obtención de beneficios) y que Adam Smith consideraba naturales, en realidad eran invenciones sociales producto del sustrato cultural del momento histórico en que surgieron. Esta idea sería ampliada en sus *Ensayos sobre sociología de la religión*, en la que indagaría sobre las relaciones entre las instituciones religiosas y las instituciones económicas de distintas civilizaciones, resaltando la variabilidad histórica de las formas de organizar socialmente la vida económica. Así, mientras que la tesis de Smith ha acabado convirtiéndose, con algunos retoques, en el axioma central de la «teoría» económica (los individuos actúan maximizando su utilidad), la tesis weberiana ha dado pie a un área de estudios, la Sociología Económica, orientada a la aplicación de la perspectiva sociológica al examen de los comportamientos y fenómenos económicos.

En la medida en que esta investigación pretende distinguir entre factores económicos y sociológicos del comportamiento de los empresarios, será preciso realizar una aproximación a las características de ambos enfoques que permita delimitar conceptualmente el objeto del análisis. Ante la imposibilidad de abarcar la he-

terogénea literatura de ambas disciplinas en el marco de un único capítulo, se recurre aquí a una síntesis de sus planteamientos y supuestos principales que no está exenta de problemas. La confrontación entre la Economía y la Sociología en torno al análisis del comportamiento de los seres humanos es uno de los debates intelectuales más relevantes de las ciencias sociales. Lejos de constituir una disputa científica «normal», en el sentido que daba Kuhn a este término, se trata de un conflicto de paradigmas con amplias ramificaciones filosóficas y políticas que dificultan la comunicación entre ambas comunidades de investigadores, remitiendo las observaciones sobre un mismo fenómeno a principios últimos irreconciliables. En el plano filosófico, el pensamiento económico es atacado por la falta de realismo de sus supuestos ontológicos (básicamente, su teoría psicológica y su énfasis en los aspectos cuantitativos) y la estrechez de sus procedimientos epistemológicos (su carácter normativo o incluso «escolástico»; Bunge, 1985: cap. 8). Asimismo, se critica su aparente neutralidad moral, que reduce los juicios sobre lo bueno o lo justo a cálculos utilitarios sobre lo más eficiente o beneficioso. En la medida en que la ciencia económica puede actuar de sustento para un programa político (como ocurre en la actualidad con la economía neoclásica y el neoliberalismo) ha recibido, desde los tiempos del joven Marx, críticas acerca de su carácter ideológico, que tiende con no poca frecuencia a ‘naturalizar’ y estabilizar un estado histórico y contingente de las relaciones sociales beneficioso para los intereses de un reducido grupo de agentes (Galbraith, 1998).

Una segunda dificultad tiene que ver con el riesgo de simplificar la diversidad de enfoques, tendencias y corrientes de ambas disciplinas a la hora de caracterizar sus planteamientos. El riesgo es menor en el caso de la Economía, siendo habitual utilizar el término *mainstream economics* para referirse a una corriente principal que se atiene a una ortodoxia o doctrina (básicamente, los postulados de la escuela neoclásica), aunque el análisis de los fenómenos que interesan a este trabajo conoce multitud de corrientes heterodoxas o híbridas (racionalidad limitada, keynesianismo, neoinstitucionalismo, economía conductual, escuela de los regímenes de acumulación) que abandonan parte de los supuestos del *corpus* central (Tomer, 2007). En el caso de la Sociología, el riesgo es bastante más importante, ya que la amplia diversidad de escuelas y corrientes impide hablar, en términos que no sean ideales, de una perspectiva sociológica unificada sobre los fenómenos económicos, siendo habitual en las revisiones sobre el tema plantear una serie de temáticas (p. e. teoría del actor económico, organización, trabajo, desigualdad, globalización, etc.) en las que se recogen las contribuciones de autores pertenecientes a distintas escuelas o tradiciones sociológicas.

Para sortear ambas dificultades, esta revisión de los campos de conocimiento de la Economía y la Sociología adoptará un enfoque pragmático, centrándose en los temas de interés para el problema de investigación de la elaboración de estrategias empresariales. Así, se evitará en la medida de lo posible entrar a tratar las connotaciones filosóficas y políticas que subyacen al contraste entre las dos disciplinas, salvo cuando estas cuestiones afecten directamente al tratamiento del comportamiento de los empresarios. La revisión se estructurará planteando, en primer lugar, una serie de rasgos generales de ambos enfoques, extraídos de revisiones teóricas y manuales de Economía y Sociología Económica, para pasar a continuación a un análisis más detallado de los trabajos relacionados con el análisis de los empresarios desde la perspectiva de la sociología económica neoinstitucionalista, que servirá para clarificar algunos elementos esenciales del marco teórico conceptual de esta tesis doctoral.

1.1. El modelo neoclásico de la empresa y el empresario

Siguiendo a Sastre Peláez (2006), la corriente principal del análisis económico del empresario se basa en la *síntesis neoclásica*, que incorpora al *corpus* de la teoría clásica de la empresa los métodos de análisis de la revolución marginalista iniciada por Marshall y algunos elementos del pensamiento de Keynes. En palabras de este autor, este enfoque «se caracteriza por interpretar a la empresa desde el punto de vista técnico, como una función de producción en un sistema que, salvo en las decisiones últimas de producción y consumo, funciona de manera casi mecánica. La empresa sería, según este planteamiento, una unidad técnica en la que, de manera automática, se maximizan los beneficios por medio de los bienes que se producen y venden» (Sastre Peláez, 2006: 353). Entre los rasgos relevantes de este modelo, cabe destacar las siguientes características:

- En las transacciones del mercado existe información perfecta y sin coste.
- El individuo sigue una «racionalidad perfecta» para tomar sus decisiones de oferta y demanda.
- La coordinación en el mercado se produce a través del precio perfecto, establecido únicamente en función de la oferta y la demanda.
- La empresa y el mercado son instituciones claramente diferenciadas.
- La estructura de la propiedad (capital) no es relevante⁶. El tiempo tam-

[6] En este sentido, Sastre Peláez destaca varios supuestos que tienden a convertir en una «caja negra» lo que

poco es una variable relevante, las interpretaciones de lo que ocurre en la empresa son estáticas.

Desde esta perspectiva, la empresa es una unidad que se somete mecánicamente a los dictados de su función de producción, que le impone la obligación de vender a un precio igual o superior al coste variable medio de sus factores productivos (Mochón, 1992: 207). De forma que los problemas de *organización* que puedan existir en el interior de la empresa se reducen a la mayor o menor rigidez a corto o largo plazo de los factores que pueden incorporarse al proceso productivo⁷; de cara al exterior, la empresa es *precio-aceptante*, debiendo ajustar su equilibrio interno (la capacidad productiva) al precio que marca el mercado. Este énfasis en el uso *eficaz* de los factores productivos será un tema recurrente en el planteamiento del problema de la *gestión* que se realiza a partir de este enfoque y que se tratará en el apartado 2.1.2.

Mayor atención requiere ahora el uso que hace la síntesis neoclásica del modelo del *homo economicus*⁸ como teoría psicológica del empresario. Los supuestos de este modelo acerca del *actor* humano postulan a un individuo aislado que adopta como única motivación la búsqueda de su máximo bienestar personal, definido a partir de funciones de utilidad sobre un marco estable de preferencias. Para conseguir este fin, la *acción* humana se postula como *racional*, en el sentido de que optimiza los medios y oportunidades de que dispone para conseguir la máxima utilidad al menor coste, y auto-controlada, en el sentido de que no se reconocen límites externos al individuo en la persecución de sus fines. En definitiva, la respuesta que se daría desde esta perspectiva a las cuestiones que se plantean en esta tesis, es decir, cómo influyen las percepciones acerca de lo que se considera socialmente aceptable en la elaboración de las estrategias empresariales, iría en la línea de no reconocer esa influencia. Los empresarios actuarían con una lógica racional medios-fines, y dado que los fines (conseguir eficacia, eficiencia y beneficios eco-

ocurre en el interior de las empresas: no se aclara la «función empresarial», a la que corresponde un «beneficio normal», «la separación entre propiedad y dirección no origina costes [ni conflicto de intereses]. El agente [empresarial] maximiza el valor de la propiedad» (pp. 353-354).

[7] Como veremos en el próximo apartado, este axioma ya fue atacado en los años 30 del siglo XX a partir de la obra de Ronald Coase.

[8] El término *homo economicus* tiene un origen poco claro. Persky (1995) atribuye a Pareto el uso de la forma latina, aunque señala que la forma inglesa (*economic man*) era de uso común entre los economistas británicos de la segunda mitad del siglo XIX. La articulación de los rasgos principales (motivación por el interés, racionalidad) que describen al concepto se remonta a la obra ya citada de Adam Smith y a la tradición del utilitarismo británico del siglo XVIII.

nómicos) son los mismos para todos ellos, las estrategias empresariales serían bastante similares. La percepción del contexto, la orientación de las estrategias en función de valores sociales y los mecanismos colectivos de difusión de las mismas no serían, pues, variables que intervinieran en la elaboración de estrategias empresariales distintas y/ o diferenciadas, ya que la única estrategia posible sería la de «adaptarse a las condiciones del mercado».

En realidad, la evidencia empírica disponible pone de manifiesto que, pese a que supuestamente los empresarios son individuos abstraídos de su contexto que operan según una lógica universal «costes-beneficios» en unos mercados globales, se dan de hecho diferentes estrategias empresariales cuya adopción depende de factores sociales. Estas evidencias pueden llevar a plantear, como hacen Piore y Sabel (1989), que la constatación de que existen distintos modos de organizar las empresas permite hablar incluso de distintos modos de capitalismo. A continuación pasamos a tratar enfoques que intentan recoger en mayor medida la complejidad de los procesos de elaboración de estrategias empresariales.

1.2. Teorías económicas alternativas al modelo neoclásico: costes de transacción, racionalidad limitada y neoinstitucionalismo

La principal limitación del modelo de empresa neoclásico es la falta de atención a lo que ocurre en el interior de la empresa. El modelo dice muy poco de lo que ocurre en el interior de esta «caja negra», ya que de hecho (como señala Sastre Peláez, 2006: 354), «no calibra la diferencia entre el pequeño negocio de un empresario individual y una gran firma industrial». De acuerdo con el principio de competencia perfecta, las empresas deberían ser totalmente flexibles en el uso de sus factores productivos, ajustando en todo momento sus plantillas o sus proveedores de *outputs* a los dictados del mercado. Como ya señaló Coase en 1937, si el mecanismo de los precios funcionara de forma perfecta, los emprendedores no tendrían incentivos suficientes para operar en empresas en lugar de hacerlo en los mercados. Es decir, las unidades productivas serían totalmente flexibles, de forma que las empresas no deberían de tener la persistencia endógena que presentan en la realidad (Coase, 1937). Desde este enfoque, pues, las estrategias empresariales tenderían siempre (y en cualquier lugar) a la externalización, siendo por tanto preciso estudiar por qué no sucede así. Según Coase, este problema del modelo neoclásico proviene de su falta de realismo a la hora de tomar en cuenta los *costes*

de transacción que afrontan las unidades productivas, entendido como el coste de negociar, asegurar y completar una transacción en una economía de mercado.

La idea es que el sistema de precios no funciona sin costes (contactar con los distintos ofertantes, negociar el contrato, supervisar su correcto cumplimiento, etc.) y que dadas las asimetrías de información y la incertidumbre, los agentes recurren a mecanismos *institucionales* distintos del mercado para reducir estos costes que, en caso contrario, imposibilitarían la mayor parte de las transacciones. Este sería el caso de la empresa, que sustituiría en su interior el mecanismo de los precios por la jerarquía (poder y autoridad) para evitar tener que estar revisando constantemente el cumplimiento de los contratos que establece. De forma que «las empresas emergen para organizar lo que de otra forma serían transacciones de mercado siempre que sus costes sean menores que los costes de llevar a cabo dichas transacciones mediante el mercado» (Coase, 1994: 9). En resumen, la razón de que las empresas existan está en el hecho de que operar en un mercado tiene un coste que las empresas pueden ahorrar. Desde esta perspectiva, los valores socialmente establecidos acerca de la ética empresarial influirían en estos costes de transacción y, en último término, en las estrategias empresariales.

El concepto del coste de transacción es central en la economía neoinstitucionalista, un enfoque que se diferencia de la vieja economía institucionalista en que «adapta, más que rechaza [...], la teoría económica neoclásica» (Nee, 2005: 50), buscando estudiar con mayor realismo que ella «la conducta económica dentro de las restricciones que imponen las instituciones reales» (Coase, 1984; citado en Nee, 2005: 50). Nee señala cuatro aspectos en los que el enfoque neoinstitucionalista aporta un planteamiento realista al modelo ideal neoclásico, planteando la existencia de un *entorno institucional* que condiciona la estructura de incentivos que orienta la acción económica de las organizaciones y los individuos.

En primer lugar, el planteamiento de los costes de transacción que, de forma similar a los *costes de información* de Stigler (1961), viene a resolver la falta de realismo del supuesto de la información perfecta. En segundo lugar, la idea de que los individuos intentan ser racionales pero que solo consiguen serlo de forma limitada, aplicada por Herbert Simon al análisis del comportamiento administrativo, sustituye el supuesto de racionalidad perfecta (y «omnisciente», Posner, 1993) de los actores por procesos de toma de decisiones en los que la elección racional se ve limitada por el contexto, de forma que los actores no buscan soluciones óptimas sino meramente satisfactorias (Simon, 1979).

En tercer lugar, la introducción por parte de Williamson (1981) de conceptos como los *activos específicos* y la posibilidad del *comportamiento oportunista* en el razonamiento microeconómico, que amplía la noción inicial de los costes de transacción para resolver determinadas paradojas del modelo neoclásico. La necesidad de economizar los costes de transacción que se derivan de los problemas de especificidad y oportunismo da lugar a determinados arreglos institucionales (regulación de los contratos, integración vertical, estructuras matriciales, coordinación interempresarial) que limitan el comportamiento de unas empresas que, por lo demás, se sigue asumiendo que compiten por la supervivencia en un entorno competitivo.

Por último, en cuarto lugar, la idea de North de que las instituciones son «restricciones humanamente concebidas que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales» (North, 1991: 97) da mayor énfasis a las reglas formales que a los elementos informales (sanciones, costumbres, códigos de conducta, etc.). El cambio institucional vendría de la interacción entre el Estado (y su marco institucional) y el nivel organizacional, que presiona (*lobby*) para modificarlo en función de las variaciones, en términos de precios relativos marginales, que puedan ocasionar cambios demográficos o científico-tecnológicos. En este análisis las empresas son, en lo esencial, actores racionales que persiguen ganancias marginales a partir de cambios en los precios relativos.

En definitiva, la aportación de la teoría de los costes de transacción al estudio de la elaboración de estrategias empresariales parecería ir en un doble sentido. Por una parte, de las aportaciones de esta teoría se deduce el interés de analizar cómo las presiones de los *lobbies* empresariales pueden cambiar el marco institucional, lo que acaba condicionando las estrategias empresariales. Por otra, en relación con otras teorías que veremos posteriormente, toma cuerpo la idea de que una determinada «cultura empresarial» en un entorno geográfico e histórico específico puede favorecer o dificultar el desarrollo de determinadas estrategias empresariales. Así, por ejemplo, el establecimiento de acuerdos de subcontratación más o menos estables con proveedores dependerá de lo que se considere socialmente aceptable, ya que, de acuerdo con el modelo del empresario como *homo economicus*, un empresario podría optar por no ser leal en el mantenimiento de los contratos (generando retrasos, pequeñas incoherencias o sencillamente incumpliendo-los) si los costes de adoptar esa estrategia oportunista no superan a los beneficios.

La valoración que hace Nee de la economía neoinstitucionalista apunta a que sus intentos de reformular el modelo neoclásico, si bien han mejorado el ajuste

empírico de las explicaciones económicas⁹, tampoco han conseguido afianzarse dentro de su disciplina, en buena medida debido a las dificultades para modelizar matemáticamente algunos de los nuevos supuestos que proponen para explicar los comportamientos económicos¹⁰. Por otra parte, Nee señala que en contraste con los modelos sociológicos neoinstitucionalistas, la forma en que los economistas neoinstitucionalistas definen las relaciones del entorno institucional con la gobernanza de las organizaciones (a través de las orientaciones estratégicas y los parámetros de cambio) o con los individuos (a través de las preferencias endógenas de la estructura de incentivos y los sistemas de recompensas de la conducta) siguen siendo simplificaciones respecto a los modelos de la institucionalización de la acción económica que plantea la sociología económica y, en particular, los sociólogos neoinstitucionalistas (Nee, 2005: 63-66).

1.3. La sociología económica

Tal y como la definen Smelser y Swedberg (2005), la sociología económica es «la aplicación de los marcos de referencia, variables y modelos explicativos de la sociología al conjunto de actividades relacionadas con la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios escasos» (p. 2). Entre estas variables y modelos de referencia, los autores destacan «las perspectivas de la interacción personal y grupal, las estructuras sociales (instituciones), el control social (normas y valores), las redes sociales, el género, los contextos culturales y la dimensión internacional» (p. 2). Dado que esta tesis doctoral, tanto por su objeto de estudio (los empresarios turísticos, un tipo de actor económico) como por los problemas que pretende tratar (la intervención de mecanismos sociales en la estructuración de sus comportamientos), se ubica claramente dentro de esta área disciplinar, será preciso abordar los planteamientos teóricos que

[9] Encontramos opiniones similares respecto al mayor realismo y capacidad explicativa de estos enfoques respecto al modelo estándar en Fligstein y Dauber (1989), Tomer (2007) o Ingram y Clay (2000).

[10] Una expresión de esta resistencia a aceptar el mayor *realismo* de las explicaciones de la economía neoinstitucionalista puede verse en la valoración que hace Sastre Peláez sobre la incorporación de la perspectiva neoinstitucionalista y las teorías del empresario como conducente a «una progresiva identificación de los conceptos del ‘hombre económico’ y el ‘hombre sociológico’ que enriquece tanto al objeto de la economía como a sus métodos. Por otra parte el precio a pagar, demasiado alto quizá a los ojos del neoclásico, es la admisión, en el seno de la ciencia, de un tipo de conocimiento que renuncie, al menos en parte y por ahora, a la completa matematización de los fenómenos analizados». (Sastre Peláez, 2006: 343). Posteriormente, reconoce que con esta apertura realista «el enfoque económico pierde significado, dejándose el control de la investigación en manos de psicólogos, sociólogos o estadísticos. Esta circunstancia es, precisamente, la que ha impedido la consolidación de las llamadas “teorías del empresario” dentro del *corpus* económico ortodoxo» (p. 355).

caracterizan a este enfoque. Para ello, se seguirá en lo esencial la exposición de Smelser y Swedberg en el capítulo introductorio de su *Manual de Sociología Económica*, ampliando algunos aspectos concretos a partir de otros trabajos de síntesis (Fernández Enguita, 1998; Zafirovski, 1998; Granovetter y Swedberg, 2001) o de las propias obras de los autores a tratar.

1.3.1. El actor y la acción socioeconómica

Para ello, el primer paso será atender a los rasgos generales que diferencian la perspectiva de la sociología económica de la Economía, para lo cual Smelser y Swedberg recurren a los planteamientos seminales de Max Weber sobre el actor y la acción económica en contraste con los propios del modelo neoclásico (Smelser y Swedberg, 2005: 3-6). El primer rasgo que destacan es el *concepto de actor* que maneja la sociología económica. Mientras que la teoría económica neoclásica, siguiendo la tradición del utilitarismo británico, toma como punto de partida a individuos aislados que actúan independientemente, la sociología económica asume que todo actor individual está socialmente condicionado. Ya sea en el énfasis en la explicación intencional del individualismo metodológico de la tradición weberiana¹¹ o en el reconocimiento de entidades colectivas externas a los individuos del estructuralismo y las demás tradiciones holistas, el enfoque que la sociología hace del actor económico como «actor en interacción» o «actor en sociedad» parte del presupuesto de que los individuos solo son tales en el marco de los vínculos e influencias recíprocas que provee la sociedad y que, en consecuencia, es preciso otorgar algún grado de relevancia causal a objetos sociales con propiedades emergentes a partir de las relaciones entre sus individuos integrantes. Como apunta Zafirovski, frente al vacío social atomista en el que los economistas sitúan a los individuos y sus comportamientos económicos, la sociología económica aporta una visión holista que atiende a la incrustación de los individuos en redes e instituciones sociales (1998: 176-186).

En lo tocante al actor básico de nuestra investigación, el empresario, el enfoque microeconómico de la competencia perfecta propugna un actor aislado externamente, sin relaciones con otros empresarios más allá de las señales del mercado y sin vínculos con otras organizaciones que no concurren en dicho mercado. Asi-

[11] El carácter de la acción viene determinado por el significado que tiene para los actores y aquellos que se ven afectados por sus acciones. Véanse los párrafos siguientes.

mismo, en el interior de su empresa es omnisciente y no adquiere ningún vínculo fijo con sus factores de producción: despide o contrata trabajadores según se lo exigen sus previsiones de ventas; cambia de maquinarias, productos o precios según las oportunidades que le ofrece el mercado; dichos cambios se producen, una vez establecida una solución óptima en función de las elasticidades de los distintos factores, de forma automática de acuerdo a los designios del empresario¹².

Sin embargo, las investigaciones sociológicas sobre el empresariado nos ofrecen una imagen bien distinta de este actor. Tal y como muestra Mills en su estudio sobre las élites estadounidenses (1989), los empresarios forman un grupo social con estrechas relaciones interpersonales con otros empresarios y con personas de otros grupos de la élite (en el caso de la sociedad americana de los cincuenta que analiza Mills, militares y políticos del complejo militar industrial) con las que comparten formas de socialización, carreras laborales, identidad de clase y cosmovisiones. Granovetter (1985; 1992), inaugurando el resurgir de la sociología económica en los años ochenta, alude a este entramado de relaciones sociales que envuelven lo económico con su concepto de incrustación (*embeddedness*). Estas redes de relaciones sociales sobre las que se encauza el comportamiento económico cristalizan en instituciones que acaban adquiriendo una cualidad objetiva, en la medida en que los integrantes de las redes las dan por sentadas, constituyendo los cauces para la acción colectiva. Los desarrollos organizativos empresariales recientes (las estructuras matriciales, las redes de empresas) han acabado por dar al traste con la idea axiomática del aislamiento individual del empresario¹³.

El segundo rasgo que destacan Smelser y Swedberg es el planteamiento sociológico de la *acción económica*. Mientras que la teoría neoclásica plantea una acción

[12] Otra forma de expresar esta idea es decir que los empresarios, en cuanto que actores económicos, actúan solo en base a criterios económicos. De forma que a la hora de contratar o despedir a un trabajador en concreto les influiría tan solo la previsión del balance costes-beneficio y no otro tipo de factores como pudieran ser el que se tratara de un familiar, conocido o incluso amante. En realidad, cabría puntualizar que desde las teorías de la elección racional, que no dejan de ser una aplicación a los comportamientos sociales del modelo neoclásico de actor, esto no sería del todo incongruente con la parte de la teoría que presupone que los individuos actúan maximizando su utilidad (balance costes-beneficios), sino que se incluirían otro tipo de cuestiones no económicas en el cálculo de la utilidad. Es decir, el «beneficio» en términos de bienestar producido por dar trabajo y/o tener cerca a un familiar, conocido o amante sería superior al coste asociado a la menor productividad frente a otro posible empleado. En cualquier caso, sí que constituye una ruptura con la visión del actor como un individuo atomizado: los actores (económicos o sociales) no son átomos inconexos, sino que pertenecen a redes de relaciones que condicionan su comportamiento. Esto tiene que ver con el concepto de *embeddedness* que veremos a continuación.

[13] En este sentido, es particularmente interesante la aplicación del análisis de redes a las relaciones interempresariales mediante el estudio del *interlocking* (Rodríguez, Cárdenas *et al.*, 2006).

económica racional en la que el actor tiene un conjunto estable de preferencias y elige aquella alternativa de acción que maximiza su utilidad, la sociología distingue, desde Max Weber, al menos tres tipos posibles de acción económica: racional, tradicional y afectiva. Pero la diferencia clave está en el planteamiento de la sociología económica sobre el *alcance* de la acción racional, un aspecto en el que nuevamente la perspectiva de Weber resulta fundamental. Weber denomina *racionalidad formal* a la maximización convencional de la utilidad en condiciones de escasez. Sin embargo, distingue este tipo de acción de otro tipo guiado por una *racionalidad sustantiva*, referida a la asignación de recursos según los criterios de otros principios como, por ejemplo, las lealtades comunitarias o ciertos valores sagrados (Weber, 1922). La mayor parte de los sociólogos económicos actuales coincidirá en que los *intereses* tienen un importante peso en la acción económica humana, pero diferirán notablemente de los economistas respecto al contenido exclusivamente materialista (o utilitario) de dichos intereses o sobre su orientación egoísta.

El tema de los límites sociales a la acción económica y la existencia de unos valores «sagrados» independientes de cualquier cálculo coste-beneficio es un tema recurrente en las aproximaciones sociológicas a la actividad económica. Desde el punto de vista de la sociología económica que aquí adoptamos, podría plantearse como hipótesis, por ejemplo, que la mayoría de empresarios ni siquiera considerarían el realizar un análisis coste-beneficio a la hora de decidir entre despedir a un empleado o sencillamente asesinarlo y ahorrarse así el pago de indemnizaciones. El proceso de socialización, de conversión de los individuos en miembros de sociedades, hace que algunos valores (en este caso, el valor de la vida humana) se consideren «sagrados» y por encima de cualquier debate. Para este mismo ejemplo, por el contrario, Gary Becker (1968), aplicando las herramientas analíticas de la Economía a campos tradicionalmente reservados a la Sociología explicaba el crimen como consecuencia de un cálculo racional, de forma que la opción por no delinquir se daría solo cuando los costes son menores que los beneficios. Dadas las derivaciones políticas y filosóficas de la confrontación entre Economía y Sociología, parece bastante complicado que esta cuestión pueda plantearse desde un punto de vista epistemológicamente correcto. Es decir, resultaría complicado demostrar empíricamente que la mayoría de las personas, en un determinado contexto espacio-temporal, a la hora de realizar elecciones en el campo de lo que se considera «económico» actúan de acuerdo a una racionalidad formal medios-fines, maximizando su función de utilidad tal y como propone la teoría económica. Ante este problema, la receta clásica de la teoría económica es la de actuar bajo un supuesto de pragmatismo: no importa tanto que el supuesto tenga validez a nivel

individual, siempre y cuando el comportamiento agregado de los individuos sea el esperable en el caso de que sí lo fuera. En este trabajo optaremos más bien por lo contrario, por analizar el tipo de justificaciones y argumentaciones que dan los sujetos a las propias decisiones, independientemente de que los criterios que se afirma haber utilizado para tomar las decisiones hayan sido los realmente utilizados o se trate de racionalizaciones a posteriori.

Tradicionalmente la división entre Economía y Sociología ha pasado también por la presunción de que el comportamiento humano sigue distintas «racionalidades» en función de distintos campos. Así, se presupone que el campo de lo económico es el campo de la racionalidad instrumental medios-fines, mientras que en otros ámbitos de la experiencia humana pueden aplicarse lógicas distintas. A partir de los años sesenta del siglo XX, aportaciones como la de Gary Becker (1962; 1968; 1976; 1981) iban en la línea de romper esta división, aplicando supuestos de racionalidad al análisis de campos distintos del económico, como la educación, el delito o la familia. La Nueva Sociología Económica, por su parte, implica una reacción contra esta propuesta, y eliminando el punto de partida de que el campo de lo económico se rige mediante la racionalidad instrumental, pretende analizar la actividad económica sin presuponer que la acción de los individuos implica una adecuación medios-fines.

En definitiva, mientras que la economía utiliza la racionalidad como un mecanismo explicativo que se da por supuesto, la sociología económica ha tratado la racionalidad formal como una variable dependiente, estudiando las condiciones sociales bajo las que es posible este tipo de racionalidad. De esta forma, el reduccionismo utilitarista que Zafirovski atribuye a la *mainstream economics* es confrontado con el realismo socioeconómico de la sociología económica, que asume una pluralidad de factores causales de origen social frente al monismo económico y, en el campo de la acción, permite concebir propósitos multidimensionales en la conducta económica en lugar de la unidimensionalidad teleológica que subyace a su explicación mediante variables exclusivamente racionales. Por lo demás, resulta interesante señalar que el análisis que se hará aquí, al intentar captar el tipo de justificación, racionalidad o lógica intrínseca que dan los agentes económicos (en este caso los empresarios) a las propias acciones no trata de captar la «lógica intrínseca de la actividad económica», sino la explicación que los agentes se hacen de las mismas (una racionalización en el sentido paretiano). Lo que pretendemos analizar aquí es por tanto cómo los agentes explican (y justifican) su comportamiento, no tanto los motivos y las explicaciones últimas de las mismas. Así, por

ejemplo, el que un empresario opte por una estrategia de reducción de los beneficios empresariales o de despido implica sin duda valoraciones morales acerca de cómo ha de repartirse socialmente la riqueza. En el caso de que esta estrategia se justifique en base a determinadas teorías o criterios económicos (por ejemplo, hay que mantener los beneficios empresariales altos para dinamizar la economía), lo que pretendemos analizar aquí no es la «verdad» o «falsedad» científica de esta teoría, sino los criterios utilizados para justificarla y por qué se prefieren estos a otros.

El enfoque sociológico también amplía considerablemente el marco de análisis de la acción económica al introducir los temas del *significado* y el *poder*. Para los economistas, el significado de la acción económica es derivable de la relación entre, por una parte, unas preferencias *dadas* y, por otra, los precios y cantidades de bienes y servicios, de forma que el papel del significado se basa en supuestos (estabilidad de las preferencias) y circunstancias externas (el mercado). En contraste, Weber señala que todos los procesos y objetos económicos son caracterizados como tales enteramente por el significado que tienen para la acción humana. Estos significados no son estables, sino que se construyen históricamente y no pueden ser, por tanto, dados por supuesto. Con respecto al poder, la microeconomía tiende a considerar la acción económica como un intercambio entre iguales, admitiendo solo en los casos de competencia imperfecta la existencia de un poder de mercado que permite controlar los precios o la producción. La sociología amplía notablemente el papel del poder en la acción económica, señalando que su influencia no solo se produce en los mercados sino también en otros contextos sociales (políticos, clasistas), dando lugar al amplio debate sobre las implicaciones políticas de la desigualdad de riqueza y la existencia de una élite corporativa que utiliza su poder económico para ajustar a su conveniencia el marco institucional.

A partir de estas diferencias generales, Smelser y Swedberg coinciden a grandes rasgos con Zafirovski (aunque su tono sea más conciliador) a la hora de apuntar otras diferencias en los «modos» de hacer ciencia de la economía y la sociología económica, ya sea en las metas del análisis (predicciones teóricas frente a explicaciones descriptivas), los modelos empleados (énfasis en los modelos matemáticos de variables económicas frente al pluralismo metodológico de la sociología) o la relación (aprobemática en Economía) con los autores clásicos de sus tradiciones intelectuales.

1.3.3. La nueva sociología económica

Tras hacer un repaso de las aportaciones de autores como Marx, Weber, Durkheim, Schumpeter, Polanyi y Parsons, Smelser y Swedberg (2005) no dudan en calificar de «estancado» el estado del campo de la sociología económica en el periodo que va de la publicación del *Economy and Society: A study in the integration of economic and social theory* de Parsons y Smelser (1956(1984)) hasta la publicación a mediados de los ochenta del artículo «Economic action and Social Structure: The Problem of Embeddedness», de Mark Granovetter (1985). A partir de la publicación de ese artículo y en respuesta a una serie de circunstancias (auge del discurso economicista neoliberal en política e intromisión de la Economía en temas sociológicos —Becker, Williamson, etc.—, el campo de la sociología económica adquiere un nuevo auge en el panorama intelectual estadounidense, dando lugar a lo que estos autores denominan la *nueva sociología económica* (en adelante, NSE).

Otros autores no dudarían en señalar que esta afirmación se basa en una concepción muy estrecha de lo que es la sociología económica, que se encargaría, de acuerdo con esta perspectiva, de ofrecer explicaciones de los fenómenos económicos alternativas a las de la teoría neoclásica, utilizando los «marcos de referencia, las variables o los modelos explicativos de la Sociología». Con ello parecen dejar de lado, o al menos relegar a un papel secundario, el estudio de la dirección inversa de esta relación causal, es decir, cómo la economía (por muy *sociales* que sean sus mecanismos) influye en la sociedad¹⁴. De esta forma, buena parte del contenido *crítico* que la Sociología puede elaborar a partir del análisis de la economía queda relegado a un segundo plano. Esto se aprecia claramente en el tratamiento que dan al marxismo y su programa de investigación sobre los efectos sociales del capitalismo, pasando por alto la atención permanente a la interacción entre economía y sociedad que ha orientado, con mayor o menor éxito, el trabajo de multitud de científicos sociales (economistas, antropólogos, historiadores, sociólogos) en la segunda mitad del siglo XX¹⁵.

[14] Fernández Enguita (1998) denomina *Economía Política* a esta orientación, que vincula claramente con la tradición marxista. Véase más adelante.

[15] Por poner un ejemplo, a la hora de valorar la contribución de Bordieu a la Sociología Económica señalan que su explicación de la estructuración social de los comportamientos económicos mediante el modelo conceptual del *campo* es una alternativa al modelo del *embeddedness* de la NSE americana, pero en ningún momento mencionan su condición de post-marxista sino su pertenencia al ámbito europeo junto a Dahrendorf, Habermas, Luhman o Knorr-Cetina (Smelser y Swedberg, 2005: 17-19). Sobre la orientación posmarxista de Bordieu, véase Brunet y Pastor (2004); para una evaluación del panorama de los estudios marxistas tras la caída del comunismo, véase Therborn (2005).

En consecuencia, la visión que plantean Smelser y Swedberg de la NSE está demasiado constreñida al, por otro lado indiscutible, impacto de Granovetter y la sociología económica neoinstitucionalista. Sin embargo, una concepción menos estrecha del objeto de estudio de la sociología económica daría menos protagonismo a esta corriente y lo que pueda aportar de nuevo en relación con la tarea llevada a cabo por otras áreas de la Sociología que tratan temas en los que lo económico tiene especial protagonismo, como las sociologías de la organización, del trabajo, de la desigualdad o del consumo¹⁶. Las explicaciones sociológicas sobre el papel del Estado, los grupos informales o las normas en el comportamiento de los agentes económicos en el mercado constituyen un aspecto importante de la labor de la sociología económica, sobre todo en la medida en que están aportando explicaciones más solventes que las de la economía neoclásica¹⁷, pero no agotan el amplio campo en el que la explicación sociológica puede ser relevante para comprender la realidad socioeconómica.

En este sentido, la caracterización de la NSE de Smelser y Swedberg se limita a complementar el trabajo central de Granovetter y sus críticos y seguidores con las contribuciones del análisis de redes, la teoría de la organización, la sociología cultural, la tradición histórico-comparativa, la sociología del interés de Coleman y las «contribuciones europeas» (entre las que destacan fundamentalmente a Bourdieu). Otras descripciones del estado actual de la sociología económica, como la de Fernández Enguita (1998), consideran que la sociología económica debe entenderse como una «denominación de una sociología especial y no como etiqueta de una escuela particular» (p. 104), recogiendo dos tradiciones antaño opuestas y ahora complementarias, la *economía política* y la sociología económica. Mientras que la primera estaría fundamentalmente inspirada por la tradición marxista (aunque incorporando elementos de Weber y Polanyi) y se encargaría de «subrayar el peso decisivo de los factores económicos sobre otras esferas de la vida social», la segunda se encargaría de los «condicionamientos sociales de las instituciones económicas» siguiendo la tradición weberiana. De forma que «el *explanans* de cada una de ellas es el *explanandum* de la otra» (p. 104, cursivas en el original). Dentro de esta segunda tradición, a su vez, Fernández Enguita distingue tres escuelas o tipos de estudios. En primer lugar, una escuela orientada al análisis

[16] Fernández Enguita añade a estas disciplinas afines la Sociología de la Familia, por el protagonismo económico de esta institución en la producción y distribución de bienes y servicios, y la Sociología de la Educación, por la relevancia que tienen las cualificaciones para estructurar el mercado laboral. (Fernández Enguita, 1998: cap. 4).

[17] Véase, por ejemplo, Bunge (2003: caps. 5 y 8).

del poder formal e informal en las organizaciones, cuyo principal exponente sería Amitai Etzioni. En segundo lugar, una escuela interesada por las bases culturales de la racionalidad, es decir, por «las condiciones culturales sobre las que es posible el surgimiento de las instituciones económicas del capitalismo» (p. 101), cuyo máximo exponente sería Paul DiMaggio. Por último, la escuela de la sociología neoinstitucionalista, con Mark Granovetter y Richard Swedberg a la cabeza, dedicada fundamentalmente al estudio sociológico de los mercados a partir del concepto de incrustación. Junto a estas dos tradiciones sociológicas, Fernández Enguita recoge la presencia de una tercera corriente, de inspiración económica, que aglutina a investigadores procedentes de la Economía (a los que este autor denomina *imperialistas económicos* o *paradigmáticos*) y de la Sociología (en los que se encuadrarían los seguidores de la teoría de la elección racional).

Para Fernández Enguita, es posible hablar de una alineación de estas tres tradiciones intelectuales en un campo académico (o disciplina especial, como él la denomina) dado su interés común en el análisis de un vasto conjunto de fenómenos humanos en los que la esfera económica está implicada, ya sea como causa o efecto, ya sea directa o indirectamente. Con esta perspectiva, cabría considerar que la NSE americana ni es tan nueva, ya que buena parte de sus temas habían sido abordados previamente por otros autores (empezando, como hemos visto, por Polanyi) o constituyen elementos centrales de la teoría sociológica y su modelo de ser humano (el *homo sociologicus*), ni es tan importante, ya que su contribución va poco más allá de una teoría de alcance medio para un conjunto restringido de fenómenos (el mercado) dentro del vasto campo de las interacciones bidireccionales entre la economía y la sociedad. Ahora bien, esto no quiere decir que el marco de análisis que provee esta sociología económica neoinstitucionalista carezca de interés a la hora de abordar ese problema que, para el caso de esta investigación, es de la mayor relevancia. Es por ello que se aborda específicamente en el siguiente apartado.

1.4. La sociología económica neoinstitucionalista: capital social, campos organizacionales y el problema micro-macro

La sociología económica neoinstitucionalista aborda el mismo tipo de problemas que la economía neoinstitucionalista, ya abordada en el apartado 1.2, aunque difiere de ella en algunas características clave del modelo de la acción económica,

como sus asunciones sobre la racionalidad de la conducta, su concepto de institución social o los mecanismos de estructuración social del comportamiento a nivel macro y micro a los que presta atención. Este enfoque continúa el interés del estructural-funcionalismo parsoniano por el papel de los valores en la acción, que se prolonga en la sociología de la organización norteamericana de los 60 y 70, desde las ideas de Phillip Selznick (1957) sobre la presencia en la organización de principios administrativos (racionalidad instrumental) e institucionales (valores comunitarios), hasta los trabajos de DiMaggio y Powell sobre los campos organizacionales (DiMaggio, 1981; DiMaggio y Powell, 1983) o de Meyer y Rowan sobre el papel de los «mitos» organizacionales en la legitimación y conformidad de sus miembros (Meyer y Rowan, 1977)¹⁸. La teoría de la acción neoweberiana y su análisis de las bases psicosociales de la toma de decisiones (Homans, 1977; Collins, 1981; 1986) también aportan elementos fundamentales a la perspectiva neoinstitucionalista.

A partir de estos antecedentes, la perspectiva de la sociología económica neoinstitucionalista ha evolucionado desde el énfasis del artículo seminal de Mark Granovetter (1985) en las interacciones dentro de las redes o grupos primarios (*close-knit groups*) como cauces para la institucionalización del comportamiento hacia perspectivas más estructurales, incorporando elementos del constructivismo sociológico y la sociología de las instituciones (Ingram y Clay, 2000). En este apartado se expondrá la síntesis reciente del modelo neoinstitucionalista que elabora Victor Nee, haciendo especial énfasis en los aspectos del nivel organizacional de ese modelo (Nee e Ingram, 1998; Nee, 2005). El problema de partida de esta corriente es la identificación del papel del *capital social* en los comportamientos económicos, una idea ya presente en el primer utilitarismo económico, que reconoce que son necesarias determinadas normas de cooperación para guiar las transacciones mercantiles¹⁹. Como apunta Granovetter en su artículo, el problema fundamental es la «producción de la *confianza* en la vida económica» (1985: 491). Es en este contexto en el que hay que interpretar la famosa afirmación de Granovetter de que las acciones económicas «están incrustadas [*embedded*] en sistemas de relaciones

[18] Es en esta corriente de la sociología de la organización donde encontramos los trabajos de Granovetter previos a su artículo de 1985 (Granovetter, 1973; Granovetter, 1974).

[19] Por ejemplo, Adam Smith en su *Teoría de los Sentimientos Morales* parece desconfiar de la capacidad de autorregulación del mercado sin ciertas instituciones y normas de carácter moral. Como se ha señalado en apartados anteriores, la síntesis neoclásica no incorporó estas preocupaciones a sus modelos, asumiendo que la maximización de la utilidad o el equilibrio de los mercados eran cualidades «naturales» de los seres humanos.

sociales concretos y continuos» (Granovetter, 1985: 487) La perspectiva neoinstitucionalista identifica el capital social con las *instituciones*, entendidas como un «sistema dominante de elementos formales e informales —costumbres, creencias compartidas, convenciones, normas y reglas— interrelacionados hacia el que los actores orientan sus acciones cuando persiguen sus intereses» (Nee, 2005: 55). De esta forma, la atención a las «estructuras sociales que proveen conductos para la acción colectiva facilitando y organizando los intereses de los actores y haciendo cumplir las relaciones principal-agente» (p. 55) no rechaza la racionalidad de los actores económicos, sino que abre la puerta a la consideración de los mecanismos por los que esta es estructurada por el contexto social en que se ejerce.

A la hora de identificar en qué consiste y cómo actúa el capital social, el modelo neoinstitucionalista plantea tres niveles de análisis: el entorno institucional, el nivel organizacional y el nivel individual. El *entorno institucional* está formado por las «reglas formales de regulación, controladas y aplicadas por el estado, que gobiernan los derechos de propiedad, los mercados y las empresas» (p. 56). Estas reglas imponen restricciones sobre las empresas a través de los mecanismos de mercado y la regulación estatal, *mecanismos institucionales* de carácter distal que dan forma a la estructura de incentivos de las organizaciones e individuos. Esta estructura actúa también como una «causa profunda» proveyendo el *contexto* en que los mecanismos proximales de los lazos interpersonales actúan en los otros niveles. Nee especifica que esta idea de los mecanismos institucionales es muy similar a la de la economía neoinstitucionalista, aunque la sociología económica neoinstitucionalista se caracterizará por especificar el modo en que las normas de los grupos primarios interactúan con las reglas formales en la realización de los intereses.

Los mecanismos de mercado, desde esta perspectiva, no son uniformes para cualquier tipo de producción, sino que se refieren a las reglas incrustadas en distintos tipos de mercados (trabajo, capital, materias primas, etcétera). Lo relevante aquí no es tanto el contenido específico para un mercado concreto de las reglas formales que descienden del entorno institucional como la idea de que la conducta económica en ese mercado, industria o campo organizacional dependerá de la interacción entre el marco de incentivos de la regulación formal con las reglas informales incrustadas en las redes de relaciones sociales de los niveles inferiores (organizaciones e individuos) implicados. Detrás de esta conclusión teórica se encuentra la evidencia empírica acumulada en los estudios de sociología de la organización durante las décadas de 1960 y 70, que desplazaron el foco de atención desde el estudio de las empresas y organizaciones no lucrativas individuales a los

estudios de conjuntos de organizaciones específicas (Perrow, 1991), resaltando las similitudes entre las empresas de una industria frente a otros factores de contingencia (tamaño, edad) (Lawrence y Lorsch, 1973) o la importancia de las relaciones interorganizacionales en la explicación del comportamiento de los mercados (Hirsch, 1972).

Se trata de una idea importante para el análisis a realizar en esta tesis doctoral, ya que avala la idea de estudiar la elaboración de estrategias empresariales dentro del contexto *específico* de la producción turística. El anclaje teórico de esta decisión metodológica vendría dado por la conclusión de DiMaggio y Powell de que en el contexto de estos *campos organizacionales* o *mercados productivos*²⁰ (como el turismo) existen reglas del juego informales y creencias culturales que motivan y guían *endógenamente* a las organizaciones (entre ellas, las empresas), presionando hacia la conformidad en su comportamiento mediante distintos mecanismos de *isomorfismo* (DiMaggio y Powell, 1983). Estos mecanismos de isomorfismo actúan sobre las relaciones entre las empresas del mercado productivo, dando lugar al *nivel organizacional*. DiMaggio y Powell distinguen tres tipos: isomorfismo *coactivo*, determinado por la dependencia de recursos externos y que recoge lo que convencionalmente se entiende por las presiones del mercado; isomorfismo *normativo*, derivado de los códigos de conducta ante la incertidumbre que promueve explícita o tácitamente el grupo de empresas del mercado (p. e. asociaciones profesionales); isomorfismo *mimético*, referido a «cómo actores pretendidamente racionales, enfrentándose a la incertidumbre en decisiones de alto riesgo, se contentan con identificar pares exitosos y hacen atribuciones razonables pero incorrectas sobre las causas de su éxito» (comunicación personal de DiMaggio recogida en Nee, 2005: nota 26). Estos mecanismos operan de forma similar (y se superponen) a los mecanismos del *nivel micro de los individuos y sus redes* de relaciones grupales. En este nivel nos encontramos con los mecanismos psicosociales de conformidad a las normas del grupo y a sus creencias compartidas sobre la conducta esperable.

En ambos niveles, la pregunta clave para el análisis neoinstitucionalista es ¿qué motivos llevan a los individuos o a las organizaciones a conformar su conducta a estas presiones de los niveles superiores? Para el caso de los individuos, actúa una lógica instrumental de normas de maximización de bienestar (a partir del

[20] Nee (2005, nota 25) es partidario de utilizar el concepto «mercado productivo» antes que el de «campo organizacional» para referirse al nivel organizacional de las empresas (u organizaciones lucrativas). Obviamente, actúan aquí el mismo tipo de consideraciones que llevaron al paso de la sociología de la empresa a la sociología industrial (Fernández Enguita, 1998).

marco cultural de preferencias e intereses inculcados en el proceso de socialización), de forma que si los incentivos que un individuo percibe de los niveles superiores (recompensas y castigos, recursos) satisfacen sus normas de maximización se atenderá a las presiones a la conformidad, realizando las conductas esperadas y reduciendo la necesidad de monitorizar el cumplimiento de las normas a los niveles superiores. En sentido inverso, si los incentivos no cumplen esas normas de maximización de bienestar, los individuos no seguirán las conductas y adoptarán pautas *oportunistas* de comportamiento, aumentarán los costes de supervisión para los niveles superiores y, llegado un cierto umbral de insatisfacción, presionarán para que cambien los objetivos de los grupos y organizaciones y sus normas formales e informales o se integrarán en otras redes de relaciones que les permitan satisfacer sus intereses. Con este circuito bidireccional entre el nivel micro y el macro, la sociología neoinstitucionalista pretende dar cuenta de cómo los individuos se conforman a las instituciones sociales y cómo, a su vez, contribuyen a su cambio. En resumen, esta solución a nivel micro del problema de la acción social, sobre la que no será posible detenerse con mayor detalle, viene a combinar la perspectiva del intercambio social de Blau (1983) y Homans (1977) con desarrollos más recientes sobre las bases racionales de la conducta cooperativa, basados en la teoría de juegos (Axelrod, 1984) y el dilema del prisionero (Ellickson, 1991), para dar respuesta al problema parsoniano (aunque con resonancias hobbesianas) de la conformidad de los individuos a las necesidades del sistema social.

En el nivel intermedio de las organizaciones, los motivos para conformarse a las presiones del mercado productivo también siguen una lógica instrumental relativa a los intereses, aunque aquí los sociólogos de la organización neoinstitucionalista añaden un tema muy relevante al incluir la búsqueda de *legitimidad* como un principio adicional de orientación estratégica de los actores en el nivel organizacional. En principio, se entiende que las organizaciones lucrativas en mercados competitivos afrontan mecanismos de selección darwinistas que requieren lógicas de acción estratégica relativas a los intereses. Es decir, los empresarios seguirán las normas formales e informales de su campo organizacional en la medida en que permitan incrementar las probabilidades de supervivencia de su empresa o, siendo más realistas, aumentar su tasa de ganancias. Aunque se trate de una racionalidad limitada y constreñida por las visiones del mundo, los códigos de conducta y las estructuras de incentivos, las empresas (al igual que los individuos) siguen alguna norma de maximización (de eficacia, rentabilidad o supervivencia) a la hora de ajustar su comportamiento a las directrices cooperativas o a criterios oportunistas. En resumidas cuentas, la adopción de conductas cooperativas o isomórficas se ex-

plicaría por sus ventajas adaptativas. Posteriormente, Cyert y March y su modelo del «cubo de basura» establecieron que las metas u objetivos de las organizaciones (lucrativas o no) emergían de procesos de negociación entre grupos dentro de la empresa (Cyert y March, 1993), abriendo el camino a las interpretaciones basadas en el poder de los grupos que controlan los *inputs* y procesos críticos de la organización (Cohen, March *et al.*, 1972) o que atienden al carácter simbólico de las metas (Meyer y Rowan, 1977).

En definitiva, se abre la puerta en el modelo de la sociología económica neoinstitucionalista a la búsqueda de legitimidad como meta estratégica para las empresas, incluso en mercados productivos de competencia perfecta. De esta forma, en la propuesta de Nee se recoge que la «legitimidad es importante para las empresas, como es manifiesto en las inversiones empresariales en promover el reconocimiento de su marca, la reputación de fiabilidad y calidad de sus servicios y productos y el cumplimiento de las leyes federales y estatales» (Nee, 2005: 56). No obstante, Nee señala que «la búsqueda de legitimidad está dirigida por el interés de las empresas en su supervivencia y rentabilidad en mercados competitivos», de forma que la «legitimidad puede ser vista como una condición de ajuste que les permite mejorar sus oportunidades de supervivencia y asegurar ventajas en los mercados económicos y políticos» (p. 56).

1.4.1. Conceptos neoinstitucionalistas para el análisis de las estrategias empresariales

Lo importante para el planteamiento teórico de esta tesis doctoral es que, ya sea por motivos irracionales orientados por las creencias culturales del entorno institucional de Meyer y Rowan o por motivos racionales relacionados con la supervivencia de la organización, la cuestión de la *legitimación* del comportamiento económico y del entramado cultural en que se produce adquieren especial protagonismo. Desde esta perspectiva sociológica, la lógica económica de la acción estratégica de las organizaciones se revela ampliamente permeable a las determinaciones del contexto social, bien a través de los cauces que establece el entramado normativo del entorno institucional, bien mediante las presiones informales de la red de relaciones sociales. Se obtiene de esta forma un importante repertorio de *objetos sociales* relevantes para la comprensión sociológica del comportamiento empresarial y su orientación estratégica, que cabe identificar con la matriz de componentes Z (políticos, sociopsicológicos, culturales) que proponía Zafiro-

ki (1998). En mayor o menor medida, los distintos planteamientos del enfoque neoinstitucionalista sobre los empresarios reclaman que se preste atención a los siguientes elementos para la comprensión del marco de intereses y preferencias que sirve de base a su acción:

- El marco legislativo general y específico que afecta al mercado productivo y las organizaciones que se encargan de elaborar y aplicar las normas formales.
- Códigos de conducta y normativas formales de las asociaciones empresariales y otras organizaciones de intereses conectadas al mercado productivo; eficacia de los sistemas de sanciones y recompensas.
- Creencias compartidas por el empresariado del mercado productivo (cultura empresarial): visiones del mundo, nociones sobre los bienes comunes, valores empresariales, normas de conducta tácitas (expectativas sobre el comportamiento).
- Redes de relaciones interempresariales: flujos de recursos, información, ordenaciones de estatus (White, 2001), recompensas y castigos, autonomía²¹.

Siguiendo estas directrices, un primer objetivo de esta tesis doctoral será dotar de contenido empírico al tercero de estos conjuntos de objetos sociales, la *cultura empresarial del sector turístico*. Se trata de un objeto de estudio constituido por el conjunto de proposiciones fácticas y reglas de acción compartidas, en mayor o menor grado, por los integrantes del campo organizacional de la producción turística. En la medida en que este concepto se refiere a un conjunto articulado de *ideas compartidas* sobre la organización de la producción turística elaborado desde la posición en ese mercado productivo y orientado a ella, será preciso abordar la cultura empresarial turística recurriendo a las metodologías cualitativas encaminadas a la detección y explicación de los *discursos sociales* (Martín Criado, 1997; Ruiz Ruiz, 2009).

Lo expuesto sobre la sociología económica y el enfoque neoinstitucionalista también aporta elementos de interés para abordar la relación entre discursos y prácticas empresariales, una de las cuestiones de fondo de esta tesis doctoral. La

[21] Hacemos referencia aquí a la dimensión de *autonomy* en el nivel micro de Woolcock (1998), entendida como la conexión socioinstitucional de los empresarios a nivel micro y su integración en redes extracomunitarias. Para una exposición detallada de las implicaciones para el desarrollo local de esta dimensión del capital social, véase Moyano (2001).

hipótesis de base de todo el diseño metodológico de esta tesis es que *existe un importante grado de asociación en el contexto del mercado productivo turístico entre las manifestaciones concretas de la cultura empresarial (discursos) y la adopción de determinadas estrategias empresariales (prácticas)*. Téngase presente que en esta hipótesis de partida no se presupone ninguna dirección causal en la relación de asociación entre ambos términos. La cuestión de si los discursos anteceden a las prácticas o son racionalizaciones a posteriori de ellas (o en términos más amplios, si la cultura determina la economía o es su justificación ideológica), tiene una larga tradición en la sociología y aún no ha encontrado una solución plenamente satisfactoria. Quizás la postura más sensata sea considerar esta cuestión como un dilema similar al del huevo y la gallina, entendiendo que en los procesos concretos las influencias causales se producen en los dos sentidos. En cualquier caso, este tema recibirá una atención más detallada en los siguientes capítulos.

Un último aspecto relevante del planteamiento neoinstitucionalista es el de sus reminiscencias funcionalistas. La supervivencia de las organizaciones (en el caso que aquí nos ocupa, de las empresas) depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de bienestar (incrustadas o socialmente construidas) de los individuos. De forma que el cambio en la estructuración social del comportamiento económico se produce mediante un mecanismo de selección evolutiva de arreglos institucionales en función de su *eficacia* para responder a las demandas (intereses, preferencias, utilidades) individuales. Una estrategia empresarial innovadora, por muy incrustada que esté en el contexto cultural, no tendrá *difusión* dentro de su mercado productivo si no aporta alguna ventaja adaptativa respecto al repertorio de estrategias institucionalmente sancionadas que la preceden. Por uno u otro camino se llega a la conclusión de que en el largo plazo las estrategias existentes en un momento dado son eficaces, adaptativas o funcionales. Asimismo, parece que los empresarios, gracias a las presiones informales y culturales, acaban en la situación parsoniana de «querer hacer lo que (desde la perspectiva del sistema) deben querer hacer».

Sin embargo, los análisis empíricos neoinstitucionalistas no suelen llegar a este resultado, sino que más bien tienden a señalar los desajustes entre los requisitos funcionales y los arreglos institucionales (por ejemplo, en el modelo weberiano de crecimiento económico de Evans y Rauch, 1999) o la existencia de estados de ajuste *alternativos* para un mismo proceso de cambio en entornos institucionales diferentes (a la manera de los estudios comparativos de Greif, 1998). El modelo neoinstitucionalista, en su aplicación empírica, resulta ser bastante plástico, de-

jando un amplio margen para la agencia de los individuos y su capacidad para resistir o desviar parte de las presiones sociales que reciben de los mecanismos institucionales. Los trabajadores y sus grupos pueden «torcer» los procedimientos formales e informales de supervisión de sus organizaciones (Burawoy, 1989); los individuos pueden activar relaciones sociales fuera de sus grupos si estos no sirven a sus metas; las empresas pueden coordinarse entre sí para desvirtuar los mecanismos de mercado o la regulación formal para mantener o elevar su rentabilidad. Sin perder de vista las diferencias de perspectiva teórica, también es posible asimilar este mecanismo con la idea de Bourdieu de que las normas de juego del campo reflejan la relación de fuerzas de los distintos tipos de capital de sus integrantes (Bourdieu, 2003), en la medida en que hacen referencia al mismo fenómeno: la capacidad de los individuos para transformar (si bien limitadamente) las instituciones sociales que les constriñen. En cualquier caso, en esta investigación se seguirá la amplia tradición sociológica que tiende a «sospechar» de este tipo de diagnósticos funcionalistas (Mills, 1959; Perrow, 1991; Bourdieu, 2000), desconfiando de las soluciones funcionales que producen automáticamente el bien común y de los modelos que prestan más atención a la cooperación que al conflicto. Las estrategias empresariales pueden llegar a imponer los intereses empresariales sobre las metas de los grupos de trabajadores de la empresa, de forma que estos tengan poco margen para salvaguardar sus intereses en el nuevo sistema formal e informal de castigos y recompensas. Los empresarios pueden verse compelidos a ajustar sus estrategias a reglamentos que no les benefician u orientarlas por diagnósticos erróneos (o interesados) de los nodos con mayor influencia de la red del campo organizacional, que pueden presionar para establecer una estructura de incentivos al conjunto del campo que les beneficie prioritariamente. Se impone mantener, por tanto, cierta distancia crítica en el uso del marco conceptual neoinstitucionalista que, no obstante, ofrece ventajas en cuanto a claridad y simplicidad frente a los modelos alternativos.

1.5. Recapitulación

A lo largo de este capítulo se ha trazado la ubicación disciplinar de esta investigación en el amplio campo del estudio del comportamiento empresarial. Se han confrontado las perspectivas de la economía y la sociología económica al respecto, con el recurso a los modelos del *homo economicus* y el *homo sociologicus* para dar cuenta del actor empresarial. Así, se ha partido de un actor racional e infrasocializado (Granovetter, 1990) que vive en una «sociedad concebida como un mero

reflejo de una economía aislada de individuos atomizados» (Zafirovski, 1998: 196) para llegar al *homo sociologicus*, un actor en sociedad, a la vez racional e irracional (guiado por metas políticas, sociopsicológicas o culturales) que, desde Weber (1992) a Boudon (2002) ha caracterizado el enfoque sociológico sobre el comportamiento económico. Al tratar esta perspectiva se ha prestado especial atención al enfoque neoinstitucionalista y su recurso al concepto de racionalidad limitada por el contexto (*context bound rationality*) a la hora de conjurar el riesgo de caer en el sesgo opuesto de plantear un *homo sociologicus* sobresocializado, totalmente determinado por las presiones sociales²².

A partir del modelo neoinstitucionalista de la acción económica se ha expuesto una concepción del empresario como un actor racional que, aparte de los imperativos económicos (producción eficiente y lucrativa), está sujeto a las presiones de la red de relaciones sociales de su mercado productivo y del entorno institucional que regulan formal o culturalmente sus preferencias e intereses y los medios a su disposición para alcanzarlos. Este empresario sociológico debe atender a las metas de los grupos e individuos situados por encima y por debajo de él en situaciones de incertidumbre en las que la información no circula de forma fluida, por lo que debe recurrir a normas, creencias y valores de su cultura empresarial para legitimar sus estrategias evitando que sus contrapartes en las transacciones adopten acciones oportunistas o perciban oportunismo en su comportamiento y lo castiguen. Se justifica de esta manera el interés primordial de esta investigación por el análisis empírico de la cultura empresarial en el mercado productivo del turismo y su papel en la elaboración de las estrategias empresariales.

Se ha realizado en este capítulo un examen no exhaustivo pero amplio de los conceptos y temáticas sociológicas implicadas en el problema de la investigación. Este recorrido ha tenido que solventar el problema de reflejar los antecedentes de conceptos que tienen una larga tradición en la Sociología y a la vez dar cuenta del resurgir que han tenido en las últimas décadas dichos conceptos a raíz de la emergencia de la NSE. Se trata, en definitiva, de recorrer una bibliografía inusitadamente amplia, que solo ha podido abordarse gracias a la existencia de excelentes revisiones y trabajos de síntesis que han orientado la selección de las lecturas. Difícilmente se podrá haber hecho justicia a la complejidad y profundidad de los

[22] En este sentido, Zafirovski prefiere la expresión *homo complexicus* de Sjöstrand (1993) a la de *homo sociologicus* para marcar la diferencia de su concepción del individuo en sociedad (que atiende a factores económicos y no económicos) respecto a la idea, proveniente del estructuralismo marxista, de los individuos irracionales totalmente condicionados por la estructura cultural que se encuentra, por ejemplo, en Meyer y Rowan (1977).

temas tratados, aunque se espera que el tratamiento dado a la indagación o problematización de lo económico por parte de la teoría sociológica sea suficiente para reflejar la vinculación del problema de investigación que se aborda en esta tesis doctoral con el panorama macroteórico de la sociología. Muchos de estos temas serán ampliados en los capítulos siguientes, cuando se aborden los planteamientos teóricos de alcance intermedio sobre la organización de la producción turística.

2. Las estrategias empresariales: eficacia, contexto y legitimación

En este capítulo, la revisión teórica se focalizará sobre el tema de las estrategias empresariales y su determinación social. La noción de que la acción de los empresarios puede ser caracterizada como *estratégica* está presente de multitud de formas en las distintas sociologías de la organización. Como se apreciará en la delimitación conceptual del término (apartado 2.1), existe una importante polisemia en la conceptualización de las cualidades que permiten calificar como *estratégica* una conducta o que llevan a identificar una estrategia en un patrón de acción determinado. En cualquier caso, en su acepción más común de «plan para realizar un fin», la estrategia remite al tema central de la *eficacia* racional en la asignación de medios para la consecución de fines, considerada en buena parte del ámbito académico del análisis organizacional como el imperativo fundamental de las organizaciones.

El énfasis en la eficacia para una situación dada lleva a un planteamiento mecanicista que subordina las estrategias al *contexto*, considerándolas meras respuestas adaptativas a las variaciones del entorno (apartado 2.2). Se argumentará aquí que se trata de una concepción análoga a la subordinación de las unidades productivas a los vaivenes del mercado del modelo neoclásico. Las investigaciones sobre el entorno o contexto organizacional pasaron entre los años 1960 y 1980 de este primer énfasis en las respuestas mecánicas a los cambios en el entorno (fundamentalmente la tecnología y las acciones de la competencia) a una creciente atención a la capacidad de las organizaciones para configurarlo y controlarlo. En la medida en que las investigaciones sociológicas han mostrado lo limitado de la racionalidad de los decisores empresariales y la relevancia de las presiones institucionales

en la elaboración de sus estrategias, el foco de interés se ha desplazado desde la preocupación inicial por la racionalidad y la eficacia, al análisis sociológico de las estrategias como productos culturales (apartado 2.3). Se entra así en el análisis de la dimensión ideológica, de *legitimación*, de las estrategias, que deben acompañarse de un repertorio de justificaciones que garanticen el alineamiento de los integrantes de la empresa (y otros actores relevantes: clientes, proveedores, inversores) con los nuevos programas de acción. Asimismo, el análisis del *discurso estratégico* requerirá atender a los mecanismos comunicativos (ambigüedad, retórica, narratividad, ritualismo, etc.) y los contenidos justificatorios (eficacia, bien común, justicia) presentes en la racionalización de la legitimidad de las estrategias. Con todo ello se obtendrá un marco conceptual de las distintas dimensiones teóricas implicadas en el abordaje sociológico de las unidades de análisis elementales de esta tesis doctoral, las estrategias empresariales.

2.1. Concepto de estrategia empresarial: eficacia y legitimación

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en su 22ª edición, señala la siguiente definición del sustantivo *estrategia*:

«(Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.

2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.

3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento».

Cabe destacar distintos elementos semánticos denotados por la definición. En primer lugar, la noción *instrumental* («plan para realizar un fin») que ubica a las estrategias como formas de acción que vinculan medios y fines. En segundo lugar, la ambigüedad entre *arte* y *técnica* («conjunto de reglas») de estos modos de dirigir o decidir. En tercer lugar, no debe perderse de vista el origen militar²³ y la

[23] En los trabajos sobre los aspectos estratégicos del comportamiento social (ya sean empresariales, individuales o familiares) es harto frecuente remontarse a Von Clausewitz o incluso a Sun Tzu para presentar el concepto. Asimismo abundan las metáforas militares a la hora de interpretar o describir el comportamiento estratégico en otras esferas distintas de la confrontación violenta entre ejércitos, especialmente en el ámbito de las acciones económicas. Prueba de ello es el uso frecuente en la prensa económica de expresiones como «responder a los ataques de la competencia», «ocupar un nicho de mercado», «atrincherarse ante las reclamaciones sindicales».

vinculación con dicho campo metafórico del concepto de estrategia, que remite a «contrincantes», competencia (o enfrentamiento) en un juego de suma cero de «todo o nada» (victoria o derrota, éxito o fracaso, etc.), tácticas, dominio del terreno, etc. Un último elemento denotado hace referencia a la eficacia o la elección de alternativas óptimas de acción («decisión óptima»).

Pasando de esta noción convencional al sentido común sociológico, el concepto de acción estratégica implica tres fases o elementos: 1) identificar alternativas de acción posibles con los recursos disponibles en la situación presente, 2) evaluación de las consecuencias futuras de las distintas alternativas, 3) puesta en práctica y ajuste de la alternativa que ofrece mejores perspectivas futuras. Tomando como punto de partida esta división analítica en tres etapas, el concepto de *elaboración de las estrategias* que da título a esta tesis doctoral alude a los procesos cognitivos (identificar, evaluar) que se producen en las dos primeras fases.

La primera aplicación de la noción de estrategia al comportamiento empresarial se recoge en el trabajo seminal de Von Neuman y Morgenstern (2004) sobre la aplicación de la teoría de juegos al comportamiento económico. Se atribuye a Chandler, a partir de su estudio sobre la estrategia y la estructura de cuatro gigantes empresariales norteamericanos, la primera definición de la estrategia empresarial, como «el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas» (Chandler, 1962: 13).

En los años siguientes se desarrollaría el modelo «estándar» de la estrategia empresarial que, siguiendo a Chafee (1985) recogería dos enfoques complementarios e interrelacionados de la estrategia empresarial: el modelo *lineal*, desarrollado por Andrews (1987), centrado en la definición de objetivos para la empresa, y el modelo *adaptativo*, planteado por Ansoff (1965), orientado a la adecuación entre el medio ambiente de la empresa y sus recursos. La estrategia empresarial incluye, de esta forma, cuatro elementos que están presentes en la mayoría de las definiciones posteriores:

- Un *ambiente* que recoge una serie de condiciones externas a la empresa a las que esta debe responder.
- Unas *metas u objetivos básicos* en los que se formulen situaciones deseadas que se prevé alcanzar mediante la estrategia, desde el objetivo

más general (la *misión* o razón de ser de la empresa) hasta resultados concretos en sus distintas unidades funcionales.

- Un *análisis de la situación* que, siguiendo los planteamientos del análisis DAFO, determine la posición de la empresa en el ambiente y los recursos disponibles.
- Un *proyecto o programa* sobre cómo utilizar los recursos para alcanzar las metas y adecuarse a los requerimientos del ambiente.

El modelo estándar parte de dos supuestos respecto al proceso estratégico y sus actores. El primero es que el análisis precede a la acción, de forma que la *formulación de la estrategia* es realizada previamente a la acción por los integrantes del ápice estratégico (directores y gerentes de nivel superior). El segundo es que la *ejecución de la estrategia* corre a cargo de personas distintas de las que formulan la estrategia (directivos intermedios, trabajadores). Esta idea de que las estrategias deben ser conscientes, previas a la acción y ajenas a los intereses de quienes las ejecutan es puesta en cuestión por Henry Mintzberg (1997)²⁴, que plantea una concepción alternativa al modelo estándar a partir de su idea de la estrategia como *patrón*. Este autor recopila las definiciones de estrategia empresarial en torno a 5 P's: Plan; Pauta de acción; Posición; Patrón; y Perspectiva.

[24] Dado que en los siguientes párrafos se va a hacer un uso intensivo de la obra de este autor, será preciso acotar mínimamente su autoridad científica. Henry Mintzberg es un autor de gran prestigio dentro del campo del Management gracias a la amplia difusión de su *teoría de las políticas de gestión* en las escuelas de negocios norteamericanas. Sus trabajos de síntesis teórica y clarificación conceptual han tenido una amplia repercusión en el ámbito académico, de forma que algunas de sus obras han llegado incluso a usarse como manuales de referencia en la asignatura de Sociología de la Organización en algunas universidades españolas. Sin embargo, otros autores no dudan en (des)calificarlo como «gurú del Management», incluyéndolo junto a autores como Michael Porter, Rosabeth Moss Kanter o Phillip Kotler (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006; Fernández Rodríguez, 2007). En cualquier caso, el motivo de esta descalificación no obedece tanto a su calidad científica (como señala Fernández Rodríguez, Mintzberg es de los autores «más próximos a una ciencia del Management», p. 288) como a la opinión de estos autores de que la obra de Mintzberg no es crítica (o está integrada) respecto al sistema de valores empresariales, sirviendo a las funciones ideológicas de legitimación del orden empresarial que Fernández Rodríguez identifica en su análisis bourdesiano del campo del Management. A los efectos de este trabajo, se considera necesario distinguir entre los trabajos 'populares' de Mintzberg, como *Structure in Fives* (Mintzberg, 1992) o *The Strategy Safari* (Mintzberg, Ahlstrand *et al.*, 1998), dirigidos a un público de estudiantes y directivos, de obras previas más fértiles teóricamente, como *La naturaleza del trabajo directivo* (Mintzberg, 1983) o *La estructuración de las organizaciones* (Mintzberg, 1988), dirigidas a un público académico.

- *La estrategia como plan y como pauta de acción.* Sería un «curso de acción *conscientemente determinado*, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica» (p. 15, cursivas en el original). En esta perspectiva, la estrategia empresarial tendría dos características:
 - a) Se elabora antes de las acciones en las que se aplicará
 - b) Se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado.

Estas guías pueden ser *generales* o *específicas*. Dentro de estas últimas, destaca la concepción de la estrategia como una *pauta de acción* (una «maniobra» frente a la competencia; un «programa» de reestructuración) en la que se añaden a la concepción inicial componentes dinámicos y competitivos.

- *La estrategia como posición.* La estrategia sería aquí un *medio* para ubicar a una organización en su *medio ambiente*. Sería la fuerza mediadora o acoplamiento entre el interior y el exterior de la organización. Se introduce así el concepto de *nicho*, «un lugar único del que se obtienen rentas» (p. 18) y la lucha adaptativa entre las empresas por ocuparlo²⁵. Esto nos remite al juego de competencia abierta entre dos jugadores, pero cabe extenderlo a varios contrincantes o sistemas más amplios: mercados, medio ambiente, entornos institucionales. Esta concepción de la estrategia abre la posibilidad de identificar estrategias *colectivas* o *políticas* en las que la competencia es reemplazada por la colaboración.

Estas perspectivas sobre la estrategia empresarial se corresponden con las dos grandes orientaciones (lineal y adaptativa) que recoge el modelo estándar. Sin embargo, Mintzberg plantea dos concepciones más, que recogen aspectos más sociológicos del proceso estratégico, centrados en la acción y su contexto comunicativo antes que en sus aspectos formales.

- *La estrategia como patrón.* Las estrategias pueden ser intencionales o no. Por ello, también pueden contemplarse como patrones (o modelos) en un flujo de acciones. Se puede inferir que hay un *plan* detrás del *patrón*, pero esto no tiene por qué ser así. Se distingue pues entre estrategia

[25] En este sentido, la idea de Rumelt de que la estrategia «consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas» (Rumelt, 1986).

intencional y estrategia *elaborada*²⁶. Esto da lugar a nuevos tipos de estrategia: deliberada, emergente, propuesta, no lograda, lograda.

- *La estrategia como perspectiva*. Mientras que la definición de la estrategia como posición mira al exterior de la empresa, esta noción *culturalista* mira hacia el interior, pero con una visión *más amplia*: «su contenido implica no solo la selección de una posición, sino también una manera particular de percibir el mundo» (p. 20). De esta forma la estrategia requiere la presencia de significados compartidos respecto a lo que debe hacer la empresa y cómo debe hacerlo: la estrategia se convierte en un *concepto* o una *visión*. Se trata de una perspectiva *compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones*. Esta noción de la estrategia abre la puerta a su consideración como *producto cultural* («La estrategia es para la organización lo que la personalidad es al individuo». [Su análisis se orienta] «hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo»; p. 20).

Las dos primeras perspectivas sobre la estrategia hacen especial énfasis en la racionalidad y la eficacia, destacando su capacidad para alcanzar eficazmente los objetivos marcados por la dirección o para regular de forma ventajosa la relación de la empresa con su medio ambiente. En el caso especial de las empresas, la estrategia se vincula claramente con la maximización de la rentabilidad, ya sea como expresión del interés material de directivos y propietarios o como imperativo adaptativo para la supervivencia de la empresa. Como ya se señaló en el primer capítulo, todos estos temas (cálculo instrumental, maximización de la utilidad, adaptación al medio) pertenecen a una concepción individualista y racionalista del comportamiento económico ampliamente desmentida por los datos empíricos. Para el caso de las estrategias empresariales, es preciso señalar dos problemas especialmente importantes: el *desplazamiento de objetivos* y el *isomorfismo* empresarial.

El *desplazamiento de objetivos* alude a la diferencia entre lo que las empresas dicen que hacen y lo que realmente hacen, es decir, al resultado no poco frecuente de

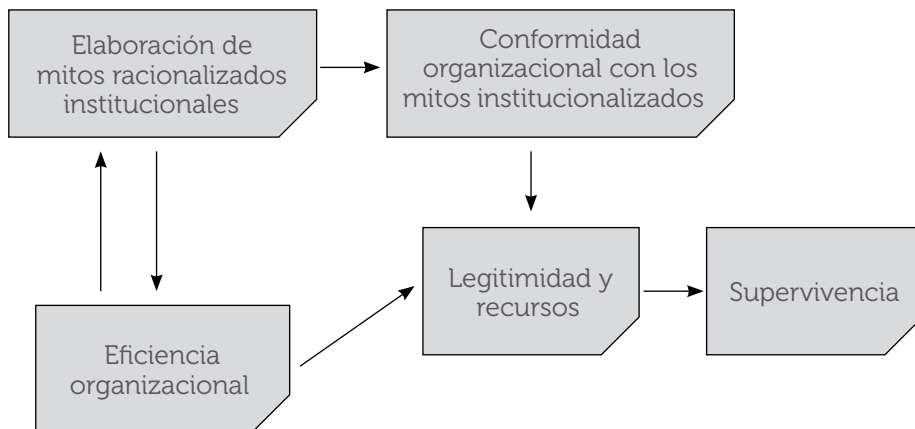
[26] Mintzberg remite esta distinción a la diferencia que establece Hume entre las acciones humanas y los designios humanos. La idea básica aquí es que todas las empresas, en la medida en que sus acciones mantienen cierta coherencia, cuentan con una estrategia aunque esta no se recoja en ningún documento formal ni sea enunciada conscientemente por sus directivos. Asimismo, esta definición admite la posibilidad de que las estrategias tomen forma en lugares distintos del ápice estratégico (por ejemplo, mediante ensayo y error por parte de directivos intermedios), siguiendo la temática del desplazamiento de objetivos o metas en la organización (Cohen, March *et al.*, 1972).

que las estrategias formalmente enunciadas por la dirección difieren del comportamiento real de la empresa o constituyen racionalizaciones a posteriori de actuaciones no guiadas por la eficiencia, el cumplimiento de objetivos o la adaptación al medio ambiente del conjunto de la empresa. Se trata de un tema clásico de la sociología de la organización, presente en las primeras aportaciones de la escuela de las relaciones humanas (Aramberri, 1984) y desarrollado posteriormente por el modelo neoweberiano de la organización (March y Simon, 1958), el modelo del «cubo de basura» de las metas empresariales (Cohen, March *et al.*, 1972) o el enfoque «político» del análisis organizacional (Perrow, 1991).

El *isomorfismo empresarial*, por su parte, alude al frecuente mimetismo de las estrategias empresariales y las formas organizativas resultantes, al hecho de que son más similares entre sí de lo que cabría esperar dada la heterogeneidad de las empresas que las aplican. Como vimos en el capítulo anterior, si las primeras explicaciones de este isomorfismo organizacional vinculaban la emergencia y difusión de estrategias y estructuras a su mayor eficacia en contextos determinados, la economía neoinstitucionalista llamó la atención sobre el importante efecto causal del entorno institucional (el entramado legislativo estatal, North, 1991) y, posteriormente, la sociología neoinstitucionalista de la organización puso de manifiesto la existencia de presiones sociales de distinto tipo dentro del campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983) que introducían la necesidad de combinar eficacia y legitimación en la orientación de las estrategias y estructuras organizativas, a través de mitos racionalizadores cuya relación con la eficacia se da por supuesta (*taken for granted*, Meyer y Rowan, 1977).

Las dos últimas perspectivas sobre la estrategia de Mintzberg se conectan, por tanto, con los temas sociológicos que subyacen a estos dos problemas del análisis organizacional, siendo el último especialmente relevante para el tema de esta investigación. En la literatura más reciente, el desplazamiento de objetivos en el interior de las organizaciones se explica mediante los mecanismos sociopolíticos de la teoría de la ecología cultural de las iniciativas estratégicas (Burgelman, 1991). Por otra parte, el isomorfismo empresarial se ha abordado fructíferamente mediante la consideración de las estrategias como *productos culturales o ideológicos*, atendiendo a los mecanismos sociales que rigen la variación, retención y difusión de dichos productos. Desde esta perspectiva, las estrategias comprenden visiones del mundo, valores y normas de comportamiento que aportan eficacia y legitimidad a las organizaciones y, en último término, mejoran sus oportunidades de supervivencia. Meyer y Rowan recogen esta idea con el siguiente esquema (1977: p. 353):

Gráfico 1. Eficiencia, legitimidad y supervivencia organizacionales en Meyer y Rowan



Considerar la estrategia empresarial como un producto cultural que aporta legitimidad a las acciones de las empresas obliga a entrar a considerar sus funciones ideológicas. El concepto de *ideología* tiene una larga tradición en la sociología y está llamado a ser un elemento central de toda teoría sociológica, en la medida en que trata de dar cuenta de la existencia de formas o sistemas de pensamiento vinculadas a las características de la estructura social (Zeitlin, 1982). El debate actual enfrenta dos concepciones sobre la naturaleza de ese vínculo social, una que lo concibe como una colección de representaciones sociales neutrales y otra que, en línea con la tradición marxista, resalta sus dimensiones de distorsión y disimulo (Chiapello, 2003:155). Siguiendo a Chiapello, plantearemos aquí *la ideología como un conjunto de representaciones sociales, que permiten mejorar la adaptabilidad de los sujetos a su medio social y que son acuñados por sujetos en situación de poder desigual*. Volveremos sobre las propuestas de Meyer y Rowan y de Boltanski y Chiapello en los siguientes apartados.

La clasificación de las nociones de estrategia de Mintzberg, aparte de abarcar el conjunto de posturas teóricas respecto a la estrategia empresarial, aporta un esquema clasificatorio que tendrá un relevante papel operativo en la parte empírica de esta investigación. Al describir los distintos planos en que cabe plantear la estrategia, este esquema puede emplearse como tipología de los *marcos de referencia*

del discurso estratégico de los empresarios. Una misma estrategia (la orientación a la calidad turística) puede plantearse como plan («no vamos a bajar precios este verano»), como posición («nos dirigimos a un segmento muy exigente del mercado»), como patrón («con la experiencia hemos adaptado nuestro producto a lo que el cliente espera») o como perspectiva («toda la empresa sabe que tiene que hacer lo que sea para que este sea el mejor campo de golf de España»)²⁷.

Una última cuestión a tratar en el análisis sociológico de los procesos de elaboración de estrategias es la de cuáles son los sujetos centrales en los mismos. De acuerdo con Mintzberg, el agente fundamental en la determinación de las estrategias sería el «ápice estratégico», integrado por las «personas encargadas de una responsabilidad general de la organización». «El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización» (Mintzberg, 1988: 50-52). Esto supone tres tipos de obligaciones:

- Ejercer como vértice superior de la supervisión directa, desempeñando los *roles directivos hacia el interior* (asignación de recursos, supervisión de los subordinados, resolución de conflictos, difusión de información y liderazgo) para que la organización funcione como una unidad integrada.
- Gestionar las relaciones con el entorno, desempeñando *roles directivos hacia el exterior* (representante y portavoz, enlace con el entorno, monitor de información externa, negociador).
- *Desarrollar la estrategia*. Entendida como una «fuerza de mediación entre la organización y su entorno», comprende:
 - a) la interpretación del entorno y
 - b) el desarrollo de pautas coherentes en los flujos de decisiones organizativas (las estrategias como pautas de acción) para poder hacer frente al entorno.

De estas ideas se extraen varias consecuencias relevantes para la investigación. En primer lugar, justifican la relevancia teórica de los sujetos investigados (los *responsables empresariales* de distintas empresas turísticas) y de su discurso estratégico

[27] Las frases entrecuilladas recogen referencias casi literales a algunas entrevistas realizadas en el transcurso de esta investigación. Véase el capítulo 5.

(sus percepciones y opiniones sobre la estrategia de sus empresas) para abordar el problema de la elaboración de las estrategias empresariales en el sector turístico²⁸. En segundo lugar, permite distinguir entre las actividades de *elaboración* de la estrategia (interpretación del entorno y diseño de planes de acción) y las orientadas a ejecutarla (la gestión interna y externa de la integración de la organización), aportando otro criterio operativo para la clasificación del discurso estratégico. Por último, pone de manifiesto la importancia del proceso de determinación del contexto estratégico como antecedente directo de la elaboración de la estrategia, de forma que, en la práctica, esta actividad de 'interpretación del entorno' será central para el análisis del discurso estratégico, toda vez que muchas estrategias se justifican directamente como respuestas mecánicas a «los dictados del mercado» que, no obstante, se «revelan» a través de los marcos de significado e interpretación *compartidos* que definen la situación en la que se aplica una estrategia²⁹.

2.1.1. Factores sociológicos en la selección de estrategias empresariales

En su revisión de la sociología de la organización posterior a 1980, Davis (2005) destaca un desplazamiento en el tipo de problemas respecto a la estrategia que han ocupado la atención de los sociólogos. Si con anterioridad a esta fecha la preocupación principal eran las consecuencias para el desempeño de las diferentes industrias, estrategias y estructuras, posteriormente la atención se ha centrado en los *antecedentes* de la estrategia y la estructura, buscando dar respuesta a la pregunta «¿Por qué las empresas eligen determinadas estrategias y estructuras?» (p. 483). De esta forma, la aproximación sociológica más reciente a la estrategia empresarial «ha destacado los efectos de las políticas públicas, los modelos cognitivos y los procesos sociales en las estrategias empresariales sobre la influencia de la estructura de la industria *per se*». Dado que esta cuestión, que influye en la selección de las estrategias empresariales, coincide plenamente con los objetivos de la investigación, pasamos a tratar a continuación los elementos más relevantes que identifica la literatura reciente.

El primero de los factores que parece influir en la elaboración de las estrategias empresariales son las *políticas públicas*. La influencia de las condiciones sociales

[28] Las consecuencias metodológicas de esta conclusión se tratan en el capítulo 4.

[29] Haciéndonos eco de esta idea, el capítulo 6 trata específicamente este aspecto de la actividad estratégica de los sujetos investigados.

prevalecientes en el momento de la fundación de la empresa en la elección de estrategias empresariales está ampliamente documentada (Dobbin y Dowd, 1997; Russo, 2001). A su vez, la política estatal refleja la cultura nacional más amplia, como muestra Dobbin respecto a las industrias ferroviarias de Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña, al señalar que los paradigmas culturales empleados para generar orden político son transferidos a los proyectos de generar orden en el reino económico (Dobbin, 1994). Fligstein (1990) ha mostrado como los cambios en la política *antitrust* norteamericana han afectado a la estructura económica a través de su influencia en las estrategias empresariales. Siguiendo el planteamiento inicial de Thompson (1968), las empresas eligen estrategias para estabilizar sus ambientes y alcanzar mayor seguridad, aunque esto signifique frecuentemente un oligopolio o monopolio para los consumidores. En distintos momentos la política económica en Estados Unidos promulgó leyes que obligaron a descartar estrategias hasta entonces ampliamente difundidas (por ejemplo, las fusiones entre grandes competidores), obligando a las empresas a experimentar con alternativas. Cuando un innovador tiene éxito con una estrategia que alcanza estabilidad y crecimiento, otras empresas la emulan, dando lugar a una nueva respuesta regulatoria que marca un nuevo ciclo de innovación. Perrow (2002) atiende también al desarrollo de la industria ferroviaria norteamericana, coincidiendo con Dobbin en que marcó el patrón descentralizado y darwinista que posteriormente se transmitiría al marco regulatorio del resto de la economía norteamericana. Sin embargo, da menos importancia a la cultura política nacional en la emergencia de esta forma de regulación que a la manera en que el margen de acción de las élites poderosas pudo dar forma al ejercicio del poder estatal.

En definitiva, parece claro que la política económica implica un cambio en las estrategias posibles de las empresas. Para el caso que nos ocupa, la elaboración de estrategias empresariales en el sector turístico, es obvio que cuestiones clave de la política económica como las leyes que rigen la construcción de infraestructuras turísticas o el tipo de cambio entre la moneda de un país o zona y la de la zona de donde provienen los turistas van a influenciar sin duda las estrategias empresariales. En cualquier caso, y volviendo a la relación entre Economía y Sociología que ya vimos en el apartado anterior, se trata de una relación circular: en la medida en que se imponga una determinada teoría en los círculos pertinentes, variarán las políticas públicas y por tanto las estrategias empresariales.

Un segundo factor que influye en la elaboración de las estrategias empresariales son los modelos que usan los decisores para establecerlas, es decir, los *modelos cog-*

nitivos en la evaluación del desempeño. La teoría conductual de la empresa (Cyert y March, 1993) señala que los decisores en las empresas evalúan el desempeño de la empresa en relación a un *nivel aspiracional*, que es función del desempeño previo de la empresa y de los resultados de sus pares o competidores: la búsqueda de estrategias alternativas se activaría en la medida en que la empresa falla en alcanzar sus aspiraciones. White (1981) señala que la elección de los rivales (o competidores) que cuentan como pares depende de si son observables y se comparten determinados atributos (ubicación, tipo de producto, tamaño, etc.). Pueden encontrarse evidencias empíricas de estas ideas en el trabajo de Joseph Porac y sus colaboradores a la hora de trazar los modelos cognitivos que caracterizan a determinadas industrias (Porac, Thomas *et al.*, 1995; Porac, Wade *et al.*, 1999). En definitiva, la idea vendría a ser que las «gafas» que usan quienes toman las decisiones para ver su entorno empresarial tienen que ver con cómo se perciba comparativamente la empresa y por lo tanto con cuáles serán las estrategias a adoptar³⁰.

Un tercer factor que condiciona las estrategias empresariales son las *influencias sociales de carácter micro en la adopción de estrategias*. La influencia de los *pares* no se limita a la evaluación de los resultados, sino que se extiende a las elecciones básicas sobre la estructura y la estrategia. Geletkanycz y Hambrick (1997) mostraron que los vínculos de los altos directivos dentro de la industria impulsan la conformidad de sus empresas con las normas de la industria, mientras que los vínculos fuera de la industria facilitan la desviación. Estas influencias sociales se transmiten por distintos canales, tanto a través del contacto directo (p. e. directivos compartidos) como mediante la observación a distancia, dirigiendo el modo en que las empresas aprenden acerca de la aptitud y adecuación de determinadas estrategias. La reducción de incertidumbre es el motivo principal que lleva a tener en cuenta el entorno social de las empresas (las elecciones hechas por sus clientes, proveedores, rivales y pares) a la hora de seleccionar estrategias. Thompson destacó que el proceso de evaluación del desempeño ocurre en circunscripciones externas a la empresa que frecuentemente usan criterios diferentes y a veces incompatibles, de forma que las organizaciones prestan más atención a los criterios destacados por las partes interesadas (*stakeholders*) con mayor poder y visibilidad (Thompson, 1968)³¹.

[30] Por ejemplo, para el caso del sector turístico, podemos pensar en si es práctico o no desarrollar una oferta de golf complementaria a nuestro hotel. Si en lo que nos fijamos es fundamentalmente en otros hoteles que atienden sobre todo a turistas anglófonos, seguramente pensaremos que sí, ya que este es un deporte muy popular en países de habla inglesa. Si por el contrario nos fijamos en otro tipo de hoteles, la estrategia adoptada puede ser distinta.

[31] Una actualización de este enfoque puede encontrarse en Burgelman (1991), que plantea un modelo

Es decir, en las empresas modernas nos podemos encontrar con que las definiciones de lo que deben ser los objetivos (y los intereses) de las empresas no son siempre coincidentes para todos los actores implicados: unos buscan crear valor para el inversor (que puede definirse bien como el beneficio por participación o el valor de las mismas en el mercado bursátil), otros buscan mejorar las condiciones laborales, el departamento de producción reclamará invertir en maquinaria, mientras que el de ventas reclamará un mayor gasto en publicidad, etc. En definitiva, en la situación actual podría hipotetizarse, siguiendo los planteamientos de Sennet (2008) que lo que cada agente entiende por «la consecución de los objetivos de la empresa» no es lo mismo ni siquiera para los cuadros. Mientras unos pueden definir que el objetivo de la empresa es generar beneficio (valor para el inversor), otros pueden definirlo en términos de mejora del valor de las acciones de la empresa en el mercado bursátil (y esto no siempre es coincidente).

2.1.2. Niveles de análisis en la elaboración de estrategias: campos organizacionales, cadenas de valor, sistemas locales de producción

En este apartado abordaremos los criterios teóricos que han llevado a la elección del nivel de análisis en el que se va a realizar esta investigación. Tanto en lo señalado al final del apartado 2.1 respecto a la importancia del entorno para la elaboración de las estrategias empresariales como en lo que se acaba de comentar respecto a la influencia de factores sociales se pone de manifiesto la importancia de analizar este fenómeno en un nivel de análisis más amplio que el de las empresas individuales. Sin embargo, nos encontramos con que existe una amplia dispersión conceptual a la hora de caracterizar las agrupaciones de empresas y definir sus contornos y características.

A. De los sectores industriales a los campos organizacionales

Nee es partidario de hablar de redes de pares (*close-knit groups*) y mercados productivos (o campos organizacionales) para caracterizar las agrupaciones colectivas micro y macro del nivel organizacional (Nee, 2005). Perrow distingue distintos ni-

ecológico de las iniciativas estratégicas para explicar la elaboración de estrategias en las grandes corporaciones. Las iniciativas estratégicas mejoran sus posibilidades de supervivencia (su difusión intraorganizacional y su incorporación al repertorio estratégico formal de la empresa) en la medida en que aportan ventaja a las distintas partes implicadas en el proceso de selección de estrategias.

veles para conceptualizar las relaciones entre empresas: a) la *red* de relaciones directas entre empresas y/o grupos de interés; b) el *campo organizacional*, que incluye también las relaciones indirectas con otras organizaciones a través de organizaciones intermedias; c) la *industria*, que incluye clientes no organizados, proveedores, competidores, asociaciones mercantiles y agencias reguladoras (contactos directos, indirectos y simbólicos); d) el *sector*, que a los anteriores elementos suma los fenómenos políticos, la cultura, los símbolos y los mitos; e) asimismo distingue un nivel más amplio (que otros autores denominarían la *economía*) que incluye también al Estado y el sistema cultural general de símbolos, valores y creencias sobre la racionalidad que son comunes a muchos sectores (Perrow, 1991: 321-322).

La noción más aceptada de *campo organizacional*, que se asemeja más a lo que Perrow denomina industria, proviene del artículo de DiMaggio y Powell (1983): forman un *campo organizacional* «aquellas organizaciones que, de forma agregada, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares» (p. 148). La delimitación del campo organizacional vendría marcada por los mecanismos de isomorfismo organizacional señalados anteriormente. Davis (2005: 486) considera que el concepto de *campo* puede ser más fructífero adoptando la perspectiva de Bourdieu (alternativa pero equivalente, según Smelser y Swedberg, 2005: 18) de que es un lugar para un juego caracterizado por una estructura de relaciones objetivas actuales y potenciales entre los actores implicados. Esta noción, aparte de no restringir a las organizaciones la condición de actores de un campo, permite distinguir la estructura social del campo (el conjunto de relaciones y resultados del juego condicionados por la distribución de capitales y *habitus* producto del desarrollo histórico del campo) del desempeño racional (o el comportamiento estratégico) de los actores dentro del campo, una vez establecidas las reglas de juego.

Richard Scott ha clarificado el enfoque neoinstitucionalista de los campos organizacionales a partir de su concepto de institución: «Las instituciones constan de estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que proveen de estabilidad y significado a la conducta social. Existen distintos portadores —cultura, estructuras y rutinas— de las instituciones que operan en múltiples niveles de jurisdicción» (Scott, 1995: 33). Las instituciones se apoyan en tres pilares: a) *regulador*: reglas formales e informales que limitan y regularizan la conducta; b) *normativo*: valores y normas que prescriben y evalúan la acción; c) *cognitivo*: marcos comunes de significado e interpretación que definen la situación. De esta forma,

la *legitimidad* es definida como el alineamiento con alguno de estos pilares institucionales. Scott plantea una jerarquía de niveles desde las instituciones sociales generales hasta los individuos, con dos formas de gobernanza intermedias (campos y organizaciones) incrustadas en las instituciones sociales, que proveen en último término los modelos y menús para la acción. Así, «los campos organizacionales operan en los niveles intermedios, aportando las estructuras institucionales dentro de las que operan las organizaciones concretas» (p. 141). En este sentido, el campo organizacional del turismo aportaría una serie de regulaciones institucionales a las empresas turísticas a partir del entorno institucional más amplio que envuelve a la actividad empresarial del país o región.

Continuando con la exposición de Davis, la emergencia de los campos organizacionales raramente ocurre sin precedentes, aunque suelen darse cambios tecnológicos o financieros que introducen presiones exógenas en los arreglos existentes. Frecuentemente implica alguna forma de *mimetismo institucional*, «de modo que los patrones de acción organizada de un dominio son transferidos y adaptados a uno nuevo» (Davis, 2005: 487). La evidencia empírica sobre el cambio en los campos organizacionales recogida por Davis indica que las presiones del mercado son frecuentemente el origen de los cambios más significativos al nivel del campo y que, de hecho, suelen imponerse sobre los límites que marca la legitimidad³². Existe una dinámica común en la manera en que los mercados triunfan sobre la legitimidad: frecuentemente las prácticas innovadoras, más rentables pero ilegítimas, son puestas en marcha por actores marginales y luego son emuladas por los actores centrales, que acaban aportando legitimidad a la práctica en cuestión. Una vez que una práctica prueba su rentabilidad, campos enteros pueden cambiar mediante la entrada de nuevos actores y la reestructuración de los ya presentes. Más aún, las prácticas apropiadas son codificadas en una nueva «lógica de lo apropiado», que se refleja tanto en la retórica como en la práctica (Davis, 2005: 488), de forma coherente con el enfoque señalado anteriormente de los criterios de evaluación del desempeño de Thompson.

De forma que en los campos organizacionales relacionados con la producción económica la rentabilidad de los nuevos arreglos será un poderoso determinante de su legitimidad. Sirva esto para descartar las interpretaciones excesivamente culturalistas que llegan a afirmar que todo el comportamiento empresarial se guía en último tér-

[32] El tema de la legitimidad en la acción empresarial ya se introdujo en el apartado 2.1 al presentar el trabajo de Meyer y Rowan, sobre el que volveremos a continuación.

mino por la legitimación (Barry y Elmes, 1997). El modelo de las estructuras formales como racionalizaciones legitimadoras fue desarrollado inicialmente por el grupo de Stanford liderado por Meyer y Rowan para dar cuenta de los fracasos de las reformas políticas de las organizaciones educativas norteamericanas (Meyer y Rowan, 1978) y solo posteriormente, en su artículo de 1977, plantearon su aplicación a todo tipo de organizaciones, incluidas las lucrativas. Como se ha visto en el esquema presentado anteriormente, estos autores señalan que las estructuras formales responden tanto a la necesidad de obtener recursos como a la necesidad de conformarse a las pautas legítimas, aunque la importancia de ambos componentes variará en función del tipo de organizaciones. Aunque este planteamiento no ha dejado de recibir críticas (por ejemplo, Perrow opina que «se trata de un desafortunado ejemplo de una generalización excesiva de una intuición importante» [1985: 333]), se ha asentado en la literatura posterior la idea de que incluso las empresas más orientadas a la eficacia productiva deben recurrir en alguna medida a la legitimación (por ejemplo, convenciendo a sus clientes de que sus productos son más eficientes que los de la competencia). En cualquier caso, las relaciones entre rentabilidad y legitimidad son complejas. Los ejemplos presentados por Davis muestran que la legitimación de nuevas formas de obtener rentabilidad requiere un importante esfuerzo sociopolítico de cambio institucional en el seno de los campos organizacionales (ajustando las presiones corporativas del interior del campo o presionando sobre las instituciones —estatales, culturales— externas en las que el campo está incrustado) y que la legitimidad puede provenir de fuentes distintas de las presiones del mercado.

Asimismo, Davis señala que para que un modelo de acción exitoso se convierta en un acuerdo institucionalizado es preciso un marco que lo haga inteligible y aporte una base para comprensiones compartidas. Las *analogías* parecen ser una base relevante para este esfuerzo de hacer que las convenciones parezcan naturales, al recurrir a paralelismos comprensibles para abordar los arreglos sociales. Esta idea, planteada por Douglas (1986) a nivel general y abordada empíricamente para el desarrollo temprano de la legislación sobre el espacio radiofónico por Leblebici (Leblebici, Salancik *et al.*, 1991) también ha sido recogida por otros investigadores ajenos al enfoque neoinstitucionalista. Cabe interpretar en este sentido la conclusión de Perrow de que los patrones de comportamiento de la temprana industria ferroviaria estadounidense y los marcos legales que los sancionaban sirvieron de patrón para los sectores industriales posteriores (Perrow, 2002) o el recurso de Boltanski y Chiapello a las «ciudades de la justificación» (Boltanski y Thévenot, 1991) como bases para la legitimación de las formas capitalistas de organizar la actividad económica (Boltanski y Chiapello, 2002).

Una vez que una práctica adquiere legitimidad, tiende a generalizarse al conjunto del campo organizacional, mediante el conocido mecanismo de la *difusión*. La relevancia de este mecanismo general de cambio organizacional para el problema de esta investigación justifica que se le dedique un apartado específico a continuación. Sin embargo, antes será preciso atender a otros modelos de agrupación interempresarial que aportan perspectivas muy fructíferas para el planteamiento del problema de la elaboración de estrategias en el campo organizacional del turismo.

B. Limitaciones del campo organizacional: globalización y cadenas de valor

El modelo de los campos organizacionales, con sus ventajas a la hora de recoger los factores políticos y culturales que intervienen en lo que los economistas conceptualizan como el capital social que reduce el coste de las transacciones, también tiene ciertas limitaciones. Para el tema que aquí se trata, la principal es que —si bien aporta una visión sociológica de una serie de fenómenos tradicionalmente contemplados desde una perspectiva ingenieril y economicista, introduciendo Sociología en la Economía de las relaciones interempresariales— el modelo presta poca atención a las *variables territoriales* y su influencia en los procesos que ocurren en los campos organizacionales, siendo poco sensible a los relevantes fenómenos de la geografía de dichas relaciones. Se atenderá aquí a dos de ellos, la globalización de las redes interempresariales y la articulación local de sus relaciones.

En primer lugar, el modelo neoinstitucionalista de los campos organizacionales tiene grandes dificultades operativas para tratar los fenómenos interorganizacionales derivados de la globalización de las relaciones económicas. El énfasis en el entorno institucional y el importante papel causal que juegan aquí la legislación y los actores políticos suele remitir a los estudios sobre los campos organizacionales al nivel estatal, aunque las unidades de análisis se ubiquen empíricamente en un nivel regional o local. Sin embargo, la realidad es que, a partir de los años 1980 las redes de relaciones interempresariales se han desarrollado enormemente y, gracias a las tecnologías de la información, la liberalización del comercio internacional y el desarrollo de los transportes, han encontrado multitud de maneras de cruzar (o aprovechar estratégicamente) los límites estatales de su entorno institucional. Resulta difícil delimitar un «área reconocida de vida institucional» en un campo organizacional como el de la actual producción textil de temporada, en el que el diseño y la venta pueden realizarse en un continente, las materias primas se obtienen en otro y la elaboración de las prendas tiene lugar en un tercero. Igualmen-

te, si se atiende al campo organizacional del turismo de sol y playa europeo (un agregado de productos y servicios sumamente homogéneo, si se hace caso a sus detractores) se encontrarán grandes dificultades para acotar los entornos institucionales del agregado de países emisores y destinos competidores en un mercado intrínsecamente internacional en el que, no obstante, la *ubicación* de los productores y consumidores tiene un papel esencial, ya sea en términos cuantitativos de costes de transporte o en términos cualitativos relativos a la utilidad del producto (clima, atracciones turísticas, etc.). Para enfrentarse a esta nueva complejidad en las relaciones interempresariales, diversos investigadores han planteado una serie de conceptos que giran en torno a la idea de las *redes* de empresas (Castells, 1997; White, 2001). También se ha desarrollado recientemente una amplia literatura que parte de los conceptos de Porter de *grupo estratégico* y *clúster empresarial* (Porter, 1998) y de su visión de la competencia en torno a las cadenas de valor (Brunet y Cincunegui, 2010).

El problema de la globalización de las redes de relaciones interempresariales ha sido abordado muy fructíferamente por el enfoque de la economía política de las cadenas globales de valor (Gereffi, 2005). Este enfoque parte del proceso de fragmentación y deslocalización de los procesos productivos que arranca en los años 1970 en numerosas industrias³³. El conjunto de actividades necesarias para convertir las materias primas en mercancías pasa a dividirse en etapas o módulos de trabajo (los eslabones de la cadena) cuya ubicación se decide en función de las ventajas competitivas (especialmente costes y productividad laboral) para el proceso o subproducto en cuestión.

El enfoque de las cadenas de valor parte de la idea de que los intercambios entre los distintos actores de estos procesos productivos fragmentados adquirirán *estructuras de gobernanza de la producción* que, incorporando elementos de la economía de los costes de transacción, buscarán limitar el oportunismo en las relaciones entre productores y compradores en un contexto de racionalidad limitada e información imperfecta (Gereffi, 2005). La forma de estas estructuras de gobernanza interempresarial variará en función de las características del producto, las ventajas

[33] En el plano teórico, este enfoque está emparentado con el tipo de problemas que Coase y, más recientemente Williamson, detectaron en el planteamiento neoclásico: si el primero se planteó por qué existen las empresas y no se organiza todo mediante el mercado, el segundo planteó la tesis de los costes de transacción para explicar cómo las unidades productivas resuelven el dilema de hacer (dentro de la empresa) o comprar (en los mercados) (*make or buy*). (Coase, 1937; Williamson, 1981). Siguiendo a Brunet y Cincunegui (2010: 139), el término *cadena de valor* fue acuñado por Michael Porter en sus planteamientos sobre el análisis de la posición competitiva (Porter, 1998).

estratégicas de los actores y del tipo de transacciones que sean precisas, lo que redundará en la capacidad que tengan unos y otros de apropiarse del valor generado en el proceso de producción.

De esta forma, el *mercado*, tal como lo entienden los economistas ortodoxos, solo será una entre distintas estructuras de gobernanza posibles, asociada a productos que impliquen transacciones poco complejas, fácilmente codificables y que no requieran de especificación por parte de los compradores; en estas situaciones de mercado la coordinación explícita y la asimetría de poder entre compradores y productores serán mínimas (Gereffi, Humpfrey *et al.*, 2005). En el otro extremo se sitúan las cadenas *jerárquicas* de valor, en las que las transacciones son muy complejas y difícilmente codificables, y la capacidad de los productores para especificar las características del producto es muy baja³⁴.

C. Sistemas locales de producción

Un segundo inconveniente del campo organizacional es que resulta algo vago para dar cuenta de las influencias sociales sobre la elaboración de estrategias empresariales a nivel local. El entramado de presiones sociales sobre el comportamiento económico a nivel de localidades o áreas es especialmente importante para el sector turístico. A lo que ya se ha señalado respecto al papel de los flujos globales en el turismo hay que añadir que la ubicación también es importante porque en la producción turística una parte sustancial de las economías de escala no se producen al nivel empresarial sino al nivel local del destino o área turística. Las ganancias en productividad que aportan determinados desarrollos asociados al volumen de visitantes (p. e. un aeropuerto o un parque de atracciones) difícilmente pueden ser monopolizadas por una empresa, sino que benefician al conjunto de empresas asentadas en el área. Esto hace que las empresas turísticas ubicadas en un destino, aunque compitan entre sí por los flujos de visitantes que llegan al destino, compartan un interés colectivo en el desarrollo cuantitativo y cualitativo de su área turística. Los destinos turísticos se convierten así en unidades de agregación de los intereses empresariales en el sector, de las que cabe esperar que influyan en las perspectivas y expectativas que sirven de base a la elaboración de estrategias.

El concepto de *distrito industrial* o, en una concepción más amplia, de *sistemas de producción local* (Marrero Rodríguez, 2004: 148; Brunet y Cincunegui, 2010) viene a

[34] El tema de las cadenas de valor turísticas será abordado empíricamente en el apartado 6.3.2.

proveer de un modelo más adecuado para analizar esta superposición de relaciones de competencia y colaboración interempresarial y su incrustación en sistemas más amplios de relaciones sociales a nivel local. Con origen en la noción de *atmósfera industrial* de Alfred Marshall, el marco de análisis de los distritos industriales cobró nuevo protagonismo a partir de los años 1970 con la obra de Piore y Sabel (1990) y los estudios italianos de sociología del desarrollo. Entendidos como «una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en un área natural e históricamente determinada» (Becattini, 1989: 39), en la definición de distrito industrial se encuentra en primer lugar una vertiente económica que alude a «un sistema productivo geográficamente localizado, basado en una intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de la producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante» (Bagnasco y Capechi, 1983; citado en Peña Sánchez, 2006: 63). Este sistema de producción local obtiene, en segundo lugar, importantes sinergias de su incrustación en las instituciones sociales (familia, escuela, política) que, mediante mecanismos de tipo comunitario (sistema de valores, interacción informal, lealtades en redes primarias, identidades laborales referidas al distrito y no a la empresa, sanciones y recompensas a nivel local), le permite reducir de forma importante los costes de transacción y estabilizar algunos de sus *inputs* críticos³⁵.

La literatura sobre los distritos industriales partía de la idea de que estos sistemas (o redes) de microempresas podían alcanzar una flexibilidad y eficacia equivalentes o superiores a las de la gran factoría industrial, resultando fórmulas de organización especialmente adaptativas a los requisitos de la nueva producción flexible de mercancías muy especializadas, también conocida como *especialización flexible* (Brunet y Cincunegui, 2010: 101-102). Los resultados de algunos casos particularmente exitosos (Silicon Valley en EEUU, la industria textil del norte de Italia) contribuyeron a que el tipo ideal de los distritos industriales adquiriera un gran protagonismo, llegando a convertirse en un patrón normativo de algunas políticas de desarrollo³⁶. Sin embargo, como señala Paniccia (1997), la realidad de los distritos industriales rara vez se ajusta a las cualidades ideales del modelo: existen múltiples posibilidades en cuanto a la prevalencia de la cooperación o el oportunismo,

[35] Especialmente la cualificación y motivación de la mano de obra.

[36] A este respecto, el modelo de los distritos tecnológicos como medios (o sustratos) para la innovación y el liderazgo económico ha poblado de polígonos tecnológicos la geografía de la periferia europea (Storper y Scott, 1992; Castillo, 2007).

y la comparación respecto a otras formas de producción tampoco confirma que presenten mayor eficacia. En este mismo sentido, también se ha asentado la idea de que el carácter comunitario del capital social de los distritos industriales puede tener efectos contraproducentes para el desarrollo a largo plazo, si las dimensiones micro de la incrustación no se complementan con una mayor autonomía a nivel micro y macro (Woolcock, 1998; Moyano, 2001)³⁷.

Marrero Rodríguez (2004) ha aplicado de forma brillante buena parte de los conceptos y modelos del enfoque de los distritos industriales al análisis de la estructura de los mercados laborales en el sector turístico, utilizando la noción de *sistema local de producción*, menos restrictiva y específica que la de distrito industrial. En el análisis de esta autora, el destino turístico se concibe como un área socioterritorial especializada en una actividad productiva concreta (el turismo), en la que se da un intrincado entramado de relaciones interempresariales caracterizadas primariamente por la cooperación vertical y la competencia horizontal. Así, un alojamiento compite con el resto de establecimientos alojativos del destino, pero coopera con restaurantes, empresas de servicios médicos, de organización de espectáculos turísticos, etcétera.

Sin embargo, las circunstancias de la producción turística marcan ciertas diferencias respecto a los distritos industriales clásicos. En primer lugar, la mayor parte de esta constelación de empresas atomizadas no se relaciona directamente entre sí, sino que interactúa con agentes exteriores (los turoperadores o los turistas), de forma que el interés común en incrementar la afluencia de turistas al destino reside en que las empresas «se necesitan mutuamente porque los turistas buscan un ambiente que proporcionan conjuntamente todas las empresas. El turista, y también el operador, elige un destino turístico concreto cuando sabe que se encontrará con un conjunto de servicios en un mismo espacio que aglutina una determinada oferta de ocio» (Marrero Rodríguez, 2004: 211). En segundo lugar, si bien este interés común puede actuar (y de hecho actúa) como base para la cooperación interempresarial, la autora plantea la tesis de que las relaciones interempresariales en los destinos turísticos están fuertemente marcadas por la competencia, tanto entre empresas de una misma actividad (competencia horizontal entre, por ejemplo, hoteles, frecuentemente resueltas mediante guerras de precios) como entre empresas de distintas actividades, dándose conflictos entre actividades con

[37] Quizás el ejemplo más vehemente de las consecuencias no deseadas de la incrustación de las relaciones económicas en instituciones informales de carácter comunitario sea la brillante exposición (aunque en un registro periodístico) de Roberto Saviano sobre el papel de la confianza y los clanes mafiosos en la articulación de la economía del área metropolitana de Nápoles (Saviano, 2008).

distintos intereses respecto al uso del espacio turístico que sirve de escenario común a sus actividades (por ejemplo, entre alojamientos y empresas orientadas al ocio nocturno respecto al nivel de ruidos).

Aparte de estas diferencias, la autora recoge evidencias de que en los destinos turísticos existen mecanismos institucionales de cooperación muy similares a los de los distritos industriales, que «afectan a la organización del trabajo y de la gestión empresarial de la mano de obra [...]. Dichos mecanismos de cooperación son un recurso importante de las empresas que afecta tanto a los problemas del control, de la cualificación como de la reproducción de la propia organización del trabajo» (Marrero Rodríguez, 2004: 213). En su análisis de cómo los empresarios y gestores de personal turísticos del sur de Gran Canaria «construyen» las cualificaciones que buscan en el mercado laboral, la autora encuentra que, para la mayoría de los puestos de trabajo, la *formación* (educación formal) tiene menos importancia que la *experiencia laboral* previa (conocimientos tácitos) o la *fidelidad* (compromiso con la empresa más allá de las condiciones contractuales) de los candidatos. Esta forma de construir las cualificaciones se asocia con distintas circunstancias específicas de la producción turística, en particular el bajo componente técnico de las tareas, la irregularidad de los flujos de demanda y la importancia de las competencias sociales. Pero lo relevante es que plantea un claro problema de confianza en estas relaciones principal-agente que, como muestra la autora en su investigación empírica, es resuelto mediante el recurso a mecanismos extraempresariales. En particular, la autora analiza el papel de las redes familiares como canales de reclutamiento de la mano de obra que sancionan la fidelidad de los trabajadores³⁸ y el papel del alcance local de los mercados laborales como mecanismo regulador y sancionador de la experiencia laboral previa³⁹ (Marrero Rodríguez, 2004: 213-227).

[38] En este sentido, los empleadores recurren a candidatos que están vinculados familiarmente a sus empleados, de forma que este vínculo actúa como garantía de la fidelidad del nuevo trabajador, que entiende que un comportamiento oportunista por su parte podría tener consecuencias negativas para el familiar que le ha «conseguido» el trabajo.

[39] La única forma de conseguir experiencia laboral en una actividad es trabajando en empresas dedicadas a esa actividad. Dado que los trabajadores preferirán la movilidad laboral a la geográfica para mejorar sus oportunidades de empleo, la mayor parte de los candidatos que evalúa un empleador turístico habrán trabajado en empresas de la localidad, de forma que será muy fácil hacerse una idea de su cualificación real para el puesto, tanto en términos de experiencia como de fidelidad, accediendo a las referencias de su vida laboral que puedan aportar los anteriores empleadores. Estos mercados laborales de alcance local sirven de base tanto a la competencia (por ejemplo, cuando un hotel le «roba» el jefe de cocina a otro mejorando las condiciones de su contrato) como a la colaboración (por ejemplo, cuando se promueve el ostracismo de un trabajador que ha mostrado un mal rendimiento o cuando se «recoloca» o «recomienda» a trabajadores fuera de la propia empresa cuando no pueden ser retenidos).

Esta forma de incrustación de las redes empresariales en las redes sociales de su localidad permite a las empresas individuales estabilizar y regularizar el flujo de uno de sus principales recursos: la mano de obra.

D. Consecuencias para la investigación

Los distintos conceptos tratados en este apartado resultan cruciales para acotar la unidad de análisis que se va a emplear en esta investigación. El agregado empresarial al que atenderemos será el *destino turístico*, entendido como un sistema local de producción incrustado en un campo organizacional turístico de alcance regional. Nuestra tesis, que se trata en detalle en el apartado 4.2, será que el sistema local de producción y el campo organizacional van a constituir fuentes muy importantes de isomorfismo empresarial, en particular en lo que respecta al discurso estratégico y las distintas construcciones culturales de las que sirve de evidencia (modelos cognitivos de evaluación del desempeño, definición de los objetivos estratégicos, justificaciones, etcétera).

Para ello, se recopilará el discurso estratégico de grupos de empresarios ubicados en varios destinos turísticos dentro de un mismo campo organizacional regional, buscando dar cuenta de sus similitudes y diferencias respecto a los distintos momentos del proceso de elaboración de la estrategia (diagnóstico del contexto, diseño de respuestas organizativas, selección de la más deseable) previos a su implementación efectiva. La idea de fondo es que en las distintas tareas que implica la elaboración de una estrategia los empresarios turísticos recurren a un sistema compartido de creencias, normas y valores que se articula colectivamente en los destinos turísticos y en la región turística, recogiendo o codificando sus especificidades locales. Como desarrollaremos más adelante, los contenidos de esta superposición de culturas empresariales reflejarán las asimetrías de poder de los distintos actores, aspecto para el que será particularmente relevante la posición en las cadenas de valor turístico.

2.2. La difusión de las estrategias empresariales y los «nuevos» contextos productivos

Hemos hecho referencia en apartados anteriores a la difusión de las estrategias empresariales como un proceso social clave en la elaboración de estrategias. Se hace preciso clarificar, en consecuencia, el papel de este mecanismo en el marco conceptual de la elaboración de estrategias empresariales que se va a utilizar en

esta investigación. La difusión de las estrategias empresariales se produce cuando una estrategia novedosa se generaliza entre las empresas de un campo organizacional. Se trata de un mecanismo ampliamente estudiado en el marco de la Antropología respecto a la adopción por distintas poblaciones de prácticas culturales de todo tipo (tecnológicas, organizativas, rituales, etcétera) (Kottak, 1996: 40, 153-155). En el marco del análisis de las organizaciones, Davis apunta a la difusión como el mecanismo más general de cambio organizacional a nivel agregado y cita hasta diez investigaciones que documentan procesos de contagio interorganizacional en distintos contextos (Davis, 2005: 490-491).

El esquema convencional de la difusión sigue un planteamiento ecológico: una práctica o estrategia innovadora se difundirá en una población de empresas si es adaptativa (mejora las posibilidades de supervivencia de las empresas), de forma que las empresas que no la adopten tendrán menores posibilidades de supervivencia y serán sustituidas, con el paso del tiempo, por nuevas empresas que la incorporen; al final del proceso todas las empresas de la población habrán incorporado la estrategia. A nivel micro, la difusión se plantea como un proceso reticular de contagio por el que determinadas soluciones a problemas organizativos, una vez que son codificadas como adecuadas, se transmiten a través de las redes que integran el campo organizacional. Las características de este proceso variarán en función de la arquitectura de estas redes, la legitimidad percibida de la estrategia y la visibilidad de la adopción (Rogers, 1995).

Ya se ha planteado anteriormente que los enfoques economicistas del mecanismo de difusión entienden la adaptabilidad únicamente en términos de eficacia (la empresa tiene más probabilidades de sobrevivir porque la estrategia le permite alcanzar resultados a un menor coste) mientras que los planteamientos neoinstitucionalistas introducen en los procesos que llevan a que una estrategia se convierta en adaptativa una segunda dimensión, la *legitimidad* (la empresa mejorará sus oportunidades de supervivencia porque la estrategia permitirá que sus contrapartes —clientes, departamentos, sindicatos, inversores, proveedores, organismos reguladores, etcétera— *confíen* en ella). El resultado de la difusión, junto con las presiones a la conformidad del entorno institucional y las redes sociales del campo organizacional, sería el *isomorfismo organizacional*. En el siguiente apartado se tratarán las relevantes críticas a este modelo desde las perspectivas culturalista y simbolista de la sociología de la organización. Antes será preciso atender al problema del contexto estratégico y a la tesis de la economía política de que estos contextos están sometidos a pautas estructurales de cam-

bio histórico que condicionan de forma importante los objetivos, las pautas de acción y los resultados de las estrategias.

Los enfoques económicos y neoinstitucionalistas tienden a situar fuera de las empresas el origen del cambio en las estrategias: factores exógenos como un cambio en las preferencias del cliente o un desarrollo tecnológico son detectados por un innovador que reajusta sus procesos productivos obteniendo ventajas sobre el resto de competidores hasta que estos incorporan la innovación. En el enfoque económico ortodoxo, la difusión de innovaciones rentables tiene lugar de forma casi mecánica, estando limitado su alcance a la única restricción de los costes. Se trata de una perspectiva que ha mostrado serias limitaciones a la hora de explicar por qué determinadas industrias cambian más rápido que otras o por qué determinadas innovaciones tienen éxito y otras no (Hage, 1999). En cambio, al enfatizar los mecanismos sociales que actúan en la esfera institucional de la difusión, la perspectiva neoinstitucionalista se ha mostrado más fructífera empíricamente al dar cuenta de los motivos por los que algunos campos organizacionales serán más reacios a incorporar innovaciones que otros, en función de la permeabilidad y rigidez de su tejido institucional.

El modelo neoinstitucionalista del cambio organizacional toma en consideración variables relativas a la naturaleza histórica de estos procesos. Los campos organizacionales adquieren cierta inercia institucional como resultado de la cristalización de determinados arreglos fruto de sus equilibrios pasados. Estos productos culturales específicos de los distintos campos organizacionales se enraízan en marcos culturales más amplios relativos a la conducta empresarial, el comportamiento económico o la organización social, abriendo la posibilidad de incluir en el modelo la influencia de factores de cambio de largo alcance. Sin embargo, aunque las investigaciones neoinstitucionalistas suelen tener muy presentes las dimensiones temporales de sus objetos empíricos, el énfasis en el alcance intermedio de las explicaciones teóricas les lleva a evitar las explicaciones basadas en procesos históricos generales.

Otros enfoques sociológicos son más proclives a este tipo de explicaciones, en las que distintos componentes macroestructurales tienen un amplio poder explicativo sobre la dirección del cambio social. Entre ellas cabe señalar la idea marxista de la acumulación capitalista, el proceso weberiano de racionalización de las relaciones humanas o la atención posmoderna al cambio cultural posracionalista. En estos tres enfoques, un determinado mecanismo estructural, al generalizarse al con-

junto de la producción económica y al orden social que la sostiene, acaba dando lugar a una sociedad *cuantitativamente* diferente de la anterior, un nuevo modo de producción, estadio o era. Este tipo de explicaciones no suelen abordar en detalle las condiciones en que las prácticas organizativas surgen y son puestas en marcha por los distintos actores en el nivel micro. Aunque no se les pueda aplicar este reproche, los teóricos de la especialización flexible también recurren a este modelo general, en el que determinados cambios en el contexto (el desarrollo tecnológico y el cambio cultural de la demanda) dan lugar a un repertorio de estrategias *ganadoras* (las estrategias de la empresa flexible) con amplios efectos sociales (cambios en la estructura social vinculada a la posición laboral).

Se trata de un enfoque mecanicista que deja de lado muchos de los problemas que pueden surgir en este proceso de difusión de prácticas organizativas. Como señalan Gómez Rodríguez y López-Aranguren (2004), las explicaciones basadas en la difusión cultural de prácticas de gestión recurren a una ‘caja negra’ que da por sentado los resultados del proceso, que pueden ser sumamente contingentes. Por ejemplo, una práctica que puede ser adaptativa para una empresa de manufacturas puede no serlo para una empresa de servicios. Las «nuevas» prácticas organizativas pueden servir a una gran empresa en las nuevas condiciones pero ser totalmente inaplicables en una empresa pequeña, que además puede mantener excelentes resultados anclada en la «vieja» práctica. En principio, cabe suponer que cada organización *adaptará* o *modificará* las prácticas innovadoras en función de su contexto, estructura y recursos. Sin embargo, las variadas formas en que esta adaptación puede ocurrir y los múltiples resultados que pueden producirse no suelen ser abordados por los teóricos de los grandes procesos sociales.

Esta idea de que la difusión de estrategias adaptativas a cambios (o ‘shocks’) del entorno es el mecanismo explicativo principal del isomorfismo organizacional tiene una gran relevancia para el planteamiento de nuestra investigación. Para el caso del turismo, tal y como veremos en el apartado 3.2, nos encontramos con un «nuevo» contexto productivo (el turismo posfordista y globalizado) que impone una serie de estrategias empresariales (flexibilización, simbolización, producción reticular, etcétera). Nuestra intención aquí es, precisamente, abordar desde la perspectiva interempresarial de los sistemas locales de producción, el funcionamiento de la ‘caja negra’ de la difusión de las estrategias empresariales. Como plantea de forma explícita el título de esta tesis doctoral, nuestra postura aquí es que, antes que *difusión*, lo que ocurre es una *elaboración* (o *construcción*, si se prefiere) de las estrategias a partir de repertorios estratégicos legítimos al nivel del destino turístico.

2.3. Perspectivas culturalistas sobre las estrategias empresariales: retórica, ideología y el nuevo espíritu del capitalismo

Se abordarán en este apartado una serie de enfoques sociológicos sobre las organizaciones que, aunque bastante heterogéneos entre sí, comparten un énfasis en la importancia de los elementos culturales para la vida organizacional. Esta perspectiva común parte del supuesto general de que los sistemas de flujos (de recursos e información) y de relaciones (jerárquicas, funcionales e informales) que se establecen dentro de la organización (empresa) y entre organizaciones requieren de un armazón compartido de significados, valores y normas (una *cultura*) para poder ser efectivos.

El tema de la *cultura empresarial* es totalmente ajeno a la perspectiva económica neoclásica sobre las estrategias empresariales y, por extensión, a buena parte de las teorías del Management, centradas en la eficacia económica de las estrategias como elemento que 'dispara' mecánicamente su difusión. Se trata de una cuestión que comienza a tomar cuerpo en la preocupación de la economía neoinstitucionalista por el capital social que limita los costes de transacción y alcanza mayor desarrollo entre los sociólogos neoinstitucionalistas. Como se vio en el apartado 1.4, el condicionamiento cultural (en forma de significados, valores y normas compartidas) es el principal mecanismo *top-down* informal del modelo general neoinstitucionalista. En el campo del análisis estructural de las organizaciones, las aportaciones de Meyer y Rowan (1977) y, posteriormente, de Powell y DiMaggio (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1999) apuntalaron la idea de que las prácticas empresariales (ya sean estrategias o estructuras organizativas) son productos culturales (prácticas «ritualizadas», «funciones ceremoniales de producción») que son incorporados a la organización como bloques legítimos de racionalizaciones colectivas sobre la forma de organizar la actividad, cuya conexión con el incremento de la *eficacia* se da por supuesta (*taken for granted*).

Por tanto, las perspectivas *neoinstitucionalistas* enfatizan las motivaciones sociales y culturales que impulsan la difusión de las nuevas prácticas. Como reconocen Gómez Rodríguez y López-Aranguren (2004), es importante que las prácticas cuenten con un importante valor institucional para que su difusión sea efectiva: las ideas de 'valor' y 'confianza' son decisivas para legitimar la nueva práctica. La «bendición externa» da certeza a los decisores empresariales de que se adquieren fórmulas dignas de confianza para obtener una serie de consecuencias deseables.

Lo importante para el enfoque *retórico* de estos autores es que las ideas *institucionalizadas* incrementan la legitimidad de las prácticas (y en consecuencia su *eficacia retórica*, el factor clave de su difusión) independientemente de la *eficacia técnica* de la práctica adquirida y sus procedimientos (Powell y DiMaggio, 1991).

Aunque algunas de estas ideas sobre la perspectiva culturalista de la sociología de la organización neoinstitucionalista ya se han mencionado previamente, será preciso tratar con mayor detalle estos planteamientos antes de pasar a los enfoques culturalistas más radicales. La idea de base, ya expresada en el artículo seminal de Meyer y Rowan (1977), es que muchas acciones empresariales tienen un carácter ceremonial. Las organizaciones tienden a incorporar prácticas y procedimientos institucionalizados socialmente como racionales (efectivos). Surgen de esta forma *conceptos compartidos de funcionamiento organizativo* que incrementan la legitimidad de las organizaciones que los adoptan, independientemente de la eficacia inmediata de la práctica. La interpretación fuerte de esta perspectiva culturalista plantea una imagen de las empresas como organizaciones estructuradas por ceremonias y rituales que se orientan según mitos legitimadores totalmente disociados del mundo real de la eficacia técnica y las cuentas de resultados económicos⁴⁰. Aunque algunos autores posmodernos o pos-estructuralistas la han adoptado acriticamente, esta imagen de las empresas ha sido duramente respondida desde el *mainstream* sociológico, destacando su falta de realismo a la hora de dar cuenta de unas empresas que «en el fondo tienen que obtener resultados y beneficios reales» (Perrow, 1985: 154).

Dentro de la propia corriente neoinstitucionalista, este planteamiento ha sido matizado. DiMaggio y Powell clarifican algo más la relación entre eficacia y legitimación al examinar la dependencia de las estrategias respecto del entorno. Parten del supuesto de que las organizaciones se estructuran a sí mismas por los fenómenos de su entorno, planteando la tesis de que sus respuestas tienden a uniformizarse por los distintos tipos de isomorfismo: coactivo, normativo y mimético, ya expuestos en el apartado 1.4. Una estrategia concreta acabará difundándose y convirtiéndose en isomórfica dentro del campo organizacional por las tres vías. Una empresa estará más dispuesta a adoptar una estrategia si percibe que: a) esta va a resolver más eficazmente un problema productivo; b) el marco legislativo y

[40] Ya se ha señalado que esta interpretación fuerte recoge sesgadamente la aportación de Meyer y Rowan. Estos autores destacan que la legitimidad y el acceso a los recursos determinan conjuntamente las posibilidades de supervivencia de la organización, de forma que la legitimidad es una vía a la que determinados tipos de organizaciones recurren para obtener sus recursos.

las recomendaciones de las instituciones corporativas avalan dicha eficacia; y c) que otras empresas de referencia han adoptado previamente la estrategia y han obtenido los resultados esperados.

Las investigaciones neoinstitucionalistas han dedicado especial esfuerzo a demostrar empíricamente que para los empresarios resulta *racional* responder a las presiones sociales al isomorfismo, ya que permiten reducir la incertidumbre e incrementar la confianza. La elaboración de una estrategia empresarial es un tipo de acción para el que el modelo de la racionalidad limitada parece estar especialmente indicado: se trata de decisiones complejas (respecto a alternativas ambiguas con interacciones múltiples), en las que la información es intrínsecamente imperfecta (ya que incorporan en mayor o menor medida una anticipación de comportamientos futuros) y los intercambios con el resto de participantes no pueden ser totalmente especificados. Una estrategia puede parecer muy eficiente sobre el papel, pero dado que su aplicación puede tener costosas consecuencias imprevistas (el resultado final puede no estar a la altura de las expectativas del cliente, los trabajadores pueden carecer de la cualificación o de la motivación para llevarla a la práctica, las instalaciones pueden resultar inadecuadas), los empresarios recurrirán a algún tipo de 'bendición externa' que limite la incertidumbre y les indique si 'la estrategia le funciona a todo el mundo' (isomorfismo normativo) o 'la empresa X (a la que mi empresa quiere parecerse) ha tenido éxito con esta estrategia' (isomorfismo mimético). Contar con esta «bendición» les hará más sencillo, además, que sus contrapartes (subunidades funcionales, comités de empresa, socios inversores, clientes relevantes, proveedores) reconozcan la fiabilidad de la empresa y confíen en que su desempeño será satisfactorio con la nueva estrategia. En lo que se refiere a la difusión de una estrategia, cabe esperar que sea máxima cuando las tres condiciones se cumplan y que, entre dos estrategias que ofrezcan el mismo incremento en la eficacia, tendrá mayor posibilidad de difundirse aquella que cuente con mayor legitimidad. Las evidencias no son tan claras cuando los tres tipos de canales de legitimación emiten diagnósticos diferentes y de hecho, se detectan multitud de situaciones diferentes respecto a la adopción de una estrategia particular. Como apunta Davis respecto a las consecuencias de la difusión de la Gestión Integral de la Calidad (*Total Quality Management, TQM*), mientras que algunas empresas se convirtieron integralmente a estos sistemas de gestión y mejoraron sus resultados, otras los adoptaron de cara a su audiencia pero no cambiaron sustancialmente sus procesos (Davis, 2005: 491). Se trata de un área de investigación poco desarrollada sobre la que esta tesis doctoral puede arrojar resultados relevantes.

Concluyendo esta aproximación al papel de la cultura en los modelos neoinstitucionalistas de la difusión de estrategias, cabe señalar que, aunque el modelo de la sociología neoinstitucionalista incorpora fenómenos culturales entre los condicionantes de la acción social (y dentro de ella, de la acción económica y estratégica de los empresarios), el desarrollo posterior de este enfoque ha prestado más atención a los mecanismos por los que los individuos responden a las sanciones y recompensas con la conformidad o el desalineamiento (*decoupling*), profundizando sus vínculos con la Teoría de la Elección Racional, que a los mecanismos por los que se estructura el contenido de las pautas culturales. Otros investigadores han profundizado mucho más en esta perspectiva culturalista sobre las empresas y organizaciones que, a efectos de clarificar la exposición, serán agrupados en dos grupos: los enfoques simbólicos, que atienden a los procesos comunicativos que intervienen en la difusión de las estrategias, y los enfoques estructuralistas, que retoman el tema marxista de que estas presiones culturales sirven para legitimar ideológicamente las prácticas de explotación capitalistas.

2.3.1. Perspectivas simbólicas

Los elementos característicos de estas perspectivas se han extraído del trabajo de Gómez Rodríguez y López-Aranguren sobre *La retórica del cambio en las organizaciones: un análisis aplicado*⁴¹. Estos autores plantean un enfoque «simbólico interpretativo o fenomenológico» (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 20) que hace especial énfasis en los procesos comunicativos que intervienen en el cambio organizacional, atendiendo al papel de las *técnicas de gestión* en la elaboración e implementación de estrategias dentro de las empresas. Se trata de un enfoque que toma cierta distancia de la perspectiva neoinstitucionalista, al entender que esta considera que las estrategias de cambio son «mensajes» que se dirigen a una «audiencia» pero no estudia cómo funcionan en estas «tecnologías de representación» los aspectos emocionales e interpretativos vinculados a la comunicación y al lenguaje, pese a que son claves para que se produzca la *legitimación* (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 12, 25). En contraste, los autores entienden que solo una comunicación con eficacia *retórica* puede «convencer» a la audiencia y que, por tanto, es preciso examinar cómo se produce *la utilización del lenguaje* y *la atribución de significados* en este proceso⁴².

[41] Para una revisión alternativa, ver Phillips, Sewell *et al.* (2008).

[42] Detrás de esta crítica se encuentran distintas teorías del *significado*. Siguiendo a José María Chamorro

Este enfoque, que cabe denominar *retórico*, recoge influencias de las distintas escuelas simbólico-culturalistas del análisis organizacional. En primer lugar, incorpora las perspectivas fenomenológica y constructivista al señalar la necesidad de atender los procesos de la vida cotidiana en las organizaciones. Esto requiere incorporar conceptos como los *procesos de negociación* (los individuos deben negociar dentro de las organizaciones el sentido de sus actividades), las *emociones* (no pueden ser disociadas de la acción organizativa), las *creencias e ideologías* (factores de poder y control que movilizan a la acción, le dan sentido y contribuyen a justificarla), el *lenguaje* (no solo es una forma de representación, sino que también moviliza y dirige la acción, mediante sus formas *retóricas*) (Strati, 1998).

En segundo lugar, recoge determinadas ideas del interaccionismo simbólico acerca de la importancia de los *símbolos verbales* y sus *aspectos expresivos*. Respecto al cambio organizacional y la elaboración de estrategias, la contribución de Alvesson al concepto de cultura empresarial resulta fundamental, distanciándose de la noción funcionalista o integracionista propia de los enfoques del Management (Martin y Frost, 1996), que entiende el ámbito cultural de las empresas como un sistema compartido por los miembros de la organización, integrado (homogéneo y autocontenido), estable y manipulable⁴³. En contraposición a esta noción de la cultura empresarial, Alvesson prefiere el concepto de *marcos de referencia organizativos* inestables, precarios, heterogéneos y conflictivos (Alvesson, 1989; 1991). En el análisis de este autor, el cambio organizacional pasa primordialmente por el cambio de estos marcos de referencia, un proceso en el que tienen singular protagonismo los aspectos expresivos e ideológicos (Alvesson y Berg, 1992; citado en Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 26).

El papel de las *técnicas (o ideas) de gestión* es clave en todo el enfoque retórico que desarrollan Gómez Rodríguez y López-Aranguren para comprender el cambio organizacional. Las técnicas de gestión son una serie de ideas centrales que ver-

(2006), cabría calificar la postura neoinstitucionalista respecto al significado de *universalismo sintáctico*, en el cual los significados se remiten a un diccionario universal que poseen todos los hablantes. En contraposición, el *relativismo semántico* entiende que los significados pueden variar entre los grupos (o clases) de hablantes de una lengua, existiendo *sociolectos* que vertebran asociaciones típicas de signos, iconos no verbales, cargas afectivas y disposiciones conductuales. Este *relativismo pragmático*, heredero de los estudios de sociolingüística de Bernstein y Labov, entiende que existe algún tipo de correspondencia entre signos e imágenes icónicas, entre significado y realidad externa. Se trata de una postura muy diferente al *relativismo axiológico*, que entiende el significado en términos de correspondencias signo a signo, dando pie a los excesos posmodernos del «todo vale» (Chamorro, 2006: 110-121).

[43] Este enfoque sería el más próximo a la estrategia como *patrón*, de acuerdo con la tipología de Mintzberg abordada en el apartado 2.1.

tebran el proceso de cambio y que se originan fuera de la organización, «en una arena de difusión de ideas sobre gestión en la que participan gurús, consultores y directivos, en la cual se conforma la *retórica* de gestión que los directivos de la empresa utilizarán para iniciar el cambio» (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 24; cursivas en el original). Abrahamson considera que la sucesión de técnicas de gestión tiene un funcionamiento similar a las modas estéticas, de forma que una comunidad de practicantes se ocupa periódicamente de redefinir socialmente lo que se entiende por una práctica organizativa adecuada dentro del contexto empresarial. La retórica actúa, en este modelo, como un mecanismo de legitimación que actúa en la fase de procesamiento de la moda de gestión y sirve para justificar que un determinado repertorio de técnicas de Management es racional mediante distintos argumentos (Abrahamson, 1996). Gómez Rodríguez y López-Aranguren se diferencian de esta postura al conceder una mayor importancia a este componente retórico. Por una parte, señalan que aunque el componente racional de la argumentación es necesario (conectando la nueva técnica con la mejora de los resultados empresariales), la ambigüedad de todo el proceso de atribución de significados que implica el cambio organizacional determina que el

... éxito [de una nueva técnica] en el sentido de lograr nuevos adeptos que la utilicen se basa en *afectar emocionalmente* a sus posibles adherentes [...]. Los argumentos racionales son, dentro de la retórica, mecanismos para activar esos estados emotivos, al ser tales argumentos racionales los social y circunstancialmente aceptados dentro de la comunidad de empresarios y directivos. Por lo tanto, las modas de gestión se *inician con la retórica y se transmiten* vía retórica, son métodos para construir realidades (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 15-16; cursivas en el original)⁴⁴.

Por otra parte, dada la ambigüedad de los conceptos que se incluyen dentro del repertorio de las modas de gestión y la particular interpretación que de ellos hacen los directivos de cara a implementarlos en la empresa, el componente retórico sigue teniendo importancia en el proceso, menos relevante de cara a esta inves-

[44] En un sentido similar, desde la perspectiva narrativa que plantean Barry y Elmes, el éxito de un relato de estrategia dependerá menos de las herramientas de planificación y más de cuánto destaque frente a otros relatos organizacionales, cuán persuasivo sea y de su capacidad para ser recontado. Siguiendo a Shklovsky, plantean que la efectividad de un discurso estratégico depende de la consecución de dos resultados: credibilidad (*believability*) y desfamiliarización (o novedad). Un relato debe convencer a la audiencia de que es plausible dentro de un contexto dado y aportar una manera diferente de ver las cosas, que renueve su percepción del mundo (Barry y Elmes, 1997: 433-436).

tigación, de la implementación de las estrategias dentro de las empresas y las consecuencias a posteriori del cambio organizacional. Los autores tratan ambos momentos del cambio organizacional como procesos conflictivos de *atribución de significados* en los que se producen estados de *ambigüedad* cuya resolución es crucial para los resultados finales del cambio.

En tercer lugar, el enfoque retórico incorpora elementos de la perspectiva constructivista de las organizaciones como sistemas de significados, resaltando la importancia de los significados compartidos para la construcción y mantenimiento de la acción organizada (Galang y Ferris, 1997; Westphal y Zajac, 1998; Partington, 2000; Engwall, Kling *et al.*, 2005; Zott y Huy, 2007). En su vertiente más radical, esto lleva a considerar que las organizaciones (y, dentro de ellas, sus estrategias) son *textos* (discursos estratégicos) en los que la *forma* (su estructura narrativa) es tan importante como el *contenido* (los mensajes transmitidos) (Barry y Elmes, 1997).

Dentro de este «giro narrativo» es posible encontrar posturas integradoras o conflictivistas en el nivel micro y macro de la estructuración social del discurso estratégico. Las posturas integradoras tienden a destacar el consenso dentro de la comunidad (la empresa o el campo organizacional) que comparte significados determinados. Por el contrario, las posturas conflictivistas o constructivistas tienden a hacer énfasis en el carácter negociado de los procesos de atribución de significados. Desde esta perspectiva, «las organizaciones son comprendidas mejor como estructuras dinámicas, procesos conscientes o subconscientes a través de los cuales los significados son *construidos* y *destruidos* y su grado de coincidencia varía entre los miembros de una organización» (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 28; cursivas en el original)⁴⁵. El elemento central lo constituye la *indeterminación de los significados*, su carácter inestable y su construcción social a través de un proceso discursivo en el que se construyen, reconstruyen o destruyen significados compartidos.

El enfoque retórico plantea atender al proceso de atribución de significados que es consustancial a la elaboración y aplicación de estrategias de cambio organizacional. Al entender que este es un proceso *negociado* y *contingente* en el que los fenómenos comunicativos juegan un papel esencial, estos autores pretenden ofrecer una alternativa más realista en el nivel micro a la tesis de la adopción mecánica

[45] Entre los integrantes de esta postura, los autores citan a Pfeffer, 1981; Gray, Bougon *et al.*, 1985; Barret, Fann Thomas *et al.*, 1995.

de las estrategias que ofrece el modelo convencional de la difusión. Las ideas de gestión que llegan a las empresas desde el entorno institucional (ya sean técnicas eficaces o irracionales modas de gestión).

... son *modificadas, mezcladas y transformadas* a través de la comunicación al incorporarse a una determinada organización [...]. Dos factores facilitan esta *modificación* de una idea o práctica, a saber, las organizaciones no son simples *adoptantes pasivos* y además no tienen *experiencias directas* de las prácticas que desean imitar (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 29-30; cursivas en el original).

De esta forma, las empresas que ponen en práctica una estrategia no solo incorporan nuevos significados, sino que los combinan con los que se utilizaban previamente o con otros significados externos que no estaban en los planteamientos originales de la moda de gestión. Además, raramente tienen contacto directo con las técnicas a imitar, sino que recrean una versión propia de *historias racionalizadas* construidas por actores de *empresas ejemplares* o por otros *traficantes de significado* (gurús, consultores). A juicio de estos autores,

... el cambio organizativo sería un proceso colectivo por el cual alternativamente se construyen y destruyen significados. Las organizaciones que introducen cambios organizativos se ven enfrentadas fundamentalmente a una especie de revolución retórica, que no solamente implica la introducción de nuevas palabras sino la redefinición de otras que se han considerado familiares durante un largo tiempo (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004: 30-31).

El énfasis en los aspectos simbólicos de la cultura empresarial y en los mecanismos comunicativos por los que esta se construye lleva a esta corriente a centrar su atención empírica en la identificación de los distintos fenómenos lingüísticos que se producen en el nivel del *discurso estratégico*: uso de metáforas y analogías para resolver la ambigüedad de significado (Hill y Levenhagen, 1995; Hardy, Palmer *et al.*, 2000; Heracleous y Barrett, 2001); utilización de fórmulas lingüísticas expresivas para reforzar la capacidad de convicción de los mensajes apelando a la emotividad (Den Hartog y Verburg, 1997); empleo de formas narrativas típicas (mitos, leyendas y gestas empresariales) para establecer la *autoridad* y la *novedad* de las prácticas y mensajes (Barry y Elmes, 1997); situaciones de negociación y conflicto respecto a conceptos polisémicos (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004), etcétera.

Como hemos señalado, en el nivel micro este enfoque se divide entre quienes mantienen una visión integrada de la cultura empresarial que prima el consenso de su sistema simbólico y quienes se ubican en posturas constructivistas y atienden a los conflictos que se producen en torno a la atribución de significados. Esta última tendencia incorpora elementos de la teoría política de la organización al reconocer que el poder juega un importante papel en la selección de los significados implicados en las estrategias.

2.3.2. Perspectivas estructuralistas

Si las perspectivas simbólicas recalcan que el entramado de racionalizaciones que da forma a las estrategias se configura por mecanismos lingüísticos muy distintos de la articulación lógica de las reglas de optimización de la eficacia, las perspectivas *estructuralistas* o *críticas* dan un paso más allá al plantear la tesis de que estos productos o artefactos culturales se insertan en un contexto estructural más amplio que da forma a los mecanismos de organización social de la producción y a la distribución del poder entre sus actores. Más que cultura o significados compartidos, las estrategias empresariales son aquí *productos ideológicos*, dirigidos a reproducir en contextos cambiantes las condiciones necesarias para la organización capitalista de la economía. Esta reproducción sigue una doble dirección. Por una parte, se orienta a la organización eficiente de la producción en las condiciones que permite el estado de la tecnología y del resto de factores productivos; por otra, se dirige a hacer aceptable la implicación en las relaciones de producción capitalistas a los grupos no capitalistas. Simplificando, la tesis general es que las estrategias empresariales y su estructuración social obedecen a dos necesidades estructurales del sistema económico: el mantenimiento de las condiciones de acumulación capitalista y la legitimación del capitalismo y los capitalistas.

El parentesco de estas perspectivas con la tradición marxista es evidente, aunque la mayoría de los autores se distancian en mayor o menor medida de los conceptos y esquemas del marxismo clásico. La variedad de las escuelas posmarxistas (o neomarxistas) es enorme, en la medida en que se producen constantes intentos de actualización del esquema clásico incorporando conceptos y herramientas de enfoques teóricos posteriores con compromisos diferentes entre la elaboración teórica y el activismo político (Therborn, 2005). Se trata de un corpus muy hete-

rogéneo que resulta imposible sintetizar en el marco de esta revisión teórica⁴⁶, de forma que en los siguientes párrafos se acotará el tratamiento de estas perspectivas a las características centrales del enfoque de la economía política que resultan más relevantes para el tema de esta investigación y a dos trabajos recientes que abordan desde esta perspectiva el tema de las ideas (o ideologías) de gestión, que se tratarán con cierto detalle.

Ya se han avanzado en apartados anteriores los elementos centrales del enfoque de la economía política. En los dos ejes que se han trazado respecto a la tesis estructuralista, las teorías de la economía política del capitalismo avanzado o posfordista parten de un marco general de las condiciones de acumulación al que deben ajustarse las estrategias empresariales. En la actualidad, las condiciones tecnológicas y geopolíticas y el estado de los recursos productivos ofrecen nuevas vías para la acumulación de capital en la organización de la producción. La acumulación de cambios sociales, políticos y culturales ha transformado radicalmente las alternativas que las empresas tienen a su disposición para obtener beneficios.

Este nuevo sistema o *modo de producción* provee el nuevo contexto productivo (recuérdese el apartado 2.2) en el que determinadas estrategias empresariales (la producción flexible) adquieren especial protagonismo, lo que para el caso de las estrategias empresariales en el sector servicios se traduce en tres grandes estrategias de reducción de costes: mecanización (sustitución del factor trabajo por maquinaria y tecnología), racionalización organizacional (optimización de la capacidad productiva) y externalización (realización fuera de la empresa de procesos estructuralmente ineficientes) (Offe, 1992). Por otra parte, la sociología crítica del trabajo ha mostrado de diversas formas (cualitativa y cuantitativamente), cómo estos procesos repercuten de forma negativa en las condiciones de existencia de los trabajadores (Castillo, 2005; 2007)⁴⁷.

Lo relevante aquí es la vertiente cultural de este proceso estructural. Como hemos señalado anteriormente, una idea central de este enfoque es que el sistema capitalista necesita de la participación de un gran conjunto de personas cuya colaboración solo se ve recompensada con una participación mínima de los beneficios

[46] La cantidad de trabajos sobre la renovación de la teoría social de la izquierda es enorme y sus conclusiones muy variopintas. Aparte del artículo ya citado de Goran Therborn (2005), han sido de gran utilidad el primer capítulo del libro de Chamorro (2006) y los capítulos 1, 3, 6 y 7 del libro de Boltanski y Chiapello (2002).

[47] Para la aplicación de este marco de análisis, en su vertiente cualitativa, al estudio del trabajo turístico, ver Castellanos y Pedreño (2006) y Marrero Rodríguez (2004).

del sistema. Se trata de la vieja problemática marxista de la ideología y la falsa conciencia: si se acepta que el sistema capitalista va contra los intereses de todos los no capitalistas, ¿por qué la mayoría de ellos colabora con el sistema y es partidario de su mantenimiento? La solución de Marx fue que existía una superestructura que generaba *ideologías*, conjuntos de categorías social e históricamente contingentes con las que opera el pensamiento racional. La ideología enmascara los intereses de los propietarios de los medios de producción al describir el funcionamiento del sistema *ocultando* su naturaleza histórica, cambiante y producto del conflicto, de forma que es presentado a los no propietarios como algo *natural*. Así, los no capitalistas tienen una falsa conciencia de los resultados y el reparto de beneficios en el sistema capitalista y son mantenidos al margen del conocimiento que les permitiría transformarlo.

Esta tesis de que la mayor parte de la gente vive engañada y actúa en contra de sus intereses ha recibido importantes críticas, que en Sociología han tenido, en mayor o menor medida, la impronta de Weber (la racionalidad se ejerce respecto a valores histórica y socialmente cambiantes, dando lugar a distintas formas de legitimación) y Durkheim (existen representaciones colectivas que regulan funcionalmente la agregación social). Así, el modelo de Parsons puede considerarse una alternativa abstracta para explicar el ajuste estructural (la integración) de los valores y preferencias individuales a los requisitos funcionales del sistema. Asimismo, ha sido actualizada en distintas direcciones: analítica (explicar la falsa conciencia en términos de elección racional, a la manera de Elster, 1997 o Wright, 1994), neoweberiana (incorporando criterios distintos de la posición económica para definir los intereses o la *legitimación*, Giddens, 1992; o atendiendo a la *racionalización* como una fuerza histórica separada de la lógica económica del capitalismo, Ritzer, 2000; Ritzer, 2002; Sennett, 2006), simbólico-cultural (afirmando de forma radical el carácter ideológico de toda forma de conocimiento, Foucault, 1976; 1999) o estructuralista genética (destacando el anclaje en campos socialmente estructurados de los *modus operandi* que dan lugar a la reproducción cultural, Bourdieu y Passeron, 1981)⁴⁸.

[48] Esta enumeración de perspectivas respecto al problema de la ideología no pretende ser exhaustiva. Siguiendo a Baert (2001), habría que incluir también la perspectiva neofuncionalista de Luhman, la fenomenológica de Goffman, la herencia de la escuela de Frankfurt en Habermas, así como los distintos autores del estructuralismo francés (Althusser, Derrida, Barthes, etcétera).

2.3.3. El nuevo espíritu del capitalismo

El libro *El nuevo espíritu del capitalismo*, de Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) plantea una síntesis entre las perspectivas neoweberiana y estructuralista genética del problema de la legitimación del capitalismo. Esta obra plantea una renovación importante del esquema de análisis de las estrategias empresariales, otorgándoles un papel central en la reproducción y el cambio del sistema capitalista. Dado su interés para el tema que nos ocupa, los siguientes párrafos abordarán los aspectos esenciales de este planteamiento, lo que también permitirá exponer las herramientas de análisis más frecuentes en las perspectivas estructuralistas.

Boltanski y Chiapello parten de una definición mínima de capitalismo, entendido como «la exigencia de acumulación ilimitada de capital mediante medios formalmente pacíficos» (p. 35). Esto hace que la economía se organice en un circuito insaciable que convierte capital en producción, la producción en dinero y este en nuevas inversiones. El carácter *insaciable*⁴⁹ de este sistema hace que se trate de un sistema «absurdo» (p. 40) para sus dos actores: los *capitalistas* (todo aquel «que posea un excedente y lo invierta para extraer un beneficio que supondrá un incremento del excedente inicial»; p. 37) y los asalariados (población que deriva sus ingresos de la venta de su trabajo).

La definición empírica del capitalista es restringida a los principales responsables de la acumulación y expansión del capital: personas que utilizan su poder de control sobre los recursos para influenciar el proceso capitalista, mediante las *prácticas empresariales* y la tasa de beneficios que extraen; en esta labor, hacen propio el imperativo de la maximización del beneficio y lo transmiten a las personas y entidades legales que controlan. El carácter absurdo del capitalismo para ellos viene dado por la inseguridad e incertidumbre inevitablemente asociadas a este proceso insaciable de acumulación disociado de las necesidades de consumo.

Para los asalariados este carácter absurdo se acentúa porque pierden el control sobre la organización y los frutos de su trabajo sin que los beneficios del sistema se dirijan a ellos de una forma natural. De esta forma, «la acumulación capitalista [...] exige la movilización de un gran número de personas para las cuales las posibilidades de obtener [beneficios] son escasas [...] de manera que están poco

[49] En el sentido de que no existe un límite lógico a la acumulación (puede crecer hasta el infinito) y de que el crecimiento constante supone un motivo de autopreservación para los capitalistas.

motivadas a comprometerse con las prácticas capitalistas» (pp. 40-41). A partir de un determinado nivel, la motivación material o la coacción del paro no son efectivos para motivar a los trabajadores, ya que el sistema obtiene buena parte de su ganancia de los trabajadores más cualificados y comprometidos (los *cuadros*) que son menos vulnerables a estas presiones.

Por ello, desde una perspectiva *pragmática* (centrada en la acción, las justificaciones y los significados) el compromiso que puede esperarse dependerá de los argumentos que resalten las ventajas de participar en el proceso capitalista, en dos direcciones: individual (beneficios personales) y colectiva (bien común). Boltanski y Chiapello introducen aquí la noción de *espíritu del capitalismo*, entendido como la «ideología que justifica el compromiso con el capitalismo» (p. 41). El capitalismo en sí mismo aporta una justificación poco estimulante, basada en la sumisión compulsiva a unas leyes económicas que se presentan como naturales. Sin embargo, como mostró Weber respecto a la relación entre protestantismo y capitalismo, la gente necesita poderosas razones morales (el ascetismo intramundano) para participar individualmente en el proceso capitalista. Asimismo, siguiendo a Hirschman y su análisis de la construcción del «desarrollo» como *bien común* en la Ilustración (Hirschman, 1978), la justificación moral del capitalismo puede referirse también a beneficios sociopolíticos colectivos. El problema de la justificación moral del capitalismo es relevante incluso allí donde está asentado:

Las constricciones sistémicas que pesan sobre los actores no bastan por sí solas para suscitar el compromiso de estos. La constricción en cuestión debe ser interiorizada y justificada [...]. Si el capitalismo no solo ha sobrevivido [...] sino que tampoco ha dejado de extender su imperio, se debe a que ha podido apoyarse en un cierto número de representaciones —susceptibles de guiar la acción— y de justificaciones compartidas, que han hecho de él un orden aceptable e incluso deseable, el único orden posible o, al menos, el mejor de los órdenes posibles (Boltanski y Chiapello, 2002: 45-46).

De esta forma, el espíritu del capitalismo es, precisamente, el conjunto de creencias asociadas con el orden capitalista que ayudan a justificar este orden y, al legitimarlo, a sostener las formas de acción y las predisposiciones que son compatibles con él. Boltanski y Chiapello toman distancia de la tesis marxista de la ideología dominante al señalar que todos los involucrados (capitalistas y asalariados) dependen de estos esquemas para representarse la operación, los beneficios y las

limitaciones del orden en el que están inmersos. De esta forma su concepto de ideología se aleja de la noción marxista de pensamiento erróneo o engaño: al incluir esquemas de análisis válidos para la acción dentro del sistema, se aproxima a la noción de cultura como sistema de creencias compartidas de Geertz⁵⁰.

Los autores señalan tres componentes ideológicos claves del espíritu del capitalismo. En primer lugar, la Ciencia Económica, una descripción del sistema pretendidamente no ideológica y libre de motivos morales, pero que involucra la referencia a resultados finales que se conforman a un ideal de 'justicia para el mejor' y 'bienestar para la mayoría'. En segundo lugar, se encuentra la asociación entre los intereses individuales y el bien común a partir de la ética consecuencialista del utilitarismo benthamiano (la sanción moral a las actividades económicas pasa por la obtención de beneficios). Esta perspectiva apuntala la idea de que el incremento de la riqueza es el único criterio para el bien común (el progreso material), vinculando ganancia individual y beneficio colectivo. También apoya la idea de que la organización capitalista *es más eficiente*, ya que la libertad de empresa y la competencia permiten obtener el mejor servicio al menor coste, lo que supone en último término un beneficio común a los consumidores. Una última idea derivada de este componente ideológico asocia libertad económica y libertad política.

Sin embargo, estos componentes centrales de la doctrina liberal no son suficientes para que la gente perciba una conexión entre estos bienes generales y su situación concreta. El espíritu del capitalismo requiere un tercer componente cuyas expresiones se integren en descripciones suficientemente sustanciales y detalladas para sensibilizar a aquellos a los que va dirigida, ya que deben «ser capaces, simultáneamente, de aproximarse a su experiencia moral de la vida cotidiana y proponerles modelos de acción en los que puedan apoyarse» (p. 53). Este componente sería el *discurso de gestión*, que para estos autores «constituye la forma por excelencia en la que el espíritu del capitalismo se materializa y se comparte» (p. 53). Se trata de un discurso especialmente dirigido a los cuadros (*cadres*), cuyo apoyo al capitalismo es particularmente indispensable pero también difícil de conseguir, ya que son individuos menos vulnerables a la coacción o los incentivos materiales.

- Este discurso recoge justificaciones en términos del bien común que deben basarse en criterios localizados: se refieren a la empresa en la que

[50] Para una explicitación de estas dos nociones contrapuestas de la ideología (como engaño y como racionalización compartida orientada a la acción) y una clarificación de la postura de los autores respecto a la operacionalización del espíritu del capitalismo, véase Chiapello (2003).

trabaja el cuadro y apoyan sus decisiones por sus consecuencias para el bien común de los trabajadores que emplean. Estos discursos están sujetos a cambio, ya que deben conciliar alguna noción formal de justicia con las prácticas empresariales limitadas por los distintos estados históricos y locales del capitalismo.

- Los cuadros también requieren justificaciones en términos personales: las actividades capitalistas deben ser presentadas como estimulantes, favorecedoras de la auto-realización y la libertad de acción (*autonomía*); al mismo tiempo deben ofrecer beneficios a largo plazo en términos de reproducción de la posición social (*seguridad*).

Estos tres principios (autonomía, seguridad y bien común) están en tensión permanente dentro del espíritu del capitalismo, de forma que este se ha visto obligado a cambiar históricamente para responder a las cuestiones que los sucesivos reajustes del proceso de acumulación han suscitado. El espíritu del capitalismo conocerá, por tanto, distintos estados históricos, en los que las respuestas a estas cuestiones serán isomórficas a las unidades organizativas y los sistemas de relaciones dominantes en el proceso de acumulación, así como a la experiencia cotidiana de las condiciones de vida y trabajo de los implicados. Boltanski y Chiapello distinguen tres espíritus del capitalismo, dos pertenecientes al pasado y un tercero en formación. El primer espíritu del capitalismo cristalizaría a finales del siglo XIX y estaría caracterizado por el emprendedor burgués y los valores burgueses. La ideología característica (utilitarismo público y tradicionalismo doméstico) respondería a las necesidades de las empresas familiares regidas fundamentalmente mediante relaciones personales. El segundo espíritu del capitalismo, cristalizado entre 1930 y 1960 se caracterizaría por la organización y los valores del Estado del Bienestar. Su estructura ideológica (racionalidad industrial y poder burocrático) responde a las condiciones de vida en las grandes empresas burocratizadas.

La formación del tercer espíritu del capitalismo en Francia tras el colapso de 1968-1980 constituye el propósito central del libro, abarcando la mayor parte de los análisis empíricos que realizan los autores. Antes que atender a sus características, será preciso detenerse en la fundamentación teórica de los mecanismos por los que cambia el espíritu del capitalismo. Dado que las justificaciones teóricas del capitalismo no tienen capacidad movilizadora, se hace preciso incorporar referencias a construcciones de *otro orden*, de las que se deriven requisitos distintos de la persecución de ganancias. Así, se recurre a otros recursos con poder de persua-

sión provenientes de su contexto cultural: aunque estas ideas externas a la lógica capitalista obedezcan a otros fines (o incluso sean contrarias), si su legitimación está garantizada, el espíritu del capitalismo las combinará con la exigencia de la acumulación de capital.

Para abordar este proceso, los autores recurren al modelo desarrollado previamente por Boltanski y Thévenot (1991) para analizar los discursos de *justificación*, las operaciones verbales que los actores llevan a cabo en las disputas al afrontar demandas de justicia. En estas operaciones son fundamentales las referencias a convenciones generales respecto a un bien común que reclaman validez universal (las *ciudades*). Las disputas sobre la justicia tienen como objeto clarificar el estatus de los contendientes, lo que a su vez requiere formular una escala de valores cuya legitimidad y utilidad pragmática depende de su validez universal. Realizando un extenso trabajo de campo sobre disputas de todo tipo, Boltanski y Thévenot identificaron seis ciudades en la sociedad francesa de los años 80, con sus correspondientes principios de estatus:

Tabla 1. Ciudades y principios de estatus en Boltanski y Thévenot

Ciudad	Principio de estatus
Inspiracional	El estado de gracia (ascetismo e inspiración)
Doméstica	La precedencia en los vínculos generacionales
Reputacional	La confianza y estima de los otros
Cívica	El deseo general del colectivo
Comercial	El enriquecimiento del que provee mercancías competitivas
Industrial	La eficiencia, la escala de habilidades profesionales

El primer espíritu del capitalismo estaría caracterizado fundamentalmente por la referencia a justificaciones externas de carácter doméstico y comercial. Por su parte, el segundo espíritu extraería sus nociones de justicia de un compromiso entre la ciudad industrial y la ciudad cívica. En este marco, el tercer espíritu del capitalismo se estaría formando a partir de una séptima ciudad, la *ciudad-red o proyectual*, una nueva configuración ideológica que Boltanski y Chiapello rastrean mediante el análisis de contenido de los textos de Management. En estos discursos de gestión se plantean nuevos principios de equivalencia a partir de procesos de asimilación

cultural de temas y constructos provenientes de la *crítica anticapitalista* y sus propuestas de justicia social. De esta forma, los autores plantean un modelo que relaciona las temáticas discursivas de la ideología de gestión con las de la crítica social en una suerte de proceso dialéctico en el que los objetos de denuncia de la crítica, en función de su vigor, son incorporados a los mecanismos de acumulación (la organización del trabajo y las formas asociadas de generar beneficios), de forma que el capitalismo desarrolla mecanismos de justicia que mantienen un espacio social tolerable entre los medios de generar beneficios y las demandas de justicia.

Se llega así a la idea de que el espíritu del capitalismo no solo legitima, sino que también *construye* el proceso de acumulación: sirve para refrenarlo de sus excesos y hacerlo más viable. La internalización del espíritu del capitalismo impone obligaciones al proceso de acumulación que no son únicamente formales: al aportar un marco específico que articula justificación y crítica en las formas concretas de acumulación y en las concepciones normativas del orden social, sus mecanismos de obtención de justicia deben ser internalizados por los actores capitalistas (autocensura) y superar pruebas de realidad, aportando evidencias que desvíen las condenas de la crítica.

La conclusión de Boltanski y Chiapello de que los recursos ideológicos que sirven a la legitimación del capitalismo tienen su origen en la crítica anticapitalista (especialmente en la teoría social de la izquierda) ha tenido una amplia repercusión posterior, habiendo sido criticada por su tibieza desde posturas neomarxistas y por su radicalidad desde posturas más próximas al *mainstream*, particularmente respecto a su concepción de la ideología y su determinación estructural⁵¹. Se ha señalado que muchos de los conceptos de su modelo y de los resultados de su investigación están excesivamente marcados por el contexto sociohistórico francés y que por tanto sus conclusiones son difícilmente generalizables (Fernández Rodríguez, 2007; Kemple, 2007).

Sin embargo, la cuestión de la relación entre capitalismo y crítica tiene menos interés para los objetivos de esta tesis doctoral que sus ideas sobre el papel estructural de los discursos de gestión. Su concepción de estos discursos (y dentro de ellos particularmente el discurso estratégico) como construcciones que a la vez orientan la acción hacia las necesidades del proceso de acumulación (conectando con el tema de la búsqueda de eficacia y rentabilidad de las estrategias) y sirven

[51] La respuesta de la autora a algunas de estas críticas puede consultarse en Chiapello (2003).

de justificación para la implicación de los actores en dicho proceso (solventando el problema de la legitimidad y la conformidad de los actores) constituye una potente síntesis de los dos principales enfoques de la conducta empresarial (eficacia y legitimidad) dentro del marco de la economía política. A ello suman el argumento weberiano de que el *corpus* ideológico central del capitalismo genera un déficit de legitimidad tal que su *espíritu* debe recurrir a elementos de construcciones ideológicas ajenas para poder conseguir que la población experimente un impulso moral a la adhesión⁵², con lo que se conecta con lo señalado en el apartado anterior sobre el papel de los aspectos retóricos que incorpora el discurso estratégico. Tanto los cambios en el proceso productivo como la fuerza variable de las demandas de autonomía, seguridad y bienestar común que se planteen en cada momento contribuirán a que el espíritu del capitalismo (y en particular sus componentes más plásticos y dinámicos, los discursos de gestión) tenga un carácter contingente e histórico.

Este cambio en los discursos de gestión es verificado por Boltanski y Chiapello mediante un análisis de contenido de una muestra de textos de Management, la mayor parte de ellos de autores francófonos. En su análisis comparan las categorías de justificación empleadas por estos «libros para ejecutivos» en las décadas de 1960 y 1990, detectando que los discursos de gestión más recientes incorporan en gran medida referencias a una nueva configuración de las relaciones en las empresas y a un nuevo patrón normativo al que ajustar el comportamiento y las expectativas dentro de ellas: la ciudad por proyectos, en la que la idea de la conectividad a las redes se convierte en el elemento justificador clave.

Con un enfoque similar al de Boltanski y Chiapello, Carlos J. Fernández Rodríguez aborda en *El discurso del Management* «un análisis crítico del discurso empresarial, tal y como se presenta en una de sus manifestaciones más notables, como son los libros sobre gestión y dirección de empresas firmados por gurús del Management» (Fernández Rodríguez, 2007: p. XII). Es de destacar el abordaje de estos discursos como un *género literario*, en el que se identifican elementos comunes (un armazón narrativo que opone nuevas y viejas técnicas de gestión en la consecución del «final feliz» del éxito empresarial, el tono normativo-prescriptivo, los mitos sobre la colaboración entre directivos y trabajadores, la afirmación del bien colectivo que

[52] Esta es una de las conclusiones que critica Kemple en su artículo como ejemplo de generalización excesiva de una característica cultural francesa. El angustiante vacío moral que, según Boltanski y Chiapello, provoca la filosofía política liberal no parece afectar, según Kemple, a una buena parte de los estadounidenses (Kemple, 2007).

supone el éxito empresarial) y también elementos que varían según la coyuntura histórica (las cualidades heroicas de los directivos, la naturaleza de las relaciones con los trabajadores, el tipo de compromiso que se reclama a los trabajadores y las recompensas que se les ofrecen).

Siguiendo el «giro narrativo», la metodología para el análisis del discurso que emplea el autor combina el análisis semiológico estructural de Barthes (1978; 1980) con aportaciones del análisis crítico del discurso (Dijk, 2003), buscando «el lugar de los discursos en la producción de las relaciones sociales» (Fernández Rodríguez, 2007: 308). Sin embargo, aunque el planteamiento metodológico de este trabajo se ubica claramente dentro de las perspectivas simbólicas, sus conclusiones se sitúan en una postura claramente estructuralista, quizás más radical que la de Boltanski y Chiapello. Así, su interpretación de la estructura «profunda» de los discursos de Management los identifica claramente como productos ideológicos que enmascaran (o en términos del autor, *invisibilizan*) los efectos negativos para los trabajadores de los sucesivos arreglos organizativos que las empresas adoptan para mantener e incrementar sus beneficios⁵³. En otro trabajo de este autor, junto a Luis Enrique Alonso, los discursos de gestión del «imaginario managerial» son calificados como dispositivos de «sobrelegitimación» de las nuevas formas de acumulación capitalista (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006: 128).

2.4. Recapitulación

En este capítulo se ha concretado el enfoque del problema a investigar, pasando de los planteamientos generales de la sociología económica a los temas implicados en el abordaje sociológico de las estrategias empresariales. Se han señalado las distintas nociones de estrategia que protagonizan el panorama actual de los estudios sobre Sociología de la Organización, partiendo de la definición convencional del Management (la estrategia es un plan de acción orientado a la eficacia o la supervivencia de la empresa) hacia concepciones más receptivas a la influencia de factores sociológicos en su configuración. En este recorrido hemos delimitado

[53] El análisis de textos de gestión que lleva a cabo este autor identifica numerosas *mitologías* que «tratan de ocultar la relación conflictiva existente entre trabajo y capital, y proporcionan justificaciones ideológicas a los cuadros directivos, en forma de hablas despolitizadas [...]. La presentación de los hechos por parte del directivo, el *relato managerial*, es en definitiva un relato mitológico, impregnado de ideología. Estas narraciones configuran un *tapiz de mitos* que pueden inspirar una cultura dentro de la empresa» (Fernández Rodríguez, 2007: 314).

la noción de estrategias empresariales que se utilizará en esta investigación, planteando la conveniencia de considerarlas como productos culturales que orientan y dan sentido a la acción de los empresarios, combinando la búsqueda de eficacia y de legitimidad.

Esta opción tiene importantes consecuencias metodológicas. En primer lugar, lleva a tratar a los integrantes del ápice estratégico de las empresas, que aquí denominaremos responsables empresariales, como los sujetos de nuestra investigación; en segundo lugar, en la medida en que lo que nos interesa ver es la *cultura* (normas, reglas y cogniciones) que actúa de marco a la elaboración de las estrategias, nuestra atención recaerá primordialmente en los objetos verbales (o discursos) que estos sujetos emplean para referirse a ellas, señalando sus características y justificando sus objetivos. Esto obliga a que esta investigación plantee una postura razonada ante el carácter siempre problemático de la(s) metodología(s) para analizar el discurso, que se recoge en el capítulo 5.

Este planteamiento resulta novedoso dentro de las investigaciones sobre el problema de la legitimación de las estrategias. Partiendo de la distinción entre oferta y demanda de ideas estratégicas o de gestión planteada por Fernández Rodríguez (2006), esta tesis doctoral se centra en la demanda de ideas de gestión, es decir, al uso que los empresarios hacen de las estrategias empresariales en cuanto productos culturales. Se trata de una perspectiva no explorada en esta área de problemas, ya que la literatura consultada suele centrarse en la perspectiva de los autores de obras de gestión y Management o en los pronunciamientos de las organizaciones patronales. Por otra parte, las investigaciones que abordan este problema desde el punto de vista de los empresarios (Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004) tienden a centrarse en los procesos de legitimación en el interior de las empresas (estudios de caso), de forma que los fenómenos del nivel interempresarial son abordados de forma poco satisfactoria.

Al tratar los niveles de análisis en la elaboración de estrategias (apartado 2.1.2) se ha puesto de manifiesto la relevancia del nivel interempresarial en los fenómenos que interesan a esta investigación. Con ello hemos delimitado la unidad de análisis en el nivel *macro* a la que hará referencia esta tesis doctoral: el *campo organizacional turístico de alcance regional*, formado por un agregado de empresas y otras organizaciones insertadas en una retícula de sistemas locales de producción (los destinos turísticos) que comparten sinergias a la vez que compiten entre sí.

En esta indagación en la literatura hemos delimitado, asimismo, qué mecanismos activan la búsqueda de estrategias empresariales: se trata de problemas organizativos generados o planteados por el contexto estratégico (el ambiente interno y externo de la empresa). La generalización de estas estrategias a grupos amplios de empresas (el isomorfismo estratégico) ha sido conceptualizada como un proceso de difusión vinculado a las ventajas adaptativas. Este modelo de inspiración ecológica se ha visto complementado por la literatura sobre los nuevos contextos productivos, dando lugar a una visión excesivamente mecánica de la elaboración de estrategias: los empresarios no tienen otro remedio que elegir las estrategias adaptadas al nuevo contexto productivo (apartado 2.2). En consecuencia, si las estrategias empresariales responden a los cambios en el contexto, será preciso estudiar cómo construyen los empresarios sus percepciones del contexto, tal y como se hará en el capítulo 6.

Sin embargo, la postura que se adopta en esta tesis doctoral pretende incorporar temas de las perspectivas simbólica y estructuralista al tema de la difusión de las estrategias empresariales, buscando arrojar luz sobre el sustrato cultural (en cuanto entorno comunicativo y de orientación de la acción) en que dicha difusión tiene lugar (apartado 2.3). De esta forma, al indagar sobre la elaboración de estrategias empresariales atenderemos a la forma en que los empresarios encuentran soluciones de gestión eficaces y legítimas entre el repertorio de prácticas delimitadas por el *espacio de posibles* de la subcultura organizativa del campo organizacional en el que están inmersos. Esto requerirá tomar en cuenta que las estrategias, en la medida en que son objetos discursivos (construidos con lenguaje), se insertan en el marco referencial (sociolecto) de un grupo social histórica y geográficamente concreto. Asimismo, en la medida en que son dispositivos para la acción, será preciso estudiar los elementos culturales en los cuales se fundamenta su capacidad movilizadora. En todo este análisis, será de especial interés el marco conceptual elaborado por Boltanski y Chiapello (apartado 2.3.3), que servirá para abordar el repertorio de justificaciones que se recogen en el material empírico recopilado.

3. Perspectivas sociológicas sobre la reestructuración de la industria turística

En el capítulo anterior se ha señalado que el concepto de *campo organizacional* provee un nivel de análisis y una serie de conceptos asociados adecuados para dar cuenta de los problemas de la heterogeneidad y el isomorfismo de las estrategias turísticas, señalando que las empresas y sus prácticas se agruparán por campos en función de sus similitudes en las modalidades de acceso a los recursos, la ubicación dentro de un marco institucional e interpersonal de convenciones más o menos formales y compartidas sobre pautas de acción y la imitación de prácticas socialmente etiquetadas como exitosas. El objetivo general de este capítulo es caracterizar el turismo como un campo organizacional en el que convergen estos tres tipos de isomorfismo, en combinación con distintos factores espaciales, dando lugar a un espacio de prácticas y significados que delimita y restringe la actividad de elaboración estratégica de las empresas que se ubican en él.

Para ello, la exposición se orientará en primer lugar a caracterizar de forma somera los enfoques sociológicos sobre el turismo, esbozando la ubicación de esta investigación en un área de problemas en los que la sociología del turismo puede considerarse una aplicación particular de los esquemas generales de la sociología económica: el análisis de un determinado tipo de prácticas empresariales, la elaboración discursiva de estrategias, en el marco de la producción turística. Este posicionamiento obedece al tipo de problemas que aborda esta investigación y toma cierta distancia de los planteamientos totalizadores que reclaman la *autonomía* del conocimiento de lo turístico en base a una pretendida especificidad (e integralidad) de los fenómenos turísticos, que requiere un abordaje epistemológico pluridisciplinar y especializado (Jafari, 2005). La propia relatividad de lo que

cabe entender como turístico, el hecho de que una misma actividad pueda ser considerada como turística o no en función de quién, cómo y dónde se practique, desaconseja adoptar esta postura.

En segundo lugar, la exposición tratará con mayor detalle el tema de la reestructuración de la industria turística. Pocos aspectos parecen despertar tanto consenso en los análisis del turismo como la idea de que el turismo contemporáneo afronta un nuevo escenario, vinculada en mayor o menor medida a la tesis de que la actividad turística atraviesa por estadios o tipos históricos diferenciados por las configuraciones estructurales de su demanda (el significado de lo turístico) y su oferta (los arreglos productivos dirigidos a explotar económicamente esta necesidad). Esta idea será abordada atendiendo a los planteamientos teórico-descriptivos sobre este nuevo escenario, recogiendo el debate reciente sobre el turismo posfordista o posmoderno.

3.1. La sociología del turismo

Según distintos autores, cabe situar la eclosión del interés sociológico por el turismo en la década de los 70 (Cohen, 1984; Santana Talavera, 1997; Mazón, 2001; Urry, 2002). En su artículo de principios de los 80, Cohen recopila más de un centenar de citas que agrupa en cuatro áreas de problemas: el turista en las sociedades emisoras, el impacto del turismo en las sociedades receptoras, las relaciones entre turistas y anfitriones y el sistema turístico. Nuestra investigación se centrará en este último ámbito, orientado al análisis de los aspectos organizativos, los modelos de desarrollo y las dinámicas empresariales que acompañan a los cambios en la producción y distribución de los productos turísticos (Cohen, 1984: 379). El desarrollo de la sociología del turismo en las siguientes décadas ha sido sumamente importante, de forma que en el marco de este trabajo solo será posible centrarnos en los trabajos que, en este ámbito, resultan más relevantes para nuestro problema de investigación⁵⁴. Antes será preciso abordar las diferencias en la postura de esta investigación respecto a las aproximaciones convencionales de esta subdisciplina.

Existe cierta tendencia dentro del ámbito de investigación del turismo a considerar que esta actividad, en cuanto fenómeno social complejo y multidimensional, requiere de unas herramientas analíticas y teóricas específicas. Esta idea vale

[54] Para una revisión en castellano de los distintos temas de la sociología del turismo, el trabajo de Álvarez Sousa (1994) constituye una referencia fundamental. Para los enfoques más recientes, es posible recurrir a varios manuales de la última década (Mazón, 2001; Marrero Rodríguez y González Ramallal, 2009).

tanto para reclamar un estatus subdisciplinar, en cuanto sociología especial, para la sociología del turismo como para reclamar, a partir de la confluencia de distintas subdisciplinas (sociología, antropología, geografía, economía del turismo), la constitución de una ciencia social del Turismo (Coles, Duval *et al.*, 2005; Jafari, 2005). Santana Turégano califica de «esencialista» esta postura, ya que «considera a la actividad [turística] como algo tan distinto y específico que permite justificar la desconexión con las disciplinas de referencia» (Santana Turégano, 2007a: 281).

Nuestro trabajo sigue la postura escéptica que plantea Manuel Santana Turégano sobre la orientación esencialista, abogando por el análisis de la actividad turística y sus fenómenos asociados como un *caso especial* en el que someter a prueba las teorías y modelos desarrollados a partir de otras ramas de actividad. Tras esta propuesta es posible encontrar cierta incomodidad con el bagaje teórico de ciertas subdisciplinas como la sociología de la organización, la sociología del trabajo o la sociología del desarrollo, cuyos modelos teóricos son frecuentemente *inducidos* a partir de investigaciones sobre las industrias manufactureras y posteriormente extrapolados a otras ramas de actividad.

Aplicando esta postura al planteamiento de esta investigación, no parece realista considerar que la elaboración de estrategias de las empresas turísticas funcione de una manera radicalmente diferente a como pueda funcionar en otros sectores de la economía. Por mucho que los empresarios turísticos sean proclamados como «creadores de sueños», «vendedores de experiencias» o «gestores del paraíso», la mayoría de las herramientas de gestión de las que disponen son idénticas a las de empresas de actividades no turísticas similares. Piénsese, por ejemplo, en las similitudes funcionales entre un asilo para mayores y un hotel, que hacen que sus estructuras departamentales suelen ser muy similares; o en las escasas diferencias en la organización de los procesos de trabajo entre un establecimiento de comida rápida «macdonalizado» orientado a una clientela turística y otro que se dirija a la población local.

La *especificidad* del turismo servirá aquí para poner a prueba los esquemas e hipótesis de la sociología económica en un ámbito de la realidad complejo, en los que los supuestos de partida o los umbrales de variación de los modelos generales son puestos a prueba. El punto de partida de esta investigación será el supuesto central de que las características *especiales* de los productos y servicios turísticos en cuanto mercancías económicas (ver apartado 3.2.2) y el tipo de arreglos sociales concretos que organizan localmente los procesos de trabajo encaminados

a producirlos limitarán el repertorio de estrategias y prácticas de los empresarios. A partir de este supuesto, se examinará si estas limitaciones siguen, para el caso concreto del tejido empresarial turístico andaluz, la dirección que proponen las distintas hipótesis del marco teórico de la sociología económica.

3.2. El nuevo contexto turístico y sus estrategias: globalización y reestructuración posfordista

Como se señaló en la Introducción, la idea de que el turismo afronta en la actualidad un cambio de modelo o un «nuevo» contexto productivo goza de una amplia aceptación, ya sea en los análisis académicos sobre el sistema turístico, los diagnósticos institucionales del sector o en los discursos estratégicos de los empresarios de a pie. La adaptación a ese nuevo contexto será la principal *justificación* que encontrará el análisis empírico de los discursos estratégicos de los empresarios turísticos, por lo que será de especial interés examinar los argumentos teóricos que subyacen a esta idea. Esto permitirá, además, recorrer el campo de las investigaciones sobre las empresas turísticas, toda vez que los investigadores tienden, de forma más o menos explícita, a utilizar las categorías de viejo y nuevo a la hora de abordar la estructura o el comportamiento de estas empresas. La tarea de este apartado será, por tanto, examinar las perspectivas sociológicas sobre las empresas turísticas y el cambio en su contexto productivo, aunque se recurrirá, como elemento de contraste, a los enfoques convencionales de la perspectiva económica.

El argumento central de la tesis del nuevo contexto turístico parte de la identificación de una serie de procesos de cambio estructural (globalización, economía política unipolar, revolución tecnológica, movimientos sociodemográficos, cambio cultural de las pautas de consumo) que, en el marco de las condiciones específicas de la producción turística (heterogeneidad y experiencialidad de las mercancías turísticas), dan lugar a una reestructuración de los arreglos productivos del sector a partir de la difusión de un conjunto de estrategias *adaptadas* a la nueva situación. La secuencia histórica que plantea esta tesis confronta dos modelos de producción turística: uno, el «viejo» *turismo fordista*, vigente entre las décadas de 1950 y 1980, caracterizado a grandes rasgos por la producción masiva de productos turísticos estandarizados a través de grandes «fábricas turísticas»; y otro, el «nuevo» *turismo posfordista*, que comienza a ganar protagonismo a partir de la década de 1980 y se caracteriza por la producción flexible de productos turísticos personalizados a

través de redes complejas de producción *modular*. En esta oposición entre viejo y nuevo turismo anida una larga serie de dicotomías: jerarquía frente a red, masivo (o estandarizado) frente a personalizado, rígido frente a flexible, integración frente a fragmentación, producto frente a cliente, estabilidad frente a incertidumbre, cantidad frente a calidad, etcétera.

Sin embargo, más allá de la fijación de tipos ideales de empresa (o mercado) fordista o posfordista y de la identificación de prácticas organizativas relativamente novedosas a nivel agregado, estas dicotomías parecen haber sido de poca ayuda para dar cuenta de las complejas formas de estructuración de las empresas contemporáneas. Así, una empresa puede incorporar a la vez prácticas de ambos paradigmas: sus paquetes turísticos estandarizados pueden incorporar elementos personalizables; la flexibilidad funcional de su personal y el recurso a la subcontratación o las alianzas estratégicas no tienen por qué difuminar las relaciones jerárquicas dentro de la empresa o con empresas de su entorno; la flexibilización de la capacidad productiva puede alcanzarse activando o desactivando áreas de trabajo totalmente «taylorizadas». En resumen, resulta sumamente complicado establecer en la práctica si una empresa o sus productos son posfordistas o no.

En parte, estas dificultades tienen su origen en la dispersión conceptual de las investigaciones sobre el turismo posfordista. A la diversidad de escuelas de referencia (desde la macroeconomía neoclásica al posmodernismo narrativista) se suma la multiplicidad de referentes empíricos (empresas, destinos, regiones, países) y de ámbitos de estudio (laboral, consumo, promoción, organización) a partir de los cuales se identifican (y generalizan) las tendencias o estrategias del nuevo turismo. Para aumentar la confusión, el análisis científico se entremezcla con no poca frecuencia con las propuestas más o menos sistemáticas de los gurús y los consultores estratégicos. Todos estos factores imposibilitan un tratamiento adecuado del tema del cambio turístico contemporáneo, algo que está fuera del alcance de este trabajo. Es por ello que resulta necesario advertir previamente del carácter sintético y necesariamente parcial del abordaje de esta temática que se va a realizar en este apartado, en el que nos limitaremos a señalar los procesos de cambio estructural más relevantes en cuanto a su impacto en la actividad turística, las condiciones específicas de la producción turística en este contexto y las estrategias empresariales que integran los repertorios de prácticas del nuevo y el viejo turismo.

3.2.1. Cambios estructurales y su efecto en el turismo

La tesis del nuevo contexto turístico identifica la ruptura histórica entre el viejo y el nuevo modelo productivo a partir de la confluencia de distintos procesos de cambio social a medio o largo plazo que alteran sustancialmente la forma en que se producen y consumen los productos turísticos. Las relaciones causales que se establecen entre estos distintos procesos y el énfasis en unos u otros o en sus consecuencias varían mucho entre los distintos autores. En esta exposición se atenderá a cuatro procesos interrelacionados: la globalización, los cambios sociodemográficos, la revolución tecnológica y el cambio cultural.

a) La globalización

La globalización es entendida desde la perspectiva económica estándar como la extensión de las relaciones económicas internacionales por parte de empresas que buscan «controlar costes, ganar cuotas de mercado y disfrutar de acceso a competencias u otros recursos importantes» involucrándose en «redes internacionales crecientemente complejas para inclinar a su favor las presiones institucionales y financieras» (Hjalager, 2007: 441). El despliegue internacional de las cadenas de producción (la búsqueda de mercados en los que los distintos subprocesos del producto final se realicen en condiciones económicas óptimas para los consumidores) suele vincularse a la mayor eficacia de los mercados sobre las rigideces estatales. Se llega a señalar que la globalización es inevitable (o incluso necesaria o buena) porque da lugar a una organización más eficaz de la producción al permitir un mayor espacio para la libre competencia. Este argumento pasa por alto que la liberalización de los mercados internacionales solo alcanza a los capitales financieros y la circulación de mercancías, mientras que la circulación de personas está cada vez más restringida, de forma que los mercados laborales se encuentran profundamente segmentados. Se olvida con demasiada frecuencia que el incentivo que tienen las empresas a globalizarse y hacer valer sus ventajas competitivas en un mercado internacional tiene su origen en las profundas desigualdades de rentas, capital y regulación política entre naciones y territorios, de forma que si no existieran diferencias salariales o de regulación para un mismo trabajo, la deslocalización sería, de hecho, la alternativa menos económica.

En esta línea, una de las principales críticas que se hacen a la globalización y los postulados de sus defensores neoliberales es que la eficiencia económica se consigue a costa de la *desregulación* del control de sus externalidades. La deslo-

calización de procesos permite a las empresas evitar los mecanismos políticos que limitaban o incorporaban al sistema económico los costes de las externalidades sociales (en términos de precariedad, patologías laborales, infrautilización de recursos humanos) o ambientales (en términos de residuos, conservación de sistemas ecológicos o sostenibilidad del uso de materias primas) de las actividades productivas. Desde esta perspectiva, mantener que la globalización de la economía conduce a una mayor eficacia requiere de una definición *política* de lo económico que mantenga fuera de la cuenta de resultados aspectos como la seguridad económica y la calidad de vida de la población o los equilibrios ecológicos del planeta. La consolidación de esta *economía política de la globalización* debe mucho a la derrota del bloque socialista y el fin de la Guerra Fría, de forma que el antiestatalismo neoliberal del «partido del capital» quedó sin oposición que planteara alternativas a esta peculiar estructura de gobernanza de las relaciones económicas (Boltanski y Chiapello, 2002).

El impacto de la globalización en el turismo ha sido muy importante, toda vez que la dispersión territorial de las inversiones turísticas ha sido el determinante clave de la configuración actual del sistema turístico mundial, dando lugar a una característica esencial del nuevo contexto: la intensificación de la competencia internacional entre destinos y empresas turísticas. La producción de lugares que ofrezcan rentabilidad turística *fuera de los entornos habituales* de la población consumidora es intrínseca al turismo, de forma que la producción y el consumo de los productos turísticos ocurre en paralelo en el origen y el destino de los turistas (Urry, 1995). Por ello, el tipo de vínculos económicos normalmente asociados con la globalización, concretamente la fragmentación geográfica de los procesos productivos, son inherentes al turismo. La producción de lugares para el consumo turístico de las sociedades urbanas da lugar a una *periferia del placer* (Turner y Ash, 1991) que, en la medida en que los flujos entre los centros urbanos y los destinos turísticos cruzan con cierta frecuencia fronteras nacionales, tiende a asimilarse al tipo de fenómenos transnacionales novedosos que caracterizan la globalización. Esto ha llevado a que algunos autores lleguen a calificar al turismo como un vector fundamental de la globalización (MacCannell, 2003).

Como ya se ha señalado, frente al argumento de que la dispersión geográfica del crecimiento turístico obedecía a la búsqueda de espacios de calidad aún no explotados y ofrecía potencialidades para el desarrollo socioeconómico de los nuevos destinos, los investigadores críticos de los 70 resaltaron que la extensión de la periferia del placer no buscaba la especificidad de los espacios, ya que de hecho

sus desarrollos turísticos tendían a normalizar y estandarizar la experiencia turística de forma que el turista no notara diferencia entre, por ejemplo, los distintos destinos del Mediterráneo o las distintas islas del Pacífico. El objetivo de esta constante expansión del desarrollo turístico era aprovechar la mayor rentabilidad que ofrecían los desarrollos turísticos en los países subdesarrollados, por sus menores costes laborales y de inversión. De esta forma, en su análisis de la relación entre desarrollo turístico y subdesarrollo, Britton apunta que la organización o la estructura de las relaciones comerciales del turismo internacional beneficia a las empresas de la metrópoli que, en base a su poder para dirigir a distintos destinos los flujos de turistas que controlan, pueden establecer las características del producto turístico que los destinos del tercer mundo pueden ofrecer, ya sean sus cualidades o su precio, por lo que estos últimos quedarían en una situación de dependencia que frustraría sus expectativas de desarrollo a través del turismo (Britton, 1996). De esta forma, el turismo convertiría campesinos y pescadores autosuficientes en camareros y limpiadoras dependientes e infrarremunerados, actuando como una nueva forma de colonialismo o imperialismo (Gaviria, 1974; Jurdao, 1990)⁵⁵.

Independientemente de estas valoraciones, lo que parece innegable es que la oferta turística mundial ha crecido de forma importante en las dos últimas décadas y que, de hecho, ha crecido de forma mucho más intensa en los países del tercer mundo que en los países desarrollados (OMT, 2006). Además, distintos organismos nacionales e internacionales llaman la atención sobre el hecho de que, a diferencia de lo que ocurrió durante el periodo 1960-1980, el crecimiento reciente de la oferta en las dos últimas décadas y, particularmente durante el último ciclo expansivo 1996-2007, ha superado al crecimiento de la demanda. De esta forma, la aparición de destinos emergentes con infraestructuras y servicios turísticos concebidos de acuerdo a las expectativas actuales de la demanda sitúa, a priori, a los destinos ya establecidos en una situación de desventaja. Si a nivel general la industria turística afronta una *intensificación de la competencia* que tiende a presionar a la baja los precios, para los destinos maduros o consolidados (como podría ser el caso del área turística de la Costa del Sol en Andalucía) la capacidad de respuesta a estas presiones competitivas es más reducida, ya que su diseño obedece a unas condiciones del mercado ya superadas. Los productos y procesos de la «vieja» oferta se ajustarán peor a las expectativas actuales de los turistas, a la vez que sus costes tenderán a ser más elevados que los de la «nueva» oferta, lo que en términos neoclásicos se correspondería

[55] Opiniones aún más críticas sobre la globalización turística pueden encontrarse en la literatura sobre el turismo sexual (Martínez, 2009).

con una situación de baja rentabilidad (bajos precios, altos costes). Esta situación de competitividad erosionada sería el principal determinante teórico (en conjunción con las tesis de la «nueva» demanda turística) del impulso a la *reestructuración* de los destinos y empresas situadas en las fases más avanzadas del «ciclo de vida» de los productos turísticos (Agarwal, 2002).

Anne-Mette Hjalager plantea la evolución de la globalización del turismo mediante una secuencia de cuatro estadios (o fases) por la que las empresas turísticas deberán transitar en su búsqueda de competitividad (Hjalager, 2007). Las tres primeras fases responden a un bajo perfil de globalización, correspondiéndose con arreglos y estrategias hasta cierto punto presentes en la configuración moderna del turismo. Una primera fase, que la autora denomina «misioneros en los mercados» respondería a la lógica dominante de «ganar acceso a nuevos mercados rentables para los productos existentes». Las estrategias características de esta fase serían: a) el despliegue de oficinas de representación y operación en los mercados; b) la cooperación entre empresas para acciones exteriores de *marketing*; y c) la expansión internacional de las grandes empresas. En la segunda fase, «integración a través de las fronteras», la lógica dominante sería la «utilización en mercados extranjeros del acceso a los mercados y de los perfiles de marca». Hjalager destaca dos estrategias: d) integración transnacional a través de fusiones e inversiones; e) comercio internacional de conceptos de negocio a través de franquicias y licencias. En una tercera fase, la «fragmentación de la cadena de valor», las empresas turísticas buscarían «crear rentabilidad en los servicios y conseguir acceso a recursos materiales e inmateriales especificados». Las estrategias características serían f) la compartimentación de la cadena de valor mediante la externalización (*outsourcing*) y g) flexibilización de los recursos humanos y aumento de los mercados laborales internacionales. En la cuarta fase, denominada «hacia nuevas cadenas de valor», el perfil de la globalización se confundiría con la des-diferenciación del turismo, ya que estaría orientado hacia la «generación de valor integrando las lógicas económicas de otros sectores». Las estrategias aquí serían: h) desarrollo, producción y *marketing* del conocimiento; i) extensión de la marca a actividades no turísticas (*spin-off*); j) integración en la producción global de contenidos y soportes culturales (*global media production*) (Hjalager, 2007: 140-141).

b) Revolución tecnológica

Si el orden geopolítico neoliberal aporta el espíritu de la globalización, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y su aplicación a las actividades productivas ha permitido construir su sistema nervioso.

Paralelamente, el desarrollo tecnológico y organizativo de los transportes, que ha hecho posible crecimientos exponenciales en el tráfico de personas y mercancías, ha aportado el sistema circulatorio. De acuerdo con la opinión del historiador Eric Hobsbawm, la gran mayoría de los arreglos empresariales para el comercio internacional que hoy en día se vinculan con la globalización ya estaban presentes durante lo que él denomina la «era de los imperios» (1870-1914), de forma que lo realmente novedoso en la actualidad es el altísimo volumen e inmediatez de las transacciones económicas entre puntos geográficamente alejados que han permitido las TIC (Hobsbawm, 2004). Otros autores, como Castells (1997), dan mayor importancia aún al impacto de las TIC, aludiendo a una economía informacional en la que el conocimiento es el recurso productivo crítico, tanto en la producción de bienes informacionales (*software*, contenidos multimedia, información) como en la producción de bienes materiales mediante herramientas crecientemente tecnificadas. La estructura empresarial característica en esta «sociedad de la información» es la *red de empresas* (o «empresa-red», como la denomina Castells), una agrupación cambiante de unidades empresariales relacionadas mediante vínculos débiles y/o fuertes que, gracias a la comunicación telemática, son capaces de gestionar eficazmente las cadenas de valor geográficamente segmentadas.

El efecto de esta revolución tecnológica en el turismo ha sido muy importante. En primer lugar, el desarrollo de los transportes ha sido fundamental en la configuración del patrón geográfico de crecimiento de la oferta turística. La intensificación de la competencia que produce la globalización de las inversiones turísticas se compartimenta espacialmente entre grupos de competidores con condiciones similares de conectividad a los sistemas de transporte de las sociedades emisoras. Si el catálogo de destinos en los primeros paquetes turísticos que vendió Thomas Cook en la segunda mitad del siglo XIX estaba limitado por la red de ferrocarriles y barcos de vapor, la extensión del automóvil, las redes de autopistas y la aviación a reacción han dado lugar a los *clústeres turísticos*, que agrupan a los mercados emisores y sus destinos turísticos dependientes en *isócronas* delimitadas por el precio y el tiempo del desplazamiento (Lash y Urry, 1998; Aramberri, 2008).

La cuestión relevante aquí es ¿hasta qué punto la globalización y la revolución de los transportes aumentan las presiones competitivas que experimentan las empresas y destinos? En términos del modelo conductual sobre el desempeño aspiracional en la empresa expuesto en el apartado 2.1.1, esta cuestión equivale a preguntar si esta tendencia globalizadora aumenta el número y tipo de competidores que se incluyen en el grupo de pares a partir del cual se fija el nivel de desempeño

al que aspira la empresa a la hora de formular sus estrategias. A juicio de autores como Cohen o Urry, el desarrollo de los sistemas de transportes, en conjunción con el crecimiento global de la oferta turística, ha permitido que «cualquier lugar de la tierra pueda ser objeto de la mirada turística» (Urry, 2002: 141), de forma que el turismo espacial ha quedado como la «última frontera» para los turismo extremos (Cohen, 2005).

Sin embargo, como señala Aramberri (2008), la tesis que identifica la globalización del turismo con el crecimiento de los viajeros (o turistas) internacionales pasa por alto la configuración en clústeres del sistema turístico global y el hecho de que mientras en determinados clústeres buena parte de los turistas deben cruzar sus fronteras nacionales para llegar a los destinos (Europa, Pacífico), en otros no lo hacen (Estados Unidos, China) y son computados como turistas domésticos sin incidencia en la globalización del turismo. La conclusión de Aramberri al respecto es que:

Parece, pues, que el STG [sistema turístico global] no se estructura en grandes flujos intercontinentales, sino en conjuntos regionales o interregionales, cada uno de los cuales cuenta con países claves y su hinterland. En cada una de esas áreas un centro de sociedades bien desarrolladas genera grandes flujos turísticos domésticos e interregionales, produce un gran número de bienes y servicios turísticos y genera flujos hacia el resto de su vecindario, generalmente hacia países poco desarrollados. Cuando, como en Latinoamérica, África, Asia meridional o el Oriente Medio, no existen esos motores turísticos o están muy lejos, el turismo tiene escasa incidencia globalizadora. Desde una perspectiva económica tanto los países-ancla como sus periferias inmediatas generan relaciones estrechas y se benefician de ellas, por supuesto en medida desigual (Aramberri, 2008: 12).

En segundo lugar, la revolución de las TIC ha tenido un impacto crucial en la comercialización y distribución de los productos turísticos. José Antonio Díaz y Violante Martínez mencionan tres características del producto turístico que le hacen «especialmente sensible a los procesos de captura, gestión y difusión de la información, como son la *heterogeneidad*, la *intangibilidad* y *percibibilidad*» (Díaz y Martínez, 2002: 384; cursivas añadidas). En este sentido, el impacto de las TIC y particularmente la generalización del uso de Internet en las sociedades desarrolladas «ha supuesto una auténtica revolución, en lo que al sector turístico se refiere,

en la medida en que ha puesto en manos de cada usuario la posibilidad de acceder a un sistema paralelo de distribución global de viajes y, a la vez, de recibir de forma inmediata información turística (multimedia) de cualquier destino. Es como si el terminal y el expositor de folletos de la agencia de viajes se hubieran trasladado al domicilio del consumidor turístico» (Rodríguez González, 2004: 338).

Desde una perspectiva económica, este cambio se ha interpretado como un desplazamiento de la cadena de valor turístico, en el que la posibilidad de efectuar transacciones e intercambiar información pone a todos los actores del sector turístico en igualdad de condiciones para acceder al cliente. Se supone que, de esta forma, el cliente podrá encontrar de forma más rápida, barata y eficiente el viaje que busca, dado que la eliminación de los costes de información e intermediación (venta directa), la diferenciación y la especialización cualitativa de la oferta (segmentación por criterios de búsqueda) y la posibilidad de que los precios y condiciones de la oferta varíen en tiempo real promoverán un entorno mucho más dinámico y competitivo para los productores y distribuidores de servicios turísticos (OMT, 2001; Rodríguez González, 2004).

Un último aspecto al que se suele prestar menor atención es al impacto de la revolución tecnológica en los procesos internos de la empresa. En este ámbito, las nuevas tecnologías no solo aluden a la informatización y la implantación de TIC en las empresas sino que se refieren a una dinámica más amplia de *tecnificación* de procesos productivos de toda índole. Si la renovación de los sistemas administrativos mediante bases de datos informatizadas y aplicaciones de gestión ha tenido indudables repercusiones en la organización de las áreas de administración de las empresas turísticas, no deben perderse de vista otros desarrollos tecnológicos, quizás menos novedosos, pero que indudablemente han tenido un gran impacto en la organización de los procesos productivos de otras áreas. Ejemplos de este tipo de desarrollos son los sistemas automáticos de mantenimiento (por ejemplo en jardinería, piscinas, climatización e iluminación), el desarrollo de máquinas-herramienta especializadas (por ejemplo en cocina, limpieza o lavandería) o la renovación de procesos (las técnicas de precocinado y conservación en cocina, las máquinas expendedoras y los sistemas *self-service* en restauración, los «guías automáticos» en las actividades culturales). Desde la perspectiva de la empresa, estos desarrollos requieren inversiones costosas (o arriesgadas) pero ofrecen interesantes ganancias en términos de *productividad*. Las consecuencias para los trabajadores parecen ser más controvertidas (Marrero Rodríguez, 2004; Castillo, 2005).

c) Cambios socioeconómicos y culturales

Cabe incluir aquí un conjunto de tendencias demográficas, sociales, económico-laborales y culturales que tienen como denominador común el hecho de que afectan en alguna medida al comportamiento turístico, dando lugar a la *nueva demanda turística*. Parece existir un amplio consenso respecto al efecto general de estos cambios: la *diversificación de las motivaciones y comportamientos turísticos*, de forma que la demanda de productos turísticos se hace cada vez más heterogénea e impredecible. Paralelamente, algunas de estas tendencias han servido para abordar el comportamiento de los trabajadores turísticos y determinadas pautas del mercado laboral de esta industria.

La literatura sobre este tema deja entrever un amplio espectro de relaciones causales e interacciones entre los distintos factores considerados y de estos con los fenómenos propios de la globalización y la revolución tecnológica. Sin embargo, los análisis sobre los efectos en el comportamiento turístico de estos cambios en las pautas sociales raramente abordan de forma integral el conjunto de procesos implicados y, cuando lo hacen, las evidencias utilizadas son de carácter cualitativo o adolecen de una importante dispersión contextual. Pero aunque esto obligue a mantener cierta cautela respecto al resultado global de los cambios en la nueva demanda turística, existe un amplio consenso respecto a determinadas relaciones causales entre cambio social y cambio turístico, que se abordan a continuación:

- *Envejecimiento demográfico*. El envejecimiento demográfico de la población de las sociedades desarrolladas donde se concentra la demanda turística es una tendencia ampliamente contrastada (Pérez Díaz, 1994). Esto ha dado lugar a un nuevo segmento de la demanda, el *senior tourism* (Handszuh, 1996), caracterizado por una menor estacionalidad y un perfil característico de requerimientos sobre los productos turísticos.
- *Transformación de la estructura ocupacional*. El paso de la economía industrial a la economía de servicios (o postindustrial) conlleva una transformación radical de la estructura ocupacional (Goldthorpe, 1992; Wright, 1994; Tezanos, 2001). Si la legislación laboral producto del pacto keynesiano dio pie al acceso de las masas al consumo turístico, al garantizar el acceso de las clases trabajadoras a las vacaciones pagadas, las tendencias actuales parecen estar diversificando las modalidades en que se realiza dicho consumo (Lash y Urry, 1998).

- *Cualificación de la población.* En correspondencia con el tránsito hacia la economía postindustrial se produce un incremento generalizado del nivel educativo de la población. Los teóricos del turismo posmoderno vinculan este fenómeno con un cambio radical en los estilos de vida, conectado con el desplazamiento relativo de las identidades grupales de raíz laboral en beneficio de identidades individuales ancladas en el ámbito del ocio y el consumo. Los modelos psicosociales de la motivación turística conectan esta tendencia con un cambio en los componentes motivacionales del turismo, asociando la cualificación con un mayor peso de las motivaciones más elevadas en la jerarquía funcional de motivaciones turísticas (necesidades de conocimiento y autorrealización; Crompton, 1979; Fodness, 1994). También se ha asociado el incremento del nivel educativo, en cuanto vehículo para la difusión de cánones culturales, con un incremento del conocimiento y la experiencia de los turistas en el consumo de este tipo de productos, que vendría a concretarse en un mayor *nivel de exigencia de la demanda* sobre las cualidades de una mercancía que ya de por sí tiende a generar altas expectativas, en la medida en que se asocia con lo extraordinario (Urry, 2002).
- *Cambio cultural.* El incremento del nivel educativo también se ha puesto en conexión con la generalización de patrones culturales racionalistas que, no obstante, son objeto de cierta banalización relativista en el marco de las sociedades postindustriales, fragmentadas, fluidas. Ioannides y Debbage apuntan una serie de características generales del consumo posmoderno (consumo individualizado por parte de consumidores muy expertos, con preferencias volátiles e inclinados hacia formas no masivas de producción y consumo) que se concretan en determinadas prácticas turísticas (independencia de los turistas respecto a los intermediarios, viajeros experimentados y flexibles, diversidad motivacional, menor repetición de visitas) a las que la industria turística debe adaptarse mediante una serie de estrategias (Ioannides y Debbage, 1997). Agarwal identifica cuatro factores de cambio en los procesos de consumo turístico (cambio en las motivaciones turísticas, en las expectativas respecto a los destinos, en la disponibilidad y el uso del tiempo de ocio y en el uso de avances tecnológicos) que afectan a las condiciones de competitividad y singularidad de los destinos y productos turísticos (Agarwal, 2002: 40).

3.2.2. Las condiciones específicas del turismo

La literatura sobre las empresas turísticas tiende a apoyarse en las cualidades específicas de la actividad turística y las singularidades de los productos turísticos en cuanto productos económicos. Se trata de lo que los investigadores anglosajones denominan *industry-specific* o *product-related characteristics of tourism*. La primera de ellas estriba precisamente en la dificultad para delimitar qué se entiende por producto turístico o qué define como turística a una actividad económica. Para esto debe tenerse en cuenta que cuando se hace referencia a que un turista adquirió unas vacaciones en un destino determinado, se hace mención a una mercancía formada por un *agregado de productos y servicios* de distintas ramas de actividad. Siguiendo la definición estándar de la OMT de viaje turístico como aquel desplazamiento «de más de una noche de duración fuera del entorno habitual de residencia por motivos distintos de la remuneración económica en destino», un viaje turístico requiere como mínimo agregar dos desplazamientos en un medio de transporte, una pernoctación en un alojamiento y algunos bienes o servicios consumidos en el destino⁵⁶.

Esta noción del turismo como un agregado de bienes y servicios lleva a considerar como actividades turísticas todas aquellas que se encarguen de satisfacer las necesidades de los turistas en sus desplazamientos. En la práctica, esta definición de las actividades económicas turísticas desde la *perspectiva de la demanda* (todo lo que consumen los turistas) ha despertado muchas suspicacias entre los economistas y los estadísticos dedicados a la cuantificación de la economía del turismo. Una primera crítica señala la heterogeneidad de los productos turísticos que se deriva de esta definición: ningún turista consume exactamente lo mismo que otro, de forma que existirían tantos productos turísticos como turistas. Un segundo argumento tiene que ver con la desconfianza de los economistas del turismo hacia los componentes subjetivos que obliga a tomar en cuenta el *motivo del viaje* (Muñoz de Escalona, 1991; 2010). La especificación de que los viajes turísticos no deben incluir aquellos que se realizan a cambio de una remuneración económica en el destino viene dada por la necesidad de diferenciar las importaciones de capital

[56] El hecho de que estos bienes puedan no ser adquiridos en el mercado complica aún más la problemática a tratar, pero esta cuestión deberá ser dejada en suspenso en la medida en que el objeto de esta investigación son las empresas turísticas. Cabe imaginar un turista que se desplace a pie y se aloje en casa de familiares o amigos, sin adquirir ningún producto ni realizar desembolso monetario alguno. Para el tema que aquí se trata, que es la identificación de transacciones económicas originadas por los flujos turísticos, estos turistas sí generan actividad económica, ya que consumen bienes públicos (los senderos e infraestructuras urbanas, el aire, etc.) e incrementan el consumo de sus anfitriones.

humano y mano de obra de las exportaciones turísticas o, en otros términos, a los trabajadores móviles de los viajeros ociosos. Sin embargo, esto requiere que los turistas declaren de forma unívoca el motivo por el que realizaron el viaje para que los flujos económicos generados sean adecuadamente imputados, algo que en ocasiones puede resultar complicado cuando se combina trabajo y ocio en un mismo viaje y que, según los cánones metodológicos de la contabilidad macroeconómica, se considera poco aconsejable.

Como alternativa, se ha impuesto un enfoque o *perspectiva de la oferta*, que considera como turísticos los productos que elaboran las empresas de un conjunto de actividades que, convencionalmente, se identifican como específicamente orientadas al consumo de los turistas. Así, por ejemplo, en España el Instituto de Estudios Turísticos considera que el sector turístico está integrado por el siguiente conjunto de «actividades características del turismo», con sus códigos CNAE:

55 Hostelería, 601 Transporte por ferrocarriles, 602 Otros tipos de transporte terrestre, 61 Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores, 621 Transporte aéreo regular, 622 Transporte aéreo discrecional, 632 Otras actividades anexas a los transportes, 633 Actividades de agencias de viajes y turoperadores, 711 Alquiler de automóviles, 712 Alquiler de otros medios de transporte, 923 Otras actividades artísticas y de espectáculos, 925 Actividades de bibliotecas, archivos y museos, 926 Actividades deportivas, 927 Actividades recreativas diversas (IET, 2009: 11).

El Instituto Nacional de Estadística, en cambio, adopta en sus agrupaciones del sector servicios una definición más restringida del turismo, incluyendo solo los sectores de Hoteles y establecimientos hoteleros (551 y 552), Restauración (553-555) y Agencias de viajes (633) (INE, 2008). Aparte de la mayor o menor laxitud con que se establezca el agregado de actividades consideradas como turísticas, este enfoque también tiene una debilidad importante derivada de la dificultad para diferenciar los consumos turísticos de los consumos no turísticos dentro de estas actividades. El caso de la restauración ejemplifica claramente este problema: un restaurante puede servir a turistas y a residentes de la localidad, por lo que computar todo su volumen de negocio como turístico puede conllevar el mismo tipo de inconvenientes que se criticaban al enfoque de la demanda. Con la salvedad de las agencias de viajes y los intermediarios turísticos, el resto de actividades presenta problemas de este tipo, lo que ha llevado a algunos autores a plantear

un enfoque de la oferta que solo considera como turísticos los productos de este tipo de actividades de agregación o empaquetado de servicios turísticos, mientras que las restantes actividades «características» como la hostelería o el transporte se consideran «industrias auxiliares» (Muñoz de Escalona, 1991)⁵⁷. En resumen, el problema con el enfoque de la oferta es que una parte de los flujos económicos del turismo pueden ser sobrevalorados (computando como turístico el gasto de los residentes no turistas en, por ejemplo, restauración o actividades deportivas) mientras que otra puede ser infravalorada (dejando de computar el gasto de los turistas en actividades como el comercio o la sanidad).

En el marco de esta tesis doctoral, este debate puede parecer una cuestión de definiciones estadísticas con tintes bizantinos poco operativos, máxime cuando en la práctica de las *cuentas satélite de turismo*, los economistas combinan ambos enfoques a la hora de contabilizar los flujos económicos derivados del turismo. Sin embargo, permite tener presente las dificultades existentes para delimitar el campo organizacional del turismo, en cuanto constituye un agregado sumamente heterogéneo de agentes orientados en mayor o menor medida a la satisfacción de las necesidades de los turistas. Para los objetivos de esta investigación, se utilizará una *definición del sector turístico* dentro del enfoque de la oferta, que partirá de una noción amplia de las actividades características del turismo y utilizará un criterio adicional relacionado con la ubicación en localidades o entornos con orientación turística. Esta definición abarcará a las empresas de alojamientos, a la restauración y a un amplio abanico de actividades complementarias (incluyendo algunas como el comercio minorista que no suelen ser tenidas en cuenta en las definiciones del sector), siempre y cuando se ubiquen en localidades o zonas urbanas en las que el desarrollo turístico es importante (destinos maduros) o tiene cierta relevancia en la estrategia de desarrollo de la localidad (destinos emergentes). Este mismo criterio excluye a las empresas de transportes colectivos de media y larga distancia y a los grandes intermediarios en origen, que no suelen insertarse en el tejido empresarial de los destinos si no es a través de empresas locales subcontratadas.

[57] Este planteamiento podía parecer viable a principios de los años 1990, cuando casi tres cuartas partes de la demanda turística recurría a paquetes turísticos «fabricados» por intermediarios. Sin embargo, tal y como vimos en el apartado anterior, las nuevas tecnologías han revolucionado precisamente la estructura de distribución del sector, lo que ha llevado a que la proporción entre paquetes turísticos y viajes independientes se haya invertido. Esto no quiere decir que los intermediarios turísticos hayan desaparecido, sino que su actividad de agregación de la oferta se ha transformado. En un trabajo reciente, Muñoz de Escalona ha tratado de dar respuesta al problema de los viajeros independientes incluyendo en su esquema la autoproducción (autónoma o heterónoma) de agregados turísticos (Muñoz de Escalona, 2010).

La necesidad de atender a este nivel intermedio entre el sistema turístico regional y las empresas turísticas individuales responde al hecho de que la heterogeneidad del agregado de actividades empresariales con vocación turística y su dispersión territorial dificulta la agregación de intereses y los mecanismos de isomorfismo en el nivel regional. Tal y como se mostró al tratar a los destinos turísticos como sistemas de producción local (en los que confluyen la competencia y la cooperación entre los actores del sector), los destinos turísticos aparecen, al menos hipotéticamente, como el nivel en el que se concretan las presiones institucionales sobre la elaboración de las estrategias empresariales. En este sentido, el hecho de que en los mercados turísticos los productores estén sumamente *fragmentados* ha dado pie a la consolidación de un importante entramado organizacional público-privado que se encarga de determinadas funciones de interés colectivo (fundamentalmente la promoción y el *marketing* del destino y los servicios de información turística) que difícilmente pueden ser asumidas por un productor aislado del agregado turístico.

Una segunda característica relevante de la especificidad de los productos turísticos es su *intangibilidad*. El hecho de que en los productos turísticos, como en el conjunto de la producción de servicios, *la producción sea simultánea al consumo pero posterior a la adquisición* plantea una serie de condicionantes importantes. Los turistas no pueden saber en el momento en que deciden (adquieren) sus vacaciones si estas se ajustarán a sus expectativas, ya que muchas de las cualidades del producto que adquieren no podrán ser comprobadas hasta el momento en que se consuman (las habitaciones pueden cumplir los requisitos estándares pero no haber sido limpiadas correctamente, las playas pueden reunir la condiciones paisajísticas y de servicios elegidas pero estar abarrotadas, etc.). Los empresarios turísticos, por su parte, tienen dificultades para identificar y especificar los atributos intangibles de su producto de acuerdo con las expectativas subjetivas e individuales de los turistas (un hotelero puede tener muy claro que el mobiliario que incluyen sus habitaciones, junto a la funcionalidad, debe conseguir un efecto decorativo 'bello' o 'agradable', sin embargo, estas cuestiones estéticas y su importancia pueden variar mucho de un cliente a otro). En parte esto obedece a que el turismo es una mercancía *experiencial*, en la que los turistas no valoran solo las cualidades del producto en sí (por ejemplo, los platos de una cena) sino también las cualidades de la interacción y el entorno en que ocurre (el trato con el personal, la decoración y el ambiente del restaurante, su ubicación, etcétera).

La consecuencia de todo esto es que la información turística, en cuanto conforma la *imagen* y *reputación* del producto a partir de la que los turistas formulan

sus elecciones, se convierte en un área estratégica crucial en la comercialización y distribución del producto y en las relaciones de la empresa con su entorno. Caben aquí distintas estrategias para la inevitablemente incierta tarea de identificar las expectativas de los clientes potenciales e incorporarlas a las características del producto o de los procesos de servicio, que se explicitarán en mayor medida en el próximo apartado y serán objeto de la debida atención en el análisis empírico.

Asimismo, otra dificultad asociada con la intangibilidad, pero también con el hecho de que los productos turísticos son *mercancías perecederas* que no pueden ser almacenadas, es que los defectos en la producción no pueden ser controlados a posteriori. Esto obliga a recurrir a controles a priori sobre la calidad de los productos y los procesos de servicio, normalmente mediante la normalización de procesos (de forma que se eviten errores y fallos productivos mediante protocolos de actuación) y competencias (para que los empleados tengan capacidad para adaptarse a demandas no previstas de clientes individuales). El hecho de que buena parte de la producción turística se realice a través de la interacción personal entre trabajadores y clientes complica estos problemas de control del desempeño, ya que el objeto de la normalización son las *competencias sociales* de los trabajadores (Marrero Rodríguez, 2007).

El carácter perecedero o caduco de los productos turísticos también tiene una consecuencia importante debido a la *irregularidad o inestabilidad de la demanda*. Dado que los flujos de turistas son irregulares a lo largo del tiempo, la variabilidad estacional (temporadas alta y baja), semanal (días laborables y fines de semana) y horaria (actividades concentradas en momentos concretos del día) introduce una presión importante a la *flexibilización de la capacidad productiva*. Un negocio turístico solo funciona a plena capacidad en momentos puntuales del año, por lo que mantener esa capacidad (en términos de costes fijos y plantillas estables) durante el resto del año resulta, desde una óptica económica, una ineficiencia y una rémora para la rentabilidad. Adicionalmente, como buena parte de los servicios turísticos se basan en la interacción personal entre productores y consumidores y muchas de sus tareas tienen un componente manual difícilmente automatizable (limpieza, cocina, mantenimiento, etc.), las actividades turísticas tienden a ser, por lo general, *intensivas en mano de obra*. La consecuencia de esta tendencia, en combinación con los problemas ya reseñados de control y normalización, es que la *gestión de los recursos humanos* se convierte en un área estratégica crucial en la gestión interna de las empresas turísticas, lo que sitúa al capítulo del personal en objeto preferente de la atención de las estrategias de flexibilización de costes.

Se plantea así una tensión entre dos orientaciones estratégicas hasta cierto punto contradictorias, tal y como reflejamos en la Introducción al plantear el dilema entre calidad y costes. La necesidad de normalizar los procesos y las competencias dentro de las condiciones singulares de cada empresa pasa en buena medida por la formación interna y la estabilización de las plantillas. Por el contrario, la flexibilización de costes respecto a las fluctuaciones de la demanda lleva, casi inevitablemente, al recurso a la contratación temporal y la conversión de los costes laborales en costes variables. Este es el ámbito de la elaboración de estrategias en las empresas turísticas que mayor atención ha recibido por parte de los sociólogos españoles, con los trabajos de Marrero Rodríguez (2004), Castellanos y Pedreño (2006) y Brunet y Alarcón (2007). Estos tres trabajos comparten un enfoque crítico, un interés por el ámbito de la sociología del trabajo y un planteamiento metodológico basado en el análisis cualitativo.

Una última serie de características de la producción turística está relacionada con la configuración de la oferta. En principio, la oferta de agregados de bienes y servicios turísticos es *heterogénea*: no existen dos destinos turísticos exactamente iguales y, dentro de un mismo destino, las empresas de cada actividad difieren, al menos, en la ubicación. Sin embargo, esta heterogeneidad y sus oportunidades para la diferenciación de las ofertas explotando la singularidad de cada destino se relaciona habitualmente con los atributos intangibles. En cambio, los atributos tangibles son, por lo general, ampliamente sustituibles. Esto afecta tanto a las alternativas entre distintos agregados de productos (vacaciones a este o aquel destino) como a los componentes de un mismo agregado (preferencia por uno u otro hotel o compañía de transportes). Piénsese por ejemplo en la elección entre dos resorts costeros de una isla del Mediterráneo: dadas unas determinadas características del paquete vacacional (alojamiento, tiempo de estancia, régimen alimenticio), las diferencias en el precio deberán asentarse sobre cualidades intangibles como el «encanto», la «animación» o las «oportunidades de ocio». O por poner otro ejemplo, piénsese en la oferta de restaurantes-terraza en los paseos marítimos de un destino, que suelen ofrecer cartas muy similares de platos de cocina internacional hasta el punto de que serían completamente sustituibles entre sí de no existir diferencias cualitativas entre los establecimientos (calidad de la comida, espectáculos musicales, decoración, especialidades culinarias, ubicación). Esta configuración ocasiona una *intensificación de las presiones competitivas*, con dos direcciones para las respuestas estratégicas de los empresarios: la *diferenciación* mediante la incorporación de atributos intangibles (o singulares) al producto o la *estandarización*, buscando las ventajas competitivas respecto a los atributos tangibles del producto.

Recapitulando los aspectos tratados en este apartado y el anterior, es posible plantear una serie de temas relevantes a la hora de establecer cómo perciben el contexto estratégico los empresarios turísticos. Se ha elaborado un repertorio conceptual de códigos para la clasificación del discurso de los empresarios sobre el contexto, sintetizando las distintas tendencias reseñadas a tres grandes dimensiones en función del elemento del contexto al que hace referencia el discurso: referencias a la demanda, a la competencia y al marco político y las cadenas de valor. Dentro de cada una de estas dimensiones referenciales, se señalan una serie de temas clave a los que se atenderá al analizar el discurso empresarial, utilizándose como códigos en el análisis con el programa Atlas.ti. Estos códigos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Códigos sobre el contexto turístico

La demanda
Perfiles sociodemográficos y tendencias de cambio
Motivaciones y expectativas culturales
La interacción con los turistas
La competencia
Identificación de los competidores
Criterios de desempeño: las ventajas competitivas
Orden técnico-racional y orden moral
El marco político y las cadenas de valor
Nuevas tecnologías y nueva distribución turística
Reposicionamiento en la cadena de valor: calidad y costes
El papel de los actores públicos

3.2.3. La reestructuración turística

Como se ha señalado, los cambios en el entorno de las empresas turísticas, en el marco de sus peculiares circunstancias productivas, dan pie a muchos autores a hablar de un «nuevo turismo», una forma de satisfacer las necesidades de los turistas radicalmente diferente de sus precedentes históricos. Esta nueva forma se construye a partir de la identificación de una serie de estrategias y prácticas empresariales innovadoras, que (se predice) tendrán una amplia difusión al permitir una mejor adaptación al nuevo contexto. Existen, sin embargo, posturas más o menos matizadas respecto a la discontinuidad con las formas anteriores o la generalidad de las nuevas soluciones. Así, mientras Lash y Urry (1998) planteaban

un cambio de época tal que los turistas posmodernos solo podrían ser atendidos por empresas turísticas posfordistas, John Urry matizará posteriormente esta postura al señalar en *The tourist gaze* (2002) que en «la economía política del turismo globalizado» coexisten distintos tipos de empresas turísticas, algunas muy posfordistas y otras menos.

Ioannides y Debbage realizan un diagnóstico más sistemático de esta situación en su descripción del turismo contemporáneo como un *poliedro posfordista*: un conglomerado global de empresas heterogéneas, asimilables en mayor o menor grado a tipos prefordistas, fordistas o posfordistas (Ioannides y Debbage, 1997). A diferencia de Urry, que identifica una serie de estrategias que los destinos y empresas deben adoptar para adaptarse a los nuevos focos de la «mirada turística» (tematización, virtualización, personalización), estos autores plantean un mayor margen de variación para las estrategias de los diferentes tipos de empresas, aunque señalan que todas ellas se orientarán por el imperativo estratégico general de *flexibilizar* sus procesos productivos.

Esta idea de que en la industria turística actual existen empresas más o menos posfordistas es relevante. La aplicación de las «recetas» para el posfordismo puede ser factible en empresas o destinos de nueva creación, pero otra cuestión es qué hacer con los destinos maduros que se han desarrollado según patrones fordistas y que, por mucho que pese a los investigadores de esta línea de investigación, siguen manteniendo una cuota muy importante de los flujos turísticos globales. Tanto en la obra de Urry como en la de otros autores del turismo posfordista se detecta cierto pesimismo acerca de la viabilidad de los destinos turísticos masivos, especialmente respecto a los núcleos de sol y playa. El título del segundo capítulo de *The Tourist Gaze* no puede ser más explícito: «Turismo de masas y el ascenso y caída del resort costero». En él, Urry vincula el desarrollo del turismo en el litoral británico desde mediados del siglo XIX a la creación de espacios (y formas de consumirlos) adaptados al patrón cultural de la *mirada turística masiva* de la clase obrera británica. El cambio de un patrón homogeneizador y masivo a otro individualizado y reflexivo y la relativa pérdida de excepcionalidad de los espacios turísticos costeros han conducido a su declive.

Pero Urry, que poco antes incidía en la influencia de la red de ferrocarriles para la regularización y homogeneización del turismo de playa, presta muy poca atención a los factores de la oferta que condujeron al (relativo) declive de esa oferta en Gran Bretaña. De hecho, en este capítulo no menciona en ningún momento

el desarrollo de la aviación a reacción en los años 60, justo cuando se inicia ese declive. Señala que el cambio clave es que «es el sol y no el mar, el que presuntamente da salud y atractivo sexual [...] con el resultado de que muchos paquetes vacacionales presentan [el bronceado] como una de las principales razones para irse de vacaciones. De este modo, los balnearios del norte de Europa han pasado a ser considerados menos atractivos y menos a la moda [...]. Esta concentración en el sol ha beneficiado enormemente el desarrollo de los balnearios en el Mediterráneo» (Urry, 2002: 35-36). De esta forma, parece que la fórmula del *charter*, que sirvió con los ferrocarriles para masificar la mirada turística, sirva ahora, con los aviones, para todo lo contrario. Por mucho que hayan cambiado las actividades de los turistas (y los negocios que se forman en torno a ellas) no parece apropiado hablar de declive cuando Blackpool, en palabras del propio autor, «es el balneario costero más grande de toda Europa y en la década de 1980 tuvo más visitantes que toda Grecia y más camas que Portugal [...]. Actualmente vende 14 millones de camas al año» (Urry, 2002: 33).

Sin embargo, salvo algunos casos excepcionales como el de Blackpool, Urry opina que «otros balnearios costeros parecen pasados de moda y no pueden ofrecer nada semejante a esa gama de comodidades» (p. 33). Los balnearios británicos, a no ser que se «reconstruyan a sí mismos», corren el riesgo de quedar totalmente desfasados ante las nuevas motivaciones de la demanda. Se plantea así un tema central en nuestro trabajo: el nuevo contexto turístico sitúa a las empresas y destinos ante la necesidad de una *reestructuración* similar a la que afrontaron las industrias manufactureras durante las décadas 1970-1990 ante la amenaza de la deslocalización. En el caso de la industria turística, el riesgo de la deslocalización se asimila al desplazamiento de sus flujos de demanda hacia destinos equivalentes pero más baratos o hacia nuevos destinos no equivalentes que dejan obsoleto el producto actual.

Sheila Agarwal ha estudiado profusamente el tema de la reestructuración turística, prestando atención al mismo objeto de estudio de Urry, los resorts costeros británicos (Agarwal, 2002; Agarwal y Shaw, 2007). Su enfoque teórico recoge las aportaciones de los enfoques sobre la producción flexible a la hora de explicar los factores que llevan al declive de los destinos masivos costeros y al imperativo a la reestructuración (cambio en el comportamiento de la demanda e intensificación de la competencia). Partiendo de este enfoque, su argumento es que cabe establecer vínculos teóricos entre esta teoría y el modelo del *ciclo de vida de los destinos turísticos* (Butler, 1980).

En particular, la autora considera que el modelo de los procesos de cambio posfordistas permite dar cuenta de forma más clara de los factores que llevan al declive de los destinos turísticos, al prestar mayor atención al *entorno externo* (cambios en el consumo y la producción del turismo) del declive y la reestructuración, frente a la excesiva concentración en los factores del *entorno interno* de los destinos (recursos, gobernanza o gestión) del modelo del ciclo de vida. Agarwal señala que los estudios sobre ciclos de vida en destinos concretos suelen prestar mucha atención a los factores internos que, tras la fase de descubrimiento, asumen la mayor parte del protagonismo en las etapas posteriores de implicación, desarrollo, consolidación y estancamiento. Sin embargo, una vez que se alcanza la fase de estancamiento, con la pérdida de singularidad y competitividad que reflejan los distintos indicadores internos del estancamiento del destino (caída en el número de visitantes, deterioro de la calidad ambiental, falta de inversión, crecimiento de actividades no turísticas, deterioro de la imagen), los escenarios posibles para la fase de *post-estancamiento* pasan necesariamente por la identificación de los factores del entorno externo que están dando lugar a la intensificación de la competencia (Agarwal, 2002).

Esta idea de conectar las teorías del ciclo de vida y de la reestructuración turística aporta el marco para una decisión metodológica de gran importancia en esta tesis doctoral, como es la realización del trabajo de campo en un conjunto de destinos con distintos tipos de orientación temática y grado de desarrollo dentro de la extensa región andaluza. Esto permitirá comprobar si los procesos de reestructuración son específicos de los destinos *maduros* del litoral o se extienden a destinos de otro tipo, incluso a aquellos destinos *emergentes* con orientaciones temáticas y configuraciones empresariales más ajustadas a los nuevos patrones de la producción y el consumo turístico, como pudieran ser los destinos urbanos o rurales. En este sentido, se considera más fructífera la tesis de Ioannides y Debbage de que todas las empresas turísticas (y por extensión los destinos), ya sean prefordistas, fordistas o posfordistas, experimentan presiones externas importantes para *flexibilizar* sus procesos y adaptarlos a la *especialización flexible* que caracteriza la producción y el consumo turístico en las sociedades contemporáneas.

Este interés por la homogeneidad o diversidad de las respuestas locales al imperativo de la reestructuración se concretará en la atención al discurso estratégico de los empresarios, entendiéndolo como un discurso *performativo* con el que los empresarios (o el actor-red empresarial) recrean constantemente la realidad so-

bre la que actúan⁵⁸. En el marco de lo que se viene exponiendo, los empresarios son *mediadores* clave entre los factores externos e internos de la dinámica de los destinos, forjando los significados de la realidad a la que *dicen* adaptarse y de las respuestas que establecen como adecuadas para actuar en relación a dicha realidad. Así, nuestros esfuerzos empíricos de dirigirán a examinar la manera en que ideas como la «flexibilidad», la «exigencia de la demanda» o la «competencia», provenientes de los diagnósticos de la *oferta de ideas de gestión* (Fernández Rodríguez, 2007) sobre el nuevo contexto turístico, son interpretadas y adaptadas por los empresarios a su contexto específico (sectorial, local y empresarial) y traducidas a prácticas organizativas (estrategias) concretas.

3.2.4. Las «nuevas» estrategias empresariales

Las respuestas de las empresas y destinos a este nuevo contexto, dirigidas hacia la *reinención* (Urry) o a la *reestructuración* (Agarwal), se tipifican mediante una serie de estrategias empresariales innovadoras, adaptadas a la nueva situación de acumulación «expandida» del capital (Aglietta, 1979; Piore y Sabel, 1990) y que, por ello, se presupone que gozarán de una amplia difusión dentro del campo organizacional turístico. Al decir que una empresa se ha «adaptado al nuevo contexto», ha «reestructurado sus procesos» o «reinventado su producto», se está asumiendo que ha adoptado, en mayor o menor medida, prácticas provenientes de este repertorio de nuevas estrategias.

En la medida en que lo que se pretende en esta investigación es, precisamente, estudiar desde una perspectiva *culturalista* cómo se difunden estas estrategias, atendiendo al carácter performativo del discurso de los empresarios sobre ellas, será preciso contar con una descripción de este nuevo repertorio de estrategias que nos permita confrontar lo que los empresarios dicen que hacen con lo que la teoría establece que harán. Para ello, se recopilan a continuación una descripción de las principales estrategias que se plantean desde el marco teórico de la reestructuración y el turismo posfordista.

[58] El concepto de *discurso performativo* hacía referencia, en su origen, a aquellos actos del lenguaje que al expresarse no tan solo enuncian un hecho sino que además le otorgan realidad (Austin, 1998). Esta idea ha sido recogida posteriormente por la *teoría del actor red*, desarrollada entre otros por Bruno Latour, Michel Callon y John Law. Esta teoría pretende dar cuenta de los objetos sociales compuestos a partir de relaciones entre objetos materiales y semánticos, asumiendo que su coherencia y durabilidad dependen de la constante reelaboración y «representación» (*performance*) de sus relaciones por parte de los actores (Law, 1992; Latour, 2007).

A nivel general del conjunto de la industria turística, resulta de interés el contraste entre las nuevas y las viejas prácticas que plantean Ioannides y Debbage, que se recoge de forma prácticamente literal en la tabla 3. Estos autores distinguen tres ámbitos en los que las prácticas posteriores a la producción fordista suponen una ruptura o discontinuidad: los procesos productivos, las prácticas laborales y los procesos de consumo. Como veremos, muchas de estas estrategias también son comentadas por otros autores.

Tabla 3. Del fordismo a la especialización flexible en el turismo-Transformaciones teorizadas

Producción fordista (1950-1990)	Posfordismo/flexibilidad (1990-futuro)
Procesos productivos	
Economías de escala	Economías de escala y de gama
Paquetes vacacionales estandarizados, rígidos y masivos	Operadores especializados, vacaciones a medida
Paquetes turísticos, vuelos chárter	Nichos de mercado
Estrecho catálogo de productos turísticos estandarizados	Sistemas basados en las tecnologías de la información
Vacaciones just in case	Vacaciones flexibles, diseñadas por el cliente
Industria turística determina la calidad y el tipo de producto	Turistas determinan el tipo de producto
Concentración industrial (horizontal y vertical)	Integración horizontal, subcontratación, sistemas regionales de información electrónica, alianzas estratégicas
Prácticas laborales	
Baja flexibilidad funcional	Empleados fijos cualificados con flexibilidad funcional
Alta rotación de trabajadores, empleo estacional, bajos salarios	Plantilla numéricamente flexible de trabajadores periféricos no cualificados
Fuerza laboral poco cualificada	
Procesos de consumo	
Turismo de masas	Turistas independientes
Turistas predecibles e inexpertos, sol y playa, motivados por el precio	Viajeros experimentados y flexibles (menor estacionalidad)
	Menor repetición de visitas
	Diversidad de motivaciones (ecoturismo, turismo deportivo...)

FUENTE: IOANNIDES Y DEBBAGE, 1997: 232.

Por su parte, Agarwal identifica en distintos ámbitos de la industria turística cuatro ejes en las estrategias turísticas de reestructuración, derivados a partir de la literatura sobre la producción flexible en las industrias manufactureras y los servicios públicos. Estos ejes son la *reorganización del producto*, *reorganización del trabajo*, *traslado espacial* (deslocalización) y *transformación del producto*. A continuación se abordan las características generales de cada eje y las estrategias características, complementando el enfoque de Agarwal con otras aportaciones sobre esta misma temática, lo que permitirá elaborar el abanico de estrategias con el que se *codificará* el discurso estratégico en el análisis empírico.

Reorganización de la producción. Este eje alude a un conjunto de estrategias encaminadas a racionalizar los procesos de producción incorporando la lógica de las economías de red (o de gama, *scope economies*) mediante técnicas de producción flexible y altos niveles de diferenciación de productos. Se distinguen las siguientes estrategias:

Estrategias internas:

- *Intensificación.* Incremento de la productividad del trabajo a través de cambios de gestión u organizativos, con escasa o ninguna repercusión en la inversión o en la capacidad.
- *Racionalización.* Ajuste de la capacidad productiva (básicamente en términos laborales) sin repercusión en la inversión o la tecnología.
- *Inversión y cambio técnico.* Renovación de los medios de producción mediante la *tecnificación de los procesos*, con repercusiones en la pérdida de puestos de trabajo.

Estrategias externas:

- *Consolidación.* Integración vertical directa o indirecta entre sectores para capitalizar beneficios y extender las cuotas de mercado.
- *Internalización.* Integración horizontal para aprovechar las ventajas de la propiedad (organización jerárquica) situando las transacciones *dentro* de la empresa.
- *Mercantilización.* Introducción de fórmulas *de mercado* en la regulación u organización de determinadas áreas de actividad buscando eficiencia a

través de la competitividad. Estas estrategias siguen una dirección opuesta a la anterior (introducen principios de mercado donde antes operaban principios jerárquicos) y pasan por situar sectores o áreas de producción en entornos competitivos, fragmentar centros de costes dentro de la empresa, o privatizar áreas que antes eran de servicio público.

- *Acción corporativa.* Aunque Agarwal no incluye en su planteamiento inicial este ámbito de la acción empresarial ni identifica estrategias asociadas al posfordismo, en su análisis posterior da una gran importancia a las formas de gobernanza de la gestión local del destino para abordar las estrategias de reestructuración ante el declive turístico.

Reorganización del trabajo. En paralelo a la reorganización de la producción, cambian radicalmente las formas de gestionar las relaciones laborales en las empresas, buscándose la *flexibilización del trabajo*, de forma que el recurso al *input* 'trabajo' se ajuste a las fluctuaciones de la demanda del *output*. Cabe señalar distintas estrategias:

- *Flexibilidad numérica.* La cantidad de tiempo de trabajo que usan las empresas varía de acuerdo a distintos patrones temporales (diarios, semanales, estacionales).
- *Flexibilidad funcional.* Las especificaciones de los empleos varían en función de la carga de trabajo. Esta estrategia suele incluir presiones sobre la *cualificación* de los trabajadores.
- *Externalización (distancing).* Reducción de costes laborales mediante la subcontratación.
- *Flexibilidad salarial.* Uso de remuneraciones variables, en particular como incentivos para los trabajadores con cualificaciones y tareas múltiples (*multiskilled, multitasked workers*).

Relocalización espacial. Se refiere a las pautas de reestructuración geográfica que acompañan a las distintas estrategias, tal y como han sido enunciadas por Aglietta (1979) o Piore y Sabel (1990).

- En primer lugar, se identifica una tendencia a la *concentración*, que tiende a agrupar geográficamente unidades y procesos buscando econo-

mías de escala y de red, acompañando a las estrategias de consolidación e internalización. Dentro de este tipo de procesos cabe identificar la formación de distritos industriales ya señalada en el capítulo anterior.

- En segundo lugar, se señala la tendencia a la *descentralización* (más comúnmente conocida como *deslocalización*) que acompañaría a la racionalización, flexibilización y externalización de los procesos de trabajo ubicándolos allí donde hay un menor coste de los factores (tierra, capital y, particularmente, trabajo).

Transformación del producto. Por último, cabe señalar un amplio conjunto de estrategias que aluden a cambios en el producto en sí mismo, antes que a las formas en que se produce. Cabe distinguir las estrategias que actúan sobre los atributos tangibles del producto de aquellas que se dirigen a transformar sus atributos simbólicos, cada vez más importantes, según se teoriza, para el consumo contemporáneo.

- *Autoservicio.* Es una estrategia que desplaza a los consumidores parte de los procesos de producción, de forma que estos realizan algunas tareas de la producción o el servicio, con el consecuente ahorro en costes laborales. George Ritzer ha descrito sus distintas modalidades en su análisis de la «macdonalización», vinculando esta y otras estrategias de producto a la racionalización de procesos (Ritzer, 2002)⁵⁹.
- *Domesticación.* Consiste en situar partes del servicio en el hogar de los consumidores, de forma que se reduce el coste en infraestructuras. En algunos casos actúa en paralelo a la estrategia anterior (p. e. en el caso de la compra por catálogo), mientras que en otras se produce el desplazamiento de los trabajadores (p. e. servicios médicos a domicilio).
- *Materialización.* Transformación de productos de servicios en objetos materiales que pueden ser producidos en masa y almacenados. Agarwal pone como ejemplo la sustitución de los conciertos o representaciones teatrales «en vivo» por sus grabaciones en CD o DVD.

[59] Quizás la generalización del bufé en los servicios de restauración sea el ejemplo más claro de su implantación en la industria turística, aunque existen otros ámbitos donde resulta igualmente significativa (*auto check-in* y transporte de equipaje; instalación de hamacas y sombrillas; elaboración de planes vacacionales).

- *Flexibilización de precios.* Se incluyen aquí distintas estrategias encaminadas a aumentar el margen de variación en los precios de venta, mediante la fragmentación del producto en componentes o momentos de consumo. Surgen así estrategias como la tarificación segregada de los «extras» respecto al precio básico del producto (p. e. la inclusión de un secador de pelo, un microondas o una cuna en el equipamiento de un apartamento turístico) o la variación temporal de los precios para responder a las fluctuaciones de la demanda (p. e. los precios de temporada alta en los hoteles de litoral orientados a la clientela estival o los descuentos de lunes a viernes en los hoteles de turismo cultural urbano).
- *Diferenciación.* Se incluyen aquí distintas prácticas encaminadas a reforzar la singularidad u otras ventajas cualitativas del producto respecto a la competencia. Es por ello que también se suelen denominar estrategias de mejora de la *calidad*. Las estrategias pueden actuar sobre elementos tangibles del producto (incluyendo, por ejemplo, un mayor número de extras en las especificaciones) o sobre sus elementos intangibles y atributos simbólicos (remarcando en la comunicación de las cualidades del producto su «encanto», «calidez», «familiaridad», etc.). La diferenciación puede ir dirigida a satisfacer las expectativas específicas de nichos más o menos amplios del mercado (*segmentación*) u orientarse, mediante herramientas más o menos sofisticadas de gestión de las relaciones con los clientes, a la *personalización* de los productos. Estas estrategias de producto también pueden variar entre la *especialización* en una estrecha gama de productos únicos y exclusivos y la *diversificación* en gamas amplias de productos o clientelas.
- *Estandarización.* Aunque se trate de la estrategia por excelencia de la producción fordista, la tendencia a homogeneizar los productos y sus procesos de elaboración y servicio se manifiesta en las prácticas de las empresas contemporáneas de multitud de maneras.

Esta recopilación de los temas relacionados con las estrategias turísticas no pretende ser exhaustiva ni tiene intenciones explicativas o prescriptivas sobre los motivos u objetivos últimos de las distintas estrategias. Su utilidad viene dada porque permite tipificar las acciones estratégicas a las que hace referencia el discurso de los sujetos estudiados en función de los elementos sobre los que actúan. A partir de este listado, *el trabajo de análisis del discurso se orientará a codificar las prácticas reales descritas por*

los empresarios turísticos investigados según su correspondencia con una o varias de las estrategias señaladas. La mayor parte de las hipótesis que se someterán a examen en esta investigación tendrán que ver con las similitudes y variaciones entre los grupos identificados según las distintas variables de control (tipos de destino y de empresas) en el significado que se da a estas estrategias y los argumentos con que se justifican. Los debates teóricos acerca de las distintas estrategias empresariales turísticas serán tomados en cuenta en el momento de abordar los resultados empíricos, en caso de que resulte necesario para contrastar la información o las conclusiones que a partir de ella se extraigan. Valga señalar, no obstante, que la mayor parte de esta literatura se encarga de los determinantes y consecuencias de la implantación de las estrategias, siendo muy escasos los trabajos que abordan la fase de la elaboración de las estrategias en la que se centra nuestra investigación.

Este esquema inicial de códigos para identificar el discurso estratégico no se utilizará como una tipología cerrada. Durante el análisis aparecerán nuevos códigos, a partir de la división o fusión del material relacionado con los ya existentes. Asimismo, algunas de las estrategias incluidas a priori tendrán poca o ninguna presencia en los discursos recogidos, de forma que los análisis posteriores no podrán tratarlas en profundidad. En la tabla 4 se recogen todos los códigos y, mediante las tabulaciones, las relaciones jerárquicas entre los distintos códigos que se tomarán como punto de partida.

3.3. Recapitulación

El tema central de este capítulo ha sido la recopilación de investigaciones sobre distintos aspectos del fenómeno turístico que avalan nuestra propuesta de tratar a esta actividad o industria como un campo organizacional. Hemos caracterizado a grandes rasgos la aproximación sociológica al turismo, planteando algunos temas en la literatura que serán pertinentes en la segunda parte de esta tesis doctoral de cara a la comprensión del discurso de los empresarios y la forma en que se categorizarán sus intervenciones. Hemos acotado el alcance de nuestra noción del campo organizacional turístico, restringiendo el sistema turístico, tal y como lo plantea Cohen, a las empresas y organizaciones que ofrecen servicios a los turistas localizadas en las localidades receptoras de turismo. Aunque esto suponga dejar de lado a actores especialmente importantes de este mercado productivo, como los intermediarios turísticos o los transportistas de turistas, permite delimitar un ámbito en el que la administración autonómica proporciona un paraguas institucional al conjunto de actividades turísticas asentadas en la región de estudio.

Tabla 4. Códigos sobre las estrategias empresariales

Reorganización de la producción
Procesos internos
- Intensificación
- Racionalización
- Inversión y cambio técnico
Relaciones externas
- Cambios en la cadena de valor:
Integración/desintegración
Vertical/horizontal
Mercantilización
- Acción corporativa:
Delegación/Participación
Actores no empresariales
Reorganización del trabajo
- Flexibilización del trabajo (numérica, funcional y salarial)
- Cualificación del trabajo (formación tácita vs. formal)
- Subcontratación
Relocalización espacial
Concentración
Deslocalización
Transformación del producto
Racionalización y consumo
- Autoservicio, domesticación, materialización
- Flexibilización de precios (fragmentación del producto)
Diferenciación del producto
- Mejora de la calidad
- Atributos tangibles y simbólicos
- Segmentación y personalización
- Especialización y diversificación
Estandarización

A partir de la consideración de las especificidades de la actividad turística en cuanto actividad económica y de los macroprocesos de cambio en que está inserta (globalización, revolución tecnológica, cambios socioeconómicos de la modernidad tardía) hemos elaborado una primera serie de categorías analíticas a partir

de las cuales abordar el discurso empresarial sobre el contexto (apartados 3.2.1 y 3.2.2). Asimismo, el análisis de la literatura sobre la reestructuración turística y las «nuevas» estrategias empresariales nos ha dado pie para otra serie de categorías analíticas (o códigos primarios, véase el apartado 5.4) con las que describir y codificar las referencias a las estrategias de los empresarios.

Con ello finalizamos la revisión de la literatura que ha abordado los temas de interés en esta tesis doctoral. Con vistas a situar de forma clara los objetivos de la investigación en el amplio panorama esbozado, en el próximo capítulo se recopilan las distintas cuestiones que se examinarán a la luz de los datos empíricos, planteando una serie de hipótesis relacionadas con los distintos temas que se han venido exponiendo.

4. Cuestiones a analizar y planteamiento de hipótesis

El objetivo de este capítulo es plantear las cuestiones que, en el marco de las tres temáticas tratadas en la revisión teórica, van a ser objeto de análisis empírico en la segunda parte. Dichas cuestiones están relacionadas con supuestos centrales de los modelos teóricos implicados en cada caso⁶⁰: la difusión de estrategias empresariales en torno a la reestructuración turística posfordista, la intervención de componentes ideológicos en la legitimación de las estrategias empresariales y, en último término, la especificación de un modelo sociológico del empresario y su comportamiento atendiendo a sus dimensiones discursivas.

En estos tres ámbitos, las cuestiones a tratar se detallan en un conjunto de hipótesis que serán examinadas posteriormente a la luz de los datos recogidos. Para cada hipótesis, se señala el tipo de evidencia que actuará como indicador de las condiciones establecidas para su verificación parcial. El uso de conceptos propios de las ciencias positivistas «duras» como hipótesis o verificación no debe hacer olvidar las dificultades que plantea el realizar inferencias científicas a partir de evidencias cualitativas (King, Kehoane *et al.*, 2000). La evidencia cualitativa es por definición parcial y singular: recoge información sobre el estado de un conjunto abierto de variables en unidades que no son estadísticamente representativas del universo que se quiere reflejar. Así, la información sobre las estrategias empresariales que recojamos sobre los empresarios turísticos andaluces difícilmente podrá trasladarse al conjunto de los empresarios turísticos del mundo o a otros contextos, a no

[60] Como se recordará, se trata de los tres procesos que mencionamos en la introducción.

ser que se especifiquen variables independientes teóricamente relevantes (y generalizables) y se observe su efecto en las evidencias respecto a las variables dependientes. En nuestro caso, la afirmación 'La mayoría de los empresarios andaluces manifiestan un alto compromiso con la calidad turística, aunque existen distintos significados de calidad' tiene un mero valor descriptivo, mientras que la afirmación 'El significado de la calidad turística varía entre los directivos andaluces de grandes hoteles y los propietarios de pequeños alojamientos' da contenido empírico a una inferencia ('el tipo de alojamiento influye en la definición de calidad turística') que puede llevarnos a aceptar o no una hipótesis previamente formulada para el caso de Andalucía, permitiendo especificar asimismo las condiciones para su posible generalización a otros contextos o al conjunto del universo.

4.1. Cuestiones relativas a la sociología del empresario

Como se ha señalado en el primer capítulo, el enfoque de esta tesis doctoral se inscribe dentro de los esfuerzos de la sociología económica por ofrecer una alternativa al modelo de hombre económico que subyace a las teorías dominantes sobre el empresario y las empresas. En particular, el tipo de material empírico recogido en esta investigación permite poner de manifiesto la importancia de la dimensión simbólica (o discursiva) en la formulación de las estrategias empresariales, en contraste con el modelo de racionalidad perfecta (procesamiento cibernético de la información estratégica y optimización egoísta en la selección de estrategias) que predomina en el campo del Management y la Administración y Dirección de Empresas.

La cuestión clave aquí es mostrar la actuación de formas de pensamiento sobre la acción estratégica de la empresa ajenas a los procedimientos lógico-rationales del modelo de racionalidad perfecta del empresario. Para identificar estos procesos mentales alternativos a la elección racional se recurrirá a la *evidencia indirecta* que proporcionan las conversaciones entre empresarios (grupos de discusión) acerca de la situación de sus empresas.

En el análisis de estas conversaciones, el hecho de que los empresarios expresen información imperfecta, señalen que sus alternativas se ven restringidas por presiones sociales o planteen comportamientos que se alejan de la maximización servirá como indicador para aceptar una serie de hipótesis relacionadas con la falta de realismo de los principales supuestos del modelo de racionalidad perfecta de

los empresarios. Se trata de una falsación de la proposición 'todos los empresarios son racionales' mediante la objeción inductiva de que 'algunos empresarios no son racionales (o al menos no en el sentido que los modelos de inspiración económica dan a la racionalidad)'.

Puede objetarse que las evidencias que se van a utilizar para respaldar esta inferencia no responden, en realidad, de los procesos mentales que realizan los empresarios a la hora de formular sus estrategias, sino de los procesos mentales que utilizan para comunicarlas en situaciones sociales distintas de la formulación de estrategias. Un empresario puede haber seguido un procedimiento perfectamente racional a la hora de formular la estrategia de su empresa y después señalar ante los investigadores, si percibe que esa es la norma social o el sentido común aplicable, que la información utilizada le parecía poco fiable, que eligió esa estrategia porque 'todo el mundo la utiliza' y que el objetivo era responder a su necesidad profesional de 'dar lo mejor al cliente'. Será necesario responder a esta objeción explicando el razonamiento que se seguirá para afirmar que 'los empresarios no son (completamente) racionales cuando formulan sus estrategias' a partir de la evidencia de que 'no son racionales cuando hablan de sus estrategias'⁶¹.

Al recoger información sobre las conversaciones de los sujetos de una investigación se asume que estos discursos permiten observar cómo operan el sentido común y los significados compartidos en las operaciones mentales de verbalización de los sujetos. Frente a la norma positivista de no especular con los estados mentales de los sujetos y deducir 'lo que piensa el sujeto' a partir de 'lo que hace', la Sociología cualitativa parte de 'lo que el sujeto dice que está haciendo' para determinar 'lo que piensa'. Al convertir en foco de la atención sociológica a la verbalización de los estados mentales y su comunicación a otros se plantea que el uso de marcos referenciales compartidos entre los sujetos produce en algún grado una estructuración social de los procesos mentales. Investigando el uso de unos marcos referenciales u otros en lo que dicen los sujetos es posible, en consecuencia, plantear inferencias acerca de la presencia de esos marcos referenciales en lo que piensan. En este sentido, consideramos que la forma en que los empresarios describen y justifican sus estrategias ante otros empresarios y ante los investigadores, en condiciones experimentales controladas, puede servir como un indicador importante de los marcos de referencia que han utilizado efectivamente para formularlas.

[61] Recuértese, a este respecto, lo señalado en el apartado 1.3.1.

Aun aceptando este tipo de inferencias, puede objetarse que la evidencia empírica habría sido aún más adecuada para el tipo de refutación que estamos abordando si proviniera de la *observación participante* de las situaciones sociales en las que realmente se formulan las estrategias (reuniones de consejos de administración y de grupos de tareas encargados de la planificación en la empresa, periodos de trabajo individual de sus miembros, interacciones informales, etcétera). Ante esta objeción solo cabe señalar que esta investigación no persigue exclusivamente refutar los supuestos irreales del modelo de racionalidad perfecta, algo que ya han hecho otras investigaciones expresamente diseñadas al efecto, sino partir del marco general para el análisis del comportamiento empresarial que aporta esta refutación para examinar otras cuestiones en las que el diseño metodológico adoptado ofrece ventajas relevantes. Los cimientos racionales del edificio económico no van a verse socavados por que esta investigación pueda mostrar que los empresarios turísticos andaluces utilizan poca y mal contrastada información sobre el nuevo contexto turístico, que seleccionan sus estrategias entre un conjunto restringido de opciones legítimas y que en algunas ocasiones la conexión de sus estrategias con el incremento de la rentabilidad es bastante difusa. Menos aún cuando nuestra conclusión no será que los empresarios son completamente irracionales sino que su comportamiento racional se ve limitado (o constreñido) por una amplia serie de factores sociales. La aportación de esta tesis doctoral al ámbito de los modelos socioeconómicos del empresario será relativamente novedosa, en la medida en que permita añadir un nuevo caso anómalo a la multitud de investigaciones que señalan la racionalidad limitada de los empresarios.

Sin embargo, las principales aportaciones de esta tesis son en otro ámbito. A partir de la confirmación de estas hipótesis y de los conceptos *ad hoc* que se desarrollarán a este efecto (actitudes hacia el nuevo contexto, justificaciones sobre la legitimidad de determinadas estrategias, recursos retóricos para construir el sentido de las acciones empresariales) será posible adentrarnos en cuestiones más concretas y examinar otra serie de hipótesis en las que el diseño adoptado y la información recogida permitirán realizar aportaciones sustantivas e innovadoras. Sin mayor dilación, pasemos a concretar las hipótesis relativas a los supuestos generales del modelo de empresario:

H1: Las descripciones del contexto turístico que realizan los empresarios turísticos andaluces se alejan considerablemente del modelo de información perfecta. La percepción del contexto de la empresa es una construcción de «sentido común» en la que se superponen elementos

cognitivos provenientes de fuentes con distinto nivel de autoridad (estadísticas, declaraciones institucionales, experiencia directa), valores afectivos y disposiciones conductuales. Las relaciones entre los distintos elementos del contexto se establecen mediante procedimientos discursivo-retóricos antes que mediante operaciones lógico-deductivas.

La aceptación o rechazo de esta hipótesis dependerá del análisis de los discursos de los empresarios sobre el contexto turístico global y la situación actual del turismo en Andalucía. Se atenderá al número y tipo de actores distinguidos, las fuentes de la información y el nivel de detalle de las descripciones del contexto. Se estudiará la incidencia de factores sociales que lleven a descripciones distintas y, en general, las fuentes de la *indexicalidad*⁶² de las descripciones del contexto. Por otra parte, el análisis de los procedimientos verbales empleados para describir el contexto permitirá identificar el estilo de pensamiento (lógico-deductivo o discursivo-retórico) con el que se procesa la información contextual.

H2: A la hora de seleccionar una estrategia para su empresa, los empresarios turísticos andaluces no evalúan todas las alternativas disponibles y sus consecuencias sino que manejan conjuntos restringidos de alternativas «legítimas». El grado de legitimidad de una estrategia vendrá dado tanto por su eficacia percibida como por otra serie de cualidades socialmente establecidas.

Para examinar esta hipótesis será preciso abordar los discursos sobre las estrategias y las respuestas a los cambios en el contexto. Se atenderá a los procedimientos con los que se construye el significado de las estrategias y su vinculación con otras estrategias y con los diagnósticos del contexto. La prueba de cargo para aceptar esta hipótesis vendrá dada por la identificación de presiones al isomorfismo de carácter normativo y mimético frente a las de carácter coactivo a la hora de exponer las alternativas estratégicas consideradas y justificar las elecciones realizadas. Este análisis llevará a tratar la construcción del significado de «eficacia» que manejan

[62] La expresión «signo indexical» proviene de Charles Peirce y hace referencia al hecho de que el significado que tiene un signo procede del contexto en que se utiliza. Garfinkel utilizó posteriormente el concepto «indexicalidad» o «expresión indexical» para referirse a en qué medida el significado de los objetos, prácticas sociales y conceptos depende del contexto en el que surjan. Este concepto conecta con el de «conveniencia situacional» de Goffman o con los planteamientos de la Teoría del Actor-Red acerca de la «performatividad» de los actores en torno a la idea de un *círculo hermenéutico* que vincula contexto y significado: «las personas utilizan el contexto o situación para atribuir significado a las prácticas, pero estas también capacitan a las personas para que creen o mantengan su sentido del contexto» (Baert, 2001: 107).

los empresarios y los procedimientos de justificación de las elecciones de estrategia, temas que serán objeto de análisis en algunas de las hipótesis siguientes.

H3: En la elección de una estrategia empresarial concreta no se utiliza un único criterio de maximización egoísta. Dado que la conexión entre eficacia y rentabilidad de una estrategia es siempre ambigua y el grado de coacción del entorno sobre la elección es variable, en muchos casos las elecciones deberán hacerse entre estrategias alternativas difícilmente comparables en términos de rentabilidad. De forma que la selección de una estrategia incluirá consideraciones extraeconómicas respecto a la justicia o deseabilidad moral de las estrategias alternativas.

El objeto de atención se desplaza en este caso hacia los argumentos que utilizan los empresarios para justificar la elección de las distintas estrategias. Se trata de diferenciar las justificaciones vinculadas a la respuesta mecánica al contexto y al incremento (o mantenimiento) de la rentabilidad de otras justificaciones relativas a la deseabilidad moral de las estrategias o de sus repercusiones en ámbitos distintos de la «cuenta de resultados» de la empresa formuladas desde jerarquías de valores ajenos a la maximización utilitarista. La situación ideal que llevaría a la aceptación definitiva de esta hipótesis pasaría por identificar dos estrategias con idéntica probabilidad de selección, medida en términos agregados utilitaristas como el cociente entre las expectativas de rentabilidad y los riesgos asociados, y delimitar la intervención de criterios valorativos en la elección final entre una u otra. Dado que resulta improbable que se puedan identificar estas estrategias para el conjunto de los empresarios analizados o incluso para un empresario concreto, nos contentaremos con estudiar la presencia de discursos justificativos de carácter moral y su relación con las justificaciones relativas al entorno o a la rentabilidad.

La idea de que los empresarios incorporan en alguna medida juicios morales en la elaboración de sus estrategias y de que estas no suponen, por tanto, respuestas unívocas al entorno servirá para plantear como *corolario* de estas tres hipótesis la reivindicación de la *agencia* de los empresarios frente a las determinaciones del entorno. El contexto no emite señales inequívocas sobre cuál es la estrategia ganadora ni, siguiendo a Boltanski y Chiapello, los empresarios pueden orientarse únicamente por los beneficios a la hora de organizar los procesos productivos. Una de las tesis centrales de estos autores, a la que se prestará especial atención en esta tesis doctoral, es que la acción capitalista no puede justificarse únicamente por el impulso a la acumulación, sino que incluye, necesariamente, referencias a algún criterio de

justicia que constriñe el proceso de acumulación. No se pretende en esta investigación sustituir las presiones deterministas del mercado por las del medio social (la cultura empresarial) en la elección de una estrategia empresarial, sino plantear que ambos tipos de presiones restringen las alternativas de acción de los empresarios, de forma que la *frontera de posibilidades de producción* se ve restringida, a la manera de Bourdieu, por un *espacio de posibles*. Profundizando en esta dirección, se buscarán evidencias de que estos, en virtud de la marcada ambigüedad del campo de las estrategias empresariales, tienen la posibilidad de adaptar el repertorio de estrategias legítimas a sus intereses actuando sobre el significado de las estrategias, de forma que no responden mecánicamente al entorno sino que lo recrean y redefinen.

4.2. Cuestiones relativas a la justificación de las estrategias empresariales

El tipo de información recopilada permite una aproximación innovadora al análisis del campo social de las ideas de gestión. En los términos del modelo de este campo que plantea Fernández Rodríguez, las ideas de gestión (y entre ellas las estrategias empresariales) son artefactos culturales condicionados por la manera en que son producidos y consumidos. Como ya se señaló al final del capítulo 2, la investigación de este autor (siguiendo la línea emprendida por Boltanski y Chiapello) se encamina a estudiar los factores que determinan la configuración ideológica del repertorio de estrategias que elaboran los productores de ideas de gestión en un momento determinado, lo que a grandes rasgos podría describirse como el estudio de la *oferta de ideas de gestión* y sus factores. En contraposición, se citó el estudio de Gómez Rodríguez y López Aranguren como un ejemplo de las investigaciones que estudian cómo los empresarios «consumen» las ideas de gestión, reelaborando el significado y las cualidades de las estrategias que reciben ‘desde fuera’ de su organización. Esta tesis doctoral se encuadra dentro de estos enfoques sobre la *demanda de ideas de gestión*, aunque añade una nueva dimensión analítica al tomar como objeto de análisis no empresas ni destinos concretos sino una *comunidad más amplia de empresarios* compuesta, idealmente, por el conjunto de empresarios turísticos de una región —Andalucía—. Este universo del que se extrae la *muestra teórica* de discursos se ha agrupado, además, según distintos tipos de destino turístico, de forma que esta variable ha servido como punto de partida para la selección de los empresarios concretos a los que se ha entrevistado de forma individual o colectiva. Con ello se busca no perder de vista este nivel intermedio entre los empresarios individuales y la región turística.

El interés de estudiar las justificaciones sobre las estrategias empresariales desde una óptica regional reside en que es a este nivel al que se puede hablar plenamente de un campo organizacional turístico. En la región, o más concretamente en su equivalente administrativo, la Comunidad Autónoma de Andalucía, encontramos al actor institucional con mayor competencia sobre la gobernanza de la industria turística en el caso español: la *Administración turística autonómica*. El entramado de organizaciones que integran este actor público dispone de un considerable margen de actuación sobre aspectos que atañen directa (promoción, representación en los mercados, ayuda a la inversión, regulación) o indirectamente (política fiscal, de empleo, desarrollo urbanístico) a la actuación de las empresas de la región. En lo que respecta a nuestra investigación, la Administración turística tiene una amplia capacidad de decisión sobre la estructura de incentivos de las estrategias empresariales: puede prohibir determinadas estrategias (por ejemplo, cerrando los restaurantes a los que el ahorro de costes les lleva a servir comida en mal estado a los turistas) o incentivar otras (p. e. otorgando subvenciones a las empresas que desarrollan un producto turístico «innovador» o estableciendo normativas sobre los planes de desarrollo de la industria). Además, este actor también influye en las estrategias empresariales al contribuir activamente al diagnóstico del contexto de la industria turística, desarrollando sistemas de información turística que persiguen orientar a futuro las decisiones empresariales mediante indicadores periódicos, diagnósticos sectoriales y planes de actuación. El reconocimiento de este actor colectivo y del conjunto de oportunidades para las empresas que entraña su poder de actuación y su disposición de recursos conlleva la definición de un *bien común*, ‘la gestión de recursos y normativas orientados al desarrollo turístico de la región genera bienestar colectivo’, y su asociación con el trabajo de acumulación de los empresarios turísticos (‘el sector turístico genera riqueza, empleo, desarrollo en la región’). Se trata del tipo de asociación entre bienestar individual (acumulación capitalista) y bienestar colectivo (desarrollo) que, siguiendo a Boltanski y Chiapello, sirve de base a las construcciones ideológicas del «espíritu del capitalismo». Aplicando el razonamiento de estos autores a nuestro objeto de investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: Las presiones institucionales del nivel regional y del campo organizacional tendrán un impacto importante en las justificaciones de las estrategias de los empresarios turísticos. En la medida en que proveen un marco de referencia contextualizado para la formulación de las estrategias, tendrán mayor importancia que los dispositivos de justificación propios del campo del Management.

En los modelos sobre las ideas de gestión desde la perspectiva de la oferta, la justificación de las estrategias empresariales posfordistas pasa por la construcción de artefactos ideológicos (las teorías de Management y sus compendios de estrategias legítimas) en los que las nuevas formas de organizar la acumulación capitalista son enmascaradas (o atemperadas) tras justificaciones de carácter postmaterialista sobre la *justicia* de la estructura de incentivos derivada. En nuestro caso, al examinar las justificaciones de las estrategias desde la perspectiva del consumo de ideas de gestión, la Administración turística regional aparece como un importante aglutinador de la oferta: al definir la *estrategia regional* provee un marco de referencia fundamental para la justificación discursiva de las estrategias individuales, acuñando significados, normas de conducta y patrones de valores respecto a los cuales los empresarios pueden posicionarse.

La prueba empírica de esta hipótesis no requiere nada insólito: basta con mostrar a los empresarios turísticos señalando el impacto de las políticas regionales en el tipo de estrategias que pueden o no llevar a cabo, criticando las infraestructuras de su destino o quejándose de los impuestos. Lo relevante aquí es ver cómo los significados y demás objetos sociales articulados a este nivel adquieren entidad en las justificaciones que se realizan al nivel del destino o de la empresa individual, modulando y atemperando los resultados de las prácticas capitalistas. Estos objetos sociales integran un consenso básico que permite reducir la complejidad de la formulación de las estrategias y a la vez concede un amplio margen para adaptar el significado de estos consensos a las situaciones individuales. En determinados casos, el programa político de la estrategia regional limitará las prácticas organizativas más voraces, eliminando el oportunismo y permitiendo que el repertorio de estrategias se institucionalice y adquiera legitimidad. En otros casos, cuando las presiones institucionales se dirijan más claramente a limitar y constreñir la acumulación capitalista en el turismo, la estrategia regional será duramente contestada y los empresarios tendrán a mano la «cabeza de turco» de la Administración turística para justificar su opción por una u otra estrategia de acumulación, desviando hacia ella y a los objetos políticamente definidos a ese nivel las cuestiones relativas a la justicia social de esas estrategias.

Por poner un ejemplo: un empresario puede mostrarse crítico respecto a las escasas restricciones a la entrada de nuevas empresas en la región y atribuir a las consecuencias de esa política (el crecimiento de la oferta) su opción por una estrategia de reducción de costes que pase por la reducción de la plantilla. La estrategia de reducción de costes queda establecida como la 'única respuesta posible' al impera-

tivo del mercado sin necesidad de recurrir al ambiguo repertorio de justificaciones del Management posmoderno. Generalizando este ejemplo, lo que se persigue con esta parte de la investigación es mostrar que los empresarios utilizarán en mayor medida argumentos relativos a la gestión política del campo organizacional para justificar sus estrategias, que los planteamientos ideológicos sobre la nueva gestión, en particular en lo que respecta a los nuevos valores organizacionales (innovación, conectividad, flexibilidad, etc.) y la nueva ética profesional (compromiso, colaboración frente a jerarquía, iniciativa, etcétera).

Con esta hipótesis de alcance medio se quiere llamar la atención sobre la importancia del campo organizacional y su compartimentación regional a la hora de plantear el problema de la legitimación cultural del capitalismo desde la perspectiva de los *consumidores* de ideas de gestión. Como se verá en los siguientes capítulos y ya se ha señalado al hablar del modelo sociológico de empresario, el discurso de los empresarios no se ajusta a ese papel de consumidor pasivo de ideas de gestión que le atribuyen los modelos sociológicos de corte estructuralista. Las normas y justificaciones de la cultura empresarial global o nacional tienen una importante instancia de reelaboración en las subculturas de los campos organizacionales, donde las estrategias empresariales y sus dispositivos de justificación deben ganar en concreción y mostrar su eficacia. Frente a la idea central en la literatura revisada de que estos dispositivos se aglutinan en una estructura coherente (llámense *ciudad*, *narrativa* o *mito*) con el estado *epocal* del sistema socioeconómico en su conjunto, en esta tesis doctoral se persigue desarrollar la idea de que la coherencia (o cohesión) de las culturas empresariales se reduce a medida que descendemos de lo macro a lo micro. La perspectiva novedosa que pretendemos aportar a la indagación sociológica sobre este problema consiste en tomar en cuenta el nivel intermedio del campo organizacional turístico de una región determinada como elemento que media entre la cultura empresarial del conjunto de la economía, que las investigaciones precedentes «descodifican» a partir de los textos de Management, y las elecciones estratégicas culturalmente condicionadas de los empresarios individuales, analizadas a partir del análisis del discurso estratégico en estudios de caso.

4.3. La difusión de las estrategias empresariales de reestructuración

En esta tercera cuestión a abordar en el trabajo empírico, el análisis pondrá menos énfasis en las operaciones verbales que se realizan con el conjunto de estrategias y se centrará en los contenidos concretos de las estrategias que defienden los empresarios investigados. En términos de la jerga de la *grounded theory*, esto implica pasar del análisis del *plano sintáctico* de la formulación de estrategias (cómo se construye el significado de las estrategias, qué elementos intervienen en su configuración) al del *plano semántico* de los contenidos de las estrategias tal y como son definidas por los sujetos (qué elementos y temas son comunes o no a las estrategias). Esta aproximación alternativa a los datos servirá para examinar la cuestión central del área de la difusión de estrategias empresariales (¿por qué unas estrategias alcanzan mayor difusión que otras?) y poner a prueba la tesis de la teoría de la reestructuración de que las estrategias posfordistas tendrán mayor difusión porque permiten a las empresas que las implementan ser más competitivas.

Con este análisis se pretende elaborar una visión menos mecánica del proceso de difusión de estrategias empresariales de la que ofrece el enfoque ecológico a nivel macro, atendiendo a los mecanismos que, en el nivel micro, intervienen en la elección entre las estrategias definidas como legítimas desde el nivel institucional. La tesis del enfoque de la reestructuración turística es que las estrategias posfordistas tendrán mayor probabilidad de ser elegidas al incrementar la competitividad de las empresas, permitiéndoles satisfacer mejor las expectativas de la demanda y responder más acertadamente a los movimientos de la competencia. Matizando esta tesis, nuestra pretensión es mostrar que:

H5: La difusión de las estrategias empresariales innovadoras será muy variable. Elementos como el tipo de beneficios esperados, los riesgos percibidos en la estrategia o las presiones isomórficas determinarán la difusión de las distintas estrategias, de forma que algunas sustituirán por completo a las viejas prácticas mientras que otras tendrán una presencia nominal (o simbólica) sin que su implantación efectiva pase de lo anecdótico.

En la literatura sobre el posfordismo se tiende a sustanciar un tipo ideal de empresa posfordista que adopta un conjunto coherente de estrategias de especialización flexible y consigue ser más eficaz a la hora de responder al nuevo contexto del

mercado. Esta línea llevó inicialmente a prever que las empresas fordistas serían sustituidas por empresas posfordistas. Posteriormente, la realidad ha mostrado que las empresas son sumamente plásticas a la hora de incorporar prácticas posfordistas o mantener estrategias anteriores (apartado 3.2). Como plantean Ioannides y Debbage respecto al sector turístico, las estrategias posfordistas pueden convivir, nominal o efectivamente, con estrategias prefordistas, fordistas o neofordistas, de forma que se hace necesario plantear nuevamente la cuestión de la difusión: ¿por qué unas estrategias posfordistas (p. e. la flexibilidad laboral) tienen mayor difusión que otras (p. e. la diferenciación de productos a través de la calidad)? Como ya se planteó respecto a la eficacia al comentar las hipótesis 2 y 3, será preciso indagar sobre el sentido (o los sentidos) que los empresarios dan al término *competitividad* y las elecciones de carácter moral que se realizan entre formas alternativas de organizar la búsqueda de rentabilidad empresarial.

En este sentido, nuestra intención es mostrar que los conceptos de supervivencia empresarial y de selección adaptativa de las empresas más eficaces, aunque ofrecen resultados brillantes a la hora de explicar el comportamiento agregado de las poblaciones de empresas, quedan muy alejados de la lógica de sentido común que vertebra el discurso estratégico (a nivel micro) de los empresarios concretos. De hecho, la identificación de los objetivos de las estrategias en el discurso de los empresarios permitirá poner en cuestión la idea liberal que subyace al modelo ecológico, a saber, que la persecución de los intereses individuales (la supervivencia empresarial) contribuye positivamente al interés colectivo (una oferta más eficaz).

Este trabajo de análisis nos llevará a introducir el concepto de consecuencias no deseadas en el problema de la reestructuración turística: ¿es posible que la difusión de estrategias individuales orientadas por una visión parcial de la eficacia (lo rentable) conduzca a un resultado colectivo ineficaz en términos de calidad-precio? Es decir, si del repertorio de innovaciones organizativas que aportan las sucesivas oleadas de modas de gestión los empresarios turísticos eligen preferentemente aquellas que ofrecen mejores resultados para su visión particular de la eficacia productiva (la posibilidad de producción que ofrece mayor rentabilidad), ¿puede verse afectado negativamente el otro término de la eficacia (las cualidades del producto), de forma que a largo plazo, las posibilidades de supervivencia del colectivo de empresas se reduzcan?

Expresándolo en términos más simples, si las empresas, al reestructurarse, anteponen la rentabilidad a la calidad, el resultado colectivo de la reestructuración no

será un producto más adaptado al mercado. Es posible que una empresa adopte un conjunto de estrategias (flexibilización de procesos, racionalización del consumo) que le permitan mantenerse de forma competitiva en el mercado a corto plazo, aunque la difusión de estas prácticas pueda acabar mermando la competitividad del colectivo de empresas a través de una serie de efectos indirectos (desprofesionalización de los trabajadores, pérdida de reputación de los destinos, pérdida de singularidad de los productos).

Con esta indagación sobre el problema sustantivo de la reestructuración turística en el caso andaluz, esta investigación abandona el plano de la indagación teórica para situarse en el plano aplicado de la indagación prospectiva sobre la viabilidad concreta del desarrollo turístico. Al fin y al cabo, se pretende dar respuesta a la cuestión de si la estrategia de desarrollo turístico de la región, que incentiva la reestructuración de las empresas turísticas con el objetivo de la recualificación o el reposicionamiento de las empresas turísticas andaluzas en segmentos de mayor valor añadido, está consiguiendo dichos objetivos o, por el contrario, se está produciendo un 'círculo vicioso' que deteriora, precisamente, la cualificación y el posicionamiento de los productos turísticos andaluces.

5. Planteamiento metodológico de la investigación y características de los datos

5.1. Introducción

Tal como se ha planteado hasta ahora, el problema a investigar en esta tesis doctoral desciende desde cuestiones generales de la teoría sociológica (la determinación social de la acción económica) hasta cuestiones más sustantivas del análisis sociológico del desarrollo turístico (los condicionantes sociales de la difusión de estrategias empresariales de reestructuración), pasando por el nivel intermedio de los procesos sociales en las organizaciones (la construcción social de la función de producción y la gobernanza de los mercados dentro de los campos organizacionales). Esta distinción entre distintos ‘planos’ del análisis es fundamental, ya que las hipótesis que se pretende examinar empíricamente se sitúan en el plano intermedio del análisis organizacional, mientras que las evidencias empíricas que se emplearán para este análisis provienen del nivel más sustantivo del campo organizacional turístico. Por poner un ejemplo, la evidencia de que los empresarios atienden a la *legitimidad* de las estrategias vendrá dada por las deliberaciones de los empresarios turísticos andaluces investigados en torno a cómo se justifican las elecciones entre estrategias de calidad y de ahorro de costes.

Este planteamiento de la investigación conlleva importantes retos metodológicos, máxime cuando la naturaleza *cualitativa* de los fenómenos a investigar hace que el tipo de conocimiento a desarrollar consista en la *interpretación* de las producciones verbales de los sujetos investigados. Por tanto, se requiere de una metodología que permita, de forma sólida, vincular estas evidencias empíricas sustantivas con

las variables teóricas formales. Convencionalmente, en los estudios cualitativos esto se hace explicitando por una parte los procesos de selección de la información (apartados 5.2 y 5.3) y, por otra, los procesos de reducción de la información (apartado 5.4).

Al hablar de selección de la información nos referimos a la exposición de los criterios teóricos que se han empleado en la selección de unidades o sujetos informantes y de las técnicas utilizadas para obtener la información y en general a los métodos que se utilizan para sostener la relevancia teórica (o generalidad) del caso (o casos) analizado(s). En términos de King, Kehoane y Verba (2000), si toda investigación parte de una *muestra* de *evidencias* a partir de la que se generaliza una proposición, la investigación social cualitativa se diferencia de la investigación cuantitativa en que la *representatividad* de la muestra de evidencias no se justifica por un criterio estadístico sino por un criterio teórico. Ya sea el material empírico empleado un conjunto reducido de citas de pensadores morales o centenares de entrevistas semiestructuradas a la totalidad de los miembros de una red comunitaria, los investigadores cualitativos no justifican la generalidad de los resultados de la investigación en términos probabilísticos sino en términos de relevancia teórica. Los resultados de estas investigaciones constituyen evidencias particulares del estado y comportamiento de una serie de variables teóricas en un contexto (o caso) determinado que, combinando las lógicas inductiva y deductiva, los investigadores utilizan para evaluar la adecuación empírica de los modelos teóricos que dan cuenta de dichas variables y sus relaciones. En un sentido similar, otros autores señalan que mientras que los investigadores cuantitativos 'recogen el dato', los investigadores cualitativos lo *producen* o lo *construyen* (Ibáñez, 1979).

En cualquier caso, las circunstancias en que se ha desarrollado esta tesis doctoral desaconsejan abordar los fundamentos metodológicos de la investigación desde esta perspectiva. Nos referimos al hecho de que los datos utilizados en este trabajo provienen del proyecto de investigación *La situación sociolaboral del sector turístico andaluz* (en adelante E-0729), llevado a cabo en el IESA-CSIC con anterioridad al planteamiento de la investigación que aquí estamos tratando. Dicho proyecto de investigación tenía una naturaleza *aplicada* (Fernández Esquinas, 2006), de forma que sus objetivos venían marcados por la demanda de una institución externa (la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía), su metodología estuvo condicionada por los medios y límites temporales establecidos por dicha institución, y sus resultados fueron presentados en el formato de informe de

investigación que suele ser convencional en este tipo de trabajos. La amplitud de los objetivos de este proyecto (ofrecer un diagnóstico sociológico de la situación del mercado laboral turístico en Andalucía), la relativamente escasa novedad de su temática (ya estudiada en España a nivel local por autores como Marrero Rodríguez, Castellanos y Pedreño o Santana Turégano) y el desmesurado volumen de información recopilado (12 grupos de discusión, 79 entrevistas semiestructuradas, una encuesta a 378 empresas de alojamiento) hacían de esta investigación un material poco apropiado para la realización de una tesis doctoral.

Es por ello que esta investigación se plantea como una segunda visita a los materiales del proyecto E-0729, en la que se indagarán temas que no fueron desarrollados con profundidad en el primer informe de investigación sobre los que, no obstante, los datos recopilados ofrecen una información sumamente relevante⁶³. Se trata, como veremos en el apartado 5.3.1, de datos que ofrecen información sobre el discurso empresarial a nivel regional de un caso de región turística especialmente significativo, Andalucía. Este planteamiento hace que esta investigación se asemeje a las revisiones de fuentes secundarias en las que el investigador se sumerge en una maraña de datos recopilados con fines distintos de los de su investigación buscando evidencias que permitan arrojar luz sobre su problema (Hakim, 1982). Aunque esta distinción pueda parecer algo artificiosa, supone un detalle fundamental si se tiene en cuenta el énfasis que los metodólogos cualitativos ponen en la implicación activa del sujeto investigador en la construcción de las evidencias acerca del objeto a investigar. En algunas corrientes esta implicación llega a considerarse un prerrequisito para que el análisis produzca los resultados que se pretenden obtener, como ocurre por ejemplo con las etnografías y otras técnicas orientadas al estudio de la subjetividad colectiva. En esta concepción se plantea un ideal artesanal de investigación cualitativa en el que el investigador recopila, transcribe y analiza la totalidad de los materiales de la investigación y, sin restricciones temporales ni *deadlines*, recopila nuevos materiales a medida que van surgiendo temas relevantes en el análisis.

En nuestro caso, el proceso original de recogida de datos se planificó y organizó para ser llevado a cabo colectivamente, dado el volumen de información y los plazos de entrega que establecía el proyecto E-0729. La recogida de información se realizó en cuatro fases (entrevistas a expertos, grupos de discusión a empresarios y trabajado-

[63] En los términos de la clasificación de los análisis secundarios sobre datos cualitativos de Heaton (1998), el diseño de esta investigación respondería al tipo 3a: el desarrollo de un nuevo foco conceptual a partir de un conjunto único de datos cualitativos.

res, entrevistas a empresarios y trabajadores y encuesta a empresas) con fases intermedias de análisis que orientaban la recogida de información en las fases siguientes. Durante toda la duración del proyecto se mantuvieron reuniones para poner en común los enfoques y se procuró que todo el equipo participara en alguna medida en las distintas actividades de recogida y análisis de la información. Por tanto, aunque el diseño original de la investigación no encajaba en el ideal artesanal, la recogida de información contó con mecanismos dirigidos a introducir flexibilidad en el diseño metodológico fomentando la realimentación entre el análisis y la recogida de información que prescriben numerosos autores, entre ellos Glaser y Strauss (1967).

Para el trabajo de análisis que se realizará en esta tesis doctoral se utilizarán fundamentalmente los *grupos de discusión con empresarios y directivos* realizados en el proyecto original. Esto permite soslayar muchos de los problemas de justificación del diseño metodológico dado que, desde la perspectiva de los objetivos específicos de esta investigación, la selección de las unidades informantes y la construcción de la muestra teórica han ocurrido previamente a la formulación del problema. En este sentido, la elección de la técnica de los grupos de discusión, así como las decisiones acerca de su ubicación y su composición han obedecido a objetivos solo parcialmente coincidentes con los de esta tesis doctoral. Es por ello que la justificación de las decisiones metodológicas en el proceso de selección de la información solo ocupará una parte reducida del trabajo de fundamentación metodológica que se persigue en este capítulo. No obstante, se seguirá la estructura convencional a la hora de justificar las decisiones metodológicas acerca de la selección de la información: justificación de la significación del caso de análisis (apartado 5.2), delimitación del criterio teórico que vincula los datos que produce la técnica de investigación con los problemas teóricos que pretende resolver (apartado 5.3.1) y exposición de los protocolos que garantizan la fiabilidad de los datos obtenidos con la técnica (apartado 5.3.2).

Por otra parte, será preciso prestar mayor atención a los procedimientos empleados en el proceso de reducción (o transformación) de datos ya que es esta labor de análisis la que va a dar lugar a la aportación original de esta tesis doctoral (apartado 5.4). En definitiva, se trata de *volver a analizar la información sobre las estrategias empresariales del estudio E-0729 utilizando un marco de análisis más elaborado teóricamente*. Como se ha señalado, los procedimientos de reducción de datos por los que se obtiene el conocimiento cualitativo constituyen el segundo pilar de la cientificidad de las investigaciones cualitativas, estando más directamente relacionados con la objetivación del proceso de interpretación de la información (validez

interna) que con la especificación de las posibilidades de generalización del conocimiento obtenido (validez externa). Como en buena parte de las investigaciones cualitativas, en este caso se trata de exponer los procedimientos de *análisis del discurso* que se han seguido para extraer conocimiento sustantivo y formal a partir de las producciones verbales de los sujetos investigados. Siguiendo la postura positivista pragmática de Miles y Huberman (1991), se afrontará esta labor como un proceso de *reducción de datos*, que parte del conjunto de transcripciones de los grupos realizados y finaliza con un conjunto de proposiciones que describen y/o explican dicho conjunto de datos en su contexto social, recurriendo para ello a distintos procedimientos inductivos (clasificación, síntesis, estudio de la asociación, etcétera) y a distintos dispositivos de visualización (*displays*) de la información recogida. En nuestro caso, se prestará especial atención a los procedimientos de análisis y dispositivos de visualización que, partiendo de los preceptos de la Teoría Fundamentada (*grounded theory*) de Glaser y Strauss (1967), están disponibles en el paquete de *software* Atlas/ti.

En la medida en que ha despertado suspicacias entre algunos investigadores, el uso de Atlas.ti debe ser explicitado ya que, en ningún caso, realiza nada similar a un análisis automático del discurso. Más bien, este programa recopila en un único entorno de trabajo una serie de herramientas que permiten automatizar algunas de las labores más mecánicas del trabajo de análisis: la clasificación de los fragmentos de discurso, su recuperación y agrupamiento, la creación de diagramas y esquemas y la organización de notas de análisis. Asimismo, incluye otra serie de utilidades que cubren otras necesidades del trabajo de análisis cualitativo: una sencilla herramienta de análisis de contenido, un procesador de textos y herramientas para gestión de trabajo en red, para publicación en formato web y para exportación a otros formatos.

En principio, este programa informático ha sido diseñado (y estructurado conceptualmente) para servir de apoyo a investigaciones metodológicamente orientadas por la Teoría Fundamentada (TF) de Glaser y Strauss (1967). Aquí se argumentará que muchos de los procedimientos de esta metodología de *análisis cualitativo* son análogos a los procedimientos de otros enfoques sobre el análisis del discurso, por lo que el uso de esta herramienta puede ser de suma utilidad para la realización de análisis del discurso más convencionales y con un marco menos rígido que el inductivismo a ultranza que plantea esta corriente⁶⁴. Sin

[64] En este sentido, Valles argumenta lo siguiente: «Otros desafíos que apuntan a la carencia de influencia

embargo, la metodología de la TF tiene una ventaja muy importante, ya que provee un marco conceptual a partir del cual detallar todo el proceso de interpretación, permitiendo rastrear en todo momento la conexión entre la interpretación y los datos. Aprovechando esta cualidad de este «estilo de investigación» (Strauss, 1987; citado en Trinidad, Carrero *et al.*, 2006: 15), se expondrá la metodología de análisis seguida en esta investigación a la luz de este marco conceptual, señalando los momentos en que el análisis se ha desviado de los preceptos de la TF introduciendo conceptos preconcebidos provenientes del marco teórico esbozado en los anteriores capítulos⁶⁵.

5.2. Características del caso de estudio: el sector turístico andaluz

El objetivo de este apartado es poner de manifiesto la relevancia del sector turístico andaluz, como caso cuantitativa y cualitativamente significativo de campo organizacional de dimensión regional, para ilustrar los problemas de orientación de las estrategias empresariales que afrontan, en particular, los sectores turísticos regionales (al menos en el contexto español) y, en general, los sistemas productivos de nivel regional. Según los indicadores estadísticos que recopila anualmente la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, la región recibió 22,1 millones de turistas en el año 2009 (Consejería de Turismo, 2010: 41). Esta misma fuente señala, a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa, que este flujo de viajeros generó unos ingresos de 17.232 millones de euros (p. 19⁶⁶), una actividad económica que dio empleo a 341.100 personas, un 11,7 % de los ocupados andaluces y un 15,9 % de los empleos del sector servicios (p. 258).

Aparte de su considerable volumen en términos absolutos, el peso relativo del turismo en la actividad económica andaluza es muy relevante. Sin llegar a los extremos de las regiones turísticas insulares españolas, Canarias y Baleares, que

de la tradición lingüística y semiótico-estructural en los programas CAQDAS (Seale, 2001) son en parte, a mi juicio, retos no tanto del software como de los investigadores. Así parecen apuntarlo algunos trabajos recientes en los que se usó Nudist para auxiliarse en el análisis de contenido y en el análisis del discurso» (2001: 19).

[65] Nos referimos a los *códigos a priori* que se recogen en las tablas 2 y 3 del capítulo 3.

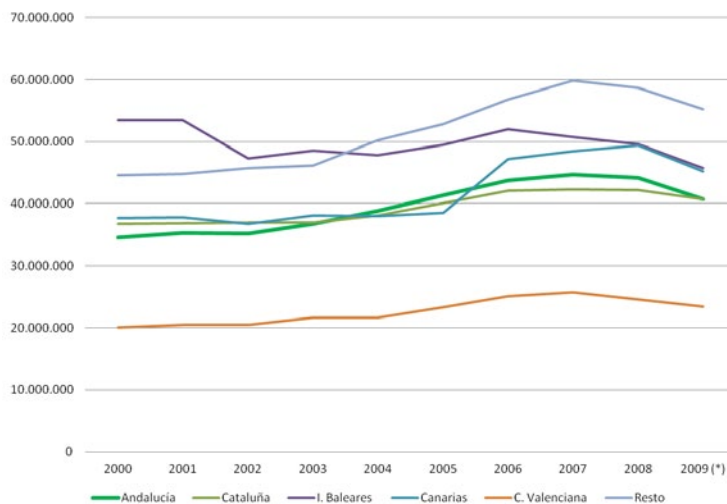
[66] Estos datos computan los ingresos derivados del turismo (15.442 millones de euros en desplazamientos con pernociación) realizado en Andalucía por los visitantes foráneos y por los propios andaluces y los derivados del excursionismo dentro de Andalucía (1.789 millones de euros en desplazamientos sin pernociación).

concentran más del 20 % de su empleo en el sector turístico, el peso del empleo turístico en Andalucía se sitúa en niveles similares a los de las principales regiones turísticas peninsulares —Cataluña, 11,3 %; Comunidad Valenciana, 11,7 %; Madrid, 12,0 %— y a una distancia significativa respecto al resto de regiones españolas (9,5 %). Si se atiende a las estadísticas de la oferta de alojamientos reglados⁶⁷, que permiten una comparación homogénea entre regiones, es posible ver que Andalucía, con 16,2 millones de turistas alojados, ocupa el segundo lugar (tras Cataluña, 17,6 millones) en volumen de turistas, captando el 17,2 % del total de la demanda española de alojamientos turísticos. Cabe concluir de esta primera serie de indicadores que el sector turístico andaluz, por su volumen e importancia relativa dentro de la industria turística española y dentro del tejido socioeconómico de su región, constituye un caso de estudio idóneo para abordar los campos organizacionales turísticos desde una óptica regional, en la medida en que quiera extrapolarse este caso a otras regiones «especializadas» en la actividad turística.

Pasemos ahora a examinar algunos indicadores de la evolución histórica reciente del sector, con vistas a caracterizar la particular coyuntura en que se recogió la información que se va a analizar en esta tesis doctoral. Como se puede apreciar en el gráfico 2, el año 2007, en que se realizaron los grupos de discusión de esta investigación, constituye el punto de inflexión a un largo e intenso periodo de crecimiento del volumen de negocios del sector hotelero. El gráfico muestra que entre 2000 y 2007, las pernoctaciones hoteleras aumentaron en 10 millones, hasta el máximo histórico de 44,7 millones de noches. A partir de ese año, las pernoctaciones en Andalucía inician un declive que, haciéndose eco de la aguda crisis económica internacional que afecta al conjunto de la oferta española, conducen a la pérdida de 4 millones de pernoctaciones entre 2008 y 2009.

[67] Estas estadísticas son recogidas en las distintas Encuestas de Ocupación que elabora mensualmente el INE (Hoteles, Apartamentos, Casas Rurales, Campamentos) y cifran en 16,2 millones de turistas la demanda turística andaluza, estimándola a partir de la información de la oferta. La cifra anteriormente señalada de 22,1 millones es obtenida mediante estadísticas de la demanda, a partir de la proporción entre turistas alojados en establecimientos reglados y en alojamientos no reglados (viviendas particulares con uso turístico).

Gráfico 2. Evolución de las pernoctaciones hoteleras en las principales regiones turísticas españolas. Años 2000-2009



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE EOH (WWW.INE.ES).

Este retroceso es aún más significativo si tenemos en cuenta que, según los datos históricos que recopila Pellejero (2006: 40), el crecimiento de las pernoctaciones hoteleras en el periodo anterior (1990-1999) había sido aún más elevado (de 17,1 a 33,4 millones de pernoctaciones) y tan solo aparece un año con descensos en el volumen de actividad (1993, con 1,2 millones de pernoctaciones menos que 1992). Para encontrar un retroceso similar al de 2009 hay que remontarse hasta el periodo 1978-1980, en el que el volumen de pernoctaciones cayó desde 16,2 millones a 12,2 millones, permaneciendo el volumen por debajo del nivel de 1978 hasta 1984. Por consiguiente, es preciso tener en cuenta de cara a evaluar la relevancia de nuestro caso de análisis que el año 2007 era un momento de particular incertidumbre respecto a la situación del mercado. En ese año ya se habían moderado los ritmos de crecimiento de años anteriores, ya que solo se había crecido en 800.000 pernoctaciones respecto a 2006, cuando el crecimiento medio experimentado durante el periodo 1993-2006 era de 3,7 millones cada año⁶⁸. Como se verá en los capítulos siguientes, los directivos y empresarios investigados mostraron

[68] Las tendencias identificadas en este párrafo provienen de la fusión de la serie histórica de pernoctaciones hoteleras en Andalucía de la EOH (recogida en Pellejero, 2006: 40) con los datos más recientes de la EOH que recopila las páginas web del INE y el Instituto de Estudios Turísticos (IET).

un importante grado de preocupación sobre esta situación y expresaban dudas acerca de las estrategias adecuadas (o legítimas) para responder a ella. Es por ello que la evidencia empírica recogida en este momento resulta idónea para abordar los problemas de legitimación dentro de este campo organizacional, a la vez que puede servir para prever la orientación de las respuestas del empresariado turístico andaluz a la actual crisis.

Un tema clave que aparecerá en los capítulos siguientes se refiere a la percepción de un creciente desajuste entre oferta y demanda en la evolución del mercado turístico andaluz, más concretamente a un exceso de oferta que afectaba muy negativamente a la rentabilidad empresarial. Desgraciadamente, no se dispone de información suficiente para dar una respuesta definitiva a esta cuestión, toda vez que los datos sobre el peso de la oferta no reglada son poco contrastables o incompletos y no se cuenta con información sobre el comportamiento de los precios.

Es posible, no obstante, una aproximación al problema del ajuste entre demanda y oferta de alojamiento a partir de los datos sobre la oferta hotelera, que constituye más del 80 % de la oferta reglada andaluza. La tabla 5 recoge la evolución quinquenal desde 1955 de los dos indicadores clave de este problema, el volumen de la demanda (pernoctaciones por año) y el volumen de la oferta (número de plazas en producción durante el año), así como los incrementos absolutos y las tasas anuales de crecimiento para los distintos periodos de cinco años. Quizás el dato más significativo de esta tabla sea el explosivo crecimiento registrado por la oferta entre 1995 y 2009: en 14 años han aparecido casi tantas plazas hoteleras (en torno a 115.000) como en los 40 años precedentes. No obstante, no debe perderse de vista que, en términos relativos, este crecimiento no fue tan rápido como en el periodo inicial del desarrollo turístico andaluz (1960-1975), cuando el número de plazas crecía a un ritmo superior al 10 % anual y la oferta se triplicó en 15 años.

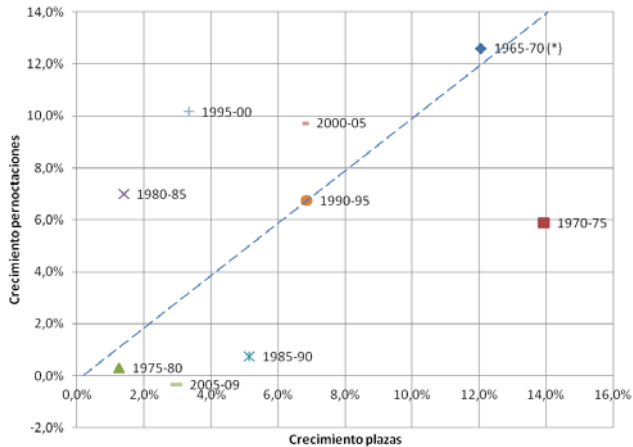
Tabla 5. Evolución de las plazas y las pernoctaciones hoteleras en Andalucía (1955-2009)

Año	Datos absolutos					Variaciones quinquenales				
	Plazas			Pernoctaciones (miles)		Periodo	Plazas		Pernoctaciones	
	(1)	(2)	(3)	(2)	(3)		Var. Abs.	% Crec. Medio Anual	Var. Abs. (miles)	% Crec. Medio Anual
1955	10.666									
1960	15.783					1955-60	5.117	9,6 %		
1965-66*	27.001			6.171		1960-65	11.218	14,2%		
1969-70*	40.018	39.826		9.285		1965-70*	13.017	12,1%	3.114	12,6%
1975		67.583		12.022		1970-75	27.757	13,9%	2.737	5,9 %
1980		71.855		12.211		1975-80	4.272	1,3 %	189	0,3 %
1985		76.878		16.481		1980-85	5.023	1,4 %	4.270	7,0 %
1990		96.636		17.100		1985-90	19.758	5,1 %	619	0,8 %
1995		129.760		22.876		1990-95	33.124	6,9 %	5.776	6,8 %
2000		151.408	163.275	34.530	34.530	1995-00	21.648	3,3 %	11.654	10,2%
2005			218.375		41.332	2000-05	55.100	6,7 %	16.802	9,7 %
2009			244.349		40.681	2005-09	25.974	3,0 %	-651	-0,3 %
Fuentes:										
(1) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. ANUARIO ESTADÍSTICO DE ESPAÑA. RECOGIDO EN PELLEJERO, 2006: 88.										
(2) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. ESTADÍSTICA DEL MOVIMIENTO DE VIAJEROS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y EOH. RECOGIDO EN PELLEJERO, 2006: 40 y 88.										
(3) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA (EOH). ELABORACIÓN PROPIA (PROMEDIO DE PLAZAS) A PARTIR DE WWW.INE.ES										
(*) EL ENLACE ENTRE LAS DISTINTAS SERIES HISTÓRICAS, CON METODOLOGÍAS DIFERENTES, ES PARTICULARMENTE PROBLEMÁTICO EN EL PERIODO 1965-1970. LOS DATOS DE LA OFERTA RECOGIDOS POR PELLEJERO PROVEEN INFORMACIÓN DISTINTA PARA EL PERIODO 1965-69 Y PARA EL PERIODO 1970-75. LA SERIE HISTÓRICA DE LAS PERNOCTACIONES COMIENZA EN 1966 Y NO EN 1965. EN TODOS LOS CASOS, LAS TASAS DE CRECIMIENTO HAN SIDO ANUALIZADAS ATENDIENDO A LA LONGITUD DEL PERIODO PARA EL QUE SE DISPONE DE DATOS COMPARABLES.										

Otro dato relevante que aportan estos datos es que, tal y como recoge el gráfico 3, el crecimiento de la demanda, medido como la variación interanual del número de pernoctaciones, ha sido superior al de la oferta en dos de los tres periodos de cinco años del reciente *boom* turístico andaluz y que, de hecho, es en el último periodo (2005-2009) cuando se produce la situación de más claro desajuste de toda la historia del turismo andaluz, con un crecimiento importante de la oferta (3 % anual) pese a la desaceleración de la demanda (-0,3 %). Además, es preciso tener en cuenta que esta desaceleración, tal y como mostramos en el gráfico 2, se produce en el año 2009, dos años después del momento en el que se recogieron las percepciones de los empresarios y que la información disponible para 2010

apunta a cierta recuperación de la demanda. En este sentido, cabe señalar que la idea, ampliamente extendida entre el empresariado del litoral (véanse los apartados 6.2, 7.5 y 7.6), de que la oferta ha crecido durante la última fase expansiva mucho más que la demanda no se cumple, al menos para el caso agregado de la oferta hotelera andaluza. Obviamente, todo depende de los periodos y unidades territoriales a las que se preste atención. Las cosas pueden ser muy diferentes si se toma en cuenta al conjunto de la oferta turística (incluyendo, por ejemplo, los alojamientos rurales, donde la sobreoferta parece más evidente, y la oferta de turismo residencial del litoral, cuyos parámetros de ocupación son difícilmente estimables), se atiende a la evolución de áreas turísticas concretas (estudiando la posibilidad de que los crecimientos de plazas y pernотaciones se hayan distribuido desigualmente dentro del territorio andaluz) o se comparan los ritmos de crecimiento de periodos más amplios (por ejemplo, comparando la actual relación entre plazas y pernотaciones con la de los años 60, como se hace a continuación). Se trata de cuestiones muy relevantes que, sin embargo, quedan fuera del objeto de esta investigación.

Gráfico 3. Equilibrio entre oferta y demanda hotelera en Andalucía (1965-2009)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA TABLA 5.

En cualquier caso, el comportamiento mostrado por la demanda resulta de gran interés para la valoración de la pertinencia del caso que se analiza en este trabajo para abordar el problema de la reestructuración turística. Aunque hemos mostrado que en el periodo más reciente la industria turística andaluza no ha crecido por encima de la demanda, el resultado global de toda la serie histórica es que entre 1965 y 2009 la oferta se ha multiplicado por 9, mientras que la demanda solo se ha multiplicado por 6,5. Necesariamente, la ocupación de las plazas hoteleras será menor ahora que en 1965 y existirá entre los empresarios un mayor incentivo a competir. Sin embargo, la evolución de la demanda en los últimos 15 años muestra un comportamiento bastante alejado del estancamiento o madurez que el modelo de Agarwal vincula con el impulso endógeno a la reestructuración de los destinos turísticos. El problema en Andalucía no se corresponde con una oferta que deba cambiar su funcionamiento porque su producto no responde a las expectativas de una demanda estancada o decreciente, sino más bien parece existir una fractura (con un claro componente territorial, como veremos inmediatamente) dentro del campo organizacional entre una oferta con menos de 15 años de antigüedad (más del 40 % de las plazas) y otra con mayor edad (un 16 % con más de 40 años) con sistemas organizativos diseñados para entornos competitivos muy diferentes⁶⁹. Puede decirse que la demanda ha respondido positivamente (al menos mientras el ciclo económico se lo ha permitido) a esta configuración dual de la oferta, de forma que más que una sustitución de alojamientos y destinos «viejos» por otros más novedosos y adaptados a las nuevas circunstancias, en realidad ambas fracciones de la oferta se han visto obligadas por la acentuación de las presiones competitivas a replantear sus estrategias y reestructurar sus funciones de producción. Valga esto para justificar la utilización del *grado de madurez de la localidad turística* a la hora de seleccionar la ubicación de los grupos de discusión, lo que permitirá atender a la hipótesis H5 sobre la difusión de las estrategias de reestructuración turística.

Hemos adelantado que esta fractura dentro de la oferta tiene un claro componente territorial. A este respecto, los datos que recopila Pellejero en la serie histórica de la distribución por provincias de la oferta hotelera andaluza apuntan al claro predominio de la oferta de la provincia de Málaga en el primer desarrollo turístico andaluz, que en 1975 concentraba el 52,5 % de las plazas hoteleras andaluzas en torno al área de la Costa del Sol (Pellejero, 2006: 90). Pese al crecimiento de la

[69] Por ejemplo, Pellejero destaca que el crecimiento reciente de la oferta hotelera se ha concentrado en la categoría de 4 estrellas y, en menor medida, en hoteles de 2 estrellas en zonas rurales, en detrimento de los establecimientos de 2 y 3 estrellas en el litoral que protagonizaron el primer desarrollo turístico andaluz.

oferta hotelera malagueña en el periodo posterior (pasa de 35.494 plazas en 1975 a 83.975 en 2009⁷⁰), su peso en la oferta andaluza se ha reducido al 34,4 %, ya que el 72,6 % de las plazas hoteleras que aparecen con posterioridad a 1975 se localizan en el resto de provincias andaluzas, particularmente en Cádiz (gana 33.651 plazas entre 1975 y 2009, un 19 % de las nuevas plazas), Almería (22.582 plazas, un 12,8 %) y Granada (22.310 plazas, 12,6 %). El resultado de ello es la acusada dispersión territorial de la industria turística andaluza, de forma que más del 90 % de los municipios andaluces cuentan con algún tipo de oferta alojativa reglada, aunque la intensidad del desarrollo turístico varíe mucho entre el litoral, las capitales provinciales (especialmente las mejor dotadas en términos de patrimonio monumental (Sevilla, Granada y Córdoba) y el resto de municipios del interior (Rodríguez González, 2007).

Esta dispersión territorial también se corresponde con una clara *diversificación temática*, entre el turismo de sol y playa de las localidades del litoral, el turismo urbano de las capitales (turismo de negocios, cultural, etc.) y el turismo rural (distintas combinaciones de actividades en la naturaleza y turismo cultural) en el resto de municipios del interior, que es posible rastrear mediante la evolución de otras tipologías alojativas (campamentos, alojamientos rurales) con menor presencia, en términos cuantitativos, en el conjunto de la oferta turística andaluza. De forma que a las presiones competitivas generadas por el crecimiento cuantitativo de la oferta se sumarán conflictos en torno a las especificaciones o cualidades del producto turístico⁷¹. Ambos fenómenos (dispersión territorial y diversidad temática) han sido tomados en cuenta en el diseño de la investigación al seleccionar las localidades donde se celebraron los grupos (orientadas al turismo de sol y playa, urbano o rural).

[70] El dato de 2009 ha sido obtenido de los resultados provisionales de la EOH (www.ine.es) calculando el promedio de plazas del año. Si atendemos a la oferta por meses, se encuentra que la oferta hotelera malagueña, en el mes de agosto, está muy cerca de las 95.000 plazas, mientras que en diciembre se reduce a 66.000 plazas. En otras provincias, como Cádiz o Huelva, la *estacionalidad* es considerablemente mayor, doblando en número de plazas el mes de mayor oferta (agosto) al de menor oferta (enero). Como se verá en los capítulos siguientes, esta característica del mercado introducirá importantes problemas organizativos en la gestión empresarial.

[71] Por ejemplo, los hoteles de la Costa del Sol acaparaban hasta los años 90 buena parte del turismo invernal con motivaciones culturales, ya que la planta hotelera de las ciudades que iban a visitar estaba poco desarrollada. El desarrollo reciente de la oferta urbana en las capitales (especialmente en Sevilla y Granada) ha debilitado la posición de la Costa del Sol en este segmento de la demanda. Ambos competidores se han visto enfrentados a la necesidad de desarrollar nuevos productos: la oferta malagueña ha buscado nuevas modalidades de ocio en el litoral (golf, *wellness*, etc.) mientras que la oferta de las capitales ha tenido que reinventar la forma 'excursionista' de consumir turísticamente las ciudades, añadiendo ocio nocturno, programas más amplios de actividades, congresos, etcétera.

5.3. La recogida de información: el grupo de discusión

Como se ha señalado en la introducción a este capítulo, la recogida de información ocurrió con anterioridad al planteamiento de la investigación. Por ello, se considera innecesario justificar las decisiones metodológicas realizadas en la investigación original en el marco de la considerable bibliografía sobre estrategias de investigación cualitativa. Esta investigación parte del hecho de que se cuenta con grupos de discusión realizados en localidades concretas con asistentes de unos perfiles determinados. Lo que se argumentará aquí es que esta técnica (o práctica, como señala Callejo, 2001) de investigación permite observar el tipo de fenómenos que son relevantes para nuestro objeto de investigación y que los lugares y personas seleccionados para llevar a cabo esta práctica permiten extraer conclusiones generalizables para el campo teórico.

5.3.1. El grupo de discusión como vía de acceso a los fenómenos ideológicos

El grupo de discusión (GD), o en otras denominaciones grupo focal o entrevista grupal, cuenta con una larga tradición en la investigación sociológica. Sin embargo, más allá del consenso en torno a una definición mínima («reunión de personas [...] que hablan de un tema bajo la supervisión de otra persona» Callejo, 2001: 14), sus bases epistemológicas se encuentran lejos de estar claramente delimitadas. Un ejemplo clave lo proporciona el desacuerdo sobre el objetivo, propósito o resultado deseado de la aplicación de esta técnica. Javier Callejo, en el capítulo 3 de su monografía sobre esta técnica (o *práctica* de investigación, como prefiere llamarla este autor), muestra el contraste entre la definición, propia de la tradición norteamericana, de Krueger (una conversación diseñada para obtener información de un área definida de interés) y la de Ibáñez (un dispositivo para mostrar la colisión de los discursos grupales e individuales). Planea aquí una cuestión de amplio calado respecto al papel de las construcciones o prácticas verbales (los discursos) en la construcción de conocimiento sociológico. En la sociología española ha tenido particular importancia la perspectiva crítica (o *estructural*) que, partiendo de la obra de Jesús Ibáñez (1979), ha desarrollado un importante trabajo de teorización sociológica alrededor de la fundamentación metodológica del grupo de discusión (Valles Martínez y Baer, 2005). En esta corriente, continuada tras Ibáñez por sus discípulos (Canales y Peinado, 1994; de Lucas y Ortí, 1995; Alonso, 1996; Callejo Gallego, 2002), el grupo de discusión se conceptualiza como una práctica experi-

mental en la que se reproduce artificialmente una situación social que predispone a la producción de discursos sociológicamente relevantes. Si Ibáñez fundamentó la productividad discursiva de esta situación por su homología con el grupo terapéutico psicoanalítico y destacó la relevancia de los discursos recopilados para el análisis de la censura estructural, relacionando ideas de Althusser y Saussure, los autores más recientes han actualizado este marco de análisis introduciendo temas de Bourdieu (el mercado comunicacional y el *habitus* lingüístico), de la hermenéutica posmoderna (Barthez, Ricoeur, Eco) y de la sociolingüística (Labov).

Sin embargo, coincidimos con la opinión de Martín Criado (1997: 89-92) de que la vinculación teórica de este enfoque con el psicoanálisis sigue pesando mucho en los planteamientos de estos autores, lo que da lugar a una generalización «abusiva, esencialista y psicologista» (p. 92) del grupo terapéutico psicoanalítico a la situación del grupo de discusión, que «no es una relación de servicio personalizada ni una relación de tutela» sino más bien, «lo que Goffman denomina “un grupo situacional”: grupos reunidos en determinadas ocasiones sociales, pero que no son grupo fuera de la situación; estos grupos tienen su coherencia en la situación y en las normas que la regulan» (p. 93).

Martín Criado, en una postura que seguiremos a la hora de evaluar la validez de los grupos de discusión de nuestra investigación, apuesta por *sociologizar* (p. 82) la fundamentación de los GD. Por una parte, recurre al enfoque de Goffman (1974) sobre la estructuración social de la interacción, tomando la idea de que los discursos posibles en una interacción están determinados por los *marcos* que definen las reglas de aceptabilidad y normalidad (el «orden moral» de la interacción) en las situaciones sociales y proveen los esquemas cognitivos que permiten darle sentido. Estudiar este tipo de producciones discursivas permite realizar una conexión entre lo micro y lo macro: el orden social se interioriza individualmente en el orden de las interacciones cotidianas, de forma que en las rutinas de la interacción se manifiesta el *sentido práctico* del orden social, en el contexto de la particular economía comunicativa del grupo social de pertenencia. Por otra parte, toma de Bourdieu (1985) la noción de la interacción como mercado, en el que los discursos (entendidos como prácticas: sirven para hacer cosas, entre ellas obtener valor social y afirmar la propia identidad) son consecuencia de un *habitus lingüístico*, producto de las relaciones de poder preexistentes y de la experiencia acumulada en este y otros mercados.

De acuerdo con este marco teórico aquí esbozado, la propuesta de Martín Criado es que el GD, en cuanto técnica de investigación, busca crear una situación social

que permita, de acuerdo con los objetivos de la investigación, unas condiciones de producción del discurso ajustadas a las características de la economía comunicativa del grupo social que se quiere observar. El objetivo de la técnica es «buscar esa construcción del sentido común que uno o varios grupos sociales hacen en torno a un ámbito determinado» (Martín Criado, 1997: 94-95) para acceder a «los marcos de interpretación a partir de los cuales los sujetos dan sentido común a sus experiencias» (p. 95). Los discursos recogidos proveen una vía de acceso a la *ideología* de los grupos estudiados, entendida aquí en el sentido del *habitus* de Bourdieu como «los distintos esquemas generativos de las prácticas y los discursos asociados a distintas posiciones sociales y el campo de posiciones en el que estos distintos discursos —racionalidades prácticas— se enfrentan» (p. 105).

El GD permite, además, no solo acceder al discurso legítimo de un colectivo social sino también estudiar sus tensiones internas y sus procesos de cambio. En el planteamiento de Martín Criado, el carácter no directivo del moderador hace que la selección del marco de referencia pase progresivamente al grupo, de forma que cuando aparece el *disenso* los cambios de marco de sentido han de negociarse en la interacción. Esto, unido a la formalidad de la situación, contribuye precisamente a que estos marcos de sentido se expliciten durante la discusión. Por otra parte, el disenso, en cuanto supone una amenaza para la identidad de los participantes, conduce a una mayor implicación personal y a una relajación de la autocensura y la distancia de rol, permitiendo que afloren los discursos ‘no oficiales’ o ‘políticamente incorrectos’ del colectivo.

Como se podrá apreciar, resulta una técnica de especial interés para obtener información sobre los fenómenos que constituyen el objeto de esta tesis doctoral. En la tarea de abordar las estrategias empresariales del turismo como fenómenos culturales de carácter ideológico, el grupo de discusión plantea importantes ventajas respecto a otras técnicas cualitativas a la hora de captar tanto los planteamientos ideológicos de los empresarios acerca de sus prácticas como los conflictos de legitimidad que dan lugar a la necesidad de justificaciones extraeconómicas. Cabe citar las siguientes ventajas respecto a las entrevistas en profundidad:

- Una mayor productividad de los recursos y esfuerzos dedicados a la recogida de información, de forma que se obtiene un universo de discursos más rico —cuantitativa y cualitativamente (Martín Criado, 1997: 102)— con un menor coste.

- La posibilidad de reducir, mediante la informalidad de la situación y la invisibilización del investigador, las reservas de determinados colectivos a las entrevistas individuales. Esto es particularmente interesante de cara al estudio de los empresarios y directivos, que suelen tener un discurso ‘oficial’ muy elaborado, de forma que al investigador le resulta muy complicado atravesar esa fachada⁷².
- Una mayor potencia a la hora de generalizar el discurso al grupo social representado, tanto por la naturaleza del producto del experimento de representación (los contenidos y pautas de uso del sentido común que actúa como sustrato en las interacciones entre miembros anónimos de un colectivo) como por las posibilidades de construir marcos comparativos dentro del universo de discursos con la selección de los representantes que participan en él (resulta muy sencillo jugar con la composición de los asistentes entre grupos y dentro de ellos para *controlar* diferencias sociales en la producción de discursos).

Por otra parte, esta técnica también plantea algunos inconvenientes:

- Los requisitos ideales de esta técnica —lugar neutral, anonimato y homogeneidad de estatus entre los participantes, interacción ordenada y no dirigida— pueden ser de difícil obtención en determinados colectivos. Piénsese, por ejemplo, en la imposibilidad de encontrar, en un área rural, entre seis y diez empresarios de un mismo sector que no se conozcan entre sí.
- Aun cuando se convoca un grupo respetando todos los protocolos, los resultados de la técnica siempre son inciertos. La productividad discursiva

[72] Esta fue, al menos, la experiencia en el estudio E-0729, en el que se constató un cambio radical entre el discurso obtenido en los grupos de discusión y en las 14 entrevistas a empresarios. En los GD el ambiguo mensaje inicial de los moderadores fue rápidamente reconducido por los participantes a las dos problemáticas centrales de la gobernanza externa (la regulación de la industria o la competencia en el mercado) e interna (la flexibilización de los procesos y la aportación de valor al producto), planteándose profundas líneas de ruptura entre el «viejo» y el «nuevo» turismo. En las entrevistas, la reconstrucción de la trayectoria estratégica de las empresas apenas aportó categorías nuevas al análisis de estos problemas y los discursos justificatorios, que debían ser repetidamente provocados por el entrevistador, se reducían casi exclusivamente a tópicos sobre «la empresa» ampliamente documentados en los grupos. Aunque estas entrevistas aportaron otra serie de materiales relevantes para los objetivos de esa investigación, resultan reiterativas o redundantes con los GD de discusión en lo que atañe a los temas de este trabajo, por lo que el análisis se centrará en estos últimos y solo utilizarán evidencias de las entrevistas de forma marginal.

siva de un GD puede verse afectada por factores contingentes, ya que nunca es posible controlar a la perfección las cualidades de los asistentes. En la medida en que el grado de formalidad o informalidad y de implicación o distancia de rol de la situación es negociado dentro de cada grupo, la producción de discursos de un grupo concreto siempre será en buena medida impredecible e incontrolable. El investigador no puede predecir qué líderes o facciones aparecerán durante el transcurso de la reunión ni qué temas acapararán la atención del esfuerzo discursivo del grupo. Esto afecta a la realización de análisis comparativos: mientras que en la entrevista el investigador puede homogeneizar la producción discursiva de los sujetos investigados, repitiendo una serie de preguntas comunes o solicitando mayor elaboración de los temas que considera relevantes de cara a la comparación, en los grupos esto resulta más complicado, ya que las intervenciones del moderador pueden ser contraproducentes o ineficaces⁷³.

- Un último inconveniente, relacionado con el anterior, tiene que ver con la imposibilidad de repetir o ampliar la información recogida en un grupo determinado. Mientras que en la entrevista o la observación participante siempre es posible ampliar los contenidos incompletos o poco claros en contactos posteriores, en los GD es normalmente inviable (y en todo caso poco recomendable) volver a convocar al grupo para que aporte nuevas evidencias sobre temas que no quedaron claros.

De esta evaluación de la técnica del GD pueden extraerse una serie de directrices de cara a la metodología de esta investigación. En principio, el carácter incierto de la técnica obliga a tener muy en cuenta en el análisis las peculiaridades de la situación social que dan lugar o intervienen en la producción discursiva de cada grupo. Esto es así porque no hay ningún grupo que sea perfecto: la tensión entre formalidad e informalidad o entre implicación y distanciamiento alcanza equilibrios diferentes en cada grupo, pero esto no invalida su discurso, sino que aporta

[73] Por ejemplo, ante la propuesta de un tema por parte del moderador, el grupo puede cerrarse en torno a un consenso y pasar a tratar temas laterales. Tanto Callejo como Martín Criado plantean que este inconveniente en la homogeneización de la información recogida proporciona, no obstante, un importante recurso para el análisis: en un grupo concreto, es preciso estudiar tanto la presencia como la ausencia de un determinado discurso del conjunto del universo de discursos. Si en un grupo se detecta que un determinado tema no aparece, mientras que en los restantes grupos sí lo hace, será necesario indagar si han sido factores propios de la situación social del grupo o censuras asociadas a la posición social que el grupo representa las que han ocasionado esta omisión.

una información que es preciso tener en cuenta a la hora del análisis. Que un grupo sea muy productivo y registre gran cantidad de disensos no lo hace mejor que otro grupo en el que el consenso legítimo no sea puesto en duda y la conversación se agote rápidamente. Es tarea del análisis, en este caso, indagar si esas diferencias provienen de los condicionantes que la situación creada por el investigador introduce en la dinámica de la interacción o están provocadas por las diferencias sociológicas que el diseño ha introducido entre ambos grupos.

Aquí subyace otra idea metodológicamente relevante: casi ningún grupo es completamente improductivo de cara al análisis. La informalidad y la implicación de los participantes va variando a lo largo de la reunión, de forma que en determinados momentos (y respecto a determinados temas) el grupo puede estancarse en la repetición de un consenso legítimo mientras que en otros las discusiones y enfrentamientos pueden llegar a generar momentos de gran tensión, respecto a temas quizás menos importantes o censurados. Nuevamente, aquí la atención del analista es crucial para identificar las fuentes de variación en la producción discursiva de los grupos.

5.3.2. El diseño de los grupos de discusión con empresarios y directivos. Composición, ubicación y aspectos situacionales

En el estudio E-0729 se realizaron seis grupos de discusión con empresarios y directivos de empresas turísticas andaluzas. El trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo y junio de 2007. Desde el primer momento, el diseño tuvo que tener en cuenta las dificultades que presentaba el colectivo a estudiar —los empresarios y directivos turísticos— de cara a la aplicación de esta técnica. El estilo de vida del colectivo empresarial, con largas jornadas de trabajo y agendas ‘repletas’ de compromisos, su relativa inaccesibilidad (mínima en el caso de los pequeños empresarios pero máxima en el caso de las grandes corporaciones) y sus reservas, más o menos marcadas, al escrutinio de los investigadores hacían particularmente difícil el trabajo de contactación que daría lugar a la composición de los grupos. Por otra parte, este trabajo resultó aún más complicado por el empleo de la variable teórica *tipo de destino* en la ubicación en el territorio de los participantes en los grupos. En la práctica, esto ocasionó que en algunos GD se relajaran hasta cierto punto los preceptos básicos de la técnica (anonimato, homogeneidad de los participantes). A nuestro juicio, esta relativa «transgresión de las bases» del GD (Callejo, 2001: 93) puede ser incorporada al análisis y permite, a cambio, me-

jorar la potencia de la perspectiva comparativa en la investigación. En cualquier caso, estos inconvenientes fueron tenidos en cuenta desde un primer momento, de forma que se buscó, con bastante fortuna, contrarrestarlos con el diseño de las situaciones sociales de los GD.

Composición de los grupos y captación. Al especificar los perfiles de los asistentes a los GD, se definen el o los colectivos sociales cuyo discurso va a ser analizado en la investigación. En términos de los parámetros del diseño de investigaciones cualitativas de King, Kehoane y Verba, se trata de seleccionar las observaciones de forma que recojan los diferentes estados de las variables independientes (King, Kehoane *et al.*, 2000: 147-151).

En nuestro caso, esto supone distinguir, en primer lugar, entre dos colectivos relevantes: los empresarios y los directivos. El abordaje de las diferencias y similitudes entre ambos grupos en distintos ámbitos como los intereses materiales, los recursos y prácticas o las actitudes ha dado lugar a uno de los temas centrales de la Sociología de la Organización, tal y como se señaló en el capítulo 2. Para la temática concreta de nuestra investigación, es muy relevante la idea de Boltanski y Chiapello de que las ideologías que estructuran el espíritu del capitalismo están específicamente dirigidas a los directivos (los *cadres* en la terminología francesa de estos autores), que por su ambigua o contradictoria posición social deben hacer un uso especialmente intenso de ellas. Recurriendo a una generalización quizás algo excesiva, en el marco teórico de estos autores los directivos y mandos intermedios son los responsables de aplicar al conjunto de la sociedad el orden moral del capitalismo. En el marco de las hipótesis de esta tesis doctoral, las diferencias en los discursos estratégicos de empresarios y directivos nos proporcionarán un indicador fundamental de la plasticidad social del consumo de ideas de gestión, mostrando cómo unas determinadas estrategias turísticas (la calidad y la flexibilización) se insertan en marcos de justificación (en términos de eficacia y legitimidad) que *definen* las situaciones en las que se aplican de forma que contribuyen a crear (o *performar*) la realidad a la que dicen responder. En este sentido, el diseño de los GD permite diferenciar dos marcos de justificación del discurso estratégico respecto a una misma serie de temáticas: dos de los GD utilizados estaban compuestos por pequeños empresarios turísticos (GD 4 y GD 5) y un tercero por gerentes hoteleros muy vinculados a los intereses empresariales (GD 6); en contraposición, dos grupos estaban formados por directivos hoteleros (GD 1 y GD 3) y otro por mandos intermedios (GD 2). Al final de este apartado se recogen las distintas características de los grupos en una tabla resumen (tabla 6).

En esta primera enumeración de los grupos de discusión que se van a analizar en esta investigación se han revelado otros dos criterios de diferenciación en los colectivos estudiados: el tamaño y tipo de actividad de la empresa y la posición jerárquica de los cuadros. Se trata de criterios de selección que permiten recoger la heterogeneidad interna de estos dos grandes grupos (mejorando las posibilidades de generalizar el análisis) y que a la vez también permiten ilustrar algunas cuestiones teóricas relevantes, proporcionando variables independientes de interés para la comprensión del discurso estratégico. Como se habrá podido intuir, el tamaño de la empresa y la posición jerárquica son indicadores del *poder* de los sujetos investigados. Se trata de una variable que ha tenido una amplia presencia en la tradición metodológica española de los grupos de discusión, especialmente preocupada por la economía política del discurso. No cabe aquí una exposición detallada de la forma en que se abordará en esta investigación la compleja relación entre poder y producción discursiva, baste con señalar que esta variable se considera fundamental en la investigación y que, en consecuencia, se ha controlado su incidencia en la composición de los grupos. En este sentido, contamos con grupos con un elevado poder (directivos de hoteles grandes o medianos —GD 1, 3, 6—), con poder intermedio (pequeños empresarios de alojamiento —GD 4— y otras actividades turísticas —GD 5—) y con bajo poder (mandos intermedios —GD 2—).

Otros factores relacionados con el poder no fueron incorporados al diseño e intervinieron como elementos de fractura dentro de los grupos. En primer lugar, el tamaño de la empresa de los directivos: el contraste de opiniones entre directivos de hoteles independientes y hoteles pertenecientes a cadenas produjo importantes disensos en los GD 1 y 7. En segundo lugar, la actividad tuvo especial repercusión en el grupo de empresarios no hoteleros (GD 3) y en el de los mandos intermedios (GD 2), revelando importantes asimetrías entre las actividades de alto y bajo prestigio: en el caso de los empresarios, entre el gerente de un campo de golf y el propietario de un restaurante; en el caso de los mandos intermedios, entre los jefes de las áreas de recepción y de cocina. En tercer lugar, durante la contactación no se previó la posibilidad de que algunos de los asistentes seleccionados tuvieran responsabilidades institucionales, como efectivamente ocurrió en los GD 4 y 6, en los que un asistente manifestó su vinculación con las asociaciones locales de hostelería. Por último, la edad (o la *generación*) de los directivos y empresarios introdujo en algunos grupos importantes diferencias de perspectiva.

La ubicación de los grupos. Una vez expuestos los perfiles de las personas que participaron en los grupos, es preciso analizar ahora el criterio que se siguió para

ubicar los lugares donde se celebraron. Aunque se haya separado aquí con fines expositivos, el diseño del estudio E-0729 era plenamente consciente de que la localización geográfica de los sujetos investigados era un aspecto crucial de la selección de las observaciones de la investigación. Con esta idea, la ubicación de los grupos permite controlar la influencia en el discurso estratégico del *tipo de destino* en el que se insertan los colectivos estudiados. Siguiendo la terminología de King *et al*, el diseño de la investigación ha perseguido una selección intencionada de las unidades de análisis a observar en función de los valores de la variable explicativa principal. Como se ha señalado anteriormente, el destino turístico es una unidad de análisis especialmente relevante de cara a la comprensión del comportamiento estratégico de los empresarios; en la medida en que ofrecerá distintos marcos para la justificación de las soluciones individuales del problema estratégico de la reestructuración turística. La selección de los destinos a analizar en el estudio E-0729 tuvo en cuenta dos criterios a la hora de tipificar los destinos.

En primer lugar, la *orientación temática de la oferta turística* de la localidad, distinguiendo entre destinos de *litoral* (GD 3, Roquetas de Mar, Almería; GD 2, Marbella y GD 6, Benalmádena), *urbanos* (GD 1, Sevilla) y *rurales* (GD 4, Ronda y GD 5, El Rocío-Matalascañas). Siguiendo un criterio ampliamente establecido en la literatura sociológica sobre el turismo, estas orientaciones temáticas están relacionadas con el grado de estandarización del producto turístico, máxima en los destinos de litoral y mínima en los destinos rurales. Mientras que cabe poca discusión respecto a la identificación de los destinos seleccionados respecto a las definiciones convencionales de los destinos de litoral (núcleos turísticos ubicados físicamente en la costa y orientados al ocio «playero») y urbanos (núcleos en los que la actividad turística se asocia a la actividad económica general y la oferta de ocio, fundamentalmente «cultural», de las grandes aglomeraciones urbanas), resulta necesario realizar cierta aclaración respecto a los destinos rurales investigados. En principio, la definición abarcaba toda la actividad turística de los territorios que, no estando situados en el litoral, contaban con poblaciones inferiores a los 100.000 habitantes en el término municipal en que se ubicaban. Sin embargo, esta definición incluye realidades sumamente diversas dentro de la heterogénea configuración territorial de Andalucía (Méndez, Melero *et al.*, 2008), algunas notablemente alejadas de la concepción que suele tenerse de los destinos turísticos rurales⁷⁴. En nuestro caso, los dos destinos rurales seleccionados plantean

[74] Frente a una imagen idealizada que asocia el turismo rural a localidades muy pequeñas con un marcado carácter tradicional, orientadas a la agricultura o a distintos usos productivos de los parajes naturales (caza, silvicultura, ganadería extensiva), Andalucía cuenta con un amplio conjunto de localidades con perfiles ampliamente divergentes de este tipo ideal que, no obstante, han iniciado estrategias más o menos intensas de

ciertas divergencias respecto al ideal de destino rural: en el caso de Ronda (GD 4), se trata de un municipio de más de 35.000 habitantes, con una importante afluencia de excursionistas atraídos por su patrimonio monumental desde la Costa del Sol, que intenta fomentar las pernoctaciones de sus visitantes mediante los atractivos naturales de las sierras adyacentes; en el caso de El Rocío-Matalascañas (GD 5), los empresarios entrevistados proceden de dos núcleos turísticos situados dentro de un mismo término municipal con orientaciones divergentes, por una parte un destino de litoral en declive (Matalascañas), por otra, un destino rural emergente (El Rocío), asociado a los recursos turísticos del Parque Nacional de Doñana y al atractivo folclórico-religioso de la Virgen del Rocío. Los motivos de esta elección serán aclarados a continuación.

En segundo lugar, la elección de las ubicaciones de los GD buscaba controlar el *grado de desarrollo del tejido productivo turístico* de los destinos. Esto supone distinguir entre destinos con un desarrollo turístico *maduro*, como Benalmádena (GD 6) y Marbella (GD 2) entre los destinos de litoral y Sevilla (GD 1) como destino urbano, y destinos con un desarrollo *incipiente*, como Roquetas de Mar (GD 3) respecto al turismo de litoral o los dos destinos rurales (GD 4 y 5). El carácter mixto de la orientación temática de los dos destinos rurales permite, asimismo, obtener información sobre el discurso estratégico en una situación de desarrollo incipiente del turismo urbano (Ronda, GD 4) y en una situación de declive del turismo de litoral (caso de Matalascañas en el GD 5).

Tomados conjuntamente, ambos criterios permiten situar a los destinos seleccionados en un *continuo de posiciones ante la reestructuración turística*, que junto con la posición social del empresario o directivo, constituirán las principales variables explicativas del discurso estratégico de los empresarios. Dichas posiciones vienen marcadas por las condiciones del mercado de cada producto turístico (la demanda y la competencia son netamente distintos en los mercados del turismo rural, litoral y urbano) y por la configuración del tejido productivo (turístico y no turístico) de cada localidad fruto de su particular desarrollo histórico.

desarrollo turístico. Piénsese por ejemplo en la amplia red de ciudades de tamaño medio (40.000-100.000 habitantes) que intentan promover un producto turístico que combina las visitas al patrimonio monumental con actividades en los espacios rurales adyacentes (véase <http://www.turismociudadesmediasandalucia.org/>) o en la existencia de multitud de localidades de la «segunda línea de costa» que, partiendo de situaciones muy próximas al tipo ideal, se han visto arrastradas por el modelo de desarrollo del litoral (especialmente en las zonas de la «Media montaña bética» Consejería de Turismo, 2005: 19). Junto a ellos, también encontramos zonas idealmente rurales en las que el desarrollo turístico ha sido particularmente exitoso, llegando a comprometer el carácter tradicional de la zona (por ejemplo, la sierra de Cazorla en Jaén, la comarca de la Alpujarra en Granada o la sierra de Grazalema en Cádiz).

Cabe diferenciar en primer lugar destinos con un tejido turístico hiperdesarrollado bajo los criterios de la producción turística fordista orientada al sol y playa, cuyas empresas experimentan presiones para el desarrollo de estrategias neo-fordistas a partir de un contexto estratégico de competencia intensificada y cambio en las preferencias de la demanda (por ejemplo, rechazo a la ‘masificación’ producida por el hiperdesarrollo). En esta situación se encontrarían Benalmádena (GD 6) y Marbella (GD 2), destinos del área turística de la Costa del Sol occidental.

En contraste, un segundo grupo de destinos se orientaría al mismo contexto estratégico del mercado del sol y playa pero, merced a su desarrollo más reciente, no estaría abocado a las estrategias neofordistas por la inercia de su estructura empresarial. Roquetas de Mar (GD 5), situado en el litoral almeriense, proporciona un claro ejemplo de este tipo de destinos.

Un tercer grupo estaría formado por los destinos urbanos que, gracias al volumen de población y actividad económica no turística que albergan, no constituyen núcleos en los que el turismo sea la actividad económica principal. La oferta turística debe competir con otras actividades para acceder a algunos de sus *inputs* críticos (trabajadores, inmuebles, entornos ‘marcados’ turísticamente) pero, merced a la acumulación de atractivos turísticos (por razones históricas o por su dinamismo actual), ofrecen un producto turístico muy heterogéneo, tanto por el lado de la demanda (turistas de negocios, culturales, de eventos, visitas a amigos o familiares, etc.) como por el lado de la oferta (desde diminutas pensiones de una estrella hasta hoteles de cinco estrellas gran lujo, pasando por hoteles medios tradicionales o innovadores alojamientos temáticos). Esta acusada diversificación ha llevado a que algunos de los estudios más brillantes sobre la posfordización de los destinos turísticos tengan como casos de análisis a las grandes capitales⁷⁵. Sevilla (GD1) constituye el caso más maduro de este tipo de destinos en Andalucía, con las exposiciones universales de 1929 y 1992 como hitos clave de su desarrollo turístico (Rodríguez Díaz, 2007).

[75] Por ejemplo, Urry toma París como caso clave en la emergencia de «modos relativamente novedosos de percepción visual que se convirtieron en parte de la experiencia moderna de vivir y visitar nuevos centros urbanos, particularmente las grandes capitales» (Urry, 2002: 125). Su análisis amplía las consideraciones de MacCannell o Turner y Ash sobre el papel de París en el grand tour aristocrático al señalar que la reforma urbanística de Haussmann y el surgimiento en la segunda mitad del siglo XIX de la figura del paseante (*flâneur*) y su actividad orientada a la contemplación de las multitudes sirven como precursores del turista moderno y su actividad emblemática: la fotografía. La transformación contemporánea de los espacios urbanos, con la multiplicación de los lugares para el consumo (centros comerciales hiperreales, lugares de ocio des-diferenciados o artificiales, no-lugares de paso para los flujos globales, etc.), proporciona a Urry, asimismo, el espacio para el despliegue de la mirada turística reflexiva. Paralelamente, el turismo ha adquirido un especial protagonismo dentro de las estrategias recientes de desarrollo económico de las ciudades (Judd y Fanstein, 1999).

En contraste con estos grandes centros de turismo urbano, con dimensiones masivas y acusada proyección internacional, en las últimas décadas se han incorporado al mercado turístico europeo una gran cantidad de ciudades de menor tamaño. Se trata de destinos que, en el marco de distintas estrategias de *regeneración urbana*, fomentan el uso turístico de sus espacios urbanos y, con ello, el desarrollo de un sector turístico dirigido al valor económico de ese uso (Evans, 2005). Con frecuencia, este giro turístico del desarrollo urbano se hace en nombre de la creación de empleo, un bien colectivo amenazado por los procesos de deslocalización y reestructuración productiva que afectan de multitud de maneras a estas ciudades (Sharp, Pollock *et al.*, 2005). En nuestra investigación, Ronda (GD 4) supone un caso de capital de comarca agrícola (35.000 habitantes) que busca retener empleo y población frente al tirón de las actividades turísticas e inmobiliarias del área vecina de la Costa del Sol y su influencia creciente en la segunda línea de costa. Para consolidar un producto turístico, este destino cuenta con un hándicap particular: su patrimonio monumental ya está puesto en valor turístico, recibiendo un volumen masivo de excursionistas procedente de las zonas más desarrolladas. Sin embargo, esta actividad no genera pernотaciones, por lo que se precisa complementarla con una nueva gama de actividades que prolonguen la estancia y el gasto de los turistas en el destino: en la naturaleza (asociadas a los recursos de las sierras adyacentes), deportivas (campos de golf, circuitos para vehículos a motor), culturales (eventos, gastronomía, tradiciones —flamenco, semana santa, toros—), etcétera.

Un último caso lo plantean los destinos más claramente orientados a la demanda de turismo rural o en la naturaleza. Como se ha señalado, es posible distinguir algunas cualidades del tejido productivo que caracteriza a este tipo ideal: pequeña dimensión de los destinos y las empresas, reciente creación y problemas de consolidación de la cultura empresarial, vinculación a la sostenibilidad de los usos y recursos del territorio, fragilidad social. El caso de El Rocío-Matalascañas (GD 5) presenta algunas particularidades como destino rural: se trata de dos localidades dentro del municipio onubense de Almonte, que cuentan, por una parte, con dos recursos turísticos con singular potencial icónico (el Parque Nacional de Doñana y la Basílica de la Virgen del Rocío) y por otra con una importante aglomeración turística en el litoral, de carácter fundamentalmente residencial y orientado a la demanda turística de los propios andaluces. Esta singularidad lo hace especialmente interesante para el estudio del discurso estratégico de los empresarios turísticos de la oferta complementaria que es fundamental en la explotación turística de estos espacios.

Las situaciones sociales. Haremos aquí algunas consideraciones sobre los protocolos que guiaron la logística y la operativa de los GD. Siguiendo a Martín Criado, es preciso prestar especial atención a las condiciones en que se produce el discurso de cara a realizar un análisis correcto de la información obtenida con esta técnica. El investigador puede controlar una serie de parámetros con el fin de producir las situaciones sociales que favorecen el tipo de discurso informal y no censurado que interesa en este tipo de investigación, particularmente la selección del lugar de reunión y el papel del preceptor en la dinámica de la reunión, al inicio y durante su transcurso.

En la selección de los lugares de reunión se tomó la relevante decisión de que, en cada localidad, la reunión se celebrara en un restaurante de cierta categoría. Con ello se buscaba, en primer lugar, ofrecer un incentivo no monetario a los asistentes que evitara sesgos de selección de asistentes poco proclives a la participación: durante la contactación, se invitaba a los participantes de cada GD a una comida en uno de los mejores restaurantes de su localidad, en compañía de «otras personas como usted», para debatir sobre «la economía de la localidad». En segundo lugar, se pretendía evitar las tradicionales salas de reunión de hotel, que los asistentes (en su mayoría pertenecientes a empresas alojativas) difícilmente considerarían como «espacios neutrales». Por último, se buscaba reforzar el carácter informal de la reunión teniendo en cuenta que se trata de un colectivo especialmente dotado de recursos formales para la interacción en este tipo de encuentros.

El resultado de esta decisión puede considerarse como globalmente positivo: el incentivo de la comida funcionó en la mayoría de los grupos, que tuvieron un grado de informalidad adecuado, con debates que rara vez se hicieron de cara al moderador. Sin embargo, no pueden dejar de señalarse algunos inconvenientes: no es posible invitar a 'sustitutos' a la comida, de forma que en algunos grupos el número de asistentes se vio reducido por contingencias de última hora; el ruido de fondo que producían los vasos y cubiertos interfirió bastante con la grabación, con las inevitables pérdidas en la transcripción posterior; el carácter informal de la comida se iba acentuando a medida que transcurría la reunión, de forma que las conversaciones se iban dispersando y el grupo dejaba, a partir de cierto punto, de ser productivo. A este último respecto, se prolongaron deliberadamente los entremeses de la comida (apelando a la costumbre andaluza del «tapeo») y el moderador tenía instrucciones de dar por finalizada la reunión (mediante el acto simbólico de apagar la grabadora) cuando el grado de informalidad alcanzado impidiera una mayor productividad del grupo en cuestión.

Tabla 6. Resumen de las características de los grupos de discusión

Código	Localidad	Posición jerárquica	Tipo de oferta	Orientación temática	Grado de desarrollo
GD1	Sevilla	Directivos	Alojamiento	Urbano	Maduro
GD2	Marbella	Mandos intermedios	Alojamiento	Litoral	Maduro
GD3	Roquetas	Directivos	Alojamiento	Litoral	Incipiente
GD4	Ronda	Pequeños empresarios	Mixto	Urbano-Rural	Incipiente
GD5	El Rocío-Matalascañas	Pequeños empresarios	Actividades complementarias	Litoral-Rural	Incipiente
GD6	Benalmádena	Gerentes	Alojamiento	Litoral	Maduro

Papel del moderador: El mensaje inicial. Todos los autores consultados coinciden en destacar la importancia del mensaje con el que el moderador inicia la reunión para la producción discursiva posterior. El objetivo del mensaje es sentar las bases de la interacción en el GD, marcando unas determinadas reglas de aceptabilidad del discurso ('no hay opiniones buenas ni malas', 'nos interesa que hablen entre ustedes') y presentando la temática a tratar en la discusión. Convencionalmente, este mensaje inicial también incluye una descripción general de los objetivos de la investigación y de la institución que la realiza, así como información sobre los procedimientos (los turnos de palabra y la necesidad de la grabadora) y el marco legal de la técnica de investigación (referencia a la Ley Orgánica de Protección de Datos y al anonimato de las opiniones recogidas).

En el estudio E-0729, la presentación de la temática inicial era deliberadamente ambigua. Se planteó un tema general diferente para los empresarios y para los directivos: para los empresarios, el tema general fue «la situación de las empresas en Andalucía»; para los directivos, fue «hablar de sus ocupaciones». Ambos temas contaban con una breve aclaración posterior:

Moderador (Mod.):... el tema que nosotros les proponemos de discusión, se llama la situación de las empresas en Andalucía, ¿no? Un tema general, en el cual pues se da pie a que se hablen de muchos aspectos y de muchos factores que afectan a la gestión, a la evolución, al futuro, al pasado de la empresa. Y todo lo que se les ocurra en ese sentido, pues será un tema que se pueda tratar perfectamente... (GD6).

Mod:... *que hablen entre ustedes de su ocupación laboral, por qué están trabajando en este sector y en el cargo que tienen, qué expectativas tienen, cómo son las relaciones en la empresa, cómo afecta eso a sus condiciones de vida, de trabajo... Esas son las cuestiones que queremos tratar y que les proponemos en todos los grupos (GD3).*

Como se podrá apreciar, no se mencionaba el sector turístico como objetivo específico de la investigación. El objetivo era que los asistentes tuvieran que explicitar la *perspectiva turística* de la problemática a tratar, ya que la única mención que se hacía al turismo venía incluida en la definición de la identidad del grupo:

Mod:... *estamos realizando un estudio, un diagnóstico socio-laboral, sobre la economía de la región y estamos reuniendo a personas que tienen características similares en cada uno de los grupos, en este caso dueños o gestores de hoteles y hostales de una a tres estrellas. Y nada, de lo que se trata es de que, un poco colectivamente, en una discusión entre ustedes, pues enjuicien, razonen, debatan sobre la situación que tienen en las empresas y demás... (GD4).*

Este subterfugio en la presentación del tema de discusión fue sumamente fructífero: las 'jugadas' iniciales de los participantes se dirigían a marcar las especificidades o cualidades diferenciales del negocio turístico de cara a un observador ajeno a ellas⁷⁶. En un primer momento, el moderador era identificado con la Administración regional, de forma que las primeras intervenciones tendían a plantear temas relacionados con el papel de las Administraciones o la regulación legal del sector, en una suerte de diálogo con el poder⁷⁷. Posteriormente, tal y como plantea la fundamentación teórica de la técnica, ante la falta de intervenciones del moderador, los participantes pasaban a tratar sus divergencias respecto a la posición «legítima» marcada en los primeros momentos y aparecían los primeros disensos, de forma que el interlocutor del discurso pasaba a ser el grupo de participantes.

Papel del moderador: Intervenciones durante la reunión. Una vez que se presentaba el tema de la reunión, el protocolo que aplicaba el moderador de los GD estable-

[76] El moderador se presentaba como «sociólogo del Instituto de Estudios Sociales Avanzados», no como experto en turismo ni en temas empresariales.

[77] En los cuatro grupos en los que se tocaron de forma significativa estos temas, fueron espontáneamente introducidos por los participantes en los primeros momentos de la reunión y solo en algunos grupos fueron objeto de un tratamiento posterior.

cía una intervención mínima. Las intervenciones del moderador debían limitarse a: a) intentar que no se produjeran intervenciones simultáneas o conversaciones marginales; b) plantear cambios de tema, dentro de un guion preestablecido, si la discusión se estancaba en un tema particular o derivaba hacia aspectos no relacionados con la temática de la investigación; c) fomentar la participación de todos los participantes en la reunión, 'repartiendo' la palabra que tienden a acaparar los líderes con mayor estatus dentro del grupo.

Los temas que se incluyeron en los guiones de los GD se recogen en la tabla 7. Mientras que en el caso de los GD con empresarios se utilizaba únicamente el guion de la columna izquierda, en los GD de directivos también se empleaba el guion de la columna derecha. El uso de estos guiones era flexible, ya que el moderador no debía seguir un orden preestablecido ni tenía obligación de introducir todos los temas señalados. Las instrucciones al respecto establecían que, en los momentos en los que la conversación no avanzara, el moderador debía elegir alguno de los temas del guion que aún no hubieran sido tratados. Se dejaba a criterio del moderador establecer cuándo un tema de debate había dejado de ser productivo y qué tema alternativo podía resultar más adecuado, a tenor de lo dicho hasta el momento, para retomar la discusión.

Los temas incluidos en este guion venían marcados por los objetivos del estudio E-0729 y por las conclusiones del análisis precedente de las entrevistas a expertos. Por ello, solo algunos tenían relación directa con la temática de esta tesis doctoral, particularmente los vinculados a las percepciones sobre el contexto («la situación», la demanda, las Administraciones públicas) y los relacionados con las estrategias de mercado y de gestión. No obstante, en la medida en que todos los discursos recogidos en estos GD están planteados desde la perspectiva de la cultura empresarial del sector turístico andaluz, se considera que aportan evidencias directa o indirectamente relevantes para abordar el problema central de esta investigación: la influencia de lo cultural (entre otros factores sociales) en las definiciones de la situación (contexto estratégico) y de las pautas de acción (estrategias) del empresariado turístico de Andalucía. En cualquier caso, el objetivo del siguiente apartado es delimitar, precisamente, los criterios metodológicos que se han seguido, durante el análisis, para conectar las producciones verbales concretas de los sujetos investigados con los conceptos teóricos implicados en el problema investigado.

Tabla 7. Guión de los grupos de discusión

GD Empresarios	GD Trabajadores
<p>Tema inicial: «La situación de las empresas» Debate libre (15-20 minutos)</p> <p>La demanda del sector. Las estrategias de mercado en el Turismo (de Litoral, Urbano, Rural):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de calidad, selectiva (asociación a segmentos 'temáticos': golf, spa...), masiva. <p>Expectativas de futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento o no de la demanda • Renovación de la oferta • Rentabilidad <p>Estrategias de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externalización versus internalización • Inversión en instalaciones • Política de ventas (Internet, turopoperadores y distribución) • Estrategias de reducción de costes • Política de recursos humanos (Formación interna, cualificación) <p>Organización y relaciones en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama de empresa • Servicios de atención al cliente • Servicios de no atención directa al cliente <p>Clima laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre trabajadores, jerárquicas, con sindicatos • Horarios y condiciones laborales <p>El papel y las relaciones con la Administración Pública</p>	<p>Tema inicial: «Hablen de sus ocupaciones» Debate libre (15-20 minutos)</p> <p>Expectativas de continuidad en el sector Rotación por empresas, otros sectores</p> <p>Cualificación-Formación</p> <p>Condiciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios • Salarios • Contratos-Temporalidad-Precariedad • Satisfacción laboral <p>Relaciones en la organización: con los clientes, con los compañeros (sindicatos), jerárquicas</p> <p>Condiciones de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la vivienda • Conciliación familiar • Coste de la vida

5.4. El análisis de la información: discursos, inducción fundamentada e interpretación sociológica

En la medida en que esta tesis doctoral toma como material empírico las transcripciones de una investigación anterior, el trabajo fundamental de esta parte del trabajo consistirá en el *análisis del discurso* recogido en dichas transcripciones. Será preciso, por tanto, especificar los procedimientos que se van a seguir en esta labor. El análisis del discurso es un método de investigación sociológica complejo y problemático, toda vez que persigue dar cuenta de unos

fenómenos que se sitúan en el centro de importantes controversias dentro de la filosofía de las ciencias sociales (la necesidad o no de que el conocimiento de lo social tenga en cuenta la subjetividad de la acción humana) y la filosofía del lenguaje (la cuestión del universalismo o relativismo semántico de las teorías del significado).

En principio, siguiendo la definición de Jorge Ruiz, cabe entender por *discurso* «cualquier práctica por la que los sujetos dotan de *sentido* a la realidad» (Ruiz Ruiz, 2009: párrafo 3; cursivas añadidas) y situar el interés por su análisis en la perspectiva subjetivista sobre la acción social, orientada por el sentido que dicha acción tiene para el sujeto, que iniciaran Weber y particularmente Schütz. Dadas las características de nuestra investigación, esta noción amplia de discurso se restringe a los discursos *provocados* de carácter *verbal*, recogidos de forma *textual* en las transcripciones realizadas para el estudio E-0729.

La idea de base de esta perspectiva es que la comprensión subjetiva del mundo por parte de los sujetos está socialmente organizada a través de la *intersubjetividad*, de forma que «la investigación social cualitativa plantea la posibilidad de obtener un conocimiento objetivo de la subjetividad a partir de la intersubjetividad» (Ruiz Ruiz, 2009: 6). El estudio de la intersubjetividad se realiza, a su vez, investigando las prácticas comunicativas de los sujetos, ya que «si la comunicación solo es posible en el marco de una cierta intersubjetividad, sus productos, esto es, los discursos, contienen dicha intersubjetividad de manera implícita, por lo que puede ser explicitada mediante el análisis» (p. 8). El análisis del discurso, desde la perspectiva de este autor, parte de dos supuestos básicos:

1. El conocimiento de la intersubjetividad social proporciona un conocimiento indirecto del orden social.
2. El análisis del discurso permite conocer la intersubjetividad social: los discursos contienen la intersubjetividad social y, al mismo tiempo, la producen.

Ambos supuestos explicitan la conexión entre el nivel micro (los sujetos y sus prácticas discursivas) y el nivel macro (el orden social) en el campo de la comunicación, estableciendo una relación dialéctica entre discurso y estructura social. Consideramos que es preciso añadir un tercer supuesto que aborde la conexión entre sentido e intersubjetividad, explicitando la postura respecto a la determinación social del significado. Partiendo de la concepción de Peirce (1965; 1971)

de que el conocimiento está ligado al interés del sujeto y su acción y de que el significado se forma subjetivamente a partir de una serie de *interpretantes* verbales pero también icónico-perceptuales, afectivos y motores, Chamorro (2006) plantea el problema clave del universalismo semántico que subyace al enfoque sintáctico del significado: si «el significado depende de experiencias asociadas a una forma de vida» (p. 110) y no de un lenguaje que tenga «autonomía existencial fuera del hablante» (p. 107), será preciso atender a «cómo un grupo humano limita u organiza un campo de referentes» (p. 110) mediante un *enfoque pragmático* del significado. Desde este enfoque, el estudio del significado requiere dar cuenta de la *relatividad semántica*, es decir, las diferencias en el significado que introducen, entre otras, las diferencias en la capacidad inferencial o el repertorio de conocimientos de los sujetos o las diferencias semánticas ligadas a intereses ideológicos de grupos sociales concretos. Desde esta perspectiva, la intersubjetividad no puede darse por supuesta, sino que debe establecerse empíricamente mediante el estudio de la comunicación humana, delimitando en qué medida los significados se producen en el ámbito semántico general del que participa toda la sociedad o se ubican dentro de *lenguajes sociolectales*, sistemas semánticos exclusivos de un determinado grupo social. Cabe así aportar un tercer supuesto al análisis del discurso:

1. El sentido en los discursos siempre es problemático. Establecer su relatividad o universalidad es una parte esencial del análisis.

Partiendo de estos supuestos, es posible plantear, siguiendo a Jorge Ruiz, distintos niveles de análisis del discurso, en función de los objetivos perseguidos, las cualidades del discurso a que se presta atención y los procedimientos de análisis.

En primer lugar, el *análisis textual*, dirigido a la caracterización o descripción del discurso. En este nivel, el discurso es abordado como un objeto, atendiendo al contenido concreto de lo enunciado y recurriendo a distintos métodos de análisis en función de si se problematiza (análisis semiótico) o no (análisis de contenido) el significado. En este nivel se realizan las operaciones básicas del análisis de discurso: la fragmentación del material de investigación en unidades básicas (citas, discursos, intervenciones, «incidentes») y su agrupación en categorías de análisis sustantivas (tematización, codificación, síntesis de discursos).

Tabla 8. Niveles en el análisis del discurso

Nivel de análisis	Consideración del discurso	Plano de análisis	Métodos o procedimientos de análisis	Objetivos perseguidos
Análisis textual	Como objeto	Plano del enunciado	Análisis de contenido Análisis semiótico (estructural y formal)	Caracterización del discurso
Análisis contextual	Como acontecimiento singular	Plano de la enunciación	Contexto situacional: frame analysis, análisis de posiciones discursivas, análisis conversacional Contexto intertextual: análisis intertextual	Comprensión del discurso
Interpretación sociológica	Como información, como ideología y como producto social	Plano de lo social	Inferencia inductiva Inferencia abductiva	Explicación (sociológica) del discurso

FUENTE: RUIZ RUIZ, 2009.

En segundo lugar, encontramos el nivel de *análisis contextual*, cuyo objetivo es la comprensión del discurso. Esta comprensión parte de una consideración del discurso como un acontecimiento singular, el producto único e irrepetible de una serie de factores sociales (situacionales e ideológicos) que actúan sobre los actos de comunicación, aportando el contexto en el que enuncian los discursos. La codificación sintáctica, entendida como el proceso de categorización de las relaciones entre los fragmentos de discurso, será el procedimiento de este nivel de análisis al que se recurrirá con mayor frecuencia, particularmente a la hora de estudiar las formas de justificación⁷⁸.

Por último, Ruiz plantea un tercer nivel de *interpretación sociológica* del discurso, en el que el objetivo es la explicación, estableciendo «conexiones entre los discursos analizados y el espacio social en que han surgido» (Ruiz Ruiz, 2009: párr. 38). Estas «conexiones» pueden ser de diversos tipos, en función del enfoque teórico adoptado, aunque Ruiz plantea tres modos sociológicos de considerar el discurso: como información (el discurso informa sobre la realidad social), como

[78] Este procedimiento, opuesto a la codificación semántica de los enunciados discursivos propia del análisis de contenidos, se basa en estudiar los fragmentos de discurso como eslabones de cadenas más amplias, siendo preciso identificar y especificar las relaciones entre cada eslabón, los que le preceden y los que le siguen, así como las referencias a momentos anteriores del texto. El programa Atlas.ti permite convertir estas cadenas en redes sintácticas, combinando relaciones en cadena y en estrella entre fragmentos. Aunque es posible añadir nuevos tipos (o códigos) de relaciones, el Atlas.ti incorpora siete tipos que permiten clasificar la mayor parte de estos fenómenos: continúa, contradice, discute, crítica, amplía (expande), explica, justifica, apoya.

ideología (el discurso muestra «modos intersubjetivos de percibir el mundo y de posicionarse en él, propios de sujetos insertos en contextos sociohistóricos», párrafo 42) o como producto social (el discurso refleja las condiciones sociales en que ha sido producido, permitiendo conocer la vida y el orden social). En este nivel de análisis la interpretación sociológica recurre a dos procedimientos: la inducción (generalización de premisas teóricas a partir de observaciones singulares) y la abducción (desarrollo de nuevas hipótesis a partir de observaciones fuera de lo esperado).

La interpretación sociológica, el poner en conexión las observaciones de sujetos particulares con el marco teórico que da cuenta de su comportamiento colectivo, constituye el aspecto más cuestionado del análisis cualitativo y, en particular, del análisis del discurso. No faltan los críticos que apuntan al carácter literario o anecdótico de las investigaciones que recurren a esta metodología, acusaciones provocadas en buena medida por los excesos del posestructuralismo y el «giro lingüístico». Una parte de los defensores del análisis cualitativo responden que las acusaciones de falta de cientificidad se plantean desde una estrecha concepción *positivista* de la ciencia social que excluye del análisis científico el examen del orden simbólico en la mente de las personas. Desde este punto de vista, los análisis cualitativos de corte positivista que no cuestionan el significado se quedan en la superficie del discurso, dan la espalda al aspecto más relevante del orden social y, en último término, tienden a legitimarlo. Por consiguiente, los antipositivistas se sienten autorizados para utilizar métodos más 'creativos', provenientes del análisis genético nietzscheano, la crítica literaria o el psicoanálisis.

Una postura menos radical, que será la que se adopte en esta investigación, pasa por reconocer la insuficiencia del paradigma positivista, en su estado actual, para dar cuenta de los fenómenos subjetivos y simbólicos sin abandonar la creencia en la viabilidad de sus normas de elaboración del conocimiento para la construcción de una ciencia sociológica fructífera y útil. Este positivismo «sensible» o «sensato» (Miles y Huberman, 1991: 15) pasa por adherirse a un proceso científico de abducción-deducción-inducción antes que al deductivismo radical del positivismo racionalista. El punto de partida de esta postura es que es posible (o, en cualquier caso, necesario) construir teorías sobre los sistemas sociales que tengan en cuenta en su estructura lógico-deductiva variables sobre los fenómenos subjetivos y simbólicos. Si en la fase inductiva posterior la medición del estado de esas variables pasa por la realización de inferencias cualitativas acerca de fenómenos no observables según los cánones de la epistemología positivista, el

problema ya no atañerá a la ontología sino a los procedimientos de validación de observaciones que la comunidad científica acepte en un momento determinado. En otras palabras, esta postura viene a plantear que es posible ser positivista lógico en la deducción y más o menos fenomenológico en la inducción y la abducción. El problema con el análisis cualitativo estará entonces en la utilización de métodos que permitan realizar inferencias sobre los datos empíricos recogidos dentro de los criterios de validez aceptados por la comunidad de investigadores dedicados al tema.

Aunque el estado actual de las técnicas de producción de conocimiento social se halla lejos de esta situación ideal, es posible adoptar algunas soluciones pragmáticas que permitan avanzar en esa dirección. Si el problema crucial del análisis cualitativo es que el investigador «interpreta» los discursos y acciones de los sujetos que investiga, realizando una inferencia de «lo que quieren decir» los sujetos a partir de la comprensión (o *verstehen*) de sus circunstancias, resulta muy recomendable que el analista explicité esos actos interpretativos, estableciendo claramente los datos sobre los que se fundan y las propiedades de los objetos que construye a partir de ellos o, en palabras de Miles y Huberman (1991), detallando los *procesos de transformación de los datos*.

Parece oportuno en este sentido recurrir al modelo del análisis cualitativo como «caja opaca» que plantean Miles y Huberman (1991): para estos autores, el análisis cualitativo es en último término un procedimiento en el que se introducen una gran cantidad de textos 'en bruto' (transcripciones, cuadernos de campo, documentos secundarios, etc.) y se obtiene un texto, considerablemente menos extenso, en el que el investigador narra los acontecimientos relevantes de ese conjunto de datos. Con el objetivo de que estos dispositivos narrativos de visualización (*narrative displays*) de datos cualitativos se ajusten lo máximo posible a la estructura de las teorías científicas, estos autores plantean detallar los procesos que ocurren dentro de la caja opaca, recurriendo a dispositivos de visualización intermedios que detallen los procedimientos de clasificación, síntesis y asociación de los datos en un formato que permita su reconstrucción posterior por otros investigadores.

La estrategia metodológica de esta investigación seguirá esta indicación sobre el análisis cualitativo, recurriendo a algunos de los procedimientos sistemáticos de análisis de la Teoría Fundamentada (en adelante, TF), concebidos inicialmente por Glaser y Strauss (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1992), para desarrollar estos dispositivos de visualización que permitan objetivar el trabajo de interpretación. Este *estilo de investigación* es

definido como «una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto final de la investigación constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio» (Glaser, 1992: p. 16). Esta formulación teórica consigue, aplicando una serie de procedimientos (muestreo teórico, codificación, elaboración de hipótesis) y un método (el método comparativo constante), desarrollar un conjunto de hipótesis que cumplen dos propiedades clave para la inducción: están «fundamentadas» en los datos (no son, por tanto, producto exclusivo de la subjetividad del analista) y tienen un contenido conceptual «formal», que busca dar cuenta de un mayor número de fenómenos de los inicialmente estudiados generando categorías conceptuales y especificando sus propiedades y conexiones (Trinidad, Carrero *et al.*, 2006).

La TF ha sido frecuentemente asociada a los enfoques puramente descriptivos del análisis cualitativo, de forma que en los últimos años los esfuerzos de Glaser se han dirigido principalmente a apuntar las diferencias respecto a esta tradición remarcando el carácter constructor de teoría de su enfoque (Glaser, 2001). Como señalan Trinidad *et al.*, la TF no es fácilmente clasificable, toda vez que posteriormente Glaser y Strauss han desarrollado ramas enfrentadas de la TF, volviendo a sus respectivas tradiciones.

El enfoque de la TF ha tenido escaso éxito entre los sociólogos cualitativos españoles, que han tendido a situarla en un plano descriptivo y excesivamente positivista, lejos del alcance explicativo de los análisis estructuralistas o fenomenológicos (Valles Martínez, 1997; Ruiz Ruiz, 2009). La mayor parte de los trabajos publicados en nuestro país que reclaman este enfoque pertenecen a la última década, en la que comienza a formarse un grupo de investigadores vinculados a la TF, de la mano del desarrollo de paquetes de *software* de análisis cualitativo inspirados en este enfoque.⁷⁹ Como notan Valles (2001), respecto a las primeras investigaciones españolas, y Trinidad *et al.* (2006) acerca del estado global de las investigaciones dentro de esta corriente, existe una considerable variedad en los enfoques teóricos de los investigadores que han recurrido a herramientas o conceptos de este estilo analítico. Esta variedad se debe a la diversidad de áreas en las que se ha aplicado, con tradiciones intelectuales en algunos casos muy específicas, pero también ha

[79] Entre los trabajos de investigación aplicando la Teoría Fundamentada, cabe señalar a (Trinidad, 2003; Soriano, 2004) y el cuaderno metodológico del CIS dedicado a este estilo de análisis (Trinidad, Carrero *et al.*, 2006). Para una visión de la temprana recepción de la Teoría Fundamentada y su tardía implantación en España, con referencias a algunos trabajos pioneros de los años 90, consultar (Valles Martínez, 2001).

sido posible por la extrema flexibilidad que este conjunto articulado de métodos de tratamiento de la información cualitativa ofrece a la hora de articular conocimientos sobre los datos analizados.

La TF no es un procedimiento automático de generación de hipótesis teóricas sobre las ideas sociales acerca de un área de la realidad ni, menos aún, aporta una teoría de las ideas que establezca, a priori, las propiedades ni relaciones de los conceptos teóricos que puedan derivarse de la codificación del material empírico. De hecho, nuestra opción por la TF viene dada porque proporciona un método de análisis, sistemático y estructurado intersubjetivamente, que permite la visualización y revisión por pares de las operaciones de síntesis y reducción de datos que subyacen a la construcción de inferencias inductivas a partir de materiales cualitativos. Con ello, consideramos que la metodología (o el estilo analítico) de la TF no limita las opciones teóricas ni el alcance de la interpretación sociológica del discurso, estando ambos condicionados por el tipo de constructos sociológicos que el investigador sea «capaz» de fundamentar en sus datos⁸⁰.

En gran medida la TF consiste, como hemos dicho, en un conjunto articulado de procedimientos, básicamente tres: el muestreo teórico por saturación, el método comparativo constante y la codificación. El primer procedimiento supone simultanear la recogida de información y el análisis, de forma que sea este último el que oriente la recolección de nueva información, mientras se consigan obtener materiales que amplíen el horizonte del análisis (punto de saturación teórica). El segundo exige «la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Comparando dónde están las similitudes y las diferencias de los hechos, el investigador puede generar conceptos y sus características, basadas en patrones del comportamiento que se repiten» (Trinidad, Carrero *et al.*, 2006: 29). Por último, y derivado de la aplicación del método comparativo constante, el procedimiento de *codificación* implica pasar de los incidentes (o citas) a categorías que los clasifican, y de ahí a la elaboración de códigos (constructos sociológicos o códigos in vivo) que, con un mayor nivel de abstracción, proporcionan «un sistema de signos y reglas que permite formular y comprender

[80] Una opinión similar sostiene Valles cuando afirma que, aunque el análisis de la *grounded theory* y el análisis sociológico del discurso de orientación semiótico-estructural emergen como alternativas en el relevo generacional del análisis del discurso clásico, «sigo pensando que hay operaciones analíticas análogas, identificables si se comparan las tareas concretas que practican los analistas de la *grounded theory* y los del *análisis semiótico-estructural del discurso*, por ejemplo [...]. Al tiempo, estas analogías coexisten con una variación en los enfoques teóricos y en otros procedimientos concretos de unos y otros analistas» (Valles Martínez, 2001: 10-11, cursivas en el original).

un discurso» (p. 34). Entre estos códigos, el objetivo del analista será identificar la *categoría central*, «aquél código que, por su centralidad explica y da sentido a todos los datos y sus relaciones y, por tanto, explica la mayor variabilidad en el comportamiento social objeto de estudio» y las asociaciones entre los códigos (en forma de *familias*) que permiten la integración de los datos en procesos teóricos. Junto a la clasificación, el proceso de codificación conlleva un esfuerzo de explicitación de las relaciones entre las categorías, generando en primer lugar una *teoría sustantiva*, que posteriormente (una vez que las categorías se conectan con constructos sociológicos) será posible reconstruir como *teoría formal*.

Es preciso manifestar, llegados a este punto, que la estrategia metodológica seguida en esta tesis doctoral se aleja en algunos puntos sustanciales de lo que debería ser un diseño ortodoxo desde la perspectiva de la TF. En primer lugar, tal y como se ha descrito en el apartado 5.2, los procedimientos de recogida de información y de análisis no se han solapado, sino que se ha delimitado un conjunto cerrado de materiales empíricos (los grupos de discusión con empresarios y directivos del estudio E-0729) antes de abordar el análisis. Por tanto, el muestreo teórico no ha seguido el criterio inductivo de añadir nuevas observaciones hasta conseguir la saturación teórica del área de estudio sino que se orientó, en su momento, por una serie de ideas preconcebidas respecto a las variables que iban a producir una mayor variabilidad en el discurso (los tipos de destino y de empresa). Como se ha señalado, la pertinencia de dichas variables venía avalada por una primera toma de contacto con el objeto de estudio (las entrevistas a expertos) y por numerosas investigaciones precedentes.

Una segunda transgresión respecto a la ortodoxia de la TF se produjo en la organización del procedimiento de codificación. Siguiendo a Trinidad *et al.*, la codificación en la TF debe partir de una *codificación abierta* que, siguiendo la lógica del método comparativo constante, relaciona el concepto con sus indicadores empíricos (o incidentes) de forma que «el investigador comienza a codificar los datos en función de las distintas categorías que van emergiendo, es decir, se codifican los distintos incidentes en tantas categorías como sea posible y las nuevas categorías y nuevos incidentes que emergen se ajustan, si es posible, a las categorías ya existentes». (Trinidad, Carrero *et al.*, 2006: 48). El ejercicio consciente y sistemático de este proceso y su documentación reflexiva (la redacción de *memos*) es lo que permite reclamar para los conceptos sustantivos así desarrollados el estatus de categorías teóricas fundamentadas en los datos, una vez aplicados los procedimientos posteriores de codificación selectiva (reducción del conjunto inicial de

categorías a aquellas relevantes para el proceso que describe la categoría central) y codificación teórica (introducción de conceptos de mayor nivel de abstracción pasando de lo sustantivo a lo formal). La garantía de validez inductiva viene dada por una supuesta separación entre la categorización exploratoria del discurso (desarrollando códigos que combinen «imagería» y «habilidad analítica», Trinidad, Carrero *et al.*, 2006: 34-35) y los presupuestos teóricos del investigador que, en el caso del análisis cualitativo realizado en esta tesis doctoral, no resulta posible (ni necesario) reclamar.

El proceso de codificación de nuestro análisis utilizó una primera matriz de códigos ‘preconcebidos’ desarrollados a partir de la revisión teórica realizada y de la experiencia previa del estudio E-0729. Este primer listado incluía 54 códigos, agrupados en nueve familias, que abarcaban el conjunto de temáticas (el contexto estratégico, las estrategias, sus consecuencias) y de fenómenos discursivos (racionalizaciones, justificaciones, presiones sociales, elecciones con arreglo a valores) que se consideraban relevantes para el problema a investigar.

La razón para obrar de esta manera viene dada por la secuencia temporal que ha seguido la investigación. En un primer momento, contábamos con un conjunto de datos que se juzgaban relevantes para investigar el problema de la determinación social de las estrategias empresariales. A continuación, se procedió a un estudio exhaustivo de las teorizaciones acerca de las estrategias empresariales, pasando desde el plano más general del debate entre Economía y Sociología al más concreto de la sociología del turismo. Como resultado de este trabajo, se delimitaron una serie de cuestiones concretas que, operacionalizadas a través de hipótesis, articularon el «retorno» a los datos empíricos. Llegados a este punto, pretender que los datos podían codificarse de forma abierta partiendo de incidentes individuales y desarrollando categorías conceptuales cada vez más generales era, en el mejor de los casos, poco realista (el marco teórico previo iba a hacer «emerger» los constructos sociológicos que buscaba el analista), y en el peor, poco honesto (haciendo pasar por inducciones fundamentadas categorizaciones derivadas deductivamente).

En este punto, el procedimiento de análisis ha seguido una estrategia diferente. Se ha partido de un listado de 54 códigos agrupados en nueve familias⁸¹, desarrollado a partir del trabajo de revisión teórica. Estos códigos identificaban aspectos concretos

[81] Dicho listado se recoge, en su mayor parte, en las distintas tablas de recapitulación de códigos del capítulo 3.

del proceso estratégico (el contexto y sus actores, las estrategias, los elementos de la empresa) y distintas formas de justificación (racionalizaciones, argumentos, juicios de valor). Las transcripciones fueron clasificadas inicialmente con esta tabla de códigos, de forma que cada fragmento era vinculado a tantos códigos como fuera necesario, usando el programa Atlas/ti. A partir de esta clasificación, se procedió a elaborar *mapas semánticos* con los códigos que tuvieron un mayor número de menciones, desarrollando una codificación selectiva en la que cada código era descompuesto en tantos componentes como era preciso para saturar teóricamente el conjunto de fragmentos asociados a él, recurriendo para ello al método comparativo constante⁸². Cuando fue posible, estos códigos se relacionaron e inspiraron en los constructos teóricos acerca del tema. Todo este procedimiento, auxiliado por la herramienta de desarrollo de redes visuales de Atlas/ti, permitía establecer asimismo la estructura de relaciones entre los códigos relativos a cada tema (o código inicial). En todo este trabajo se recurrió a los memos y los comentarios para documentar el trabajo de interpretación.

Posteriormente, mediante el uso de la herramienta de búsqueda y localización (*Query tool*), se examinaron las coocurrencias dentro del nuevo listado de códigos, desarrollando una nueva familia de redes que modelara las relaciones entre los distintos componentes del problema teórico general. En esta fase final se desarrollan las explicaciones teóricas necesarias para dar cuenta de la variabilidad de los datos dentro del sistema de categorías desarrollado en torno a la categoría central que relaciona la percepción del contexto, la elaboración de estrategias que ajustan la función de producción a dicha percepción y los condicionantes socioculturales que limitan o restringen los resultados de ambos procesos cognitivos en el nivel del discurso. Estos esquemas (o redes) interpretativos constituirán la base para el desarrollo de los siguientes capítulos de análisis. Para su elaboración, junto a las distintas familias de códigos que describían el discurso enunciado y sus relaciones semánticas (nivel textual), en este análisis se tomaron en consideración las cadenas discursivas que atendían a la dinámica conversacional (nivel contextual) y las variables de clasificación de los grupos de discusión (nivel sociológico).

[82] Sin embargo, la clasificación de todos los incidentes identificados por el código inicial no se detenía cuando se alcanzaba la saturación, sino que procedía hasta describir sistemáticamente todo el campo. De esta forma, al final del proceso todo el material se encontraba codificado según el nuevo conjunto de categorías, lo que permitía estudiar las relaciones entre los códigos de los distintos campos semánticos.

5.5. Recapitulación

De acuerdo con el interés de esta investigación por los discursos empresariales, entendidos como productos lingüísticos de raíz cultural anclados o conectados a la posición social de sus emisores, en este capítulo hemos justificado la idoneidad de la técnica de investigación elegida —el grupo de discusión— y de los parámetros con que ha sido aplicada —el área geográfica estudiada, las distintas localizaciones y características de sus participantes, la situación social en que se recogió la información— para dar cuenta de este tipo de fenómenos.

Esto ha requerido, en primer lugar, plantear la relevancia de Andalucía como campo organizacional de alcance regional, a partir del análisis de las principales magnitudes de la industria turística de la región. Hemos visto, así, las condiciones específicas en que el imperativo de la reestructuración turística se plantea en esta región, con una oferta territorialmente dispersa y con productos muy heterogéneos. Estas condiciones la hacen equiparable a bastantes áreas turísticas del Mediterráneo desarrollado y da una idea de las posibilidades de generalización de los resultados de la investigación.

En segundo lugar, se ha tratado con cierto detalle el problema de la justificación teórica de los grupos de discusión como técnica (o práctica) de investigación social (apartado 5.3.1). Aunque se trata de un tipo de investigación con una amplísima difusión en la sociología de nuestro país, los motivos de su elección y la delimitación de los resultados que produce han estado profundamente marcados por la impronta psicoanalítica y terapéutica de Ibáñez. Como se ha argumentado aquí, el hecho de que esta técnica consiga que los individuos reunidos en el grupo digan cosas que no dirían si se les entrevistara individualmente, encuentra una explicación más parsimoniosa en los estudios sobre la estructuración social de las interacciones comunicativas que parten de una noción sociolectal (no universal) del significado que en las interpretaciones que apelan al inconsciente colectivo y sus represiones. La idea de que los grupos de discusión *funcionan* cuando los individuos utilizan el marco del ‘sentido común’ del grupo social de referencia para negociar su estatus relativo dentro del grupo nos ha llevado a prestar especial atención a los parámetros del diseño de los grupos que buscaban favorecer ese tipo de situaciones sociales (apartado 5.3.2). Esto nos ha permitido, asimismo, poner de relieve las dos variables independientes que se usaron para estructurar la muestra teórica de localidades y sujetos a entrevistar: el tipo de destino turístico (litoral, urbano o rural) y el tipo de responsable

empresarial (empresarios y gerentes de alojamiento, empresarios de la oferta complementaria, directivos hoteleros, mandos intermedios).

Por último, en la medida en que nuestro interés por el discurso empresarial sobre las estrategias (o discurso estratégico) viene dado por la búsqueda de objetos culturales (creencias, normas, valores) compartidos por los responsables empresariales acerca de sus antecedentes y consecuencias, una parte importante de este capítulo metodológico se ha referido al procedimiento de análisis del discurso (apartado 5.4). De esta forma, se ha descrito el procedimiento mediante el cual, a partir de un conjunto de intervenciones individuales, se ha *inducido* un patrón de discurso colectivo que es capaz de dar cuenta, mediante sus categorizaciones de objetos y la identificación de las relaciones entre ellos, de cualquier producción individual dentro del conjunto de datos recopilados. Para ello, hemos recurrido a una secuencia de análisis inspirada en la TF, particularmente en lo que se refiere a sus indicaciones sobre la codificación y la saturación teórica de las relaciones entre códigos e incidentes, sirviéndonos de un paquete de *software* desarrollado a partir de sus preceptos. Sin embargo, es preciso hacer notar que no se han aplicado de forma ortodoxa los protocolos inductivistas de este enfoque, dado que el trabajo de codificación ha partido de una estructura inicial de códigos desarrollada a partir del trabajo previo de revisión teórica y los procedimientos de recogida de datos y análisis no se simultanearon. Como hemos señalado, nuestra intención no es inducir un modelo teórico que explique la producción discursiva de un conjunto de sujetos, como persigue la TF, sino examinar un conjunto relevante de datos cualitativos con un foco teórico diferente del que guió su producción inicial.

PARTE II

Análisis de
resultados
empíricos

6. El contexto de las estrategias turísticas

En este capítulo se abordarán las evidencias empíricas relacionadas con la definición del contexto estratégico que realizan los empresarios y directivos que participaron en la investigación. Esta definición del contexto estratégico, que los empresarios debatieron o negociaron durante el transcurso de los grupos de discusión, nos remite a la fase inicial del proceso de elaboración de las estrategias que, tal y como refleja el consenso general de la literatura sobre las estrategias empresariales, se dirige al diagnóstico de la situación de la empresa en su entorno o al contexto (externo e interno) al que las estrategias y acciones empresariales intentan dar respuestas adaptativas. Como se vio en el capítulo 2, el *mainstream* de las teorías de gestión tiende a conceptualizar este proceso como un procedimiento racional en el cual se identifica el conjunto de relaciones de la empresa con su entorno (en la perspectiva de la planificación estratégica) y se realiza una previsión de su comportamiento en el futuro (en la perspectiva, más reciente, de la dirección estratégica), de forma que la estrategia finalmente elegida sea factible y ofrezca resultados óptimos.

Aunque dentro del *corpus* del Management se han desarrollado técnicas más o menos sistemáticas para abordar este tipo de análisis, como por ejemplo el análisis DAFO y sus desarrollos posteriores (planificación por recursos y competencias, por escenarios, matriz TOWS; Dyson, 2004) o el modelo de las «cinco fuerzas» de Porter (Porter, 1979; 2008), difícilmente puede aceptarse que estos procedimientos, en los que el analista debe seleccionar los factores críticos que *caracterizan* la posición de la empresa (u organización) en su mercado (o contexto) tengan una base objetiva que los aproxime a la idea de la información perfecta. De hecho,

este tipo de análisis suelen recurrir al análisis DELPHI u otro tipo de técnicas de «generación de consenso» de expertos para identificar los factores que se incluyen en las distintas casillas de las matrices de diagnóstico. Se encuentra aquí una primera «prueba» de que los agentes empresariales no son capaces de acceder a la información perfecta que les permitiría asignar eficazmente sus recursos en el mercado, tal y como presupone el modelo neoclásico. Como se recordará, este es precisamente el objeto de análisis de la hipótesis H1 (apartado 4.1).

Sin embargo, nuestro interés a la hora de abordar la percepción del contexto que tienen los empresarios turísticos andaluces no es tanto reconstruir este proceso (para lo que, ya se ha dicho anteriormente, habría sido preciso aplicar un enfoque metodológico bien diferente) como examinar el modo en que dicha percepción se utiliza como justificación de estrategias empresariales que persiguen objetivos para los que el contexto no proporciona, a priori, una única solución «óptima». Dicho de forma simplista, se trata de examinar si el argumento «hacemos lo que nos manda el mercado», al que recurren constantemente los empresarios para justificar sus decisiones, se utiliza de forma ideológica. A este respecto, es preciso recordar que el uso del término *ideología* no se hace en el sentido marxista clásico de pensamiento falso o encubridor de la realidad sino que hace referencia a la *indexicalidad* de los discursos sobre el contexto. Es decir, se prestará atención a las variaciones, en función de la posición social de los empresarios, de la descripción de los factores contextuales que se describen como afectando a las estrategias.

A la hora de estructurar la exposición, el análisis atenderá de forma separada a los elementos generales que, en distintas maneras, aparecen de forma recurrente en los debates acerca de esta cuestión. A grandes rasgos, se trata de un debate que gira en torno a las transformaciones del producto (qué quieren los turistas) y a los factores que afectan al precio al que se vende y al coste de producirlo. En dicho debate es recurrente el recurso a una oposición que, al igual que ocurre en la literatura sobre gestión turística, enfrenta al «viejo» turismo con un «nuevo» turismo cuyos contornos aparecen envueltos en una importante incertidumbre. Esto nos lleva a tratar en primer lugar las percepciones acerca de los turistas y los cambios en sus preferencias y demandas respecto al producto turístico. A continuación, se abordan las opiniones recogidas sobre la competencia, identificada en la totalidad de los grupos como el elemento que mayor influencia tiene sobre el comportamiento reciente de los precios. Por último, se atiende al resto de factores implicados en el campo organizacional que envuelve a las cadenas de

valor turístico, atendiendo al papel del «destino» como elemento de agregación empresarial, al papel de las instituciones públicas y a los cambios en la configuración de la distribución turística y sus consecuencias para la organización de las cadenas de valor.

6.1. Los turistas

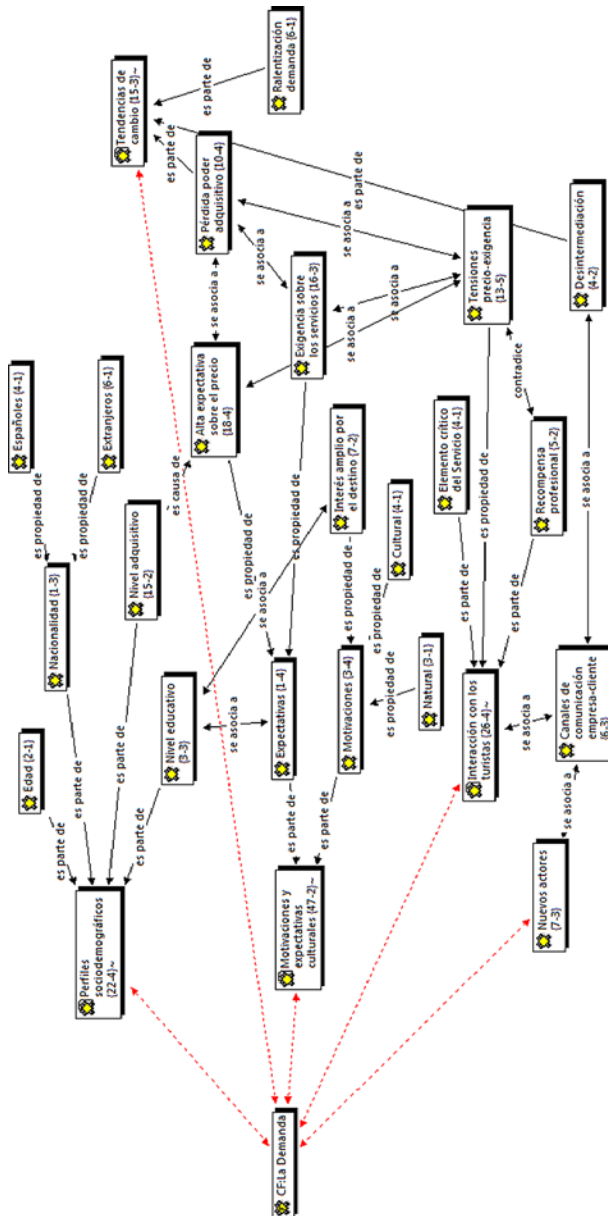
En la primera etapa de codificación se identificaron un total de 97 citas que hacían referencia a los turistas o, en términos más generales, a la demanda turística, sus características y cambios recientes. Para esta *familia*, el listado inicial había incluido cuatro códigos que posteriormente dieron lugar a 18 códigos tras la codificación selectiva. Los resultados generales de esta codificación se recogen en el gráfico 4. Una primera aproximación a partir de las frecuencias (número de citas) de los distintos códigos muestra que la atención de los empresarios sobre los turistas se dirige especialmente hacia sus expectativas respecto al producto turístico, ya sea para constatar su creciente exigencia sobre los servicios turísticos o para criticar su elevada expectativa para los precios que pagan.

Atendiendo al resto de códigos, se plantea una visión *instrumental* de los comportamientos y motivos de los turistas, basada en su capacidad de gasto y, más concretamente, en el precio que están dispuestos a pagar. En primer lugar, en las descripciones y caracterizaciones de los turistas (perfiles sociodemográficos) la atención a su poder adquisitivo⁸³ tiene mucha mayor presencia que el resto de cualidades sociodemográficas (edad y nivel educativo, este último siempre asociado al nivel adquisitivo⁸⁴). Asimismo, la procedencia o nacionalidad de los turistas, que es el otro código importante dentro de este grupo (11 citas), suele asociarse con frecuencia al poder adquisitivo, frecuentemente para diferenciar entre el cliente extranjero con alto poder adquisitivo y el turista nacional (o andaluz) con menores rentas.

[83] Así, en las descripciones de los turistas se menciona un cliente de «nivel medio-alto» frente al cliente que «viene de ofertas» (GD1); cliente «de rentas» (GD4) o un «cliente que quiere salir pero no tiene dinero» (GD4).

[84] «Están en un nivel adquisitivo general que está subiendo, y a la vez [tienen] más formación, que eso es importante» (GD5).

Gráfico 4. La Demanda. Resultados de la codificación selectiva



H3: Sí, pero te voy a decir una cosa: aquí estamos todos de acuerdo que en Matalascañas en verano hay un turismo nacional. El porcentaje alto es de turismo nacional. El turista español que hace muy pocos años en Benidorm, si había una mesa de alemanes y otra de españoles, se iban a los de alemanes porque los españoles los trataban a patadas, el turista español es un turista que se lo deja, y cuando el turista español va a Francia o a Italia, a Estados Unidos o a Brasil es un turista muy respetado y muy querido, porque se lo deja...

H6: En gasto medio, después de los japoneses es el más valorado.

H3: Exacto. Y esto ha cambiado en cinco años. Porque hace siete, el turista español era una ladilla. Ha habido un cambio tremendo. Y esto en la industria ha afectado tremendamente (GD5).

En segundo lugar, a la hora de tratar aspectos más relacionados con la psicología del turista, ya sean las percepciones acerca de lo que buscan en el destino turístico (motivaciones) o acerca de lo que esperan del producto turístico que adquieren (expectativas) tienen especial incidencia los discursos que aluden a un desajuste entre las expectativas de los turistas acerca de los servicios y el precio que pagan por ellos⁸⁵.

H2: ... el cliente ahora percibe que 50 euros es el precio justo de la habitación y todo lo que sea superior a 50 euros o a 90 euros es un robo a mano armada. En Semana Santa en Sevilla cobrar 120 o 150 euros por habitación significa que te va a rellenar una hoja de reclamaciones y te va a exigir que tengas tres camareros abanicándole, y te van a valorar los servicios del hotel negativamente porque han pagado 120 euros por la habitación.

H4: Pues yo cuando más cobro, mayor es la satisfacción, mejor es el cliente... El problema es cuando saco una oferta, de verano. Te viene el cliente nacional y da problemas.

M1: Hay dos tipos de clientes: el cliente de verdad que paga la habitación, incluso fuera de Semana Santa, a un precio muy alto porque son las últimas que te quedan, y las pongo a tal precio y las vendo, estupendo. Y el cliente que reserva a través de internet, que ven el precio, que no pueden decir que le hemos dicho otro precio, que lo aceptan y aceptan las condiciones, y que luego se quejan de que es caro (GD1).

[85] A modo de evidencia adicional, se recopilan en el anexo I, agrupadas por capítulos, distintas citas o fragmentos de discurso que han sido codificadas con el código que se comenta en cada momento. Para este caso, ver fragmentos 1 y 2.

En esta distinción entre el cliente «de verdad», que valora correctamente el servicio que recibe por el precio que paga, y el cliente «de oferta», que cuanto menos paga más se queja⁸⁶, se introduce un tema que va a reaparecer constantemente a lo largo de todo el análisis: la idea de que existe un turista *de calidad*, cuya mayor rentabilidad económica se ve respaldada por ciertas connotaciones morales (un turista *bueno*, «que no da problemas» y contribuye al auge de los destinos turísticos) y que requiere, a cambio, una serie de arreglos organizativos —las estrategias de *mejora de la calidad*— que *a priori* adquieren mayor legitimidad que las estrategias de reducción de costes y flexibilización de precios. Aunque este tema se desarrollará con mayor detalle más adelante, debemos señalar que también se encuentra un importante volumen de referencias (16 citas) al aumento del nivel de exigencia de los turistas respecto a los servicios que adquieren («cada día el cliente es más exigente»), sin hacer mención explícita a los precios pero que, indirectamente, apuntan a un nuevo equilibrio en las expectativas del turista respecto a la *relación calidad-precio*⁸⁷.

Un tercer aspecto en el que se asienta la visión instrumental del turista viene dado por la importancia que tienen las tensiones entre la exigencia de los turistas y el precio que pagan en los relatos sobre las interacciones con los turistas. Se trata de un tema que toma como punto de partida el consenso respecto a la importancia crítica de la interacción entre los trabajadores turísticos y los clientes para la satisfacción del turista (y el mantenimiento de la calidad turística)⁸⁸. Este consenso se vincula al reconocimiento de la interacción satisfactoria con los turistas como una de las principales recompensas intangibles del trabajo turístico⁸⁹, un tema sobre el que volveremos en el apartado 8.3.2 al tratar la cuestión de la profesionalidad. Sin embargo, es posible ver que, en comparación, el discurso de los empresarios sobre sus contactos con los turistas se concentra fundamentalmente en la temática, ya señalada anteriormente, respecto a las percepciones sobre las expectativas y motivaciones de los turistas, de las tensiones entre las expectativas de los turistas y el precio pagado (13 citas). Se señala en distintos grupos una sensación de deterioro en las relaciones con los turistas, con la aparición de «profesionales de la

[86] Fragmento 3.

[87] Fragmentos 4-5.

[88] Fragmento 6.

[89] Fragmento 7.

queja»⁹⁰ y clientes oportunistas que buscan rebajas inasumibles por la empresa. Como veremos con más detalle en el apartado 6.3.3, se trata de un tema en el que las expectativas del turista conectan con las especificaciones del producto («usted no está buscando un hotel de tres estrellas, usted está buscando una pensión»):

... Yo no sé si estarán cambiando las ideas esas como todos los días, pero viene un cliente a mi hotel y me dice, '¿cuánto vale la habitación?', vale ochenta y cinco euros, y te dice el cliente, '¿ochenta y cinco euros?, si usted me lo deja en cincuenta...'. Eso fue el otro día, un alemán que me lo dijo, si me lo deja usted en cincuenta euros me quedo. Y entonces yo, con buenas palabras le digo, 'mire usted, usted no está buscando un hotel de tres estrellas, usted está buscando una pensión'. Y le doy el plano y le digo, 'mire, todo lo que pone P de Pensión son Pensiones, usted mire la más económica'. Usted viene porque hay un certificado aquí en la puerta y qué quiere, de pagarlo por qué, porque en la Costa se lo dejan porque está la cosa mala, porque somos como los marroquíes en muchos lados, y como entran por el aro, algunos vuelven, otros no, y ese es también el problema (GD4).

Por último, la atención al nivel adquisitivo de los turistas se manifiesta en la importancia que tiene la percepción de que se ha deteriorado en los últimos años en el conjunto de referencias a los cambios recientes en la demanda (10 citas sobre 15 referidas a las tendencias recientes de la demanda). Esta impresión de que se ha producido una pérdida de poder adquisitivo, planteada en casi la totalidad de los grupos, sirve para plantear una perspectiva histórica acerca de la evolución de los destinos turísticos. Dicha perspectiva parte de la recurrente *oposición entre viejo y nuevo turismo* a la que ya se ha hecho referencia en la introducción de este capítulo, justificando una valoración negativa y pesimista de la situación del turismo en la región o en los destinos concretos⁹¹. La idea clave aquí es que el turista gasta cada vez menos o tiene menor capacidad para gastar, aunque se identifican multitud de factores para explicar esta disminución (fluctuaciones en los tipos de cambio, inflación en España, aumento de los gastos hipotecarios, márgenes comerciales de los intermediarios, incremento de la competencia, etcétera).

[90] Fragmento 8.

[91] Resulta oportuno recordar aquí que el trabajo de campo se realizó durante la primavera y los comienzos del verano del año 2007, cuando la crisis económica aún no se había manifestado. Véase, al respecto, el apartado 5.2.

No es un turismo que venga sobrado, que venga de vacaciones. De hecho, durante los últimos cuatro años hemos visto una capacidad de pérdida de poder adquisitivo bastante acusada. También depende de otros factores: la subida de hipoteca, llegada del euro, etcétera... (GD5)⁹².

Recapitulando, cabe concluir que el debate acerca de la capacidad económica de los turistas protagoniza las visiones compartidas de los empresarios sobre la demanda turística. Como se planteará al final de este capítulo, el *precio* adquiere un peso decisivo en los mecanismos cognitivos que intervienen en la representación de la demanda. Aun a riesgo de caer en el análisis de contenido cuantitativista, un indicador clave del protagonismo de lo económico en las percepciones sobre la demanda es que 54 de las 97 referencias identificadas en los grupos de discusión sobre este tema hayan sido codificadas finalmente en alguno de los cuatro códigos que hemos descrito aquí⁹³. En principio esto puede parecer un resultado obvio: los empresarios buscan vender servicios a los turistas y es lógico que les preocupe que la capacidad de estos para comprarlos se reduzca. Sin embargo, un examen de las estadísticas sobre el gasto turístico en Andalucía permite ponernos sobre aviso sobre el carácter sesgado de esta percepción. Los datos que se desprenden de la evolución del gasto turístico por procedencias y cuatrimestres que recoge la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía señalan que el gasto turístico, aun con una considerable oscilación estacional, ha aumentado de forma consistente desde 1999 para las procedencias más relevantes,⁹⁴ de forma que el incremento acumulado del gasto entre 1999 y 2009 puede cifrarse en el 46,2 %, una variación que supera ampliamente el crecimiento de la inflación para ese periodo⁹⁵ (ver gráfico 5).

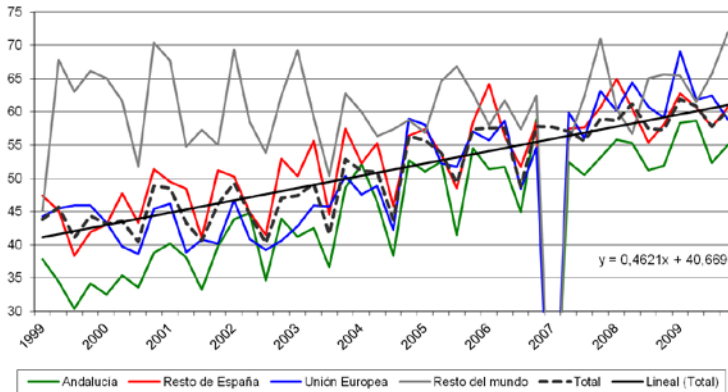
[92] Fragmentos 9-11.

[93] Dichos códigos son: Nivel adquisitivo, Alta expectativa sobre los precios, Tensiones precio-exigencia y Pérdida de poder adquisitivo.

[94] Los turistas andaluces, del resto de España y de la Unión Europea constituyen más del 90 % de la demanda turística total de la región (Consejería de Turismo, 2009a).

[95] Según la información que recopila el Instituto Nacional de Estadística, la variación del Índice de Precios de Consumo Armonizado durante ese periodo (enero 1999-diciembre 2009) fue de 30,2 puntos. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft25/p180&file=inebase&L=0> [Acceso el 22/2/2010].

Gráfico 5. Evolución trimestral del gasto medio diario en Andalucía por procedencias. 1999-2009. Euros



NOTAS: NO CONSTAN LOS DATOS POR PROCEDENCIAS DEL 1^{er} TRIMESTRE DE 2007 DEBIDO A PROBLEMAS METODOLÓGICOS. LOS DATOS DE 1999 Y 2000 HAN SIDO CONVERTIDOS DE PESETAS A EUROS.

FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ANDALUCÍA. ENCUESTA DE COYUNTURA TURÍSTICA DE ANDALUCÍA.

Como veremos, esta percepción parece estar relacionada con la evolución de los precios hoteleros y, en un sentido más general, con el deterioro de la rentabilidad de las empresas turísticas. Este parece ser, al menos, el marco contextual en el que surgen en los distintos GD estas reflexiones sobre la pérdida del poder adquisitivo de los «nuevos» turistas. En cualquier caso, este tema requerirá mayor análisis al tratar otros factores contextuales y las estrategias de calidad, ya que de hecho se vincula con cierta frecuencia al crecimiento de la competencia, los cambios en la distribución turística y los problemas de gobernanza de los destinos turísticos, poniendo de manifiesto las dificultades de la oferta para acceder a una demanda «de calidad» idealizada en torno a esta noción instrumental. Efectivamente, de los discursos sobre los turistas emerge una idea del *turista de calidad* como un nuevo tipo de cliente que reclama una mayor variedad (cuantitativa y cualitativa) de servicios y tiene unas expectativas amplias sobre el producto turístico, que incluyen no solo las instalaciones y equipamientos del alojamiento, sino también el servicio y la atención, así como, en un sentido más general, el conjunto del destino. En contrapartida, a este turista de calidad se le supone una mayor capacidad de gasto y un alto nivel adquisitivo.

Más directamente relacionado con el tema general de cómo se forman las percepciones sobre la demanda (es decir, cómo «leen» los empresarios las señales del mercado), es llamativa la ausencia entre los distintos grupos de menciones a las fuentes estadísticas u otros datos objetivos para justificar sus apreciaciones sobre la demanda. Las escasas menciones a los cuestionarios de satisfacción del cliente vienen de los GD en los que la gestión hotelera está más profesionalizada. Así, en el grupo de los hoteleros urbanos (GD1) se plantea, por parte de una directiva de un establecimiento perteneciente a una cadena hotelera, el uso de las encuestas de satisfacción al cliente en su gestión de la relación con el personal⁹⁶, mientras que en el grupo de hoteleros del litoral (GD6) se plantea la relativa novedad de esta técnica para cuestionar la percepción, planteada por el participante con mayor autoridad y asumida en principio por el grupo, de que el nuevo turista se queja más que el cliente de la época dorada del viejo turismo:

Hoy en día, posiblemente, recurramos más a veces a la ETT, por la cosa de cogerlo rapidito: alguien que nos haga el trabajo rápido, algún ayudante que no tenga en su trabajo más que... bueno, a lo mejor que se le ofrezca primariamente. Pero yo he vivido esas fechas también del setenta y tantos, donde realmente se servían mesas, donde se recogían, yo he vivido algunas quejas. Antes no existía el sistema que existe ahora de medir... antes no se medía la opinión del cliente, eso ha empezado hace pocos años. Ahora es cuando tenemos un parámetro para poder decir nos va bien o nos va mal, antes no. Pero antes yo recuerdo quejas como, me hacen falta dedos en las manos y en los pies [para contarlas], antes era muy habitual, o sea... (GD6).

En contraste, en la mayor parte de las intervenciones sobre la demanda, los participantes suelen basarse en su experiencia directa o recurren a lugares comunes que no parecen requerir mayor justificación (el cliente más exigente, la pérdida de calidad del turista, etc.) y que, en este sentido, parecen remitirse a visiones compartidas (institucionalizadas) al nivel de los destinos. Las referencias a fuentes estadísticas suelen limitarse a datos de afluencia (número de turistas) o de ocupación y, normalmente, son utilizados como bazas para avalar las percepciones sobre la evolución de los mercados y el posicionamiento de los destinos, pero no para fundamentar juicios acerca de la demanda. El siguiente fragmento, procedente del colectivo menos profesionalizado de los hoteleros de Ronda, ilustra claramente este tipo de uso de las fuentes estadísticas:

[96] Fragmento 12.

H3: Pero vamos, el turista a Ronda, ahí lo tienes, porque el otro día venía en el periódico que la Colegiata de Santo Domingo, la Plaza de Toros, es el tercer monumento más visitado de Andalucía, el tercero, eh, que no estamos hablando de una capital de provincia, estamos hablando de un pueblo, una ciudad o como la queramos llamar. O sea, que el turista viene, lo que pasa es que no se queda. Vienen muy malos, pero vienen, venir vienen, porque a Ronda llegan, lo que pasa es que se vuelven a marchar. ¿Por qué? Porque no haya teatro, porque no haya campo de golf, porque no haya..., yo qué sé.

M1: Porque no se ofrece nada, no se ofrece nada más.

H2: Yo conozco la estadística, bueno, relativamente, la de la Plaza de Toros, porque son amigos míos y... 1.500 o 1.800 personas.

M1: Diarios.

H2: Y todas las que hay que añadirles que dicen no las vamos a ver por esto, por eso..., que también vienen, pero no entran (GD4).

El dato de la afluencia se conoce por la prensa («venía en el periódico») o informalmente («conozco la estadística [...] porque son amigos») y se plantea como indicador del potencial desaprovechado del destino. Sin embargo, el argumento central (los turistas son «muy malos» porque vienen pero no se quedan) no está fundamentado en ningún dato, aunque implícitamente se esté hablando de que los visitantes que pernoctan son, a su juicio, demasiado pocos para el potencial del destino. De hecho, el interviniente reconoce no saber qué es lo que le falta al destino, qué es ese «algo más» que permitiría que el turista pasara a ser 'bueno' o 'muy bueno' (es decir, rentable para el negocio hotelero). Algo más adelante, la discusión vuelve al tema de las estadísticas de la plaza de toros, manifestando una actitud escéptica sobre este tipo de fuentes de información:

H4: ¿Tú tienes estadísticas de la afluencia que tiene en los últimos años?

H2: ¿De la Plaza de Toros?

H4: De la Plaza de Toros.

H2: Hombre, no la tengo oficial porque no me la pueden dar, pero se mantiene y sube.

H1: ¿La media está por encima de los 1.500 diarios?

H4: ¿Pero tú crees que está entrando la misma gente que hace tres años?

H2: Yo creo que puede estar entrando incluso más.

H3: Es que si hubiera en Ronda tres plazas de toros, ya no entrarían tanto.

Mod: *La nacionalidad de los visitantes ¿ha cambiado como en todos sitios, el turista nacional por el turista extranjero?*

H4: Aquí es que las autoridades tampoco se lo toman muy en serio. Si tú empiezas a analizarlo, cuando ven a una persona que habla así..., inglés.

(Risas)

H1: Son austriacos y les ponen alemanes y..., sabes lo que te digo, ¿no?

H2: Hombre, claro, son turistas nacionales porque el turismo nacional ha subido un montón.

H3: Yo creo que entran más extranjeros que nacionales.

H4: Y de la costa. De la costa vienen muchos autobuses de extranjeros, pero vienen un día solo. Comen, ven, se van...

M1: Y si son los japoneses, a las 8 de la mañana están saltando...

H4: Y a las 12 ya se están yendo (GD4).

Profundizando algo más en este tema, en otro grupo (GD6) encontramos cómo el argumento estadístico se va transformando de forma que, más que aportar objetividad a la exposición, adquiere un importante componente retórico. Partiendo de una primera intervención en la que se alude a las estadísticas sobre la demanda en respuesta a una pregunta del moderador:

Mod: *¿El incremento de la demanda, no es, digamos, un tipo de colchón para todo este tipo de problemas?*

H1: El incremento de la demanda ha sido un 4 % con una subida de un 60 % de camas. Es que no tiene ningún sentido.

H4: Es que la oferta de camas está diez veces por encima de la demanda, por eso la Administración yo creo que sin pensar en un sistema intervencionista, sí debería tenerlo muy en cuenta a la hora de aperturas de nuevos hoteles... (GD6).

Algo más adelante, la discusión sobre las consecuencias del aumento de la demanda recurre a un argumento de autoridad remitiéndose a un informe de una sociedad público-privada de promoción y desarrollo:

H1: Es que es así, es que es así. Hay un análisis que lo hizo SOPDE en el 2005, que era muy claro y yo creo que puede aportar bastante luz sobre este tema. Dentro de los destinos de España, la parte comparativa en un índice 100, lo que había perdido más era la Costa del Sol. Vamos a ver, en un índice 100 en cuanto a ocupación hotelera, habíamos pasado a un

índice 70, 72, mientras que los demás habían pasado a un 90. Que si se han erosionado las ocupaciones en el hotel en Andalucía un 10 % o un 5 %, ¿cómo es que aquí en la Costa del Sol se ha erosionado un 25 o un 30 %? (GD6).

Tras una digresión acerca de las consecuencias organizativas de esta evolución, sobre la que será preciso volver más adelante, el dato del incremento del 4 % en las estadísticas vuelve a ser traído a colación por otro participante, que aquí ya pone en cuestión la veracidad de la cifra:

H1: El aumento de la demanda, según estadísticas *verdaderas*, el año pasado ha subido un 4 %.

Mod: *Pero al margen de estadísticas, a nosotros nos interesaría que plasmaran más su apreciación personal.*

H1: No, es que una cosa viene unida a la otra, ¿no? El 4 %, si bien es cierto que en los cuatro últimos años la costa había ofrecido catorce mil camas, por tanto, esas camas de catorce mil camas se han absorbido y encima se han crecido un cuatro por ciento, magnífico análisis. [...] ¿Leísteis las estadísticas que dio el Turismo Andaluz el día después del Domingo de Resurrección? Ohhh, pedazo de estadísticas. No sé qué, no sé cuánto, 75 % de ocupación vivido en tantas camas en la Costa del Sol, tantas camas en turismo rural, tantas camas en el resto de Andalucía..., maravilloso, de verdad.

H3: Todo mentira.

H1: Pues claro, como presidente de [Asociación empresarial X] tengo que hacer un estudio científico. Llamamos a cuarenta y cinco hoteles, aleatoriamente, y de los cuarenta y cinco hoteles le dijimos, ¿quién ha tenido una llamada de alguien pidiendo algo? Dos, y precisamente uno es de los hoteles que yo represento. [...] Entonces hasta el día 12, 13, 14, habitualmente lo hacemos el 15, no le damos publicidad a la prensa. El 75 % de turismo andaluz era el 69 % del sector. Seis puntos en esta costa, estamos hablando de miles de camas. ¿A qué coño estamos jugando? ¿Qué coño son estos triunfalismos? ¿A qué juegas tú?, que he leído que el 75 y tú has tenido el 49. Estos triunfalismos políticos no los entiendo.

Al margen de los aspectos anecdóticos sobre la utilización política de la información estadística, lo relevante para el argumento general que se viene desarrollando es que el proceso de diagnóstico del contexto estratégico, al menos en lo que se

refiere a la percepción de la demanda, se distancia mucho de lo que cabría considerar como una búsqueda de información perfecta. Tal y como hemos mostrado, el conocimiento que manejan los empresarios al respecto se asemeja más al conocimiento convencional de sentido común que al resultado de una indagación racional guiada por el método científico. Los responsables empresariales investigados utilizan perfiles estereotipados de sus clientes y recurren más a anécdotas o lugares comunes que a estadísticas u otros datos objetivos, centrándose en su disposición a pagar por el producto (su nivel adquisitivo) y su ajuste respecto a los estándares de calidad con que se elabora (el nivel de exigencia); en estos juicios, como veremos en el apartado 6.3.3, intervienen de forma especialmente importante los intermediarios o distribuidores turísticos y su papel a la hora de sancionar la *reputación* de los productos y destinos turísticos. Cabe apuntar a partir de lo analizado hasta aquí que se trata de un proceso marcadamente subjetivo en el que las informaciones de carácter objetivo (consideradas incompletas y de fiabilidad cuestionada) son filtradas tanto por los consensos y lugares comunes del campo organizacional como por los intereses y percepciones particulares de la empresa concreta, dando lugar a lecturas de lo que busca la demanda (al fin y al cabo, se trata de las *especificaciones del producto* que los proveedores atribuyen a los compradores de la cadena de valor) que prefiguran las respuestas organizativas encaminadas a su satisfacción.

En cierta medida, existe un lugar común que, recogiendo una idea central del *corpus* de las ideas de gestión del sector turístico, mantiene que es fundamental el conocimiento de las expectativas del cliente y la adaptación del producto a esas expectativas⁹⁷. Los empresarios investigados, en cuanto demandantes de ideas de gestión, recogen y asumen este principio, que podría enunciarse como ‘conocer lo que quiere el cliente y dárselo’. Así, en el grupo de hoteleros del litoral, se señala:

[97] Es preciso mostrar, en este sentido, algunos ejemplos de cómo se afirma este principio en lo que, siguiendo a Fernández Rodríguez, cabe denominar la oferta institucionalizada de ideas de gestión. Así, vemos que el *Estudio de Prospectiva sobre la Demanda Turística en Andalucía y sus Implicaciones para el Sector Turismo*, en sus reflexiones finales apunta que, en respuesta a la «mayor heterogeneidad del perfil de la demanda» será preciso «realizar, con mayor o menor intensidad, segmentaciones cruzadas entre patrones socioculturales, estructuras sociodemográficas y estilos de vida, lo que supondrá un esfuerzo añadido a los responsables turísticos a la hora de recopilar estadísticas y de investigar mercados», todo ello aún más complicado dado que estos cambios ocasionarán que «la rentabilidad final del viaje vendrá muy condicionada por factores emocionales de difícil evaluación y cuantificación» (OPTI, 2008: 68). Por otra parte, a nivel estatal, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (CEdT, 2008) recoge entre sus objetivos el «Desarrollar un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español, maximizando su acceso o difusión» (p. 33), que en su desarrollo para el horizonte 2008-2012 apunta a la necesidad de «situar la inteligencia como la herramienta básica para la toma de decisiones en el sector y para poder incorporarla a los productos y procesos de prestación de servicios» (p. 47).

... El tema, yo creo que cada vez más, va a ir en cuanto a un buen conocimiento del mercado a través y cómo vas a poner tu producto en el mercado. Pues precisamente teniendo un muy buen producto, un buen producto, para que vayas respondiendo más a las expectativas de tu cliente y yo creo que ahí es donde vas a defender muy bien tu producto (GD6).

Sin embargo, esta idea de que es el cliente quien determina los cambios organizativos en el sector y que es necesario que las empresas se adapten a sus exigencias no es correspondida por un esfuerzo por conocer y valorar adecuadamente dichas exigencias. Las evidencias que se han recogido hasta aquí apuntan a que la percepción de los turistas se fundamenta en la atención preferente a sus parámetros económicos (el *precio* o la rentabilidad del turista), mientras que la atención a los parámetros subjetivos de la utilidad que esperan obtener de los productos (la calidad o las *especificaciones del producto*) solo es afrontada de forma sistemática, aunque sea mediante herramientas rudimentarias de *medición de la satisfacción del cliente*, en las empresas de mayor tamaño, mientras que en la mayor parte de los grupos parece adoptar distintas fórmulas de 'sentido común' sobre este aspecto, pretendidamente crucial, del contexto. Se trata de un tema sobre el que volveremos repetidamente a lo largo de estos capítulos.

Por otra parte, esta orientación hacia el cliente es desviada por el imperativo de la rentabilidad. El compromiso con las expectativas del cliente de la cita anterior había sido desmentido previamente al señalar que el cambio organizativo se ha producido para responder a la evolución de los costes laborales:

H2: ... O sea, estamos en un proceso de cambios que yo creo que está a mitad de camino y ahí está, digamos, la virtud, y, digamos, la inteligencia de las empresas nuestras, donde trabajamos, que se adapten a esos cambios, y que se adelanten y que aporten, pues oye...

Mod: *A mí se me ocurre... ¿el cambio en qué es, en el servicio que se está prestando o en lo que está demandando el cliente?*

H2: El cambio, mira; el cambio viene impuesto por una serie de circunstancias, y el cambio se tiene que producir obligatoriamente porque los costos laborales se van arriba del todo y alguien inventa el bufé (GD6).

Es decir, que al principio de 'darle al cliente lo que quiere' se le añade la cláusula adicional 'siempre que sea rentable'. Y es en este sentido en el que cabe interpretar la distinción entre 'buenos' y 'malos' turistas en el debate respecto al incremento

del nivel de exigencia: el turista con bajo nivel adquisitivo (o que paga un precio de oferta por el alojamiento) no está legitimado para exigir calidad, sino que la calidad es para quien la paga. Obviamente, se trata de un tema mucho más complejo de lo se ha expuesto en este apartado, sobre el que habrá que volver cuando tratemos las estrategias empresariales en el capítulo 8, una vez que se haya desarrollado una perspectiva más amplia sobre el resto de factores contextuales. No obstante, es preciso incidir en la desviación o desplazamiento del poder de definición del turista sobre el producto: no todas las exigencias de los turistas están justificadas y de hecho, como se vio en la penúltima intervención, el empresario lo que debe hacer es «defender su producto» de las pretensiones ilegítimas de sus compradores. Esta actitud defensiva del empresario respecto a los estándares de su producto adquirirá un papel central cuando tratemos el discurso de la profesionalidad.

6.2. Los competidores

El diálogo del grupo de hoteleros de la Costa del Sol que acabamos de mostrar comienza con la afirmación, estadísticamente *autorizada* (Barry y Elmes, 1997), del desfase entre el crecimiento de la oferta y el de la demanda. Esta preocupación por la intensificación de la competencia se manifiesta, de una u otra manera, en todos los grupos analizados, siendo, por otra parte, uno de los temas candentes en el análisis de la gobernanza global del sector. En el apartado 5.2 se mostró que aunque las pernoctaciones, a nivel agregado y para los alojamientos hoteleros, crecieron en el periodo más reciente a un mayor ritmo que las plazas, el balance respecto a la etapa inicial de los años 60 resulta negativo. Además, es preciso la mayor de las cautelas a la hora de considerar los indicadores de la oferta del periodo reciente, toda vez que no contabilizan la evolución de la oferta de turismo residencial no reglada. Numerosos diagnósticos apuntan a que esta modalidad alojativa ha crecido de forma muy importante en los últimos años y asumen que su impacto para la oferta hotelera ha sido negativo⁹⁸, en la medida en que la pernoctación hotelera ha pasado a ser sustituible por una pernoctación en viviendas ubicadas en áreas turísticas en las pautas de consumo de un número importante de turistas⁹⁹. Andréu apunta a la importante

[98] Acerca del turismo residencial y sus efectos sociales en España, resulta casi imprescindible el trabajo del equipo liderado por Tomás Mazón en la Universidad de Alicante. (Mazón y Aledo Tur, 2005; Mantecón, 2008; Mazón, Huete *et al.*, 2009). En Deloitte-Exceltur (2005) se recoge un intento de cuantificación del volumen de esta oferta *alegal* por regiones y un diagnóstico, cabría decir que inspirado por los intereses de la gran patronal hotelera, de su rentabilidad social en contraste con la oferta hotelera.

[99] El Balance del Año Turístico en Andalucía de 2009 apunta a que el 27,4 % de los turistas utilizaron viviendas

presencia mediática del crecimiento del turismo residencial en la agenda pública del turismo en Andalucía, de forma que este tema protagoniza de forma importante la agenda negativa (Andréu Abela, 2009).

Cabe concluir de esta serie de indicadores que la entrada de nuevos competidores es un problema recurrente e importante del contexto productivo del turismo andaluz. Antes de pasar a tratar las opiniones emitidas en los grupos de discusión, será preciso tratar algunos aspectos teóricos del problema del crecimiento de la oferta y su impacto en la competencia.

6.2.1 Apuntes teóricos sobre el desarrollo de la oferta y la intensificación de la competencia

En un perspicaz análisis del sistema turístico del Mediterráneo, Bramwell (2004) señala que el hecho de que inicialmente la demanda turística creciera a mayor velocidad que la oferta hizo que los alojamientos obtuvieran una inusual posición de fuerza frente a los distribuidores turísticos. Como apunta Santana Turégano (2009), a resultas de esta mayor capacidad de negociación, los alojamientos obtenían recursos financieros y contratos a largo plazo que protegían las inversiones de las oscilaciones del mercado. Durante los 1980 y 1990 confluyeron numerosos incentivos al crecimiento de la oferta (interés de los distribuidores, reinversión de los productores, escasa diferenciación del producto que permitía su copia por nuevos actores, alta liquidez financiera), que en la primera década de este siglo ha hecho que el crecimiento del número de competidores (dentro de los destinos, en el Mediterráneo y fuera de él) llegue a superar de forma importante el crecimiento de la demanda, alcanzando el nivel de lo que Bramwell denomina, siguiendo a Harvey (1978), «sobreoferta especulativa» (Bramwell, 2004: 9). Contribuyen a este resultado la orientación hacia el corto plazo de los empresarios turísticos y la tendencia del sector, en las condiciones *masivas* de estandarización de la oferta, a reinvertir los beneficios en nueva planta alojativa. En esta situación, los distribuidores obtienen un importante poder sobre los alojamientos, que se ven abocados a una espiral negativa de reducciones de precios, disminución de la reinversión y

en distintas modalidades (propiedad, invitación de amigos o familiares o alquiler) (Consejería de Turismo, 2010: 43). Con respecto al conjunto de la demanda española, el Instituto de Estudios Turísticos eleva considerablemente el impacto del uso turístico de las viviendas: en un 61,7 % de los viajes de los españoles de 2009 se utilizó una vivienda propia (aunque fuera a tiempo parcial-multipropiedad) o de amigos o familiares, a los que habría que añadir otro 8,9 % de viajes en los que se alquiló esta vivienda a particulares o agencias (IET, 2010: 32).

pérdida de competitividad. Por tanto, es un resultado *racional* que los empresarios se muestren críticos ante una situación del mercado que les resulta claramente perjudicial ya que, en términos económicos ortodoxos, la oferta crecerá hasta que el precio alcance el mínimo rentable, de forma que las ganancias se recortarán hasta igualar la tasa de interés global del capital.

Sin embargo, la competencia (o la libre competencia) resulta ser un elemento central del entramado justificatorio del orden económico actual. Como señalan Boltanski y Chiapello, la idea de que la empresa capitalista en condiciones de libre competencia es la más eficiente (y por tanto la única que garantiza el bien común) es uno de los componentes centrales del espíritu del capitalismo que, en cuanto argumentos de ciencia económica,

Se presentan como argumentos no ideológicos y no dictados por principios morales, por más que incorporen una referencia a los resultados finales globalmente conformes a un *ideal de justicia*, el caso de los más sólidos entre ellos, así como una idea de bienestar, en la mayoría (Boltanski y Chiapello, 2002: 48; cursivas añadidas).

La competencia, entendida como un mecanismo que elige justamente a los mejores, juega un papel clave en la amalgama de utilitarismo consecuencialista, liberalismo económico y darwinismo social que estos autores denominan, parafraseando a Weber, «capitalismo de cátedra» (p. 54). Recordemos que en el capítulo 2 señalamos la importancia de las *pruebas* (*tests*) como elementos clave que conectan, en el marco teórico de *El nuevo espíritu...*, el plano ideológico normativo con el plano de la acción, permitiendo *justificar*, a nivel macro y micro, las diferencias de estatus. A grandes rasgos, Boltanski y Chiapello distinguen entre *pruebas de fuerza* y *pruebas de grandeza*, de forma que son las segundas (pruebas legítimas) las que permiten dirimir disputas de estatus de forma que el resultado sea considerado justo por los perdedores¹⁰⁰.

Aceptando este sentido teórico del término *prueba*, se entenderá que la libre competencia puede considerarse una prueba central del entramado justificatorio del capitalismo, ocupando un importante papel en los valores empresariales. Para Boltanski y Chiapello, la competencia es el elemento característico de la *grandeza* en la *ciudad*

[100] Lo que ocurre cuando las reglas de la prueba y su aplicación señalan claramente la fuerza o cualidad que se va a medir entre los contendientes, evitando que algunos aprovechen fuerzas o cualidades de otro orden para obtener ventajas ilegítimas en la prueba.

*mercantil*¹⁰¹, un tipo de convención sobre el bien común que tiene una importante presencia en las sucesivas concreciones históricas del espíritu del capitalismo.

Sin embargo, cabe esperar que detrás del principio de justicia general que afirma el núcleo teórico sobre la competencia ('el mercado pone a cada cual en su sitio'), sea este un ámbito especialmente necesitado del tipo de justificaciones locales que produce el discurso de gestión. Y es que, como prueba la evidencia histórica manejada, entre otros por Perrow (1991), Granovetter (2005) o Skidelsky (2009), la competencia perfecta ha sido más la excepción que la norma en los mecanismos de regulación de los mercados¹⁰². La idea de que la competencia debe incorporar unas reglas que regulen las distintas fuerzas que pueden usar legítimamente los competidores incorpora una dimensión *moral* a la acción estratégica orientada a la contienda competitiva por el mercado. Se trata del tipo de consideraciones extraeconómicas a las que se hace mención en la hipótesis H3; como veremos a continuación, en el análisis de las posiciones y movimientos estratégicos de la competencia no solo intervienen consideraciones acerca de la eficacia o rentabilidad de las prácticas, sino que también es muy relevante el uso de distinciones basadas en el estatus o la fuerza moral.

Al debatir sobre la naturaleza y comportamiento de los competidores, los empresarios entrevistados plantean una amplia casuística de competidores (empresas del mismo o de otros sectores, localidades, países) y atributos competitivos muy diversos. Sin embargo, su forma de plantear la legitimidad del test competitivo difiere considerablemente de la que los autores que investigan la literatura de gestión identifican habitualmente en la «oferta» de ideas de gestión. En la literatura

[101] Para Boltanski y Chiapello, basándose en la antropología de la justicia desarrollada por Boltanski y Thévenot (1991), las justificaciones «tienden a incorporar referencias a un tipo de convenciones extremadamente generales orientadas hacia una noción de bien común y que pretenden tener una validez universal, modelada en el concepto de *ciudad*» (Boltanski y Chiapello, 2002: p. 64; cursivas en el original). Las pruebas de justicia se basan en estos *principios de equivalencia*, que definen una escala de grandeza entre los contendientes: en el caso de la *ciudad mercantil*, el grande es el que se enriquece superando la prueba comercial del mercado competitivo, mientras que en la *ciudad industrial* la grandeza emana de una prueba de eficacia (p. 66). Boltanski y Chiapello entienden la *prueba comercial* como la «capacidad para aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado» usando «el poder de atracción de los bienes y servicios propuestos» (p. 69). Esta noción del orden social como un sistema sancionador de jerarquías también está muy presente en la obra de Bourdieu (Bourdieu y Passeron, 1981; Bourdieu, 1988).

[102] Boltanski y Chiapello, haciéndose eco de las investigaciones sobre la competencia, destacan el mayor «realismo» de los textos de Management frente a la teoría económica, por cuanto su preocupación por las «ventajas competitivas» persigue, precisamente, esquivar la competencia. De esta forma, el uso liberal del «término competencia disimula las relaciones de fuerza desiguales de quienes forman concretamente la demanda [Aunque en circunstancias particulares puede] contribuir a la construcción de un orden más justo, en el estado actual de las desigualdades [...] esta competencia, que poco tiene de perfecta, se convierte muchas veces en la imposición de la ley del más fuerte» (Boltanski y Chiapello, 2002: 652-3).

de gestión la competencia aparece como un *deus ex machina* cuya exacerbación origina y justifica los cambios en los principios de gestión (flexibilidad frente a seguridad, descentralización frente a jerarquía, dinamismo frente a estabilidad, etc.). La conclusión que extraen Boltanski y Chiapello de su material empírico es que, en el tercer espíritu del capitalismo, la lógica de la ciudad mercantil es desplazada por la lógica de la *ciudad proyectual* (en red o conexionista), de forma que la justificación mercantil es sustituida por la justificación conexionista (Boltanski y Chiapello, 2004: 188-194). Esta visión, realista a la vez que normativa ya que lleva aparejada una noción de justicia, sustituye la competencia de la prueba comercial por la capacidad o aptitud para insertarse en las redes (la prueba conexionista, la «competencia», unión de cooperación y competencia). De esta forma, ya no se habla de una competencia 'perfecta' en los términos liberales e individualistas del mercado perfecto sino de una competencia 'exacerbada' en un mundo estructurado en redes (Boltanski y Chiapello, 2002: 201).

En contraste, el discurso empresarial sobre la competencia no coincide con el registro de los textos de gestión, prescriptivo y acrítico con la idea de que la actividad empresarial deba convertirse en una guerra de todos contra todos en la que todo vale. En los grupos de discusión analizados no faltan casos en los que los empresarios aboguen expresamente por una limitación de la entrada de nuevos competidores, algo que parece atender contra el credo neoliberal pero que parece completamente comprensible si atendemos a la estructura de una industria que, en un particular problema de acción colectiva, ha tenido su principal vía de reinversión en el desarrollo de nueva oferta, deteriorando al mismo tiempo la rentabilidad de la ya existente (Ingram e Inman, 1996; Bramwell, 2004). Aun aceptando o utilizando la idea de la competencia como ideal moral, los empresarios abordan las prácticas de sus competidores recurriendo al tipo de argumentos descalificatorios de las pruebas legítimas que Boltanski y Chiapello identifican como prototípicos de la crítica (en este caso interesadamente reformista) del capitalismo¹⁰³. En este sentido, tienden a denunciar que las reglas de la prueba no garantizan que los contendientes sean juzgados respecto a los parámetros establecidos (en este caso, la eficacia de su gestión empresarial y su recompensa) sin que intervengan en el resultado ventajas de otro tipo (físicas, relacionales, de capitales) ajenas a la que mide la prueba. De esta forma, la deslegitimación se produce al señalar que lo que se presenta como una prueba legítima es, en realidad, una prueba

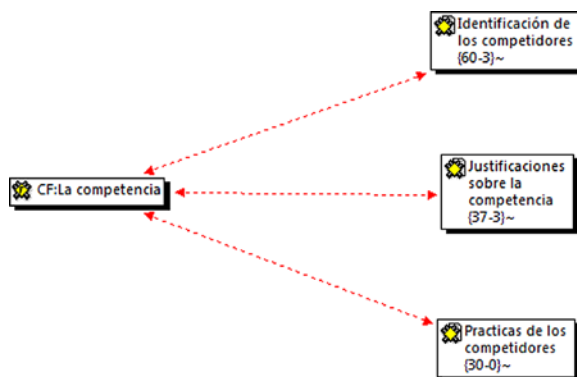
[103] De hecho, tal y como apuntan estos autores al final de su libro, una crítica que buscara depurar las pruebas mercantiles, equiparando las condiciones de la competencia, sería «un primer paso hacia la disminución de las puras relaciones de fuerza hoy predominantes» que, además, se mantendría fiel a los principios liberales básicos (Boltanski y Chiapello, 2002: 653).

de fuerza. En todo este discurso crítico, como se verá inmediatamente, subyace un argumento retóricamente legitimador de las prácticas que los responsables empresariales efectivamente adoptan, en la medida en que se conforman a unas reglas del juego socialmente aceptadas acerca de los mecanismos legítimos de acumular ganancias en el campo de la producción turística.

6.2.2 Los discursos sobre la competencia

A la hora de tratar los discursos sobre los competidores y la competencia, se establecieron tres códigos iniciales. Un primer código se refería a la identificación de los competidores (60 citas) y con él se etiquetaban las referencias a destinos o empresas que se señalaban como competidores o agentes de la competencia. Un segundo código (justificaciones sobre la competencia, 37 citas) se utilizó para identificar los discursos en los que se exponían las cualidades o razones que justificaban el carácter competitivo de los destinos o empresas señalados, atendiendo a elementos contextuales o circunstanciales antes que a iniciativas o prácticas empresariales concretas. Por último, un tercer código (prácticas de los competidores, 30 citas) permitía identificar las prácticas o estrategias por las que se afirmaba el carácter competitivo de las empresas o destinos señalados.

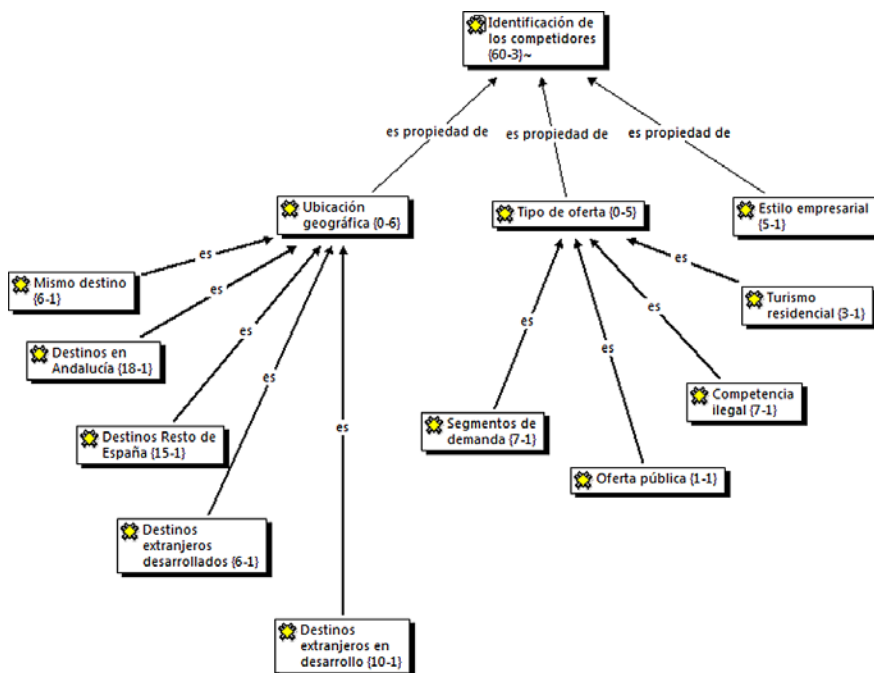
Gráfico 6. La competencia. Resultados de la codificación primaria



A) Identificación de los competidores

La identificación de los competidores sigue un criterio fundamentalmente geográfico (54 de las 60 citas), referido a localidades, zonas turísticas, regiones o países. Con menor frecuencia, también se realiza una distinción entre tipos de oferta turística (18 citas), fundamentalmente orientado a señalar las diferencias en la orientación de los competidores hacia segmentos específicos de la demanda (p. e. cruceros, turismo cultural, alojamientos de distintas categorías) o a señalar, dentro de un mismo segmento, la presencia de empresas o actores económicos que obtienen ventajas competitivas al no conformarse al marco normativo que reglamenta la prestación de servicios dentro del campo organizacional (p. e. la competencia ilegal del turismo residencial). También se dan, aunque en mucha menor medida, algunas referencias en las que las ventajas o desventajas competitivas se vinculan a tipos (o estilos) de empresa (p. e. empresas familiares frente a cadenas o grandes empresas o «viejas» y «nuevas» formas de organización del servicio alojativo).

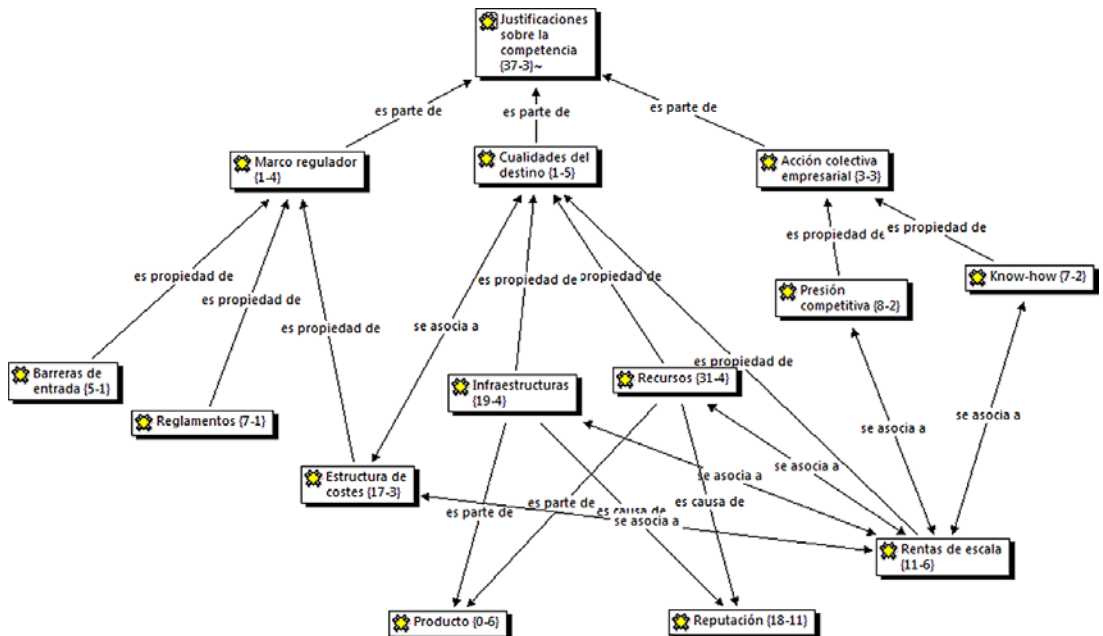
Gráfico 7. Identificación de los competidores. Resultados de la codificación selectiva



B) Justificaciones sobre la competencia

Las justificaciones sobre los motivos del éxito (o fracaso) de la competencia permiten acceder a un material mucho más rico. Este código identifica las intervenciones de los empresarios acerca de los elementos del entorno que convierten a otros lugares o empresas en mejores o peores competidores a tener en cuenta. Con este material se obtiene una primera muestra del campo semántico que utilizan los empresarios para describir el entramado de fuerzas competitivas que constituyen «el mercado» y su percepción del *tipo de fuerzas* (o de grandeza, Boltanski y Chiapello, p. 77) que se miden en esta prueba de legitimidad. Como es de esperar, se producen importantes diferencias en el tipo de elementos que justifican las ventajas competitivas de los distintos destinos o empresas aludidos en el grupo anterior de códigos. Se han distinguido tres elementos primarios (o partes) en este tipo de justificaciones: las cualidades específicas del destino en que se ubican (26 citas), las diferencias en el marco regulador en que se desenvuelven (28 citas) y la presencia de determinados fenómenos resultado de la acción colectiva del empresariado (14 citas).

Gráfico 8. Justificaciones sobre la competencia. Resultados de la codificación selectiva



Dentro de las cualidades de los destinos, los *recursos* turísticos presentes en la localidad o área ocupan un lugar fundamental, ya sea en referencia a parajes naturales (p. e. playas), atracciones construidas (monumentos, museos) o a otros elementos (exotismo, clima). Estos recursos ofrecen ventajas en cuanto a la diferenciación del destino, dado que en principio no pueden ser copiados por los competidores¹⁰⁴, aunque en alguna cita se plantea la posibilidad de aumentar la cantidad de recursos de un territorio *poniéndolos en valor*¹⁰⁵. Un segundo tipo de argumentos alude a las infraestructuras, que aquí tienen una menor presencia de la que posteriormente tendrán al hablar de las problemáticas de los destinos.

Más interesante resulta el tercer tipo de argumentos alusivos a los destinos, que hemos denominado *economías de escala-red* dado que tienen en común que se refieren a una diversa serie de ventajas obtenidas gracias a la concentración o consolidación del tejido empresarial en los destinos que tienen cierto tamaño. En algunos casos se alude a destinos que actúan como «marcas» que permiten cobrar precios más elevados, pero más frecuentemente se hace mención a ventajas derivadas de la mayor cantidad y variedad de ofertas de cara a ganar un lugar en las preferencias de distintos tipos de clientelas y canalizar flujos masivos. Esta es, por ejemplo, la reflexión de un empresario de la oferta complementaria de Matascañas justificando el escaso éxito de su destino a la hora de captar clientes del IMSERSO en temporada baja, cuando el abandono de la afluencia del turismo residencial hace que cierre la mayor parte de la oferta complementaria:

Yo he estado trabajando en la zona de la Costa del Sol y en Tenerife. Y hay una diferencia de servicios abismal. De hecho, un jubilado lo que más quiere es buscar servicios para que todo el tiempo libre que tiene, que es mucho, lo tenga ocupado (GD5).

Una concepción de este tipo de ventajas más próxima a la idea de marca la encontramos en el siguiente diálogo, procedente del grupo de hoteleros de Roquetas de Mar. Los empresarios distinguen una jerarquía de destinos dentro del mercado del sol y playa estival, de forma que uno (el mayor y más consolidado) obtiene mayor ocupación y precios más elevados. Es relevante que se plantee la capacidad de este destino competidor para bajar los precios y mantener aun así una mayor rentabilidad, ya que intervienen aquí otros factores (presión o capacidad de respuesta competitiva y estructura de costes para soportarla, que serán tratados más

[104] Fragmento 13.

[105] Fragmento 14.

adelante) con los que este código presenta cierta asociación¹⁰⁶. Sin embargo, una lectura más atenta del contexto conversacional del que se extrae esta cita apunta que los empresarios aluden a una posición en el mercado ganada independientemente del desempeño empresarial actual.

H2: Pregunta en Costa del Sol, todo incluido, ¿a cuánto se está vendiendo, todo incluido en la Costa del Sol un día?

H4: Y aun así, no los podemos...

H5: No, no, no, no. Este fin de semana he tenido ochocientos clientes.

H2: No, yo hablo en general. Lo que digo es que comparado con el año pasado, que rompió moldes, este año, julio malo, la primera quincena de julio, salvo Cádiz y Huelva...

H4: Y después que nosotros estamos en un destino intermedio entre Costa del Sol... es decir, ahí lo tenemos, cuando esos dos destinos se llenan es cuando llegamos nosotros, no nos olvidemos...

H2: Está claro, pero no deja de ser destino.

H4: Sí, pero cuando eso no se llena...

[...]

H1: Hay que mirar una cosa también, digo yo. ¿Qué ocupación tenéis?, 75 %, sí, pero ¿con qué tipo de gente y con qué precio?

H2: Pero eso es inevitable.

H4: El 75 %, a los precios nuestros, y al 100 %, los precios de la Costa del Sol. (GD3).

Hasta ahora hemos mostrado visiones acerca de la competencia con cierto tono negativo, referidas a situaciones en las que determinados atributos de los destinos rivales prefiguran, independientemente del desempeño empresarial, el resultado del enfrentamiento competitivo. Sin embargo, también es posible distinguir una visión proactiva y positiva de la competencia, en la que competir es algo que los empresarios *hacen* y que tiene resultados colectivos beneficiosos. En la siguiente cita, la

[106] No está de más recordar que el uso del término *asociación* no coincide con la acepción estadística, ya que dichas asociaciones se establecen a la vez, o en momentos muy próximos, entre los incidentes codificados y entre los códigos que los tipifican. Con no poca frecuencia un mismo incidente ha servido para elaborar varios códigos, por lo que siempre cabe la posibilidad de que la asociación recurrente entre ellos se deba a un tercer código que aún no se ha saturado teóricamente. En este sentido, hay que reconocer cierta ambigüedad conceptual fruto de la coincidencia (no perfecta, en cualquier caso) de parte del material empírico que ha servido de base para construir el código *Rentas de escala-red* y los empleados para hablar de los fenómenos vinculables a la acción colectiva de los empresarios. El matiz que se busca reflejar viene dado más por el sujeto de las expresiones que por el predicado: 'el destino X es competitivo por A' frente a 'las empresas de X son más competitivas por A'.

conexión con las rentas de escala se desplaza hacia las sinergias del destino («no a la competencia que nosotros hagamos contigo») y entra en juego en el conjunto de factores de éxito competitivo una pauta de conducta colectiva empresarial (la «diferenciación por la competencia») que puede mejorar el éxito colectivo («comemos todos») de los destinos turísticos independientemente de su dotación de recursos o su marco reglamentario, a través de las sinergias del enfrentamiento competitivo.

H1: Por eso te digo, que nosotros tenemos un estándar de calidad muy bueno, muy bueno, muy bueno; rozando la excelencia, que es el objetivo. Y ese es el objetivo que debemos marcarnos, que es lo único que nos puede hacer un poco singulares, ¿no? La diferenciación que nosotros necesitamos con respecto a los demás, es decir, hay que buscar una diferenciación por la competencia, y ahora mismo yo creo que lo más razonable ahora mismo es la excelencia, es decir, ofrecer unos servicios de excelencia. Y no debemos de dejar...

H3: Pero la competencia se debe de hacer, por ejemplo, en...

H1: No, no, pero me refiero no a la competencia que nosotros hagamos contigo, sino a la competencia que nos vamos a hacer con los demás destinos turísticos.

H3: Eso sí, eso por supuesto [...]

H1: Ahí está. Yo, por ejemplo, por las noches tengo muchísimos... Cuando está el [Hotel X, de alta gama] lleno, yo tengo muchísimos clientes. Y yo, porque esté el hotel vacío, yo tengo un servicio y punto, eso es lo que hay. Les parecerá bien o les parecerá mal, pero eso es lo que tengo. Yo ni bajo los precios, ni los subo, y yo tengo muchísima gente. Por ejemplo, al [Hotel X] todo el mundo que viene a dormir, casi ninguno come allí, ni mucho menos, la gran mayoría sale fuera. O sea, que comemos todos; yo ni le hago la competencia al [Restaurante Z], ni se la hago al [Hotel X], ni se la hago, por ejemplo, a los colindantes, al [Hotel Y] (GD4).

El mecanismo subyacente a este carácter competitivo de la concentración estaría tanto en que el tamaño de los destinos y su acceso a canales masivos permiten incrementar las posibilidades de cada producto individual como en que los empresarios individuales obtienen importantes sinergias de la oferta complementaria que empieza a ser rentable a partir de un determinado nivel de afluencia. Veremos sobre esta cuestión tras tratar la incidencia en las justificaciones sobre la competencia de los argumentos relativos al marco regulador. No conviene perder de vista en esta cita, de cara a lo que se tratará en los capítulos siguientes, la asig-

nación de un valor moral («lo más razonable») a la opción por la calidad («ofrecer unos servicios de excelencia»).

La importancia que obtiene en volumen de referencias el código *Marco regulador* (30 citas) está directamente relacionada con la inclusión dentro de este tipo de justificaciones de aquellas que aluden a la *estructura de costes* (17 menciones). Esta decisión se ha tomado siguiendo el criterio teórico neoinstitucionalista que asume que la reglamentación fiscal, laboral y sectorial define las barreras de entrada y la estructura de incentivos para la acción de las empresas en los campos organizativos. Lo que equivale a decir, desde una perspectiva crítica, que el marco legal que afecta a una industria introduce unos márgenes a la función social de producción que prefigura y condiciona los sistemas organizativos de las empresas de dicha industria. Respecto a nuestra evidencia empírica, resulta difícil establecer cuándo la justificación ‘producen más barato’ alude a una estrategia empresarial (legítima o ilegítima) y cuándo a una cualidad del contexto (‘producir allí de la misma manera resulta más barato’), aunque se ha procurado recoger en este código este segundo matiz. La alternativa habría sido ubicar buena parte de este material bajo un código suplementario que aludiera al desarrollo y difusión de sistemas organizativos coste-eficientes como resultado de las prácticas de los empresarios. Se trata de un tema sobre el que será preciso extendernos cuando tratemos las estrategias de flexibilización de precios.

En cualquier caso, parece claro que cuando un empresario señala que «los costes de producción en el Caribe son el 12 % y aquí el 40 %» no se está refiriendo a empresas más eficientes sino a diferencias en la legislación fiscal y laboral entre España y los países de esa área. Asimismo, aunque las ventajas competitivas de los empresarios *free-riders* se obtienen mediante la acción transgresora, las quejas no se dirigen tanto a la posibilidad de reducir los costes y obtener con ello una ventaja competitiva ilegítima como a la incapacidad de las instituciones públicas para atajar la oferta ilegal o las prácticas fraudulentas y hacer cumplir los reglamentos¹⁰⁷.

En estas citas también encontramos referencias a la influencia del marco reglamentario en los procesos y procedimientos productivos («da igual las estrellas, no necesitan aire acondicionado», «no hay contrato de por medio»). Asimismo, los discursos sobre la oferta ilegal (que, como ya hemos señalado, constituyen un tipo particular de competidores) surgen normalmente en un contexto en el que la cuestión de fondo gira en torno a las barreras de entrada y el incremento del

[107] Fragmentos 15-18.

número de competidores, apuntando al crecimiento de la oferta como una de las principales preocupaciones del empresariado, en consecuencia con los planteamientos teóricos que hicimos al análisis de este apartado. Es relevante, en este sentido, la postura de los participantes con mayor legitimidad del grupo que representa la posición empresarial hegemónica en el tejido empresarial andaluz: «por eso la Administración yo creo que, sin pensar en un sistema intervencionista, sí debería tenerlo muy en cuenta a la hora de aperturas de nuevos hoteles» (GD6).

Este fragmento plantea algunos temas que resultan de interés para introducir el tercer tipo de argumentos relativos a las justificaciones sobre los competidores. La sobreoferta afecta hasta tal punto a la posición comercial de la oferta ya existente que se aboga por una intervención en el mercado que limite el número de nuevos competidores para evitar que pongan en peligro la rentabilidad (y como veremos más adelante, el bien común del empleo) de las empresas existentes. Parece un argumento racional, pero parece oportuno detenernos sobre la precisión «sin pensar en un sistema intervencionista» que realiza el empresario. Con esta aclaración, el participante busca distanciarse de posturas ideológicas favorables a la intervención de los mercados (el comunismo y la socialdemocracia) en un contexto conversacional en el que las críticas al intervencionismo de la Administración son constantes (impuestos, reglamentos, poder sindical). En cierta medida, se quiere justificar una excepción a la norma de la libre competencia empresarial sin perder la fuerza moral que la idea de la competencia, como mecanismo legítimo de selección, aporta en otros ámbitos de la acción de los empresarios. Como veremos más adelante, el responder a las presiones de la competencia se convierte en un argumento incuestionable para justificar las estrategias empresariales y llega a plantearse como principio ideal para la gestión de las relaciones laborales (que las obligaciones con los empleados se guíen únicamente por el valor que aportan a la empresa). En la descripción del núcleo ideológico central del espíritu del capitalismo de Boltanski y Chiapello (2002: 48-53), la competencia se asocia tanto con la libertad (económica y política) como con la consecución del bien común de la seguridad material (el progreso material y el empleo). En este sentido, la evitación del anatema intervencionista en la intervención del empresario a que hacemos alusión viene a intentar conciliar estas dos raíces morales del principio de la competencia: se debe intervenir en el mercado para garantizar el progreso material actual, pero sin llegar a interferir con la libertad económica.

En esta postura subyace una idea de la competencia económica que, a la vez que es producto de la acción libre (y egoísta) de los empresarios, da lugar a la

consecución de bienes colectivos (la riqueza). Se dice, en este contexto, que no hay desventaja competitiva en cuanto a recursos o reglamentación que la acción competitiva de un colectivo empresarial 'audaz' (o innovador) no pueda superar¹⁰⁸. La identificación en determinados competidores de este tipo de atributos ha dado lugar a la creación de un grupo de códigos vinculados a la acción colectiva de los empresarios (14 citas) dentro del código de las justificaciones sobre los competidores. El primero de ellos alude a esta capacidad de los colectivos empresariales para generar una *presión competitiva* que, con ciertas connotaciones de la destrucción creativa de Schumpeter, es capaz de innovar, responder al mercado de forma exitosa y superar cualesquiera dificultades. En este sentido, se señala que las empresas de la Costa del Sol o de algunos países europeos han generado una presión recíproca que ha mejorado su capacidad competitiva colectiva. La rápida difusión por imitación de las innovaciones en estos destinos hace que el nivel de los productos y procesos productivos del colectivo de empresas mejore, de forma que la creatividad empresarial resulta más exitosa en un entorno empresarial autoexigente e innovador. Se trata del *círculo virtuoso* al que hemos hecho referencia en la nota 25 de este capítulo y que aquí vemos reflejado en diálogo de los hoteleros de Ronda que antecede a la cita de la que parte dicha nota:

M1: Pero porque son países que han estado muchísimo más avanzados con el turismo; como Italia, como Francia, y entonces también sus negocios están más obsoletos. Nosotros estamos, un poco, remontando todo ese tema, estamos mucho más al día, se están haciendo cosas mucho más novedosas.

H3: Es que aquí te obliga la competencia [X].

M1: Claro.

H3: Es que aquí, nosotros estamos obligados por nosotros mismos. Aparte ya de la presión que tenemos, nos presionamos unos a otros, porque claro, si tú mañana coges y pones en tu habitación un plasma de 42 pulgadas, ya me obligas a poner uno de 36, como mínimo.

M1: ¿Tú sabes que a mí me han dicho que cómo es que yo no tengo plasma en las habitaciones?

H3: Por eso te digo, que nosotros tenemos un estándar de calidad muy bueno, muy bueno, muy bueno; rozando la excelencia... (GD4).

[108] Por ejemplo, la idea de la «diferenciación por la competencia» en la cita del GD4 mostrada en páginas anteriores.

Como puede verse, se alude a una presión recíproca («estamos obligados por nosotros mismos») que acaba dando lugar a «un estándar de calidad muy bueno». En esta cita la presión se señala como una ventaja competitiva del propio destino frente a otros con menor presión competitiva (que «están muchísimo más avanzados» pero «sus negocios están más obsoletos»). Pero también es posible encontrarla en sentido contrario, reconociendo una falta de presión o autoexigencia del tejido empresarial del destino en comparación con otros competidores:

Ahora todo el mundo tiene un dinerillo ahorrado y puede meterse en Internet y puede buscarse un fin de semana en Marbella. Eso los empresarios, los hoteleros, no lo han visto o lo están viendo tarde, pero hay zonas de España donde se han dado cuenta y han cambiado [...]. Yo por ejemplo, yo hago también... voy también de vacaciones fuera, y no fuera de España sino aquí. Y usted va a Canarias, vas a un restaurante y ves un camarero cada 2-3 mesas, que está pendiente de que incluso que si ve que miras el pez con mala cara se acerca 'perdone, ¿cómo está el pez?' y se lo retira, está pendiente de poner el agua... y esto aquí se ha perdido. Y estamos hablando de Canarias, que es un sitio que antiguamente se conocía como la espolvera nacional, cómo decirlo, ¿no? Hace poco estuve en Cáceres y lo mismo, los pocos turistas que ahí estaban, la gente que está en los hoteles se distrae y se cuida para que regreses; eso aquí se ha perdido, por dejadez, porque nos interesa... yo no lo sé... (GD2).

Se trata de una intervención dentro del grupo de directivos hoteleros y mandos intermedios de Marbella, que relaciona esta pérdida *colectiva* de tensión competitiva con aspectos del producto turístico claramente vinculados a las competencias sociales del personal («está pendiente», «se distrae y se cuida para que regreses») aunque deje implícita cierta crítica a la organización de los procesos (el competidor pone «un camarero cada dos o tres mesas», no escatima en personal «por dejadez» o «interés»). Como veremos mucho más ampliamente en el capítulo 8, en la justificación de las características del producto que debe cumplir el «estándar de calidad» interviene de forma muy clara el tema de la *profesionalidad*, una suerte de código tácito sobre las cualidades del producto y la atención turística con importantes connotaciones morales al que se recurre reiteradamente a la hora de enjuiciar los resultados de las nuevas estrategias empresariales.

Por otra parte, se detecta otro tipo de referencias que aportan un sentido diferente a la relación entre profesionalidad y presión competitiva. En este caso, las refe-

rencias que vamos a mostrar aluden a países del norte del Mediterráneo (Francia, Italia) que iniciaron el desarrollo turístico durante la posguerra y que, una vez que han mejorado su nivel de vida, mantienen una industria turística menos dinámica y con menor protagonismo en su economía. Planteados como ejemplo negativo de lo que puede pasarle a España y a la Costa del Sol, estos ejemplos apuntan a un resultado colectivo empresarial («están por encima, por delante nuestra», «ganan mucho dinero») pero que no se considera del todo positivo porque ha disminuido el estándar de calidad (es un producto «con menos amor», «profesionales de otra forma», «otro tipo de cosa») y el bienestar colectivo asociado al sector («de eso viven un número muy pequeño de personas»).

H2: ... Tenemos mejor personal que hace 30 años, pero con menos amor, con muchísimo menos amor.

H7: Eso es en todo, eh, eso lo marca la necesidad.

H1: No tenemos que ese personal que teníamos tan amable, tan servicial, era motivado por una serie de querencias económicas de esas personas. Y entonces esto hay que olvidarlo. Esas carencias están en otros países que estaban como estábamos nosotros hace treinta años. Esto ha pasado y tenemos que adaptarnos y *tenemos que ser profesionales de otra forma*, como está siendo Francia, como está siendo Italia, y parece que están, digamos, por encima..., por delante nuestra (GD6).

Yo pongo algún ejemplo que este es un negocio de post-guerra, esto es un negocio de post-guerra. Este negocio en Francia fue la primera industria turística, lo fue en Italia y lo fue [en] España, y siempre detrás de una guerra. Y cuando el nivel de vida sube, el negocio deja de ser como era y se transforma en otro tipo de cosa. Uno va a la Costa Azul ahora, uno iba hace treinta años y no tiene nada que ver, la mitad de los hoteles están cerrados en invierno, y en tres meses trabajan y ganan mucho dinero y luego se cierran, pero de eso viven un número muy pequeño de personas (GD2).

Al comentar en párrafos anteriores el código economías de escala ya se planteó esta posibilidad de que la concentración de la actividad permitiera disminuir el estándar de calidad cuando se disponía de clientelas cautivas. Lo relevante aquí no son tanto los efectos sobre la calidad como la idea de que los destinos (u otros agregados de empresas e instituciones) competidores pueden generar patrones organizativos específicamente adaptados a sus entornos (costes laborales, reglamentación, posición en la cadena de valor) y obtener ventajas competitivas a partir de ellos.

C) Prácticas de los competidores

El tercer tipo de intervenciones sobre los competidores hace referencia a las prácticas concretas de las empresas competidoras. En el caso de las justificaciones sobre la competencia que acabamos de tratar, los elementos del contexto de los competidores que intervienen en los juicios presentan importantes similitudes con los que se utilizan para juzgar la propia situación competitiva, de forma que muchos de los códigos analíticos y explicaciones desarrolladas volverán a aparecer en el siguiente apartado, en el que, además, se analizan procesos que son comunes al conjunto de la industria (p. e. el sistema tecnológico y su incidencia en las relaciones con los compradores y la cadena de valor).

Tabla 9. Prácticas de los competidores. Resultados de la codificación selectiva¹⁰⁹

Código inicial	Citas	Codificación selectiva	Citas	Relación
Prácticas de los competidores	30	Familia: Reorganización de la producción	2	Asociación
		Familia: Reorganización del trabajo	4	Asociación
		Familia: Cambios en el producto	18	Asociación
		Familia: El campo organizacional	12	Asociación
		Familia: Valores y justificaciones	18	Asociación

De igual manera, en el caso de las prácticas de los competidores que vamos a analizar a continuación, los discursos de los empresarios parten del mismo marco referencial que utilizan para presentar y debatir sus propias prácticas¹¹⁰. Es por ello que el análisis que realizaremos a continuación utilizará los códigos iniciales sobre las estrategias empresariales que se tratarán y desarrollarán con mayor detalle en el capítulo 8. Se habrá podido apreciar en la tabla que sintetiza los resultados de la codificación selectiva (tabla 9) que en este aspecto de los discursos sobre la com-

[109] En la medida en que para este código inicial los códigos selectivos coinciden con los desarrollados para las distintas familias de estrategias, no cuenta con relaciones con códigos subordinados (véase párrafo siguiente). Las citas que se contabilizan en esta tabla han sido identificadas utilizando la herramienta de búsquedas complejas *Query Tool*, ya que la herramienta de redes gráficas no permite cuantificar las citas de los códigos representados en la red filtrándolas por la asociación con un código determinado (en este caso, el código primario de la prácticas de los competidores).

[110] De hecho, en bastantes ocasiones, las estrategias empresariales se plantean en términos de las diferencias entre cómo las aplican los competidores y cómo las aplican los empresarios.

petencia no se presentan nuevos códigos, sino que se han empleado familias ya existentes. Esto se ha hecho así porque la cantidad de códigos implicados habría anulado la intención sintética de la tabla. En los párrafos siguientes abordaremos el material vinculado a las distintas familias, resaltando los códigos que tienen una mayor presencia.

Las tres primeras familias pertenecen al dominio de las estrategias empresariales: reorganización de la producción (2 citas), reorganización del trabajo (4 citas), transformación del producto (18 citas). En primer lugar, es preciso señalar que la escasa presencia en las intervenciones sobre los competidores de las estrategias de reorganización de la producción es debida a que esta queda implícita en sus resultados más visibles (transformación del producto, reorganización del trabajo) o a través de alusiones a elementos que han sido codificados en la familia de las cadenas de valor, aunque también podían haberse incluido en las estrategias de gestión de las relaciones externas de la empresa (distribución turística, nuevas tecnologías). Es por ello que las únicas citas que encontramos aquí aluden a distintos procesos de integración interempresarial, como en el caso siguiente respecto a la integración vertical en los museos:

H2: Eso va a lo que decía antes de poner precio a las cosas, que creo que sí. Pero tú te vas a Londres, con la cantidad de museos que hay allí, que casi se acerca a la de Almonte... [risas]. Tú llegas allí y no pagas un duro por entrar en un museo.

[...]

H3: El Natural History Museum y el National Gallery, que son los más potentes... el Natural, tiene dos millones y medio de visitantes, tres restaurantes dentro, cuatro tiendas...

H2: Es que esta gente vende el mismo producto que nosotros. El que no entre, es el que lo pierde. Pero el que entra, por lo menos gasta en la tienda, gasta en la cafetería... es que es así (GD5).

Las referencias a la reorganización del trabajo apuntan a dos prácticas de los competidores orientadas a la flexibilización del trabajo, ya sea aludiendo a flexibilización de las plantillas (posibilidad de alterar el tamaño de la plantilla para responder a las oscilaciones de la demanda); o a la flexibilización de los salarios (posibilidad de establecer esquemas variables de remuneración sin condicionantes regulatorios —sin antigüedad, despido, «plantillas nuevas»):

Los de Cádiz no están en transformación porque son recientes y juegan con mucha ventaja. Juegan con la ventaja de plantillas nuevas, producto nuevo, entorno, si me apuras, un poco más cuidado, pero también juegan con muchas desventajas, con muchísimas desventajas (GD6)¹¹¹.

En contraste, las estrategias de transformación del producto tienen una amplia presencia en los discursos sobre los competidores. Algunas referencias, en conexión con las que aluden a la flexibilización de costes laborales, aluden a la flexibilización de precios respecto a un producto relativamente indiferenciado, que el competidor puede ofrecer a un menor coste:

H4: [La Costa del Sol] ya no compite con Cádiz, ni si me apuras con Canarias, ni con Levante; compite pues con Croacia, compite con el Caribe...

H7: Túnez, Marruecos...

H4: Con una serie de destinos que los costes son mucho más baratos, que la comida es mucho más barata y que todo está mucho más barato (GD6).

En otro caso, vemos que la alusión a los precios se refiere, en un sentido más general, a las prácticas de precios flexibles (no solo a la baja) y respecto a competidores del propio destino. Se trata de una práctica que tiene mayor predicamento en los hoteles urbanos, tanto en destinos desarrollados como emergentes¹¹², y que cabe vincular con la mayor variabilidad temporal de la demanda en los destinos urbanos¹¹³. En este caso, la obligación legal de aplicar unos precios que se sitúen entre unos márgenes máximo y mínimo que el hotelero debe hacer públicos es trasgredida por competidores que, en momentos de máxima afluencia aplican precios desorbitados aprovechándose de la escasez de plazas disponibles en el destino. Téngase en cuenta que estas trasgresiones se producen en un contexto que ha normalizado las tarifas flexibles y que ya cuenta con un

[111] Fragmento 19.

[112] Véase, a este respecto, el tema del regateo con los clientes que se registra en el GD4 (apartado 7.2).

[113] Los hoteles urbanos, a diferencia de la separación entre temporada alta veraniega y temporada baja invernal propia de la oferta del litoral, cuentan con breves periodos de alta demanda vinculados a las estancias más cortas y desestacionalizadas de la clientela de negocios (congresos, estancias en días laborables) y cultural (puentes y festivos, fines de semana).

importante margen de variación¹¹⁴ con el que mejorar la rentabilidad de las habitaciones en los momentos de mayor afluencia¹¹⁵.

Vinculadas a este tema de la reducción de costes, pero expresadas a través de los cambios en el producto, encontramos algunas referencias que llaman la atención sobre la estandarización del producto u otras estrategias (autoservicio) que disminuyen el componente humano de la producción turística (trato «impersonal» o «europeizado»; en citas anteriores, el bufé o la modalidad «todo incluido»). Es posible ver de nuevo el contraste (la constante oposición entre viejo y nuevo turismo: «antes» y «ahora») entre un ideal profesional preocupado por la calidad de la interacción («cariño», «preocupación por el cliente») y unas fórmulas organizativas que impiden o no persiguen la calidad, planteando una nueva ética profesional regida por la eficacia.

H5: Y eso es otra cosa también creo yo, y volviendo a lo que estábamos antes, al trato personal que se tiene porque antes, yo qué sé... yo creo que soy bastante... soy relativamente joven en comparación a lo que lleva la Costa del Sol funcionando, pero yo veía antes mucho más cariño, el trato... Vamos a llamarlo entre comillas cariño, preocupación por el cliente, que la gente decía 'pero bueno...', ahora es mucho más impersonal...

H3: Y más estándar.

H5: ... Mucho más impersonal y mucho más europeizado, que la verdad es que a mí me da pena cuando vas... cuando sales a Europa, que yo voy bastante a Europa y viajo bastante, y viajas y... y te tratan como si fueras... en fin (GD2).

Por otra parte, un importante conjunto de referencias señala diferencias en los productos de los competidores vinculadas a la aplicación de estrategias de *mejora de la calidad*. Ya sea haciendo un uso explícito (aunque idealizado o, al menos, abstracto, véase el apartado 8.4) del término o planteándolo mediante estrategias más concretas (especialización y diferenciación, desarrollo de intangibles) se trata de un tema sumamente recurrente en los discursos sobre las prácticas de los competidores, estando presente en 12 de las 18 alusiones a cambios en el producto.

[114] En otros momentos del debate de este grupo se ha planteado, también de forma crítica, como determinados distribuidores están imponiendo una tarifa mínima de 50 euros en ese destino, por debajo de los 60 euros que ellos consideran apropiada. En este último caso, vemos que cuentan con un margen de variación del 580 % entre el precio máximo y mínimo.

[115] Fragmento 20.

Quería comentar que en cuanto a calidad, yo observo que hay más preocupación por la calidad en Almonte y en El Rocío que aquí en Matalascañas, porque todo el mundo piensa que [el turista que ya está en el destino] tiene que venir, porque como tienen que llegar en algún momento, van a dejarse su dinero, y no estoy preocupada por quedar yo bien o no. Y a lo mejor El Rocío y Almonte quieren captar más turistas, o sí se preocupan por el tema de la calidad (GD5)¹¹⁶.

Otra serie de justificaciones relaciona las prácticas de los competidores con la inserción en el campo organizacional, aludiendo a los restantes actores de la cadena de valor (competidores que establecen vínculos privilegiados con los distribuidores) o al sistema tecnológico (competidores que hacen un uso activo de las nuevas tecnologías) (12 menciones). Otro importante componente del campo organizacional (las Administraciones públicas) ya ha sido abordado indirectamente al tratar el marco reglamentario. Por último, al tratar las justificaciones que aluden a las cualidades del destino se ha puesto de manifiesto la importancia del *destino turístico* como elemento de agregación de ventajas competitivas. En el apartado siguiente justificaremos que este nivel de agregación empresarial, con sus particulares relaciones de colaboración y competencia, aparece en las percepciones de los empresarios como un objeto muy relevante del campo organizacional turístico.

Pues no me ha costado a mí trabajo que aparezca el [Hotel X] en el Google. Cuando por ejemplo en Marbella vas tú a la oficina de Paquito Pérez, que tiene una [ferretería], y viene en el «tom-tom», y viene en el GPS y viene en el Google y aquí [en Ronda] no viene nada, no viene nada. Y yo pienso que este tipo de cosas es muy importante y que estamos dejándolas de pasar y yo creo que es el momento de que, señores, queremos estar en las mismas circunstancias que todos, porque nosotros tenemos que pagar cuarenta sueldos todos los meses y para seguir pagándolos tenemos que tener las mismas herramientas que tiene todo el mundo (GD4)¹¹⁷.

Esta última cita también muestra la presencia en las justificaciones sobre la competencia de elementos propios de la familia de los valores y las justificaciones de carácter moral, que trataremos en el capítulo 9. Véase así la referencia a la legi-

[116] Fragmento 21.

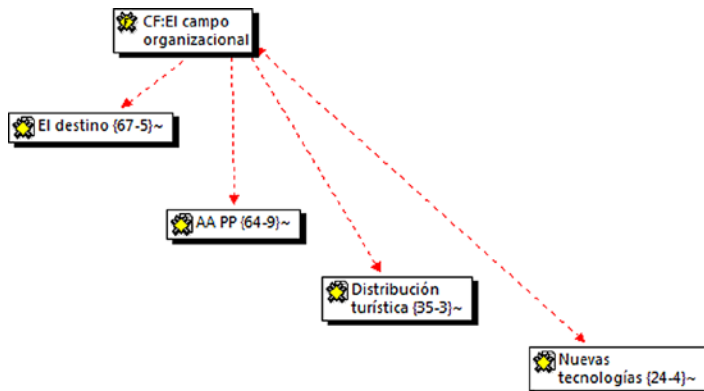
[117] Fragmento 22.

timidad de la prueba comercial («queremos estar en las mismas circunstancias que todos»), el carácter moral de la acción empresarial orientada al bien común («tenemos que pagar cuarenta sueldos») o la presión al isomorfismo organizativo («tenemos que tener las mismas herramientas que tiene todo el mundo»).

6.3. El campo organizacional

Dentro del marco general de los discursos sobre el contexto estratégico de las empresas turísticas, en este apartado trataremos un conjunto de referencias sobre los restantes elementos que, dentro o alrededor de la cadena de valor del mercado turístico, intervienen en los flujos entre los clientes finales (los turistas) y los productores iniciales (los competidores). En concreto, nos referiremos a tres actores relevantes (los destinos, la distribución turística y las Administraciones públicas) y a un elemento contextual (el sistema tecnológico y su incidencia en la producción y distribución) que, merced al reciente protagonismo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como fuente de innovación en el campo turístico, adquiere cierta entidad e independencia en las percepciones de los empresarios investigados.

Gráfico 9. El campo organizacional. Resultados de la codificación primaria

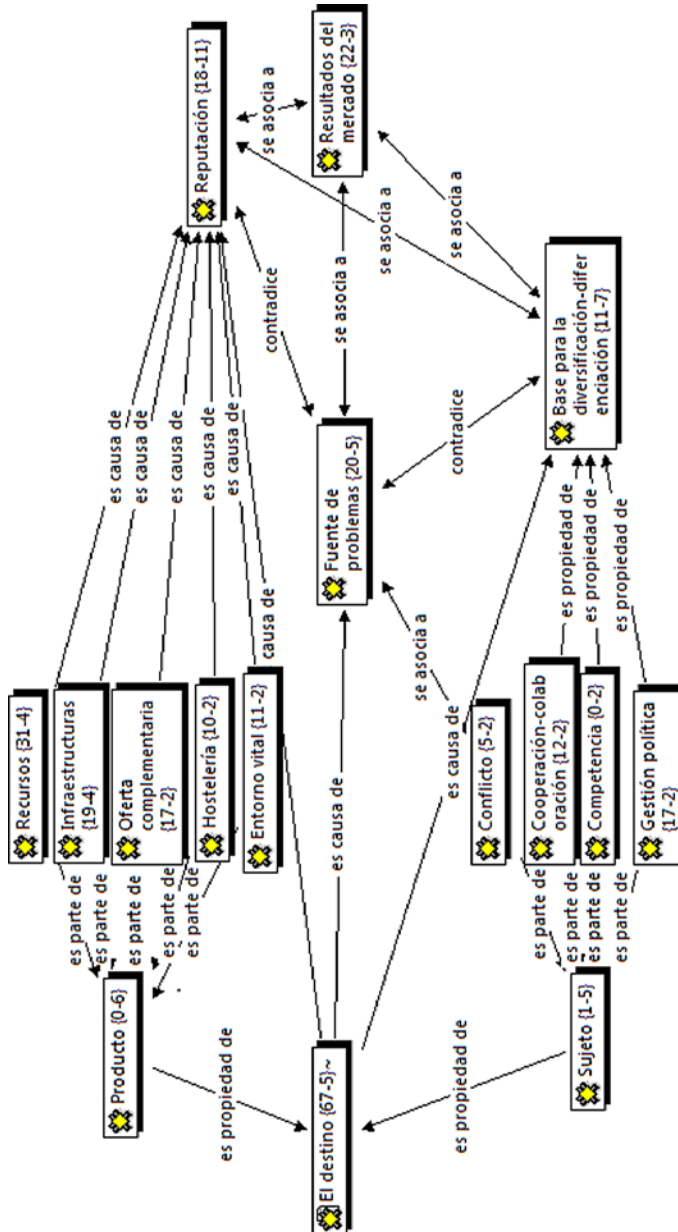


6.3.1. El destino turístico

Ya señalamos en la primera parte (apartado 2.1.2) que los destinos turísticos han sido conceptualizados teóricamente como *sistemas de producción local*, de forma que en ellos se superponen relaciones de competencia y colaboración a la manera de los distritos industriales. Como se mostrará a continuación, el destino turístico (frecuentemente la localidad, pero también áreas más amplias, provincias o incluso regiones o países) actúa como referente fundamental de la acción colectiva empresarial, ya que aglutina una serie de recursos comunes (la «marca», las atracciones turísticas, la oferta complementaria, las infraestructuras, la cualificación de los trabajadores, etc.) y actúa como un importante elemento de presión institucional para el isomorfismo organizativo (p. e. hoteles urbanos, rurales o de litoral; destinos hoteleros o de turismo residencial, orientados a clientelas «selectas» o «populares», etc.). En el marco de los destinos turísticos, la responsabilidad de dar respuesta a las necesidades de colaboración o cooperación entre empresas es atribuida preferentemente a las Administraciones públicas, de forma que será preciso atender a variables de la cultura política de los empresarios para dar cuenta de las posturas en este tema y su influencia en la selección de estrategias. Tomados en conjunto, ambos aspectos (el destino turístico y las Administraciones públicas) pueden plantearse como partes de un mismo problema de gobernanza de los sistemas de producción local de los destinos turísticos.

Las intervenciones en las que aparece el destino presentan dos registros que a menudo se superponen. Por una parte, se habla del destino como un *producto* agregado que, compuesto por distintos elementos (recursos, infraestructuras y servicios, oferta turística complementaria, alojamiento, entorno), adquiere una reputación global que condiciona los resultados en el mercado de las empresas que lo integran (64 citas). Por otra parte, el destino se plantea como una personificación colectiva (un «nosotros») que, fruto de distintos tipos de relaciones internas, adquiere la condición de *sujeto* capaz de actuar sobre su reputación y su posición en el mercado. La cita típica dentro de este ámbito tiende a relacionar una acción (o inacción) del sujeto sobre alguna de las partes del producto cuyos resultados, ya sea ampliando la base para la diferenciación que posee el destino o generando problemas colectivos, afectan a su reputación y, en último término, a los resultados empresariales. En el gráfico 10 puede verse la red hermenéutica desarrollada mediante Atlas.ti para reflejar las relaciones entre los distintos códigos de este ámbito.

Gráfico 10. El destino. Resultados de la codificación selectiva



Con las reservas ya expresadas en el capítulo 5, este esquema puede considerarse un primer esbozo de teoría sustantiva, fundamentada en los datos recopilados, dirigida a la explicación y modelización de los discursos sobre los destinos turísticos identificados a partir del código inicial. A partir de las prácticas discursivas de los empresarios hemos identificado el repertorio de objetos que se utilizan para dotar de significado al destino (los distintos códigos selectivos que componen la semántica de los destinos) y las relaciones entre ellos que, partiendo de la superposición de los distintos incidentes, cabe inducir como esquema sintáctico general a partir del que se construyen las afirmaciones concretas.

Como veremos en las siguientes páginas, las intervenciones sobre los destinos elaboran en grados muy diferentes este esquema, desde frases muy generales que solo aluden a los extremos del modelo ('Nuestro destino siempre tiene una alta ocupación') a argumentaciones muy extensas que plantean vínculos concretos entre los modos de relación del sujeto colectivo, las partes del producto y sus consecuencias en distintos planos ('Nuestros precios han caído porque los políticos no han desarrollado adecuadamente los servicios e infraestructuras y la oferta complementaria no ha contribuido a diversificar el tipo de turismo, vendemos un destino que está pasado de moda').

Entre los códigos que aluden a las partes del destino en cuanto producto, los *recursos* tienen un indudable protagonismo (31 de las 64 citas), al igual que ocurría en el apartado anterior respecto a las cualidades de los destinos de los competidores. Algunos de los elementos que se consideran como recursos turísticos resultan evidentes: el clima, las playas, el paisaje, las atracciones culturales (monumentos, museos, etc.). Otras intervenciones, en cambio, aluden a recursos menos tangibles (por ejemplo, en la cita siguiente, «calidad de vida», una «cultura autóctona» «poco contaminada»). En ambos casos, lo que parece claro es que estos recursos constituyen el elemento que atrae a los turistas y que se conciben, «en principio», como independientes de la actividad empresarial aunque la afecten de forma importante¹¹⁸. En este sentido, también se mencionan como recursos que influyen en el éxito o fracaso de los destinos la ubicación geográfica (la proximidad a localidades con recursos o con turistas) o la disponibilidad de profesionales turísticos¹¹⁹.

[118] Fragmento 23.

[119] Fragmentos 24-25.

Las *infraestructuras y servicios del destino* constituyen el segundo elemento más mencionado por los responsables empresariales (19 citas). Lo más frecuente es que se refieran a las infraestructuras de transporte (aeropuertos, carreteras, ferrocarril) que sirven de vía de entrada a los turistas o a determinadas infraestructuras o servicios del destino que inciden en la experiencia de los turistas (emisores submarinos que contaminan las playas, aparcamientos, policía, recogida de basuras). Aunque no faltan casos en los que la calidad de las infraestructuras es esgrimida como un elemento que diferencia al propio destino de los destinos competidores¹²⁰, es bastante más habitual que la referencia a ellos se haga en tono crítico, apuntando al efecto de sus carencias en la reputación o los resultados del destino y señalando a la gestión política como la principal responsable¹²¹.

H3: No hay comunicación, no hay buena comunicación. No hay tren, no hay AVE...

H2: Sí hay, aves, las que vuelan. El tren tienes que dar la vuelta...

H4: Se pensaba que cuando hubo los Juegos del Mediterráneo vendría el AVE, que era lo importante y las compañías aéreas...

H2: No ha venido nadie.

H6: Un buen aeropuerto...

H2: Pero ¿quién lo pensaba?

H6: Un buen aeropuerto...

H4: Hombre, lo estaban vendiendo. A mí me vendieron la moto.

H2: Políticamente sí, estoy hablando de realidades...

H5: Y no ha venido ni el AVE...

H4: Las infraestructuras que se hicieron en Barcelona, no es comparación, pero las infraestructuras que se hicieron en Barcelona con los Juegos Olímpicos, en su justa medida con los Juegos del Mediterráneo para Almería...

H5: La A-92, que se terminaba en el 95, en el (inaudible) (risas).

H2: Exactamente, podía haber sido algo significativo.

H3: La comunicación es muy importante.

H6: Tú sabes que el aeropuerto nuestro no te llega. Es lo que es.

H4: Tiene el problema con lo que es la entrada... (GD3).

[120] Fragmento 26.

[121] En este sentido, esta forma de explicar el éxito del destino sirve de soporte a (a la vez que se sustenta en) una idea muy asentada en los valores empresariales: que la actividad empresarial y su forma de gestionar es más eficaz que la gestión pública que dirigen los políticos.

La *oferta complementaria* constituye un elemento que también alcanza una importante presencia. El criterio seguido para codificar estas citas ha sido que hicieran referencia expresa a actividades empresariales en ámbitos distintos del alojamiento hotelero, entre los que se encuentran, principalmente, la restauración, las actividades de ocio turístico (bares, chiringuitos, deportes, excursiones) y el comercio. Sin embargo, en algunos casos estas referencias aluden a actividades empresariales muy ligadas a la explotación de los recursos turísticos (p. e. museos, servicios de hamacas, visitas a espacios naturales) o a los servicios públicos del destino (p. e. taxis, salud), por lo que no debe extrañar que muchas veces este código se superponga con los anteriores. Los empresarios del alojamiento atribuyen un papel muy importante a este elemento como base para la diferenciación del producto-destino, la mejora de su reputación y de los resultados en el mercado¹²². No obstante, las carencias de la oferta complementaria tienen cierto protagonismo en la nómina de problemas de los destinos y no es inusual que las relaciones entre este actor y los alojamientos se planteen en términos de conflicto o se evalúen críticamente.

H: Somos el producto más caro, somos el producto más caro y somos ya un destino más caro, por la sencilla razón de que estamos metidos ya en el ámbito del euro y el euro es caro. Y luego por ende, los hoteles van muy moderados en cuanto a subida, porque el mercado no lo permite. Sin embargo, la oferta complementaria...

H: Hay subida, sí.

H: ..., la subida es bestial. Y se da la paradoja de que un hotelero, en el mes de enero, febrero o marzo, y rectifícame si me equivoco, tú puedes vender una habitación por 40 euros, y comer en la calle [al turista] le cuesta 70 euros (GD6).

Esta última cita plantea claramente cómo las sinergias entre el alojamiento y la oferta complementaria también conllevan un potencial conflicto de intereses: mientras que los hoteles no pueden variar sus precios porque «el mercado no lo permite», la oferta complementaria goza de una clientela cautiva que no puede ir a otro destino. De forma más o menos explícita, encontramos comentarios similares en los grupos de Ronda (GD4) o Marbella (GD2)¹²³ o, desde el lado opuesto, vemos a los empresarios de la oferta complementaria de la zona de El Rocío-

[122] Fragmento 27.

[123] Fragmento 28.

Matalascañas quejarse de la falta de iniciativas («acciones comerciales») de los empresarios alojativos para paliar las consecuencias de la estacionalidad:

H3: Antes lo estábamos diciendo: si el IMSERSO no llega a Matalascañas, ¿qué pasaría? Yo vivo del IMSERSO. Me aguanto el invierno, voy ahí a poquita cosa. Lo poquito que hay en el centro: farmacia, los barecitos, loterías... los trabajadores que trabajan en un hotel, porque el [Hotel X] o los del [Hotel Y], ya ves la gente... eso es por el IMSERSO...

H5: De todas maneras yo ahí sí veo una falta de acción comercial, porque realmente mira: no voy a decir nada nuevo. De los 365 días del año, turismo nacional tenemos 100 días ocupacional. Fines de semana, puentes, verano... De los 265 días que quedan, que normalmente suelen ser diario y demás, 165 son con el IMSERSO. Quedan unos 100 días que son los que tienen ocupación cero o muy baja ocupación. No tenemos acciones comerciales. Es decir, aquí como se puede completar es con extranjeros. Hubo una iniciativa por parte del [Hotel Y] que a mí me pareció correcta. Lo que pasa es que la ejecución fue pésima [...]. Evidentemente, si se está vendiendo [el Hotel Y] es que la agencia no es buena. De hecho, nosotros llevamos 8 meses detrás del director para hablar con él, imposible. Más que nada porque no aparece (GD5).

El conflicto entre ambas partes dirime una cuestión clave en el ajuste de la función social de producción de las empresas turísticas. Al señalar que determinados empresarios cobran precios abusivos en la temporada alta y cesan la actividad durante la temporada baja se está planteando su oportunismo respecto a un modelo de gestión alternativo que se ‘esfuerza’ por mantener la actividad aun a costa de una rentabilidad menor. Como planteamos de forma hipotética en el apartado 4.1, en particular en lo que respecta a la hipótesis 3, aun en el caso de que la rentabilidad de ambas opciones fuera la misma, se plantea aquí una elección *moral* cuya alternativa más legítima, pero menos racional-egoísta, es la de contribuir al bienestar colectivo (o bien común) y no cerrar en temporada baja, de forma que la oferta del destino no pierda reputación y se mantengan los empleos¹²⁴.

Como se habrá podido apreciar, los alojamientos juegan un papel secundario en los discursos sobre el destino turístico. En parte, esto se debe a que las referencias al papel activo de los alojamientos en este contexto se han reservado para el análisis de

[124] Fragmentos 29-30.

las estrategias 'dentro' de la empresa, mientras que aquí estamos haciendo énfasis en las formas de describir sus relaciones 'externas'. Otro factor a tener en cuenta es que, al estar poco representada la oferta complementaria en el conjunto de los grupos de discusión, puede existir un discurso más amplio sobre los alojamientos desde esta perspectiva 'externa' que no haya sido recogido¹²⁵. Independientemente de estos posibles problemas, parece claro que el discurso de los hoteleros tiende a establecer vínculos muy estrechos entre los resultados de la empresa y los del destino turístico y de hecho, tiende a desviar la responsabilidad por los resultados en el mercado de la empresa hacia las carencias del destino¹²⁶. Ya hemos hecho referencia al uso del «nosotros» y a la personificación del destino como sujeto colectivo. Asimismo, al tratar el papel de los recursos turísticos se señaló que estos se perciben como el elemento que atrae a los turistas al destino («a mí no viene a verme nadie»), de forma que lo que acontece en él puede afectar a los resultados y al tipo de respuestas que puede dar el alojamiento. Como muestra la cita siguiente, la subordinación del alojamiento a los resultados del destino puede ocurrir indirectamente, a través de la reputación del destino («la marca» o «la imagen»), o directamente, con la pérdida de clientes o las presiones de los turoperadores sobre el precio de venta.

H: Y a tu hotel no van por la marca de tu hotel, ehh, perdona, ni al mío, van por el destino. Y si el destino tiene una imagen, como ha dicho [A] antes, que lo ha dicho muy bien [...]. Es decir, señores, ¿habéis visto una nota o algo en [Periódico Z] sobre la Costa del Sol?, porque yo tengo fotos de turoperadores con las manchas de nata, ehhh, y las medusas, ahí están, y diciendo: 'no voy más a la Costa del Sol, porque hay quinientos metros de manchas al lado del [Hotel X]'.

H: Pero hay zonas que están peor.

H: Pero a mí no me consuela saber que otras zonas están peor (GD6).

Otro tema importante aquí es la identificación en los grupos del litoral del *turismo residencial* como un competidor directo del alojamiento hotelero con efectos importantes en la dinámica global del destino. Al hablar de turismo residencial nos referimos a viviendas —apartamentos, adosados, chalets— ubicadas en lo-

[125] En cualquier caso, para los objetivos que perseguimos en este capítulo, el discurso recogido parece ser suficientemente representativo de la forma en que los empresarios del campo turístico se representan las presiones ambientales del destino turístico.

[126] Hemos denominado a este tipo de argumentaciones como «la calidad de puertas para afuera», en la cual se responsabiliza al destino de atender al imperativo cultural hacia la calidad turística, mientras que la opción por la rentabilidad y eficacia (defendiendo el producto) son responsabilidad del alojamiento.

calidades turísticas que son usadas con fines vacacionales por sus propietarios o vendidas en un mercado ‘oscuro’¹²⁷ a turistas o intermediarios. Se trata de un modelo alternativo de alojamiento que adquiere un gran desarrollo en la última década a raíz de diversos factores (ciclo expansivo, abundancia de capitales baratos, demanda creciente, reformas legales, etc.) y que los empresarios turísticos ven con cierta preocupación¹²⁸. En algunos casos, se marca una distancia muy clara entre esta actividad y el negocio turístico («eso es residencial, no es turístico»), mientras que en otros casos se apunta a una complementariedad no exenta de problemas («también se dejan dinero»). Aparecen asociados a este tema los empresarios de la construcción, un grupo empresarial con intereses solo parcialmente coincidentes con los del empresariado turístico, visto con escepticismo como socio inversor en planta hotelera u oferta complementaria¹²⁹, con preocupación cuando se habla de la reconversión en apartamentos residenciales de las plazas hoteleras¹³⁰ y con abierta desconfianza cuando se tratan los desmanes especulativos del turismo residencial y su impacto en el paisaje y la reputación de los destinos turísticos.

Un último componente del destino, sobre el que se encuentra un menor número de referencias, hace alusión a sus cualidades como *entorno vital* en el que habitan los empresarios y sus trabajadores. Estas referencias funcionan en dos planos. Por una parte, se señala la calidad del entorno urbano como aspecto que incide en las políticas de personal. Por ejemplo, se apunta que el hecho de no encontrar viviendas baratas y accesibles o contar con un nivel de precios elevado en el conjunto de los servicios de la localidad incide en los costes salariales o en la disponibilidad de mano de obra. Por otra parte, en algunos pasajes los responsables empresariales

[127] Recuérdense las citas del apartado 6.2 sobre la competencia ilegal. En principio, esta modalidad de alojamiento turístico no constituye una oferta *ilegal*: su uso comercial está regulado, en último término, por la Ley de Arrendamientos Urbanos. En la práctica se trata de un mercado muy heterogéneo que va desde situaciones formalmente idénticas al alojamiento extrahotelero reglado (comunidades de propietarios de las viviendas legalmente constituidas y sociedades de explotación de los edificios con licencias de apertura reglamentarias) hasta situaciones de muy dudosa regularidad, con propietarios individuales que alquilan las viviendas mediante transacciones informales que, por lo general, no son declaradas a efectos fiscales. Sobre este tema, consultar Mazón (2001), Mantecón (2008), Mazón, Huete *et al.* (2009).

[128] Debe recordarse que en las fechas en que se realizó el trabajo de campo todavía se estaban practicando detenciones por el «caso Malaya», la trama de corrupción urbanística que inició la oleada de escándalos que han salpicado desde 2007 la geografía turística española (Barbería, 2008). Ver fragmento 31.

[129] Véanse en este sentido las críticas a la «falta de profesionalidad» (o de perspectiva turística) y al intruismo de los constructores que invierten en establecimientos hoteleros o en campos de golf en el capítulo 8. También, fragmento 32.

[130] Fragmento 33.

de mayor edad aluden, en un registro personal, a una mayor vinculación al destino frente a otros directivos más jóvenes y recién llegados.

Tomados en conjunto, este tipo de argumentos sobre la determinación de las elecciones empresariales por parte de los destinos turísticos resulta particularmente interesante, ya que en ellos se pone en evidencia la incorporación al sentido común empresarial de dos de los tres tipos de presiones sociales al isomorfismo organizacional que plantean Powell y DiMaggio: el isomorfismo coactivo (presiones del entorno: el «mercado» concreto de cada destino turístico será el que prefigure la estrategia) y el isomorfismo mimético (imitación de modelos de éxito: las empresas del destino serán particularmente importantes en el grupo de rivales de referencia que darán lugar al nivel aspiracional de la empresa)¹³¹. Con no poca frecuencia, estos argumentos se emplean para explicar la elección de una determinada estrategia (junto con los otros que hacen alusión a otros elementos del contexto), de forma que sirven a un importante objetivo de la retórica empresarial: *naturalizar* las prácticas organizativas de las empresas, de forma que se justifiquen como respuestas mecánicas dictadas por la ley 'natural' del mercado y no como decisiones políticas de los empresarios, fruto de su poder para organizar a su conveniencia los procesos productivos. Esta forma de justificación de la acción empresarial, que hemos denominado *determinación del contexto*, permite sancionar la elección de un determinado conjunto de medios como los más eficaces para responder a la situación planteada. Cuando se combina con la apelación al bien común, como muestran las distintas citas que se refieren a la creación de empleo como resultado de la acción empresarial, el empresario queda libre de todo cuestionamiento acerca de sus fines (ocultada la persecución de beneficios tras la persecución del bien común) o de sus medios (limitados los medios alternativos por la determinación del contexto).

En las dos investigaciones sobre la retórica empresarial desde el lado de la oferta que venimos tratando se aborda este tema de la naturalización de los beneficios empresariales desde perspectivas diferentes. Boltanski y Chiapello plantean que la persecución de beneficios (pasión por la riqueza), aun siendo un motivo *legítimo* en el núcleo teórico del espíritu del capitalismo, no tiene capacidad para movilizar a los cuadros, unos actores que, sin acceso directo a las recompensas del proceso capitalista, son sin embargo necesarios para su funcionamiento. De ahí la necesidad de introducir fines morales de otro tipo (las *ciudades*) en el espí-

[131] Véase apartado 2.1.1.

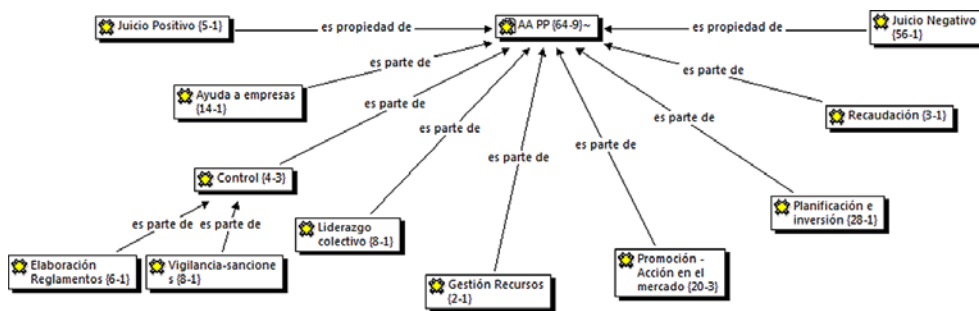
ritu del capitalismo. De esta manera, el espíritu del capitalismo incorpora temas culturales que aportan formas de justificación ajenas a la lógica de la acumulación capitalista, constriñendo el proceso de acumulación: nuevas formas de organizar la producción requieren nuevas formas de justificación que *modulan* (o moderan) los mecanismos de extracción de valor.

Más en la línea clásica del concepto marxista de ideología, Fernández Rodríguez interpreta la sustitución en las «nuevas» éticas empresariales de la persecución de beneficios por otras recompensas o fines (p. e. la creatividad o la libertad en las organizaciones *fluidas*) como una invisibilización u ocultamiento de una organización política de la producción encaminada a ampliar la remuneración relativa del capital en unas nuevas condiciones tecnológicas y geopolíticas de productividad. Desde esta perspectiva, las nuevas formas de organizar la producción desarrollan nuevos mecanismos de extracción de valor que se encubren con nuevas formas de justificación. Como Eve Chiapello apunta en un trabajo posterior (Chiapello, 2003), se trata de una diferencia en cómo se percibe la formación del orden simbólico-cultural en el que operan las prácticas económicas. Dicha diferencia puede ser relevante de cara a la evaluación filosófico-moral de dicho orden, pero es irrelevante para la tesis central de la sociología económica de que la racionalidad instrumental se ve limitada o mediada por los significados y prácticas legítimas que sanciona el marco de referencia ideológico-cultural.

6.3.2. Las Administraciones Públicas

Cuando el destino actúa como marco de referencia del discurso sobre el contexto empresarial, a las relaciones de conflicto y cooperación entre los distintos tipos de actores empresariales se superpone la apelación constante a las *Administraciones Públicas* (en adelante, AAPP) como responsables de la gestión y planificación de los destinos y, por tanto, como actores centrales de su acontecer y evolución. Aunque no faltan las referencias al nivel estatal o supraestatal y a elementos institucionales de la actividad económica no específicamente turísticos (fiscalidad, legislación laboral, inflación, etc.), buena parte del discurso se centra en la Administración regional (la Junta de Andalucía o la Consejería de Turismo) y en la Administración local (la Alcaldía o la Concejalía de Turismo). En los análisis que se recogen a continuación se han empleado, aparte de las 17 referencias a la *gestión política* de los destinos turísticos, el conjunto de 64 citas en las que aparecen menciones a las AAPP.

Gráfico 11. Las Administraciones Públicas. Resultados de la codificación selectiva



Un primer aspecto a destacar del discurso empresarial sobre las AAPP es su casi unánime tono crítico. En 56 de las 64 citas analizadas cabe identificar una valoración negativa del comportamiento de las AAPP, mientras que solo 5 manifiestan cierto apoyo a su desempeño y 3 tienen un carácter neutro. Aunque no se pueda descartar cierta influencia de la técnica de investigación empleada en este acentado posicionamiento crítico¹³², su coherencia con el resto de elementos de la cultura empresarial que se examinan en esta investigación y otra serie de evidencias no tenidas en cuenta¹³³ apuntan a que constituyen un fiel reflejo del estado de la opinión de este colectivo sobre las AAPP. Al abordar los ámbitos de intervención política en el sector turístico que reconocen los empresarios y el tipo de criterios

[132] La idea de que los grupos de discusión son una técnica de investigación que sobrerrepresenta los discursos críticos ya está presente en la formulación inicial de Ibáñez (1979). Los participantes en los grupos de discusión tienden a identificar al coordinador con el poder o con la institución que financia la investigación (Martín Criado, 1997; Callejo, 2001), por lo que suele ser frecuente que los grupos pasen, en algún momento, por lugares discursivos que formulan auténticas ‘hojas de reclamaciones’ colectivas dirigidas a las Administraciones que se considera que pueden ‘escuchar’ los resultados de la investigación. En este sentido, una anécdota ocurrida durante el trabajo de campo puede resultar muy ilustrativa: en uno de los grupos, un participante tomó la grabadora de la mesa para manifestar su opinión sobre determinados aspectos de la gestión del destino y se dirigió a ella diciendo «y yo le digo al señor consejero...».

[133] Las relaciones entre los agentes políticos y económicos del sector turístico andaluz han recibido poca atención desde una perspectiva académica. Se trata de un tema sumamente relevante sobre el que existen, no obstante, importantes indicios de la intensidad y complejidad de estas relaciones entre fracciones empresariales y las distintas instancias territoriales de poder político. El caso del partido político GIL en Marbella y otros municipios andaluces es un ejemplo extremo, pero también se cuenta con la evidencia algo más amplia del Partido Andalucista, fuertemente implantado en los municipios del litoral emergente durante la década pasada (o en la ‘segunda línea de costa’) y que, al apoyar al PSOE para alcanzar mayoría en el Parlamento andaluz durante la legislatura 1996-2000, obtuvo a cambio, precisamente, la Consejería de Turismo.

que sirven de base justificativa para las críticas es posible profundizar en cómo los empresarios perciben el funcionamiento del mercado y reconocen las condiciones de *legitimidad* (que no legalidad) de las alternativas estratégicas a su alcance.

El aspecto que recaba un mayor número de menciones a la hora de enjuiciar el papel de las AAPP es la *planificación e inversión* (28 menciones). El reconocimiento de la competencia de los actores políticos en esta materia se vincula muy frecuentemente al desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras del destino, ya sean vías de comunicación (p. e. construcción de vías férreas o señalización de autovías)¹³⁴ o equipamientos del destino (p. e. saneamiento de aguas residuales en el litoral). Las críticas aquí están referidas fundamentalmente a la falta de planificación que ha acompañado al desarrollo turístico, que en el grupo más crítico (GD6) se vinculan directamente con el crecimiento excesivo e incontrolado de la oferta turística, y con la falta de sensibilidad de las actuaciones de las AAPP en este ámbito hacia las necesidades de la actividad turística.

El problema, a mi parecer, es de la sostenibilidad, ¿no?, en cuanto a demanda y oferta. Cuando en un mercado libre, evidentemente, los empresarios invierten cuando quieren y donde quieren, nos tropezamos a veces con la falta de previsión que sufrimos en este país muy a menudo. Lo sufrimos desde las Administraciones cuando no hacemos previsiones de cara a la limpieza integral de las aguas, que es un problema endémico de la costa. O sufrimos la falta de previsión cuando las carreteras llegan cuando ya está todo construido y cuesta trabajo abrir autopistas nuevas o cuando el futuro aeropuerto llega cuando tenía que haber estado previsto y sí, esta vez parece que cambia un poquito ahí quizás el análisis en cuanto a aeropuerto y quizás sí va a tener algo más de previsión, pero llega un poco tarde también. Pero cuando llegue, bienvenido sea, y pensar que efectivamente nos servirá para los años futuros. Eso siempre son buenas lecturas en cuanto a aeropuerto y el tren de alta velocidad. Pero sí, como le comentaba antes de esta reunión, lo que no me parece concebible, y es verdad que *es culpa del empresariado, en gran parte, que no siempre han sido hoteleros o casi nunca han sido hoteleros, los que han invertido recientemente*, y cuando vemos o sufrimos que un mercado suba un 4 % y que las camas aumenten entre un 60 o un 70 % en los últimos cinco años. Esto repercute en muchas facetas del negocio, repercute en cuanto a la supuesta calidad... (GD6).

[134] Fragmento 34.

En segundo lugar, se reconoce y reclama la intervención de las AAPP en el mercado turístico (20 referencias), fundamentalmente a través de la *promoción* de los destinos, pero también llegando a plantear una intervención más activa en el desarrollo y la «venta» de productos¹³⁵.

Un tercer ámbito del enjuiciamiento de la actuación de las AAPP en el turismo se refiere al *control* del funcionamiento del mercado (16 menciones). Por una parte, estos discursos se refieren a la elaboración de los *reglamentos* (normativas, leyes, medidas) que regulan la actividad empresarial turística. Las críticas en este sentido se dirigen a señalar que dichos reglamentos no responden a las necesidades (o intereses) de las empresas turísticas, ya sea porque favorecen intereses no turísticos (en la línea de lo señalado respecto a la planificación) o porque introducen rigideces burocráticas en su actuación¹³⁶. Por otra parte, se han recogido varias intervenciones que critican la vigilancia del cumplimiento de estos reglamentos y las sanciones que se aplican a quienes no los cumplen¹³⁷. Como ya se señaló en el apartado 6.2.2, se trata de un discurso dirigido a criticar la pasividad de la Administración ante los competidores ilegales o desleales.

En cuarto lugar, detrás de las distintas demandas que se plantean a las AAPP existe el reconocimiento de que las instituciones públicas deben asumir el *liderazgo colectivo* de los destinos turísticos. Sin embargo, esta idea es sometida a un interesante debate en varios grupos acerca del papel de los empresarios turísticos en dicho liderazgo. Aunque siempre en el marco de la actitud crítica hacia las AAPP, cabe distinguir aquí distintas posturas respecto a las responsabilidades respectivas de políticos y empresarios en la situación actual de los destinos turísticos y en las iniciativas de reposicionamiento a aplicar en el futuro. La solución de consenso que emerge en dichos debates pasa por hacer responsables a los políticos de los problemas existentes y reclamar una mayor intervención de los empresarios en la orientación (que no en la financiación ni en la gestión) de las políticas de reposicionamiento.

[135] Fragmentos 35-38.

[136] Fragmentos 39-40.

[137] Fragmento 41.

H3: Hombre, yo creo que por ejemplo él [el alcalde] lo debería de hacer, porque deberían de dedicar un esfuerzo importante en contratar a un par de personas buenas que hicieran algún proyectito de hacer crecer el turismo de Ronda y que fueran personas que conocieran...

[...]

M1: Pero yo creo que nosotros deberíamos de unirnos más y que alguien de nosotros fuera [al alcalde] a decir nuestras preocupaciones, porque él en verdad a lo mejor no sabe lo que nosotros pedimos.

H2: Hombre, lo que deberíamos de hacer es una reunión entera de todos con el alcalde.

H3: ¿Sabes a lo que yo me refiero? Que la culpa es nuestra. Verás, que nosotros..., yo lo sé.

M2: Hombre, que la culpa es nuestra yo creo que no, tampoco. Si en Ronda no hay ahora mismo un movimiento, por lo que estamos viendo, del turismo, y este año lo estamos viendo que está flojo, si no hay un movimiento por parte de las autoridades y por parte de él, que atraiga gente... Ahí tenemos el Palacio de Congresos y yo creo que se pueden hacer muchísimas cosas y atraer a muchísima gente.

M1: Pero si él no sabe que nosotros tenemos una bajada, ¿cómo va a hacer traer a más gente? También es culpa nuestra no decirle al... nuestros problemas.

M2: También te digo, tú en las estadísticas, igual que yo, igual que ellos, igual que todos, las hacemos todos los meses. Y yo creo que eso llegará a todos los estamentos.

M1: Pero si no le damos nosotros la lata al... Somos nosotros, y el problema es nuestro. Nosotros somos los que tendríamos que darle la lata para que él hiciera algo por nosotros, ¿no?, pienso yo, porque él por sí solo no va a...

H3: Él siempre va a decir desde un punto de vista neutral, políticamente hablando, siempre va a decir que todo va bien, y que Ronda va bien, y nosotros somos los encargados de decirle 'mira, que'... (GD4).

En todos estos debates aparece claramente legitimada y justificada la intervención pública en los mercados turísticos, siempre que sea a favor del empresariado local¹³⁸. Resulta relevante que los empresarios, que identifican sus intereses con el bien común ('crear empleo'), atribuyan a los políticos intereses bien distintos

[138] Fragmento 42.

(«mantener su culito en el sillón»)¹³⁹, que requieren de la presión empresarial (activa y formal —«una plataforma, un marco»— o más pasiva e informal —«una reunión», que el Ayuntamiento «contrate un par de personas») para alcanzar el indispensable reposicionamiento. Asimismo, a la idea de que las AAPP olvidan o no quieren defender los intereses comunes del sector, se superpone la idea de que los mecanismos públicos de gestión resultan ineficaces a la hora de prestar determinados servicios o responder ágilmente a los cambios del mercado («mil fallos»), por lo que se aboga por una extensión de los mecanismos empresariales de gestión para la realización de dichas tareas (una «estructura empresarial seria»¹⁴⁰).

Como veremos en el apartado 8.2.2, esta percepción del papel de las AAPP en el contexto del mercado turístico y el reconocimiento de la necesidad de un liderazgo compartido con los empresarios en la gestión del destino turístico lleva a la aparición de un importante ámbito de las estrategias de las empresas, la acción corporativa, orientada a las relaciones con los distintos niveles de gestión de los recursos públicos.

Por otra parte, es posible avanzar en la interpretación teórica de estos posicionamientos sobre la política turística señalando algunos vínculos con el entramado de valores que trataremos en detalle en el capítulo 9. En los argumentos que hemos venido planteando en este apartado es posible identificar algunos de los temas característicos del pensamiento económico neoliberal, como la eficacia de la gestión empresarial de lo público frente a la ineficacia burocrática de la gestión pública o la superioridad de la (des)regulación de los mercados frente a la regulación pública¹⁴¹. La aparición de estos temas se produce en un contexto conversacional en el que abundan los giros de sentido común¹⁴² que refuerzan la aceptabilidad de las críticas a las AAPP y apelan a valores legitimados por el consenso colectivo. También se producen intervenciones en las que la conexión con creencias de carácter moral se produce de manera explícita:

[139] Fragmento 43.

[140] Esta faceta crítica con la gestión pública se encuentra en varias referencias, etiquetadas con el código *Gestión de los recursos*, en las que se alude a distintos problemas (horarios no turísticos, baja implicación y productividad de los trabajadores, desempeño poco flexible) relacionados con los servicios turísticos que gestionan las AAPP (monumentos, puntos de información turística, playas). Ver fragmento 44.

[141] Respecto a los temas centrales del pensamiento neoliberal, véase entre otros (Rodríguez Guerra, 2001; Sennett, 2008).

[142] Así, en varias intervenciones sobre las relaciones con los trabajadores se recurre a la identificación entre funcionario público y trabajador ineficiente con tintes humorísticos. Asimismo, aparece en varios momentos de los debates la idea de las AAPP como entes recaudadores (*recaudación*, 3 citas), que esquilman los ingresos de los empresarios mediante tasas e impuestos sin que posteriormente esto les revierta.

... siempre estamos en un entorno competitivo, y creo que a nivel laboral nosotros estamos en una herencia, casi, digamos, del entorno de países del Este, de un papá Estado protector, donde *yo creo que el mercado libre es mucho mejor y motiva un poquito más a la gente. No es bueno tener a un trabajador o, incluso, a un directivo acomodado. No es bueno para nada, porque vivimos, y yo lo repito siempre: 'señores, esto [el hotel] no es un Ministerio'...* (GD6).

Este fragmento presenta una importante densidad discursiva. La determinación del contexto («un entorno competitivo») hace que sea inviable el modelo laboral actual (de «herencia» socialista) basado en la acomodación del trabajador (que se comporta como funcionario de un «Ministerio»). Se recurre aquí al concepto muy reaganiano de «papá Estado protector» como opuesto al «mercado libre», cuya superioridad moral se reconoce como creencia y se afirma como bien colectivo («motiva un poquito más a la gente»). De esta forma, la apuesta de los empresarios por el desmantelamiento de la protección a los trabajadores («no es bueno tener a un trabajador acomodado») se ‘naturaliza’ como imperativo ineludible del contexto (léase así la necesidad darwinista de adaptarse al «entorno competitivo») y como fin deseable en sí mismo.

Sin embargo, no puede decirse que, tomado en conjunto, el discurso de los empresarios sobre la política turística sea inequívocamente neoliberal, ya que incorpora importantes elementos conservadores y, en cierta medida, proteccionistas. Ya hemos visto en este capítulo como la «presión» de los nuevos competidores (particularmente la preocupación ante la nueva oferta financiada por los constructores) lleva a los empresarios a reclamar en repetidas ocasiones una limitación de la libre concurrencia de capitales al mercado. Esta preocupación por la entrada de nuevos competidores suele plantearse desde el punto de vista de la conservación y protección de la oferta actual y sus márgenes de rentabilidad. Asimismo, acabamos de mostrar que los empresarios consideran justo y necesario que las AAPP inviertan cantidades crecientes de recursos en la creación de infraestructuras, la puesta en valor de recursos turísticos o la promoción de la oferta. En estos casos sí se considera apropiada una intervención pública (aunque en nuestros grupos se recojan en mayor medida críticas por su ausencia) que se denosta en otros aspectos como la política fiscal, la regulación e inspección laboral, la protección ambiental o la planificación territorial.

Esta visión interesada del papel de las AAPP en la regulación del mercado se confirma por otra serie de referencias en las que el liderazgo colectivo del destino

y la potestad inversora se materializan a través de la ayuda directa a las empresas, en forma de subvenciones o transferencias financieras. Aquí, la crítica al intervencionismo estatal se olvida y, de hecho, se plantea que estos mecanismos deberían amoldarse aún más a las necesidades empresariales, intentando no interferir en la «estructura de inversiones» de las empresas nuevas, costeando las estrategias de calidad o tratando con «más cariño» a las empresas maduras¹⁴³.

Todo esto constituye un claro ejemplo de que los empresarios realizan, mediante su discurso de gestión, un importante trabajo de redefinición de su contexto estratégico, tratando de reajustar los umbrales de su función de producción sujetos a regulación o a restricciones no deterministas. Junto al reconocimiento de hechos consumados y externos a la voluntad de los empresarios como el cambio en las preferencias y comportamientos de la demanda o la aparición de nuevos actores en el mercado, otros aspectos como las cualidades del destino o la estructura de costes y, en general, la reglamentación o los mecanismos de control social del mercado (Swedberg, 2005) aparecen como elementos sujetos a debate, en los que las percepciones aparecen influidas por los intereses de los actores, en este caso los empresarios. De esta forma, el discurso de gestión de los empresarios emplea distintos efectos retóricos o ideológicos para asentar una visión del contexto estratégico que sostenga o legitime estas opciones *interesadas*.

Las evidencias recogidas en este apartado se corresponden con el tipo de evidencias que se reclamaban en el apartado 4.2 para confirmar la hipótesis H4, acerca del impacto de las presiones institucionales del campo organizacional en la justificación de las estrategias. Parece claro que de los distintos fragmentos incluidos aquí puede sacarse la conclusión de que los fenómenos de la política turística (encarnados en las actuaciones de las Administraciones Públicas) intervienen de forma decisiva en el proceso de diagnóstico del contexto del que parte la actividad de elaboración estratégica de los responsables empresariales. Esta intervención puede leerse, en un primer nivel, como el reconocimiento de unas reglas de juego a partir de las que formular la persecución estratégica de los intereses individuales. Es decir, los empresarios 'leen' en su contexto la estructura de incentivos, recompensas o sanciones que acompañan a sus distintas alternativas de acción.

Sin embargo, en un segundo nivel, el importante tono crítico con que se plantea el discurso sobre las Administraciones Públicas deja entrever una visión del mundo alter-

[143] Fragmentos 45-47.

nativa, amalgama de neoliberalismo y conservadurismo, desde la que los empresarios extraen legitimidad para plantear cambios en el marco de interpretación o representación de los intereses. En la medida en que la acción corporativa tiene cierta relevancia en el repertorio estratégico de los empresarios, como veremos en el apartado 8.2.2, la elaboración de las estrategias no solo pasará por seleccionar la estrategia que mejor responda al contexto, sino que también incluirá una acción sobre el contexto (ya sea hacia los consensos políticos y sus reglamentos o hacia las redes empresariales y sus presiones informales) para que premie o castigue determinadas estrategias.

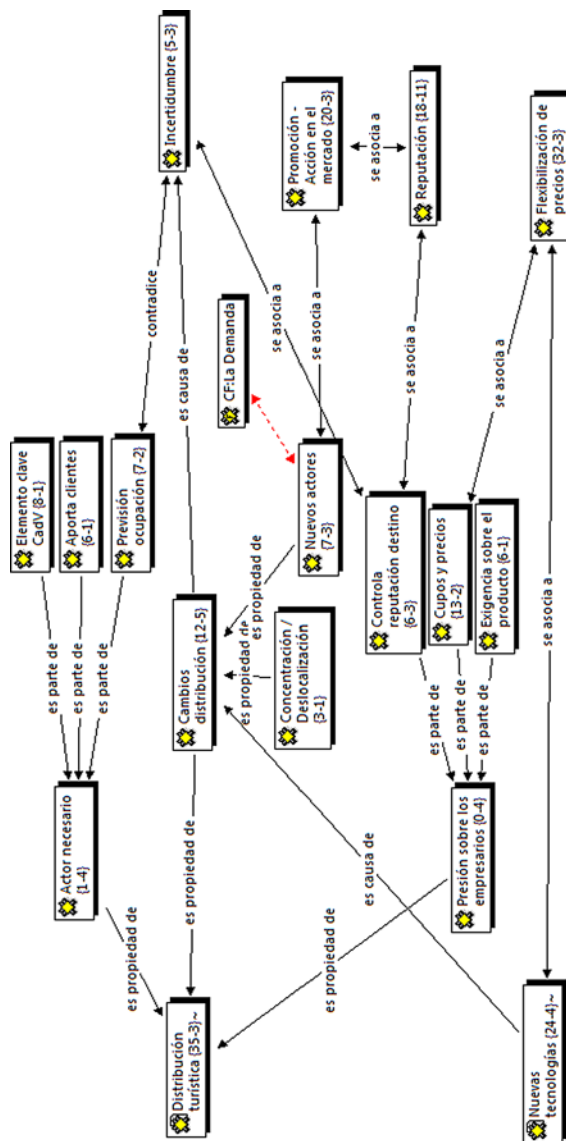
6.3.3. Las cadenas de valor: los intermediarios y las nuevas tecnologías

Aunque el papel de los intermediarios en el contexto turístico y los cambios ocasionados en él por el desarrollo y difusión de las TIC aplicadas al turismo sea un aspecto muy relevante del contexto al que los empresarios orientan sus estrategias, el discurso recogido sobre esta temática es bastante parco¹⁴⁴. En total se han identificado 35 referencias a la distribución turística, entendida como el conjunto de actores (turoperadores, agencias de viajes, sistemas de distribución global, centrales de reservas, vendedores o buscadores de Internet) que median en las transacciones entre el productor (el hotel) y el cliente final (el turista). Asimismo, se han detectado 24 referencias a las nuevas tecnologías, muchas de ellas coincidentes con las anteriores, en la medida en que ambos aspectos se asocian de forma importante en los discursos recogidos.

Como se puede apreciar en el gráfico 12, la codificación selectiva de estos dos códigos iniciales (referencias a intermediarios o a nuevas tecnologías) ha arrojado una serie de categorías muy conectadas con otras familias de la «unidad hermenéutica». Así, la aparición de la *exigencia sobre el producto* engarza naturalmente con los discursos sobre este tema tratados en el apartado 6.1 respecto a la familia de la demanda, que también gana peso como actor frente a los intermediarios gracias a las TIC, ocasionando importantes cambios en la distribución. De igual manera, la reputación del destino, que acabamos de ver en el apartado 6.3.1, y la fijación de los precios, que ha aparecido repetidamente a lo largo de todo el capítulo, son aspectos muy relevantes de la percepción empresarial sobre las presiones de los distribuidores turísticos.

[144] Sobre los intermediarios turísticos, consultar Cavlek (2005) y Muñoz de Escalona (1991).

Gráfico 12. La distribución turística y las nuevas tecnologías. Resultados de la codificación selectiva



De esta forma, empezamos a ver los primeros resultados de la *saturación conceptual* que se persigue con la codificación selectiva. Determinados códigos desarrollados para un ámbito del discurso reaparecen posteriormente en otros ámbitos, revelando temáticas comunes y vínculos semánticos entre ellas. La identificación de estas conexiones y el desarrollo de modelos que den cuenta de ellas es precisamente el objetivo del análisis empírico de esta tesis doctoral. Al tratar el papel de las cualidades del producto y el grado de exigencia en las percepciones sobre la demanda, los competidores, el destino o los distribuidores, no se persigue una aproximación al sentido contextual de la categoría *exigencia*. Lo que estamos buscando es comprender el sentido que dicha exigencia adquiere en relación con las alternativas estratégicas que manejan los empresarios. En los destinos de sol y playa, si se percibe que el producto se valora fundamentalmente por las cualidades intangibles del destino y que el papel del alojamiento es mantener unos estándares relativamente indiferenciados de los de la competencia, se tenderá a asumir que las estrategias de calidad son un problema de la gestión colectiva del destino y no del alojamiento. Por el contrario, si el valor del producto se sitúa en las cualidades diferenciales de los productos ofertados (como podría ser el caso de las actividades en la naturaleza), la estrategia de calidad será un ámbito clave de la acción empresarial. En el fondo, a través de estos vínculos establecemos las relaciones entre percepciones del contexto, intereses colectivos y prácticas estratégicas que dan pie a nuestra interpretación culturalista de la elaboración de estrategias empresariales. Como podrá verse, estamos abordando un tema crucial, presente tanto en el problema teórico (el dilema de las alternativas equivalentes en términos de rentabilidad) como en el problema empírico (la cualificación o macdonalización como resultado de la reestructuración turística) que planteábamos en la introducción.

El discurso sobre la distribución turística oscila entre el reconocimiento de su papel como actor clave de la cadena de valor turística, que aporta nuevos clientes a los establecimientos y les permite prever su ocupación, y las críticas sobre las presiones que ejercen sobre las empresas y destinos, ya sea a través de las especificaciones del producto (exigencia de estándares de calidad), las negociaciones sobre los precios y los cupos o su capacidad para convertir la reputación de los destinos en flujos de clientes. Ambas vertientes aparecen en un contexto que reconoce ampliamente la existencia de importantes cambios en la distribución (aludidos directa o indirectamente en 30 de las 35 citas sobre los intermediarios) que han alterado de forma importante los equilibrios entre beneficios y costes de las relaciones con los actores de la distribución. Dichos cambios se asocian de forma rotunda al desarrollo de herramientas tecnológicas para la distribución turística a

través de Internet, con la aparición de nuevos actores en la cadena de valor (intermediarios electrónicos, buscadores, venta directa *online*). Como resultado de todo ello, los empresarios perciben una mayor incertidumbre a la hora de prever el nivel de actividad de sus empresas y una menor autonomía (o margen de elección) a la hora de fijar sus estructuras de costes.

En el trasfondo de estos discursos se encuentra el reconocimiento de un conflicto de intereses entre los empresarios del destino y la distribución turística en torno a los cupos de clientes que garantizan los compradores y los precios que obtienen los productores. Será precisa una introducción a los pormenores de la relación entre los empresarios turísticos del destino (productores) y los intermediarios (compradores) para captar adecuadamente el sentido de los discursos recogidos. En las transacciones entre ambos actores rige un acuerdo para *garantizar* al intermediario, durante un periodo de tiempo, el acceso a un determinado número de productos (pernoctaciones) a un precio generalmente inferior al del mercado. Los compradores (intermediarios y mayoristas turísticos) consiguen con ello ampliar el volumen de su oferta, lo que les permite aplicar distintas estrategias (empaquetamiento y ofertas masivas, precios dinámicos, servicios adicionales) para obtener del cliente final ingresos por esa pernoctación superiores a los pagados al productor. Por su parte, los productores (alojamientos y empresas de servicios en destino) obtienen flujos previsibles de clientes que, aunque tengan un precio inferior al que obtendrían vendiendo directamente al cliente final, les permiten, gracias a una planificación más ajustada de los *inputs* necesarios, producir a unos costes más ventajosos.

Como apunta Santana Turégano (2007a; 2009), siguiendo a Clancy (1998) y Ge-reffi *et al.* (2005), este tipo de acuerdos se sitúa en un punto intermedio entre las relaciones de mercado y las relaciones jerárquicas en las formas de gobernanza de las relaciones entre compradores y vendedores. Este autor distingue, a partir de la evidencia empírica de San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria), dos tipos de contratos en función del poder de negociación de compradores y productores: el contrato en garantía y el contrato por cupos. Lo que diferencia ambos contratos es la extensión y contrapartidas de lo garantizado por el acuerdo: mientras que en el contrato en garantía, el comprador garantiza unos ingresos mínimos al productor independientemente de la venta final de las pernoctaciones, en el contrato por cupos el productor debe garantizar al comprador el cupo de pernoctaciones negociado independientemente de que al final estas se vendan o no. El interés de los compradores será evitar suscribir contratos por garantía y alargar los plazos durante los que conservan los cupos, mientras que el de los productores será

buscar contratos por garantía o, en su defecto, acortar los plazos de los cupos, para tener mayor autonomía a la hora de decidir si se venden a otro comprador o, simplemente, no se producen¹⁴⁵. En esta tensión tiene un papel importante la irregularidad de la demanda final ya apuntada en el capítulo 3: durante la temporada alta, al productor le resulta más rentable prescindir del intermediario e intentar vender a precio de mercado al cliente final, en la seguridad de que obtendrá altas ocupaciones; por el contrario, durante la temporada baja siempre será más ventajoso el precio negociado con el comprador que reducir su nivel de actividad por debajo del flujo efectivo de demanda o, peor aún, quedarse demasiado por encima. De igual manera, el comprador tendrá mayor necesidad de garantizarse un alto volumen de pernoctaciones durante la temporada alta, pudiendo presionar sobre los precios durante la temporada baja. La complejidad de estos acuerdos se incrementa aún más si tenemos en cuenta que existen asimetrías de información (los compradores pueden ocultar la demanda real para un periodo determinado al productor, reteniendo los cupos o intentando renegociar a la baja su precio) y que los productores pueden mantener acuerdos paralelos con distintos compradores (combinando contratos respecto a distintos momentos del año con intermediarios mayoristas, minoristas y el IMSERSO).

Como se comprenderá, todos estos factores dan lugar a una casuística muy amplia, en la que los contratos entre compradores y productores son fruto de las condiciones específicas del alojamiento y de la demanda final que aporta (o representa) el intermediario. Asimismo, algunos fragmentos del discurso recogido indican que los acuerdos emergen en un proceso de negociación intenso cuyos resultados son constantemente revisados. Por todo ello, resulta inviable abordar una clasificación de los contratos o plantear alguna generalización respecto a su posible estado. Sí es posible, en cambio, atender a las contingencias que los empresarios plantean en sus relaciones con los intermediarios buscando deducir de sus regularidades la diferencia entre las tensiones ‘normales’ fruto de las negociaciones entre actores con intereses contrapuestos y las tensiones ‘extraordinarias’ que el desarrollo reciente del mercado ha introducido en los equilibrios precedentes de poder en los que se producían esas tensiones ‘normales’.

Tomando como punto de partida este enfoque, los empresarios distinguen entre un estado ‘normal’ de las relaciones con la distribución, característico de la

[145] En este sentido, la predictibilidad de la demanda aparece como una preocupación fundamental de los empresarios, ya que les permite ajustar su nivel de producción abriendo o cerrando módulos (plantas) del establecimiento y contratando anticipadamente el personal y los suministros necesarios.

situación del mercado durante el «viejo» turismo, y un estado de incertidumbre 'excepcional', fruto de los cambios que las nuevas tecnologías han provocado en este ámbito y que se asocia con el conjunto de fenómenos que dan lugar al «nuevo» turismo. Las relaciones con los intermediarios turísticos en el viejo turismo se plantean fundamentalmente en referencia a los turoperadores, a los que se llega a señalar, en los destinos de litoral, como un elemento clave del desarrollo turístico.

H5: Cuando yo llegué a Matalascañas tenía la impresión de que me había ido atrás en el tiempo 25 o 30 años cuando iba a veranear con mis padres, porque esto era lo que había en la Costa del Sol hace 25 o 30 años. Y ahí están donde están, no hay una varita mágica: sol y playa e inversiones inteligentes... y turoperadores extranjeros... (GD 5).

H2: Suponte que una de estas dos se cae [se refieren a dos grandes turoperadores europeos].

H3: Pues nos fastidia bastante.

H4: Este país se arruina por completo, el país.

H2: Eso sería tremendo.

H5: Por tanto no hay que olvidar tampoco que a los turoperadores hay que tirarlos pero lo justo [...], pero no te quepa duda de que si un turoperador está jodido, al final tú también estás un poco jodido, de eso no te quepa la menor duda (GD6).

Como expresa la última cita («hay que tirarlos, pero lo justo»), esta relación de dependencia o colaboración necesaria con los intermediarios turísticos no está exenta de tensiones y conflictos en su estado normal. Antes será necesario recoger las cualidades que los empresarios reconocen como las aportaciones positivas de la distribución. Al asumir los intermediarios parte de la función comercial, proporcionan al establecimiento un flujo de clientes al que, en principio, le resultaría más difícil acceder individualmente. Pero tanto o más relevante es, en este sentido, el hecho de que los acuerdos con los intermediarios se firman con antelación a la llegada del turista¹⁴⁶, lo que permite la previsión del nivel de actividad del hotel.

[146] Téngase en cuenta, a este respecto, que el diálogo del grupo 3 que incluimos a continuación fue recogido a finales del mes de junio y se refiere a una negociación en marcha sobre los cupos de diciembre y enero. La cita del grupo 6 alude a que la totalidad de las reservas incluidas en el cupo se confirmaban con tres semanas de antelación («el tío te lo metía todo»), lo que contrasta con los problemas respecto al «cierre» de los cupos que veremos algo más adelante.

H2: Ahora hay guantazos para coger IMSERSO, afortunadamente. Cuando antes todo el mundo lo echaba, llevamos dos años que todo el mundo está loco por coger IMSERSO.

H5: Yo tengo demanda, me han estado apretando: 'no, no me des 50 unidades, dame 75 o 100, te garantizamos, te aseguramos el 95 %'. Yo creo que la segunda quincena de diciembre [no] porque sé que me la van a [dejar vacía]... No me puedes traer tercera edad en la segunda quincena de diciembre porque están en su casa [...], bueno, mira, para no arriesgarme hasta la primera quincena de diciembre y empezamos en la segunda de enero. Ya es algo. Hay movimiento.

H2: Tú lo has dicho, solamente movimiento, porque no te deja prácticamente...

H3: Pero hay rotación, hay rotación, hay producción...

H5: Estás moviendo dinero, *mientras muevas dinero, mientras no rompas la cadena te vas a mantener. Te ayuda* (GD3).

... No te digo nada en cuanto a reservas, en cuanto... ¿Te acuerdas cuando venía una lista con todos los turoperadores con tres semanas vista, todas las reservas... y el tío te lo metía todo? Hoy en día el departamento de reservas no necesita dos [trabajadores], necesita cinco, y antes con dos... (GD6).

Respecto a estos temas, encontramos no obstante, algunas posturas críticas con el papel de los turoperadores, que insisten en la idea de que sus intereses no coinciden plenamente con los de las empresas del destino turístico, de forma que su contribución al desarrollo turístico de un destino o al sostenimiento de las empresas es interesada y está siempre sujeta al riesgo del oportunismo. Esta idea de que el trato con los intermediarios puede ser «engañoso» o «arriesgado» se complementa con las visiones que, con cierta intención crítica, aluden a las presiones que la distribución ejerce sobre las empresas del destino, de forma que llegan a adquirir «poder» sobre ellas, restándoles autonomía. Ya hemos señalado que el funcionamiento 'normal' de las relaciones con los intermediarios incluye ciertas tensiones o, como vemos en la siguiente cita, «una pelea equilibrada, sana». Sin embargo, el resultado final de las negociaciones está sometido al *poder* relativo de ambas partes —quién «tiene la sartén» por el mango¹⁴⁷— en el momento en que se llega al acuerdo.

H1: Ha habido cambios muy radicales en los últimos cinco años. Realmente, un hotelero antes, la forma de gestionar un hotel, a nivel comer-

[147] Fragmento 51.

cial, no es que fuera cómoda, pero bueno, era decir, yo tengo 100 habitaciones, pues voy a contratar 180 o 190, lo que se llamaba técnicamente *over-contracting*, ¿no? [...].

H3: Tenías tú la sartén ahí.

H1: Tú efectivamente te tenías que enfadar con alguno, y decías, 'oye, que yo tengo un cupo', 'sí, pero tú ayer no me lo vendiste'... Con lo cual siempre hay una pelea un poquito equilibrada, sana. Y lo que era bueno para nosotros, es que realmente faltaban camas. Faltaban camas, porque yo [...] [viví] un poquito la época de muchísimo trabajar, pero una época que añoro. Es decir, señores, no era tan difícil llevar un hotel al fin y al cabo: era introducirle turoperadores (GD6).

En el grupo 6 se recoge un debate en relación con los cambios en la distribución muy revelador sobre el efecto del «poder» en los mercados turísticos. Ante la idea inicial de que las TIC restan «control» al empresario («te quita el control de tu propio hotel»), se señala que el «poderío» de los turoperadores tradicionales era mucho mayor. El poder del empresario parece residir en la posibilidad de encontrar un equilibrio favorable entre «previsión» («controlar el *booking*») y la libertad frente a las exigencias y presiones del intermediario (que, como veremos más adelante, se concretan fundamentalmente en los precios).

H3: Venía un artículo hace poco en [Revista X] del tema de las punto com, de Internet y demás, de cómo se le escapaba al hotelero el control del hotel por culpa de Internet, ¿no? Hoy por hoy el hotelero no tiene la capacidad para controlar su *booking* o su control de hotel por el tema de Internet. Yo no sé hasta qué punto es bueno eso o no.

H4: No se puede estar a cero.

H6: Pero lo que sí es verdad, que te quita, digamos, control de tu propio hotel, ¿no?

H1: Yo te..., bueno, en nuestro caso yo te diría lo contrario, que te da una cierta libertad frente al poderío de los turoperadores, pero sí te resta en cuanto a la previsión de la que antes gozábamos. Es decir, oigan, señores, que voy a tener un mes con tanta ocupación (GD6).

Tras una breve digresión sobre el mayor o menor contacto con el cliente final que permiten las TIC, la discusión retoma el tema del «control», situándolo, en correspondencia con los planteamientos teóricos esbozados, en un continuo entre el *mercado* y la dependencia jerárquica. Encontramos una postura discrepante («al turo-

perador tú le controlas») que es mantenida por el mismo participante que antes señalaba que con los cambios en la distribución se perdía el contacto («pierdes una toma de contacto»). Parece que desde su perspectiva, la libertad que otorga «depender de un mercado» no compensa la incertidumbre en comparación con el «control» o la «previsión» que permiten los contratos con los turoperadores¹⁴⁸. De acuerdo con los planteamientos neoinstitucionalistas, en esta organización de las relaciones económicas mediante contratos es clave cómo se genera la confianza entre las partes que se reconocen intereses contrapuestos en el intercambio («la fidelidad es la que hay»). En este sentido, puede entenderse la preferencia entre una negociación cara a cara con un intermediario tradicional a la relación distante (sin «contacto») con los clientes a través del mercado virtual que «distribuyen» los «turoperadores de Internet». Volveremos sobre este tema del rechazo al mercado más adelante.

H3: Lo peor es que pierdes una toma de contacto, pierdes...

H5: No, todo lo contrario, tienen un contacto mucho más directo con el comprador, con el cliente. Claro que sí, mucho más.

H1: No, no, si no lo pongo en duda.

[...]

H2: Igual que cuando entregabas tu hotel a los turoperadores, con perdón, y con garantías, y el control lo perdías mucho más.

H3: No, pero lo tienes controlado.

H4: ¿Cómo?

H3: Que lo tienes controlado.

H2: No, para nada, porque el turoperador te dice 'me voy' y ¿qué control tienes?, menos todavía. Ahí tú estás a merced de un mercado y el mercado viene distribuido a través de los turoperadores de Internet.

H3: Pero al turoperador tú le controlas.

H2: Pero la fidelidad es la que hay. Es mucho mejor depender de un mercado que depender de un turoperador. Mucho mejor (GD6).

Antes será preciso detenemos en los elementos que conforman el «poder» de los intermediarios o, entendido de otra manera, el tipo de presiones (o sanciones) que

[148] Asimismo, el hotelero tiene herramientas para controlar a los intermediarios, como muestra esta versión de un hotelero sevillano de la «pelea sana» con los turoperadores: «... los contratadores vienen con el mismo cuento: cuánto me vas a bajar, cuántas habitaciones me vas a dar... El resultado que me ha dado estando en este mismo hotel [...] yo te subo lo que te tenga que subir y te doy la que te tengo que dar y cuando me interesa quitártela, te la quito, y quitas habitaciones. Tú tienes un cupo que respetar, pero si a mí no me haces el 70 % yo te quito la habitación. Y le echas un poquito de morro y la gente empieza a entrar por el aro» (GD1).

ejercen sobre los empresarios. La más evidente es la presión sobre los precios de venta. Los conflictos en torno a los *cupos y precios* están presentes en casi todos los grupos, siendo un elemento que se asocia con cierta frecuencia a la pérdida de rentabilidad y a la necesidad de reposicionamiento. Encontramos aquí un punto de unión crucial entre las presiones del contexto y las estrategias de gestión de los empresarios: la distribución fija un precio del mercado mayorista que limita la estructura de costes de la empresa y, en consecuencia, la discrecionalidad de los empresarios a la hora de organizar los recursos de la empresa¹⁴⁹.

H3: [Intermediario X] es tremendo. Yo no voy a renovar contrato con ellos. [Intermediario X] presiona muchísimo, y engaña. Y tiene su página web [...] y pone los precios desorbitantes y tú le estás cobrando dos duros a ellos.

H1: Pero esto es por culpa de la intermediación. Nadie renuncia a su margen de beneficios, siempre en detrimento, en este caso, de los beneficios del hotel. *Todo va bajando, hasta tal punto de que lo que se pretende es que el hotel le dé a su costo, y a costa de él todo el mundo va obteniendo beneficios.* Esa es una práctica bastante usual en [Intermediario X], sobre todo apoyándose en las tarifas... (GD1).

El tema de los precios se combina con otra presión muy relevante respecto a las especificaciones del producto. Hemos visto por qué los distribuidores y los hoteleros pueden tener un interés común en llegar a acuerdos, pero queda por ver cuál puede ser el interés de los clientes finales en recurrir a los intermediarios y no tratar directamente con los alojamientos. La interpretación habitual aquí es que, aparte de ofrecer precios competitivos al «empaquetar» masivamente productos que serían más caros comprados por separado¹⁵⁰, los intermediarios ahorran a los turistas el coste de informarse detalladamente sobre las características de la heterogénea oferta de productos turísticos antes de elegir el suyo. En este sentido, puede decirse que los intermediarios ejercen como garantes de las cualidades (o de la *reputación*) de los productos turísticos que distribuyen, interviniendo de forma crucial en la solución del problema del *valor*, en cuanto constitución de las preferencias de los actores (Beckert, 2009: 253) en los mercados turísticos.

[149] Fragmentos 52-53.

[150] Una ventaja que se obtenía inicialmente con el uso de los vuelos chárter y que, tras el desarrollo de las compañías *low cost*, se ha difuminado bastante.

Por poner un ejemplo, cuando un cabeza de familia escoge entre los distintos destinos de un catálogo de vacaciones estivales «familiares» entiende que todos los hoteles incluidos en él contarán con habitaciones con camas supletorias para que duerman sus hijos. Si no recurre a ese catálogo deberá recopilar información de la oferta de hoteles en cada uno de los destinos que considere adecuados, con lo que la transacción acabará teniendo un mayor coste de información y, además, el riesgo de equivocarse en la elección será más elevado (seleccionando, digamos, un hotel que cuenta con camas supletorias a un buen precio pero que está situado en una zona de ocio nocturno). De este ejemplo se desprende una característica muy relevante de la acción de los intermediarios: conectan una oferta y una demanda *dispersas* creando categorías de productos dentro de las que los consumidores eligen por diferencias en los precios y en aspectos tangibles (por ejemplo, número de actividades, manutención, etcétera).

Estas categorías recogen una serie de *estándares* o *relaciones de equivalencia* en los que, «una vez que los productos se vuelven más complejos, el criterio de valoración es cada vez más impugnabile y debe ser establecido mediante procesos políticos o sociales» que adoptan la forma de «luchas de mercado» en el sentido weberiano (Beckert, 2009: 254-255). Como veremos a continuación, los intermediarios turísticos tienen un papel muy importante en estos procesos sociopolíticos en los que se construyen los órdenes o criterios de valoración que se imponen por igual a compradores y productores y que, en el caso de estos últimos, tienen una importante repercusión en lo que se produce y cómo se produce.

Volviendo al ejemplo del turismo familiar, el intermediario puede exigir a todos los hoteles que quieran aparecer en el catálogo la prestación de un servicio diario de animación y juegos infantiles, por lo que estos deberán hacer cambios en su plantilla y en sus instalaciones. En este sentido, la previsibilidad que la distribución aporta a los productores no se refiere solo a los ingresos sino también al tipo de clientes y, en general, a las especificaciones del producto. Para el hotelero es tan valioso saber que va a tener su hotel lleno como saber que va a estar lleno de familias con hijos (por lo que debe contratar animadores y llenar el almacén de golosinas) o de grupos de estudiantes universitarios (debiendo contratar, en cambio, un *disc jockey* y camareros y aprovisionar bebidas). En los grupos de discusión encontramos algunos pasajes en los que se reconoce esta presión de los intermediarios sobre las especificaciones del producto, en el sentido de una mayor exigencia:

H6: Yo Q de calidad no tengo, tengo un certificado que prácticamente es igual. Que tiene que reunir unos requisitos para que haya una vigilancia y un control, que aparte de pagar...

H2: Y además, los clientes casi lo exigen, y los turoperadores más, y los mayoristas te lo piden (GD4).

H1: ... porque yo tengo fotos de turoperadores con las manchas de nata, eh, y las medusas, ahí están. Y diciendo: 'no voy más a la Costa del Sol, porque hay quinientos metros de manchas al lado del [Hotel X]'.

H3: Pero hay zonas que están peor.

H1: Pero a mí no me consuela saber que otras zonas están peor. (GD6)

Como vemos en la última cita, en la que el turoperador justifica una bajada en la demanda por los problemas con los servicios e infraestructuras del destino, la exigencia de los intermediarios puede extenderse a aspectos externos al producto que elabora el comprador. Los intermediarios se convierten así en árbitros de la reputación y la imagen de los destinos, incorporando a los precios de venta la jerarquía de valor que los clientes finales otorgan a los productos. El modo en que los intermediarios elaboran estas relaciones de equivalencia y fijan los precios resulta muy controvertido. Si actuara aquí un mecanismo de mercado, los intermediarios deberían sumar sus costes de información sobre la oferta y la demanda a los precios de mayorista de los productores y añadir una comisión en función de las expectativas sobre el producto. Sin embargo, la realidad nos muestra que la fijación de precios por parte de los intermediarios turísticos incorpora mecanismos mucho más complejos, en los que las economías de escala intervienen de forma decisiva en los márgenes de variación de los precios y hacen acto de presencia otros actores que pueden intervenir «artificialmente» en los mecanismos del mercado, haciendo que los precios de los productos se disocien de forma importante de su *utilidad*¹⁵¹.

Algunas de las intervenciones en los grupos de discusión fueron especialmente críticas con este papel de los intermediarios y su posible arbitrariedad.

...Y hubo una campaña que aprovecharon *lobbies* turísticos y se dedican a hundir la estructura que estaba empezando a surgir (GD5).

... Entonces, claro, eso es un hándicap importante, y prueba de ello es que ya turoperadores importantes, pues están cogiendo, por ejemplo,

[151] Piénsese, por ejemplo, en las ayudas más o menos encubiertas que las Administraciones nacionales y regionales otorgan a los intermediarios y aerolíneas a cambio de los flujos de turistas.

Antequera, porque está mejor comunicada con el aeropuerto [que Ronda] (GD4).

H4: Ahora, si me recopilas todo esto te digo que todo esto es culpa de la globalización, porque ¿quién lleva los destinos de México, Costa Rica, Punta Cana?

H5: Los españoles.

H4: Vale, todos los turoperadores españoles que te lo están vendiendo para allá.

H2: Y compañías.

H4: Entonces yo espero que a la larga...

H3: Un turoperador quiere también ganar dinero, entonces si de alguna manera... (GD3).

Una vez tratadas las características de lo que hemos denominado funcionamiento normal de la distribución turística, veamos a continuación el efecto de los cambios recientes y los fenómenos excepcionales que han provocado. En primer lugar, es preciso señalar que en todos los grupos se apunta a Internet y la aplicación de las TIC al turismo como el principal responsable de estos cambios. En segundo lugar, la característica principal del cambio se refiere a la emergencia o aparición de *nuevos actores en la distribución*. Entre estos nuevos actores destacan los nuevos intermediarios de Internet (buscadores, agencias *online*, portales y agregadores de ofertas), que generan una mayor incertidumbre acerca de los contratos que los intermediarios tradicionales. Vemos así opiniones que apuntan a que Internet ha hecho que los hoteleros pierdan control sobre su «vitrina» para pasar a estar controlados «por todos los distribuidores»¹⁵² y otras que apuntan a que los problemas de oportunismo y de comportamiento desleal en los acuerdos se han acentuado con los «montones de intermediarios» que han surgido.

Yo soy defensor de Internet con matices. Nosotros pensábamos que cuando empezó Internet, hicimos cada uno nuestra suposición de negocio y dijimos: aquí está, esta es la clave. Cliente, con su hotel final y se eliminan todos los intermediarios. Pues no señor, han salido montones de intermediarios, aumento de comisiones, a veces en un tono escandaloso, que rayan casi el 50 % de comisiones. Con lo cual encarece el producto y cuando el cliente llega, dice: 'usted me ha vendido por 100 euros una habitación de este hotel cuando este hotel no vale más de 60'. Internet tiene esos riesgos (GD6).

[152] Fragmento 54.

Resulta relevante el comentario que se realiza en esta última cita acerca de las expectativas iniciales respecto a la oportunidad tecnológica que ofrecía Internet para alterar la estructura del mercado: «esta es la clave», «se eliminan todos los intermediarios». Junto a los nuevos intermediarios *online*, las TIC facilitan que el cliente final establezca vínculos directos con los productores, apareciendo como un «nuevo» actor que altera de forma importante las relaciones en la distribución turística en la medida en que, en teoría, puede eliminar el papel de la distribución en la cadena de valor turística. Los empresarios reconocen la importancia que la venta directa al cliente final ha adquirido dentro de sus ventas totales pero, como estamos viendo, son más escépticos acerca de la posibilidad (o incluso de la deseabilidad) de una desintermediación total del mercado.

H6: Nosotros tenemos ya el 20 o el 25 o el 30 %, entre el 20 y el 30, no tengo los datos exactos, de las reservas que tenemos, vienen a través de ese medio, eso es indudable.

H2: Internet ha sido para el turismo, un poco la máquina de vapor para la industria. Un pelotazo, tanto para lo bueno como para lo malo, eh.

H3: Y muchas de las reservas que vienen a través de Internet, pero que te llaman telefónicamente, que no sabe uno de dónde viene pero que ha sido a través de Internet.

H2: Es que de la noche al día ha sido un cambio brutal (GD4).

Un primer obstáculo a la desintermediación es que esta no puede ser total, ya que la comunicación anónima entre oferta y demanda a través de Internet no es directa. Siempre existe un canal intermedio (buscador, portal, red social) que agrupa los contenidos disponibles para los criterios de búsqueda del demandante y jerarquiza los vínculos a sus páginas web en función de algún criterio. En este sentido, aunque el buscador (o nuevo intermediario) puede ser neutral a la hora de seleccionar contenidos o de jerarquizarlos¹⁵³ interviene igualmente en la construcción del valor (le «garanticen de alguna forma algo») y en la fijación de los precios.

[153] En este sentido, Google se ha convertido en el medio más generalizado para localizar contenidos, en parte por su supuesta *neutralidad* a la hora de jerarquizarlos. En teoría, los resultados de Google se ordenan por su *relevancia*, medida a través del número de páginas que apuntan a cada página que incluye los términos de búsqueda y no por el precio o valor de los contenidos. Sin embargo, el hecho de que existan empresas que ofrecen servicios de posicionamiento en Google o que esta misma empresa comercialice los «enlaces patrocinados» que aparecen junto a los resultados «de la búsqueda» indican que el proceso de fijación de esta jerarquía es más político (en el sentido de una lucha entre contendientes de un mercado) que económico (en el sentido de un ajuste o equilibrio entre preferencias y utilidades). Por otra parte, cuando no se realizan búsquedas muy concretas (por ejemplo 'Hotel Costa del Sol' frente a 'Hotel XX Benalmádena') los resultados de las primeras páginas de Google tienden a redirigir al usuario a portales o buscadores en los que el criterio 'por defecto' en la ordenación de los resultados es el precio.

Se han metido todos los turoperadores en Internet, absolutamente todos, se han creado multitud de portales con comisiones escandalosas, pero a Internet, insisto, yo creo que el mundo de Internet actual, en el que vivimos, tiende a cambiar. Es decir, yo creo que el mundo de Internet que vivimos tiende a usar de nuevo las agencias de viaje para que le garanticen de alguna forma algo, y quizás tengan los turoperadores algo más que perder ahí, quizás, quizás. Porque los turoperadores son macro, y quieren cobrar como macro; entonces el tema, yo creo, de que los hoteles tendrán que ir algún día a decir, mi precio es cincuenta, y yo te doy un 10 % de comisión o un 15 % de comisión, o un 20 % de comisión, pero mi precio es 50. Lo grave es que tú digas que tu precio es 50, que llegue el portal de turno y te diga, el precio de este hotel es de 80. Y entonces, pues mira, eso no, eso no es de recibo. Entonces, los hoteleros tendremos que reciclarlos con esta nueva tendencia (GD6).

Lo que propone este empresario es que el hotel fije un único precio de venta y lo ofrezca indistintamente a clientes finales o a intermediarios. Sin embargo, la evidencia que se desprende de los distintos grupos es que lo habitual es que el precio de venta al cliente final se mantenga por encima del precio que se ofrece al intermediario. De esta forma, la posibilidad de ingresar una parte del precio final que se apropiaba el intermediario tradicional abre la puerta a nuevos problemas de información asimétrica y oportunismo a la hora de fijar los precios en los acuerdos con los nuevos actores de la distribución. En la nueva configuración del mercado, la flexibilización de los precios (en contraste con la estabilidad del «viejo» turismo) es la norma («las tarifas se hacen hoy a diario»), de forma que el alojamiento puede encontrarse con que su precio de venta difiere (por exceso o por defecto: «tanto por arriba como por abajo»¹⁵⁴) del que los clientes finales pueden encontrar en Internet.

La multiplicación de los canales comerciales y los problemas de competencia y valor que genera aumentan de forma importante la incertidumbre de los empresarios turísticos del destino acerca del nivel en que situar su volumen de producción. Esto actúa como una presión organizativa muy relevante para producir al mínimo coste cuando la ocupación no está garantizada. A esta focalización en el precio contribuyen las percepciones ya comentadas (apartado 6.1) sobre el papel del cliente final, el turista, como actor en la nueva distribución. Así, se percibe

[154] Fragmento 56.

que Internet, al aumentar el abanico de productos disponibles que puede elegir el cliente final, ocasiona que el flujo de turistas resulte más *volátil* para los hoteleros. Como se comentaba en una cita anterior, «no sabe uno de dónde viene». El cliente ya no busca «un buen hotel» para quedarse, sino que focaliza su atención en los *precios* a la hora de elegir entre un hotel u otro:

Han cambiado mucho los tiempos pero la gente ya no se va buscando un buen hotel así... y aquí me quedo. Ya se han vuelto mucho más exigentes ya... Internet está subiendo la ocupación de los hoteles pues... de una manera increíble. A todos nos está haciendo también mucho daño, está metiendo unos precios... (GD2).

Esta idea de que el cliente no busca un «buen hotel» sino un ‘buen precio’ coincide con la apreciación de la *estandarización* (la «pérdida de contacto») que introducen los nuevos intermediarios y su forma de construir las relaciones de equivalencia entre productos (el valor). «En la idea de que los clientes y los nuevos intermediarios atienden en exceso al precio y no a las diferencias cualitativas entre los productos que adquieren está implícita una percepción de que las presiones del mercado privan al producto de las especificaciones (la garantía) que antaño establecían los turoperadores como *value attachments*» (Callon, Meadel *et al.*, 2002: citado en Beckert, 2009: 258). Las especificaciones del producto que se generaban mediante relaciones (social y culturalmente *incrustadas*) entre intermediarios y productores se han visto sustituidas por estándares impersonales (p. e. las normas y certificaciones de calidad turística), en los que el anonimato entre las partes dificulta la coordinación a la hora de fijar los objetivos productivos. Asimismo, la importancia concedida al valor intangible que el destino turístico transfiere al producto del empresario (la imagen o la *reputación*) también contribuye a la separación entre precios y especificaciones del producto. La consecuencia de todo esto para los objetivos de nuestra investigación está en que, a tenor de lo visto hasta aquí, la señal que recogen los empresarios de su contexto estratégico acerca de la alternativa entre elaborar productos estandarizados y poco complejos o productos diferenciados y relativamente complejos tiende a situarles en la primera alternativa.

Antes de tratar en mayor detalle el alcance de esta conclusión en el apartado 6.4, será preciso finalizar el examen de las cadenas de valor y los cambios en la distribución turística atendiendo a una serie de percepciones que complementan lo señalado hasta ahora sobre el papel de los nuevos actores en la creación de las

especificaciones del producto. Acabamos de plantear la tesis de que los empresarios perciben una separación entre los precios que reciben por sus productos y sus decisiones productivas, ya que los compradores (intermediarios o clientes finales) introducen criterios de valoración en los que los precios se divorcian de las cualidades del producto (atendiendo a tensiones especulativas o a preferencias simbólicas). Sin embargo, al tratar las percepciones sobre los turistas en el apartado 6.1, vimos que imperaba una noción instrumental del cliente final que, si bien reproducía nuevamente la focalización en el precio¹⁵⁵, también incorporaba la noción de unas expectativas cambiantes que sostenían la oportunidad de las estrategias de mejora de la calidad: tener «un buen producto» para responder «más» a las «expectativas del cliente»¹⁵⁶.

En la transmisión de estas expectativas (o preferencias sobre el producto) al conjunto del mercado es posible diferenciar entre una configuración, propia del viejo turismo, basada en una combinación o entente entre intermediarios y medios de comunicación masivos («una campaña en medios de comunicación que aprovecharon *lobbies* turísticos») y una nueva combinación, que en el momento de la recogida de datos aún era incipiente, en la que el cliente final tiene la posibilidad de intervenir en la reputación o imagen *global* de un producto y no solo en la reputación local a través de sus contactos sociales. La intervención del cliente final en los mecanismos de valoración del producto turístico se hace global en la medida en que el «boca a oreja» que antes se producía en las redes de amigos y familiares del cliente encuentra una serie de herramientas tecnológicas que permiten su difusión en redes más amplias.

El desarrollo reciente de estas tecnologías sociales (web 2.0, redes y comunidades virtuales, blogs, buscadores que jerarquizan en función de las valoraciones de los usuarios) ha popularizado una serie de herramientas cuyas potencialidades ya estaban implícitas en las teorizaciones sobre el impacto de las TIC en la economía (véase, por ejemplo, Castells). Como hemos señalado, en el año 2007 apenas empezaban a entreverse las consecuencias de este desarrollo, que en la actualidad (inicios de 2010) acaparan de forma importante los foros de la oferta de ideas de gestión turística¹⁵⁷. Sin embargo, encontramos algunas referencias a estas nuevas

[155] Como parecen apuntar las preocupaciones recogidas sobre el nivel adquisitivo de los clientes y sus altas expectativas sobre el precio.

[156] Fragmento 57.

[157] Las tecnologías de redes sociales han adquirido en los últimos años un protagonismo muy importante

herramientas tecnológicas en las que se puede entrever cierto grado de rechazo o resistencia a esta forma de intervención de los usuarios a la valoración de los productos turísticos. Por ejemplo, en la continuación de la intervención que acabamos de presentar, en la que la estrategia de calidad se vincula con el reconocimiento del producto mediante este tipo de herramientas, que no obstante son adjetivadas como «muy peligrosas».

... [El futuro de los hoteles va estar en tener] un buen producto para poder fidelizar a los clientes, eh. Y el boca a boca y las páginas web 2.0, esos blogs que hay ahí de comentarios que a veces te dejan indefensos, porque yo a veces he tenido comentarios de clientes y digo; 'este hombre es imposible, me ha hecho una auditoría del hotel'. Algunas son auditorías profesionales, de un señor ajeno al hotel. Y digo 'oye, chapó, me ha hecho los puntos positivos y negativos muy bien. Oye, esto es verdad, es un punto negativo y el hombre lo ha analizado y chapó. Y hay otros que te dicen insensateces que son muy peligrosas. Me acuerdo de un americano que me decía que nosotros le engañábamos en las facturas, y eso no es verdad, no cargamos nada. Porque el señor, si le presenta una factura... Pero qué peligroso es esto de tener una página web... (GD6).

... O sea, en resumen, esto ha cambiado mucho y queda algo por cambiar. Y ya la gente no te valora con la cuenta de calidad que tú le pones, te lo valora por Internet con los blogs esos que son algo inmoral (GD6).

Como vemos, se señala que una valoración negativa puede tener un importante coste económico sin que existan medios para garantizar la objetividad de dicha valoración. En un sentido más amplio, se plantea la necesidad de intervenir activamente en dichos canales (contrarrestando el poder de los clientes) para luchar por la valoración del producto. De nuevo, no nos encontramos con una lectura pasiva del contexto estratégico ('si las valoraciones de la web pueden tener impacto en la rentabilidad, será preciso mejorarlas') sino con una lectura activa, encaminada a cuestionar sus determinaciones ('las valoraciones en la web son inmorales y peligrosas').

en los medios de información y los encuentros profesionales del sector, llegándose a hablar de un nuevo paradigma de gestión (Miralbell, 2010). Es significativa, por ejemplo, la reconversión de la web de Hosteltur.com, de un formato de periódico *online* que incluía comentarios de los lectores y artículos de expertos, a un formato de portal de comunicación en el que buena parte de los contenidos están orientados por una *comunidad* virtual de lectores y expertos (noticias más leídas o más comentadas, canal Twitter, comentarios en portada, actualizaciones de los usuarios registrados...).

6.4. Recapitulación. Los marcos de referencia del diagnóstico del contexto

De la agregación de las distintas perspectivas individuales sobre los objetos que intervienen en el contexto estratégico hemos obtenido un conjunto de marcos de referencia, compartidos e inteligibles para los actores empresariales, que permiten dar cuenta de la producción discursiva de este colectivo sobre este primer momento de la elaboración de estrategias. Esto nos permite plantear una inferencia descriptiva de carácter cualitativo: los distintos esquemas de categorización (o clasificación) del discurso sobre el contexto extraídos de la muestra de responsables empresariales participantes en los grupos de discusión puede servir para clasificar el discurso del conjunto de la población empresarial. En otras palabras: cualquier declaración de un empresario o directivo turístico andaluz sobre el contexto de su empresa será traducible en gran medida a los distintos objetos y propiedades identificados con los códigos desarrollados en este capítulo.

Pero el hecho de que conozcamos los ‘ladrillos’ con los que se va a construir el discurso sobre el contexto estratégico no nos permite explicar directamente el aspecto que tendrá el edificio final. Como se habrá podido comprobar, la identificación del papel de un elemento del contexto estratégico (p. e. la identificación de los tipos de competidores y sus prácticas) puede variar mucho en función del empresario concreto. Lo relevante aquí es la identificación de una serie de temas recurrentes, que permean todos los debates sobre el contexto estratégico y que son de suma importancia para entender cómo los empresarios se *representan* dicho contexto estratégico, en la medida en que dicha representación prefigura sus respuestas a él. Quizás el más obvio, aunque no por ello menos importante, sea el uso recurrente de la oposición entre «viejo» y «nuevo» turismo para plantear la discontinuidad entre un marco precedente de estabilidad institucional y el marco actual en el que los modelos institucionalizados de acción resultan más confusos. Si en el viejo turismo el empresario sabía qué era lo que tenía que hacer y existía un modelo de éxito ampliamente contrastado, en el nuevo turismo experimenta un importante grado de anomia en este sentido: las lecturas del contexto son cada vez menos claras, de forma que existe una mayor incertidumbre a la hora de plantear respuestas.

Es posible realizar una lectura transversal de los distintos «dilemas» que se plantean a la hora de enjuiciar a los objetos del contexto y sus propiedades y relaciones, identificando dos temas de mayor abstracción teórica que vertebran las distintas percepciones sobre el estado de la cadena de valor. En primer lugar, existe un

problema respecto a las *especificaciones del producto*, derivado de los cambios en las expectativas y exigencias de los turistas, la multiplicación de productos singulares de la competencia, la responsabilidad limitada de los empresarios en el producto agregado del destino turístico y la erosión del papel de los intermediarios en la definición de los estándares. Como resultado de todos estos procesos se desdibujan (en mayor o menor grado, como veremos en el próximo capítulo) los contornos que delimitaban los componentes específicos de la mercancía turística, en cuanto agregado complejo de productos y servicios. Mostraremos en los próximos capítulos que a este problema le corresponde una serie de estrategias (la mejora de la calidad) que se justifican en base a una consideración de tipo extraeconómico (la ética de la profesionalidad).

En segundo lugar, es posible plantear que existe una mayor *incertidumbre respecto a los precios*, que afecta de forma importante a los distintos juicios sobre los elementos del contexto. Esta preocupación por los precios se manifiesta de forma clara en los pronunciamientos sobre el crecimiento de la oferta y la necesidad de afrontar la entrada de nuevos competidores con estructuras de costes menos gravosas, así como en el debate acerca de los nuevos intermediarios y la elevada flexibilidad de los precios en los actuales canales comerciales. Pero también está presente de forma significativa en la percepción instrumental del turista y las tensiones entre precio y nivel de exigencia que caracterizan las interacciones con el cliente final. Es posible, asimismo, rastrear esta preocupación en los posicionamientos sobre la intervención de las Administraciones Públicas en los mercados para potenciar la reputación de los destinos turísticos y sus infraestructuras de transporte. Hemos visto que, por distintas vías, las consideraciones respecto al precio ganan preponderancia sobre las consideraciones acerca de las especificaciones del producto de forma que, cada vez más, el problema del empresario no es a qué precio vender un producto dados unos determinados costes de elaboración, sino qué costes de elaboración asumir para vender a un precio determinado. Como veremos en los próximos capítulos, al igual que con las presiones sobre las especificaciones del producto, la incertidumbre respecto a los precios es un rasgo del contexto que se corresponde con una respuesta estratégica específica (la flexibilización y racionalización de procesos) y adopta un dispositivo justificativo particular (la justificación moral de la rentabilidad empresarial como fuente de bienestar colectivo).

Para finalizar, será preciso realizar un balance de la contribución de los distintos análisis realizados en este capítulo a la confirmación de las hipótesis que vertebran esta investigación. Las evidencias sobre la visión del contexto turístico son

particularmente relevantes para la hipótesis H1, que plantea el proceso de diagnóstico del contexto estratégico como una actividad de construcción de sentido (o representación) más retórica que lógico-deductiva. De la disección que hemos realizado del lenguaje que emplean los responsables empresariales para representar el contexto al que se orientan sus estrategias se puede concluir que, antes que contar con información perfecta, los empresarios deben recurrir a lugares comunes y creencias no contrastables a la hora de caracterizar el mercado en el que actúan. Hemos visto algunos ejemplos especialmente relevantes cuando tratamos las críticas a la falta de realismo de las estadísticas oficiales sobre el comportamiento del mercado (por las carencias intrínsecas al instrumento o por distorsión interesada), la sesgada percepción de los competidores o el carácter asistemático del conocimiento sobre las expectativas o la satisfacción de los clientes finales. Particularmente relevante para la aceptación de esta hipótesis son los resultados obtenidos del análisis sobre los precios. Frente a la hipótesis económica de los mercados eficientes, según la cual «los precios de los activos reflejan permanentemente toda la información disponible y, en ese sentido, la valoración de mercado es correcta» (Zurita, 2009: 183), hemos visto aquí a los empresarios quejarse de que el precio no contiene toda la información relevante y que, de hecho, es un indicador cada vez menos eficiente de las cualidades del producto. Recuérdense los ejemplos del hotel cuyo precio final se ve inflado por las comisiones de los intermediarios o la justificación de la merma en la calidad para los clientes de oferta. Parece claro que la intangibilidad de las mercancías turísticas hace que sean particularmente problemáticos los intentos de organizar las transacciones mediante la racionalización cuantitativista.

En otro plano, al apuntar en el planteamiento de esta hipótesis hacia un discurso sobre el contexto de tipo *discursivo-retórico* nos referimos a la posibilidad, planteada por algunos de los autores de referencia, de que el discurso estratégico no sea un lenguaje descriptivo y neutro, sino que actúe como un lenguaje performativo e ideológico. Encontramos aquí la idea común a las perspectivas simbólicas de que el lenguaje sobre un objeto, al representarlo, constituye lo representado: al hablar sobre un fenómeno esquematizamos (o reducimos) sus cualidades a una serie de rasgos relevantes para nuestra interacción. Traducido a nuestro tema de investigación, esta idea sugiere que la forma en que se representa el contexto (los fenómenos que favorecen o dificultan la obtención de rentabilidad) predispone determinadas formas de acción (actuando respecto a los fenómenos incluidos sin tomar en consideración los no representados). Las diferencias halladas en la presencia (número de menciones) de los distintos elementos que, a priori, eran

teóricamente relevantes para la representación del contexto suponen una primera evidencia del carácter parcial de las representaciones. Más relevante aún es el hecho de que el lenguaje sobre el contexto incorpore un vocabulario orientado a la acción estratégica *sobre* el contexto, que va más allá de la respuesta mecánica mediante cambios en el interior de la empresa a los cambios de un contexto exógeno. Hemos visto, por ejemplo, que las respuestas de los hoteleros a la competencia del alojamiento residencial no solo pasan por hacer más competitivo su producto, sino también por reclamar la expulsión de estos competidores del mercado, de forma que además de leer el estado del juego y seguir sus reglas, el discurso sobre el contexto también incluye mecanismos para cambiar dichas reglas. Hemos visto que este lenguaje incluye una dimensión moral a la descripción de los objetos del contexto, de forma que se crean categorías de responsables (p. e. los malos competidores, los responsables políticos insensibles a las necesidades del desarrollo turístico de los destinos, los clientes oportunistas) en los fenómenos del contexto que prefiguran los modos de acción que adoptan las empresas (p. e. promoviendo el ostracismo formal o informal de los competidores desleales, otorgando crédito político a los candidatos más proclives a su idea de cómo deben gestionarse los recursos colectivos del destino o desatendiendo las exigencias ilegítimas de los clientes menos rentables).

En consecuencia, consideramos que se puede dar por contrastada la hipótesis H1. Además, las evidencias recogidas aquí aportan sustento parcial a las restantes hipótesis. En la medida en que el «escaneo» del contexto es parte de la elaboración de la estrategia, el hecho de que esta actividad incorpore juicios sobre la legitimidad de las prácticas de los agentes implicados es relevante para las hipótesis H2 (los empresarios eligen entre conjuntos restringidos de estrategias legítimas) y H3 (dada la ambigüedad de los resultados de las estrategias y su conexión con los fenómenos del contexto, es preciso incluir consideraciones extraeconómicas en la elección de las estrategias). Por otra parte, buena parte del material presentado en este capítulo cumple lo planteado respecto a las presiones institucionales del campo organizacional de la región en la hipótesis H4. Como hemos mostrado aquí, el que exista una perspectiva «andaluza» del contexto turístico (como prueba la identificación de los competidores o de los responsables políticos) permite solventar de forma menos costosa el problema de su diagnóstico, lo que, a su vez, incidirá en las posibilidades de difusión de las innovaciones en las estrategias o prácticas de gestión (H5).

7. El reposicionamiento de los destinos. Presiones del entorno y alternativas estratégicas

En este capítulo vamos a tratar, a modo de recapitulación de todos los aspectos tratados en el capítulo anterior, una serie de fragmentos en los que los participantes de los GD resaltan algunos de los elementos del contexto y los vinculan con determinadas estrategias empresariales. Estas intervenciones fueron codificadas en un primer momento con el código abierto *Reposicionamiento del destino*, cuando tenían un carácter prescriptivo que se aplicaba al producto colectivo, de forma que se señalaba un principio general al que debían ajustarse las estrategias de las empresas. Por otra parte, también se emplean aquí las referencias, etiquetadas inicialmente con el código *Determinación del contexto*, que se empleaban para justificar una estrategia concreta como resultado inevitable ('coactivo', que diría DiMaggio) de fenómenos del contexto.

Por una parte, este análisis permitirá establecer vínculos con los aspectos que trataremos en el próximo capítulo. Por otra parte, permitirá también prestar mayor atención a las diferencias que se registran entre los distintos grupos, un aspecto al que hemos prestado poca atención hasta ahora y que, sin embargo, resultará de sumo interés para entender estas visiones sintéticas del contexto y la coacción que ejerce sobre las estrategias empresariales.

El tema central que, en mayor o menor grado, aparece en los discursos sobre este tema en los distintos grupos alude a la pérdida (o la carencia) de *liderazgo comercial* de los destinos respectivos como resultado directo o indirecto del crecimiento de la oferta y la mayor competencia resultante. Este liderazgo comercial, entendido como la capacidad de los productos turísticos para situarse de forma ventajosa

frente a otros productos competidores en términos de relación calidad-precio, tiene importantes repercusiones en la rentabilidad empresarial, de forma que su deterioro condiciona de forma importante las estrategias de las empresas para contenerlo o contrarrestarlo, en las dos direcciones (calidad o precio) que componen esa relación. Sin embargo, el reconocimiento de las circunstancias que conducen a esta pérdida de liderazgo y de las estrategias para evitarlo varía sustancialmente en los distintos destinos turísticos.

Tabla 10. Presencia del discurso sobre el contexto en los distintos grupos

	Citas referidas al contexto estratégico	% columna	Total de citas del grupo	% sobre las citas del grupo
GD1 Sevilla	64	6 %	337	19 %
GD2 Marbella	130	11 %	439	30 %
GD3 Roquetas	144	13 %	461	31 %
GD4 Ronda	217	19 %	427	51 %
GD5 Matalascañas-El Rocío	257	22 %	462	56 %
GD6 Benalmádena	338	29 %	666	51 %
Total	1150	100 %	2792	41 %

7.1. El discurso de gestión en los alojamientos urbanos de Sevilla: flexibilidad y cualificación

El grupo de los directivos hoteleros de Sevilla (GD1) es el que plantea una visión menos problemática de su contexto estratégico. Las referencias a los distintos temas que hemos incluido en el tratamiento del contexto tienen mucha menor presencia en este grupo que en el resto, tal y como se aprecia en la tabla 10: se codificaron 64 fragmentos con códigos pertenecientes a las distintas familias de esta temática, lo que supone un 6 % del total de referencias al contexto y un 19 % del conjunto de fragmentos de este grupo. Aunque, dada su menor productividad discursiva, resulta difícil profundizar en las razones de la menor presencia de los discursos sobre el contexto en este grupo, parece razonable pensar que obedece a una menor repercusión del crecimiento de la competencia en el liderazgo comercial del destino. En este sentido, la singularidad del producto turístico de las ciudades, una combinación entre turismo cultural (monumentos, paisaje urba-

no, actividades culturales) y turismo de negocios urbano, hace que tenga menos problemas para diferenciarse de sus competidores que los restantes destinos. A resultas de ello, sus preocupaciones sobre el contexto se centran en los problemas de competencia dentro del destino, particularmente a los conflictos en torno a los precios con otros establecimientos o con los intermediarios. Las especificaciones del producto no despiertan mayor controversia, de forma que las Administraciones Públicas o la gestión de la reputación del destino tienen una presencia mínima en este grupo¹⁵⁸. Las únicas menciones, bastante poco explícitas, a la intervención de la Administración en el mercado turístico surgen al tratar el tema de la cualificación. En la siguiente cita podemos ver como un participante de este grupo sintetiza las presiones del entorno a las que tienen que responder los «conocimientos» y las «habilidades» de los directores de hotel:

M1: Pero para director da lo mismo que seas abogado, economista, que [diplomado en] turismo...

H4: Pero en el tema de los hoteles hay mucho intrusismo. Hoy día un director puede ser uno que tenga empresariales. Uno que sea de recursos humanos puede ser un chef...

H1: Yo voy a decir una cosa y quizá me tire piedras a mi propio tejado: en el tema de la dirección de hotel, esa es una tarea evidentemente lógica. Luego está los conocimientos que tengas, suponiendo que los tengas. Lo mismo que haber estudiado la carrera de turismo no te va a dar las habilidades que tiene un director. Las tienes intrínsecas o las vas aprendiendo, pero suponiendo que las vayas aprendiendo, la flexibilidad que tiene esta carrera... tienes que continuamente ir poniéndote al día. No se venden las habitaciones hoy igual que hace un año, ni igual que dentro de cinco meses. Ver cómo vas diversificando los mercados. Están los turoperadores, las tarifas de empresas, los que se van aprovechando... (GD1).

Esta visión mercantil («vender las habitaciones»)¹⁵⁹ de la función directiva en un contexto caracterizado por unas relaciones inestables y cambiantes con los intermediarios impone la necesidad de ser *flexible* («la flexibilidad que tiene esta carrera»). El discurso de la *flexibilidad* tiene una importancia fundamental en los nuevos paradigmas de gestión empresarial, tal y como han destacado multitud de autores

[158] De forma significativa, no se pudo codificar ningún fragmento de este grupo con los códigos iniciales *Administración Pública* ni *El destino*.

[159] Fragmento 1.

(Giddens, 1993; Lash y Urry, 1998; Alonso y Fernández Rodríguez, 2006; Sennett, 2008). En el caso de este grupo, la flexibilidad es el imperativo 'natural' que impone la necesidad de adaptar la estructura de costes a la incertidumbre que el nuevo contexto provoca en la previsibilidad de los precios y los niveles de ocupación, tal como vimos en el apartado 6.3.2: «Todo va bajando, hasta tal punto de que lo que se pretende es que el hotel le dé a su costo, y a costa de él todo el mundo va obteniendo beneficios». Como veremos, el discurso de este grupo se centrará de forma importante en cómo mantener los estándares del producto (la «calidad») en estas organizaciones altamente flexibles. La rotación de personal y el abandono de los contratos a largo plazo entre empresa y trabajadores ocasionan problemas a la hora de reproducir las habilidades laborales que garantizan la calidad del servicio. La estrategia de flexibilización de las plantillas atenta contra el mecanismo que, en el «viejo» turismo, se encargaba de la transmisión y valoración de estas habilidades: la cualificación tácita, en el interior de las empresas, mediante *carreras profesionales*. En un mercado laboral en el que «no hay personal capacitado», se hace preciso recurrir a canales alternativos que permitan que la cualificación se mantenga¹⁶⁰ o arriesgarse a que la *flexibilidad* afecte negativamente a la *calidad* y el establecimiento vea deteriorarse aún más sus márgenes de rentabilidad¹⁶¹.

Las diferencias entre el discurso de este grupo y el de los restantes destinos son muy importantes. Como veremos, la mínima presencia del discurso sobre el valor del destino obedece a una situación de liderazgo que no se presenta en los restantes grupos, ya sea de su mismo producto (Ronda, GD 4) o de la misma categoría de responsable empresarial (directivos y cuadros, GD2 y GD3). El éxito del modelo de desarrollo turístico de esta ciudad, basado en la importante iniciativa de reposicionamiento turístico que supuso la Expo'92 y las distintas iniciativas que la han seguido (infraestructuras de uso turístico, candidatura olímpica, gentrificación del centro histórico, etc.; ver Rodríguez Díaz, 2007; 2008), parece haber servido para que las empresas hoteleras dispongan de estructuras organizativas que no arrastran los problemas de obsolescencia que veremos en otros destinos maduros. Respecto al repertorio de justificaciones de este grupo, es significativo que encontremos aquí una menor presencia de los discursos que apelan a la utilidad social de las empresas turísticas. El reconocimiento de las dificultades para encontrar «profesionales» por parte de este grupo es un síntoma de su reducido protago-

[160] En este sentido, se señalan en este grupo iniciativas de cooperación con empresas de trabajo temporal para la cualificación de sus trabajadores *intermitentes*.

[161] Fragmento 2.

nismo dentro del tejido productivo de la ciudad en la que se asientan. Aunque dispongan de empresas muy rentables y eficientes, los hoteleros sevillanos no pueden reclamar, como hacen los participantes de los colectivos empresariales de otros destinos, que «dan vida» a la economía de su localidad. Esto permite que su discurso sirva de contraste ideal, en cuanto representativo de una lógica empresarial ‘pura’, desprovista de orientación política hacia la gestión del destino, para ver los elementos adicionales que esta orientación añade al repertorio de justificaciones en los otros grupos de discusión.

7.2. Calidad y competencia en el empresariado turístico de Ronda

El grupo de los empresarios turísticos de Ronda (GD4) comparte algunas características con el grupo de Sevilla. Aunque el grupo incluía participantes de distintas ramas de actividad turística, la discusión fue frecuentemente capitalizada por los empresarios hoteleros de la localidad. En principio, se trata del mismo tipo de hotelería urbana orientada al turismo cultural y de negocios, aunque aquí se trata de empresas de menor dimensión y no hay participantes de cadenas hoteleras. Existen, en consecuencia, similares problemas con las estrategias de precios de los competidores del mismo destino y los problemas de calidad derivados de la flexibilización de los costes que desencadenan estas estrategias. Sin embargo, aquí no se hace tanto énfasis en la cualificación y los problemas de gestión derivados de la flexibilización como a los efectos en la calidad del producto. En este grupo se registra un debate en torno al tema del «regateo» que resulta muy interesante para ver las percepciones sobre las causas y consecuencias de la flexibilización de precios. Este tema es planteado por un participante respecto a algunos turistas que intentan obtener rebajas de última hora sobre los precios ‘oficiales’ de venta.

H2: ... Yo no sé si estarán cambiando las ideas esas como todos los días, pero viene un cliente a mi hotel y me dice, ‘¿cuánto vale la habitación?’, ‘vale ochenta y cinco euros’, y te dice el cliente, ‘¿ochenta y cinco euros?’, si usted me lo deja en cincuenta...’ Eso fue el otro día un alemán que me lo dijo, ‘si me lo deja usted en cincuenta euros me quedo’. Y entonces yo, con buenas palabras le digo, ‘mire usted, usted no está buscando un hotel de tres estrellas, usted está buscando una pensión’. Y le doy el plano y le digo, ‘mire, todo lo que pone P de Pensión son Pensiones, usted

mire la más económica'. Usted viene porque hay un certificado aquí en la puerta y qué quiere, de pagarlo... ¿Por qué? Porque en la Costa se lo dejan porque está la cosa mala, porque somos como los marroquíes en muchos lados y como entran por el aro, algunos vuelven, otros no, y ese es también el problema...

H3: [X], eso es una política de venta de cada uno. Cada uno...

H2: Sí, pero no debería de ser así.

H3: ¿Cómo que no debería de ser así? La habitación que tú no vendas hoy, esa no la vendes más en la vida.

M1: Ni por sesenta ni por nada.

H6: Y es un dinero perdido.

H3: Ni por sesenta, ni por cuarenta ni por treinta, esa se queda vacía, y el coche tuyo es el mismo, entonces eso depende del empresario.

H2: Entonces, si yo llego a las 10 y media al [Restaurante X] y le digo, 'mire usted, que el menú vale 60 euros, pero como son las 10:30 se lo dejo a usted en 30'. [...] A mí no se me ocurre, ni he visto el caso de entrar en un restaurante y decir: 'mire usted, ¿cuánto vale el menú, 30 euros? Yo quiero 15. Eso ni lo he visto ni conocido.

H4: La verdad es que no es fácil.

H2: Pero en los hoteles es normal. A ti te llega la gente y te regatea como en el zoco.

H1: Pero les han enseñado los hoteleros.

H3: Si tú tienes dos habitaciones y es un sábado a las cuatro de la tarde, le dices, mire usted, la tarifa es de 150 euros, y esto es lo que hay, porque tienes muchas posibilidades de vender la habitación. Si te viene otra vez el mismo a las 12 de la noche y tú tienes las dos habitaciones vacías se la dejas a los 60 euros.

H2: Pues no se la dejo.

H3: Porque sabes que no la vas a vender.

H2: Entonces [Y], esto es amor propio, porque, perdona, a mí me han llegado gente y me han dicho...

H3: Para mí no es amor propio, para mí es que hay que pagar al banco y a los empleados.

H2: No, no, pero aparte de pagarle al banco y a los empleados, yo le puedo regalar el parking, que no lo tengo y me cuesta la plaza del socorro 12 euros, y digo, mira, se lo doy y me está costando a mí el dinero, te lo regalo. El que tenga un parking propio en el hotel, ahí, si se lo regala no le está regalando nada. Lo que yo no le voy a bajar una habitación...

H3: Cómo que no le estás regalando nada, le estás dejando de ganar dinero.

H2: Bueno, le estás dejando de ganar dinero pero está ahí, y eso no gasta nada. Pero lo que yo no voy a hacer es quitarle a la habitación 40 € porque tú vengas a las 10 de la noche.

H3: Me parece muy bien [H2], eso es la política de cada uno (GD4).

Desde una lógica profesional, se critica a las empresas que acceden a estas presiones y provocan una tensión a la baja en los precios. Esta lógica profesional, una cuestión de «amor propio», reclama el valor del producto turístico («usted no está buscando un hotel de tres estrellas, usted está buscando una pensión») y señala que las diferencias de valor entre productos responden a diferencias de estatus («un certificado aquí en la puerta») que no pueden estar sujetas al oportunismo del mercado. Sin embargo, otros participantes cuestionan esta lógica profesional desde el realismo economicista de las necesidades de supervivencia y el valor moral de la función social del empresario («hay que pagarle al banco y a los empleados»), reafirmando la ‘justicia’ del regateo: «esa habitación ya no la vas a vender».

Todo este diálogo viene a reconocer que existe una importante tensión, como resultado de la nueva actitud exigente de la demanda, entre la respuesta organizativa a esta creciente flexibilidad de los precios y la calidad del producto. Se trata de un tema que ya se ha planteado en citas anteriores de este grupo y que se examinó de forma detallada para el conjunto de los grupos a lo largo de todo el capítulo precedente. La apuesta por la calidad adquiere cierta connotación moral («es el objetivo, no se puede abandonar nunca»¹⁶²) y se asume el ideal de la *profesionalidad* (la calidad es «dar servicio») como criterio legítimo para establecerla y justificar su precio. Haciendo una lectura transversal de las distintas intervenciones, la calidad es lo que el «amor propio» del empresario hace que valgan las cosas, es un criterio profesional que requiere «ser coherente» en los precios y mantenerse alejado de las tentaciones especulativas de los que solo quieren ganar dinero.

Sin embargo, la diferencia crucial respecto a los hoteleros sevillanos se produce acerca de la inserción del destino turístico en el mercado. Los hoteleros rondeños se quejan en varios momentos de su subordinación al flujo de turistas que moviliza la Costa del Sol: sus atractivos culturales son aprovechados por los alojamientos del área turística del litoral, mientras que en el destino esta actividad solo beneficia a

[162] Fragmento 3.

la oferta complementaria. Este parece ser el telón de fondo de la reclamación que, buscando un turista «que se quede en Ronda», plantea la necesidad de reorientar y mejorar el atractivo turístico del destino para reducir acusados problemas de estacionalidad e incertidumbre que detectan los empresarios. Se trata, en resumen, de crear una nueva imagen turística para Ronda, ampliando o mejorando las infraestructuras de transporte, desarrollando nuevas atracciones turísticas y llevando a cabo estrategias más agresivas de promoción. Se trata de una labor ingente para la cual, sin embargo, los empresarios se consideran poco cualificados («no estamos puestos») o carecen de dimensión («limitaciones de pequeña empresa»)¹⁶³.

Es por ello que, tal y como se vio en su momento, se entiende que esta labor de diferenciación del producto, o de *reposicionamiento turístico*, es responsabilidad de los agentes públicos (en este caso, el Ayuntamiento). Aunque se reclame en algunos momentos la implicación de los empresarios en el proceso, se considera que la calidad del alojamiento es un aspecto menos problemático, en la medida en que reside en la profesionalidad de los empresarios, que las carencias de las infraestructuras y recursos del destino o de parte de la oferta complementaria más irregular.

7.3. Colapso y reposicionamiento en los empresarios de actividades complementarias de El Rocío-Matalascañas

En un polo completamente opuesto a los hoteleros sevillanos encontramos a los empresarios de la oferta complementaria de El Rocío-Matalascañas (GD5). Aquí el producto turístico de sol y playa se encuentra en una situación próxima al colapso, a raíz del fracaso del modelo hotelero orientado al turismo internacional y su progresiva sustitución por un modelo de turismo residencial fuertemente caracterizado por una demanda doméstica muy estacional y de bajo poder adquisitivo («el taxista sevillano» o el «IMSERSO»).

El taxista de Sevilla que viene de segunda residencia viene en verano con el coche cargado, hasta los colchones o lo que haga falta. Y evidentemente deja muy poco espacio para lo que es una plaza hotelera. Si encima los hoteles se venden, el panorama es un poco complicado de cambiar. ¿Estrategias? Si no te puedes mover hay que pensar en otras

[163] Fragmento 5.

formas. Si se puede uno mover *te entran ganas de estructurar tu empresa en otro sitio, que es lo que pretendemos* (GD5).

Podríamos decir que es el grupo en el que la necesidad de reposicionamiento es sentida (o al menos expresada) con mayor imperiosidad. Se detecta, asimismo, un consenso legítimo sobre la orientación de ese reposicionamiento hacia el abandono del modelo de sol y playa y su conversión hacia un modelo de turismo de naturaleza, explotando los recursos del adyacente Parque Nacional de Doñana.

En cuanto al futuro, que era la pregunta que hacías, yo lo veo bastante bueno por el potencial [...] de esa red sostenible, que en algunos campos se va viendo. Y es verdad que hay bastantes empresas que se están consolidando, sobre todo en El Rocío [...] Almonte y El Rocío han pegado un subidón fuerte, pero Matalascañas no se ha estancado, se ha caído (GD5).

Esta idea de cómo debe orientarse la gestión colectiva del destino lleva a la identificación por parte del grupo de un conflicto entre los empresarios cuyas actividades se apoyan en mayor o menor grado en el modelo residencial (restaurantes, comercio local) y los que se orientan a la demanda incipiente de actividades en la naturaleza (excursiones, campo de golf). Desde la perspectiva de los empresarios orientados al turismo activo se produce un *círculo vicioso* de deterioro del destino a partir de las estrategias empresariales de los empresarios vinculados al modelo de sol y playa. Ante la pérdida de valor comercial del producto de sol y playa, estos elevan sus precios en la temporada alta para poder sobrevivir con lo obtenido los restantes meses del año («gestionar julio y agosto»). Esto hace que la imagen del destino en temporada alta se deteriore, produciendo un acortamiento de la temporada y aguzando la crisis del turismo hotelero. Adicionalmente, al cerrar sus establecimientos durante la temporada baja, afectan negativamente también al producto global que los empresarios de turismo activo intentan consolidar¹⁶⁴. Un último elemento afecta a la calidad del producto: al no crear empleos estables, los trabajadores cualificados tienen pocos incentivos para mantenerse en el destino, lo que hace que finalmente el servicio se resienta por la falta de profesionalidad del personal¹⁶⁵.

[164] Fragmento 7.

[165] Fragmento 8.

Se trata de un problema de gran importancia para el que los empresarios de turismo activo plantean la necesidad de adoptar colectivamente una estrategia de acción corporativa, que sirva para vigilar por los estándares de calidad dentro de la oferta y para presionar activamente a las instituciones públicas para que promuevan incentivos a las actividades empresariales que se alinean con el objetivo del reposicionamiento (subvenciones, rebajas fiscales, cualificación de los trabajadores, etc.). Se plantea nuevamente el negativo efecto de las estrategias de flexibilización (que aparece aquí como una forma de reorganización del proceso productivo para responder a la extrema estacionalidad) en la cualificación, la profesionalidad y la calidad del producto turístico.

La necesidad de adaptar el producto (y las habilidades empresariales que lo conciben y organizan su producción) al nuevo conjunto de especificaciones que reclaman los nuevos clientes hace que tengan una importante presencia discursiva las estrategias de calidad, aunque se trate en la mayor parte de los casos de un uso retórico de la calidad como estrategia «necesaria» y los participantes sean bastante más escépticos sobre su implementación efectiva. En cualquier caso, las actividades complementarias son precisamente el marco para las *innovaciones del producto* turístico que tienen que servir de sustento al reposicionamiento. Sin embargo, en la medida en que estos servicios innovadores cuentan con un importante componente de conocimiento y dada la intensidad de los problemas de deterioro comercial del destino, estos empresarios llegan a plantear también una estrategia, el traslado o *deslocalización* de la actividad, que no está al alcance de los empresarios hoteleros: «Si se puede uno mover, te entran ganas de estructurar tu empresa en otro sitio, que es lo que pretendemos».

Esta estrategia es señalada por un empresario que presta servicios de diseño y construcción de elementos de señalización e interpretación de turismo rural («mu-seografías positivas») en varias regiones españolas, aunque iniciara la actividad en torno a Doñana; también es apuntada por otro empresario que ha realizado fuera de Andalucía actividades de rastreo y avistamiento de fauna cinegética en cotos de caza privados durante las temporadas de reposo biológico. En un sentido similar, el empresario del campo de golf señala que la mayor parte de su demanda procede de otras localidades de la provincia o de las provincias anexas y que su ubicación en la zona responde a la posibilidad de insertar en el circuito andaluz de campos de golf turísticos un concepto innovador de campo ecológico y respetuoso con la naturaleza¹⁶⁶.

[166] Un tema de sumo interés al que no podremos prestar aquí la suficiente atención viene dado por el singular carácter de las innovaciones de producto que apuntan estos empresarios. De una forma u otra, se trata de un conjunto de servicios y actividades que crean valor económico a partir del entorno natural. Resultan

Los tres grupos restantes comparten la orientación temática hacia el turismo de litoral de sus destinos, permitiéndonos abordar de forma más detallada la problemática del *reposicionamiento turístico de los destinos de sol y playa* en dos momentos diferentes de su ciclo de vida: expansión (Roquetas, GD 3) y madurez (Marbella, GD2 y Benalmádena, GD6)¹⁶⁷. Asimismo, los tres grupos están integrados por responsables empresariales del sector hotelero, aunque existen diferencias en su grado de identificación con la posición empresarial: cuadros intermedios (Marbella, GD2), directivos de cadenas hoteleras (Roquetas, GD3) y gerentes de grandes establecimientos (Benalmádena, GD6). Por tanto, contamos con diversas perspectivas de un mismo proceso (la pérdida de competitividad de la oferta masiva de sol y playa) que realizan diagnósticos similares y plantean en términos parecidos las alternativas estratégicas a aplicar en los establecimientos (nuevamente, el debate entre calidad y flexibilidad) pero que, en virtud de sus distintas realidades inmediatas, hacen hincapié en distintos aspectos de las estrategias empresariales y sus consecuencias organizativas.

7.4. Flexibilización y profesionalidad en los mandos intermedios de Marbella

El grupo de mandos intermedios de Marbella (GD 2) es el que menos se extiende sobre el contexto estratégico de estos tres grupos. Sin embargo, es posible encontrar los elementos centrales del diagnóstico de la «crisis» del modelo de sol y playa: el crecimiento de la competencia (en volumen y calidad¹⁶⁸) y la pérdida de competitividad (p. e. una mayor estacionalidad).

Yo espero equivocarme, yo creo... porque si seguimos así, esto va a ser de julio a septiembre, Costa Brava. ¿Por qué? Porque la Costa del Sol antes era del 1 de enero al 31 de diciembre, y eso lo estamos perdiendo:

innovadoras precisamente porque atienden a una necesidad que previamente no estaba sujeta a su satisfacción mediante el mercado y utilizan unos recursos que se encuentran sometidos a un especial régimen de propiedad y protección pública. Aparece aquí un interesante conflicto entre rentabilidad y protección de los recursos naturales y entre desarrollo a corto y largo plazo de las actividades empresariales que los usan con interesantes conexiones con los conflictos de valores empresariales.

[167] El grupo de El Rocío-Matalascañas nos ha proporcionado la perspectiva de la fase terminal de este ciclo de vida: el colapso y los intentos de rejuvenecimiento mediante las iniciativas de reposicionamiento.

[168] Recuérdese la cita de este grupo incluida en el apartado 6.2.2 en la que se recogían las preocupaciones de un participante sobre la mayor calidad de la oferta de Canarias o Cáceres.

ya hay chiringuitos que abren el 15 de junio y cierran el 15 de septiembre; han ganado 5... 30.000 euros y dice: 'el resto del año a vivir' y ahora el finlandés que viene en octubre y va al chiringuito se lo encuentra cerrado, las tumbonas... usted va en diciembre con el sol maravilloso en Marbella, y las tumbonas con una cadena... (GD2).

Pasa una cosa hoy en Málaga; Málaga... con las siete mil camas que está haciendo, todo el personal de Málaga se va a quedar en Málaga, nosotros lo vamos a formar y se van a quedar en Málaga (GD2).

Es posible identificar aquí algunos puntos en común con el *círculo vicioso* que planteaban los empresarios de actividades complementarias del GD5, aunque con tintes menos catastrofistas: acortamiento de la temporada alta, prácticas empresariales cortoplacistas (intensificación de la actividad en periodos de altos precios, produciendo solo en los momentos de alta rentabilidad), deterioro de la oferta del destino en temporada baja, pérdida de profesionales. A partir de este diagnóstico, este grupo se centra en las consecuencias de las estrategias que se aplican en sus empresas para su trabajo, consistente en la organización y supervisión de equipos de trabajadores que se encargan de procesos o áreas específicas del establecimiento. Es por ello que su discurso trata fundamentalmente sobre los problemas de la gestión del personal y las relaciones entre calidad, flexibilidad y profesionalidad. En la medida en que se trata de un aspecto clave de la actividad empresarial (su comportamiento en el mercado laboral) sobre el que la sociología del trabajo ha desarrollado perspectivas muy relevantes, este tema merecería un análisis detallado que, no obstante, no será posible abordar en esta tesis doctoral¹⁶⁹. Pero esto no quiere decir que no se vaya a abordar la temática de las condiciones laborales y la organización del trabajo en las empresas turísticas, ya que, al contrario, nos permitirá aportar algunas evidencias fundamentales sobre el problema estratégico de los empresarios y los criterios con los que justifican sus elecciones en relación con este recurso crucial de su función de producción.

La posición 'legítima' de este grupo apuesta por las estrategias de *calidad* como vía para el reposicionamiento («si algo nos puede diferenciar aquí está en la calidad»). Esta calidad se asocia en repetidas ocasiones a lo largo de este grupo con la cualificación del personal. Se razona que las infraestructuras pueden ser iguales en todos

[169] Hemos señalado ya que existen notables trabajos que aplican esta perspectiva al tema de las relaciones laborales en las empresas turísticas (Marrero Rodríguez, 2004; Castellanos y Pedreño, 2006).

los destinos («negocios muy preparados») mientras que la calidad que marca la diferencia («el sello») se relaciona directamente con el «trato personalizado». En términos similares, en el siguiente fragmento se alude a unos «cánones», «estándares» o «modelos de gestión» cuyo valor no depende de la eficiencia (otros harán «dos al mismo precio») sino de unas cualidades que se desprenden del *modo de hacer las cosas* («no todo el mundo sabe hacerlo»). Esta asociación entre calidad del producto turístico y trato de los trabajadores con el cliente tiene un tercer eslabón en la habilidad *profesional* de que disponen los trabajadores: los que «se dedican a esto» y «saben hacerlo». Se trata de un tema sobre el que será preciso volver al tratar las distintas dimensiones de la cualificación, dentro de las estrategias de reorganización del trabajo, en el apartado 8.3.

... estoy hablando con [un representante de una asociación de turoperadores], estamos hablando de la competencia, hace... 8 o 10 años, me dice: 'vosotros es que no os dais cuenta de que habéis aprendido a hacer una cosa y es hacer, a prestar unos determinados servicios, unos determinados cánones a un precio *que otros podrán hacer dos a mejor precio, pero no a vuestros estándares*'... Quiero decir, nuestras empresas han desarrollado un modelo de gestión de un tipo de servicio que no todo el mundo sabe hacerlo, ¿vale? El problema que le veo es que ese desarrollo socialmente, socioeconómicamente, en este país es complicado que podamos mantener[lo], entonces yo el futuro que veo de estas empresas españolas [está] fuera. Yo, personalmente, si quiero progresar y quiero hacer eso, me veo yéndome fuera... (GD2).

En este sentido, la *profesionalidad* aparece como un valor central en la evaluación de la actividad de las empresas turísticas, que puede llegar a contraponerse con una fuerza moral casi equivalente a la rentabilidad a la hora de enjuiciar una estrategia concreta. Se trata de un resultado que puede no ser sorprendente para este grupo, cuya posición social depende claramente de este tipo de distinciones profesionales, pero que encontramos con cierta frecuencia cuando los empresarios y directivos de otros grupos critican a empresas, de su misma actividad o no, cuyo comportamiento flexibilizador se considera que va más allá de lo *legítimo*. Así, cuando se culpa a los nuevos establecimientos hoteleros, propiedad de empresarios de la construcción, de abaratar los precios y romper el mercado para obtener rentabilidades a corto plazo, se utiliza en sentido despectivo la expresión «no son profesionales». Hemos mostrado quejas similares respecto a las actividades complementarias que, tras vender muy caro un mal producto en

temporada alta, se dedican «el resto del año a vivir» en lugar de «vivir su profesión» y disfrutar trabajando.

Aunque la idea de que los comportamientos económicos se ven afectados por códigos éticos que regulan el ejercicio de las profesiones ya fue ampliamente tratada por Max Weber, la economía ortodoxa de la empresa se ha resistido insistentemente a aceptar esta realidad. Por su parte, las teorías del Management sí han incorporado este tipo de variables con la noción de cultura empresarial, aunque, tal y como denuncian los autores críticos que venimos utilizando profusamente en esta investigación, hacen un uso normativo (antes que descriptivo) y retórico (antes que analítico) de este concepto, más preocupados por desarrollar tecnologías sociales que permitan adaptar la cultura empresarial a los nuevos sistemas productivos que por entender cómo opera esta en la producción de determinados órdenes sociales. En una tesis que podrían suscribir autores tan diversos como Sennett, Bourdieu, Ritzer o Boltanski, se plantea que las nuevas ideas de gestión forman parte de un trabajo más amplio de construcción (de arriba abajo) de una nueva ética del trabajo dirigida a erosionar los usos sociales que, respecto a las relaciones laborales, habían consolidado normativa y culturalmente los años del Estado del Bienestar. De esta forma, mecanismos culturales como la identidad personal basada en la profesión o la evaluación de la actividad laboral mediante el ideal artesanal del trabajo bien hecho son puestos en cuestión por nuevos argumentos que legitiman la flexibilidad funcional (las habilidades flexibles y la formación permanente) o la racionalización de los procesos productivos (tasas controladas de fallos, obsolescencia programada, segmentación y maximización de ingresos por cliente) (Sennett, 2008; 2009).

De forma que los contenidos concretos que incorporan estos *valores profesionales* adquieren una gran significación teórica. Se trata de un asunto sobre el que, inevitablemente, tendremos que volver en los próximos capítulos. Aquí nos bastará con señalar su identificación como requisito necesario para el planteamiento de estrategias de calidad y su oposición a la rentabilidad como elemento para enjuiciar (legitimar) la actividad empresarial en la producción turística. Esto nos permitirá dar un paso más en nuestro análisis de la evidencia empírica de esta investigación. Los participantes de este grupo son particularmente sensibles, junto con los del GD1, a un problema que, no obstante, encontramos en mayor o menor medida en todos los grupos: la escasez de mano de obra cualificada, es decir, de «profesionales» del turismo. La idea de que «la gente no quiere trabajar en el turismo» (con más o menos matices en función de la situación del mercado laboral local) o

de que quienes quieren trabajar en el sector no están preparados ni motivados se menciona habitualmente como un problema del contexto: el nivel de vida de las localidades turísticas ha mejorado con el desarrollo turístico y los empleos turísticos ya no resultan atractivos frente a otras alternativas laborales¹⁷⁰.

Sin embargo, es en este grupo donde mejor se refleja una versión contraria, que entiende que este proceso de *desprofesionalización* es el resultado de las estrategias empresariales. Si en otros grupos el deterioro de la calidad de la oferta es vinculado a aspectos externos (una deficiente gestión política de la imagen del destino, conductas abusivas de los intermediarios, falta de motivación de los trabajadores, exageradas expectativas de los clientes) o a comportamientos desviados de empresarios *free-riders* (en las distintas formas de especulación descritas), en este grupo se manifiesta mucho más claramente la idea de que son las prácticas empresariales las que expulsan a los “profesionales” del sector con su énfasis en la reducción de costes y la estandarización e intensificación de procesos. Tal es el sentido que, a nuestro entender, condensa la expresión, recogida al final de la última cita, acerca de las posibilidades de consolidar una carrera profesional en el turismo: «Si quiero progresar y quiero hacer eso [mantener los estándares], me veo yéndome fuera». Podemos ver un ejemplo más claro en el siguiente diálogo, en el que la identificación entre calidad y servicio (el cliente paga por «un servicio») y su relación con el reposicionamiento es puntualizada responsabilizando a los empresarios («no están optimizados los costos») de la evolución negativa de la calidad por sus estrategias de personal: compensan la «insuficiencia en los servicios» con «instalaciones maravillosas».

H3: ... El cliente no lo paga o a lo mejor es que...se dedica, de todo lo que paga ese cliente, demasiado... o no están optimizados los costos, no sé... no lo pagan... Yo creo que un cliente cuando llega a un hotel paga por una cosa que tiene que recibir, que es un servicio...

H1: Sí, claro.

H3: ... Es un servicio, pero, ¿estamos dando calidad excelente en el servicio? ¿Estamos dando...? Yo no sé hasta qué punto, yo creo que el... yo creo que intentamos compensar una deficiencia, a lo mejor... o una insuficiencia en los servicios con unas instalaciones, como decía antes [X], maravillosas, unas habitaciones con todo nuevo... (GD2).

[170] El «problema del empleo turístico» se trata en detalle en el apartado 8.3.

7.5. Rentabilidad, competencia y calidad en el litoral emergente. Los directivos hoteleros de Roquetas

El grupo de los directivos hoteleros de Roquetas (GD3) tiene una percepción de su contexto muy marcada por las tensiones en torno a los precios originadas en el crecimiento de la oferta y los problemas derivados de la estacionalidad. Sin llegar a la gravedad de lo visto en el grupo de El Rocío-Matalascañas, los empresarios muestran su preocupación por algunos fenómenos similares: crecimiento del turismo residencial, dependencia del IMSERSO durante la temporada baja, dificultades para retener a los trabajadores. No obstante, el desarrollo turístico de esta localidad ha sido muy diferente del experimentado por Matalascañas, aunque en sus inicios fueran núcleos vacacionales de características similares. Mientras que Matalascañas agotó su escaso espacio urbanizable muy pronto y transitó rápidamente hacia el turismo residencial, Roquetas ha conocido en la última década un importante crecimiento de su oferta hotelera, acompañando de forma casi obligatoria a la desmesurada liberación de suelo urbanizable¹⁷¹. En este desarrollo reciente han tenido cierto protagonismo, en el caso de esta zona de la costa almeriense, los inversores locales que diversifican sus capitales desde la agricultura intensiva de exportación hacia la construcción y el turismo. Por ello, son relativamente frecuentes arreglos de distinto tipo (franquicias, acuerdos de gestión, alquiler) entre propietarios del edificio (constructores y otros socios inversores locales) y cadenas hoteleras, que asumen de forma más o menos directa la gestión de la actividad hotelera.

Esto hace que los participantes de este grupo de discusión estén particularmente preocupados por el mantenimiento de la rentabilidad de sus establecimientos, toda vez que es un parámetro esencial sometido a un escrutinio externo (por la central de la cadena y/o por los propietarios del edificio): «si las expectativas no se cumplen [...] es un riesgo a todos los niveles». Se trata de un tipo de presiones que no experimentan los empresarios rondeños (el hotel es una familia y hay que pagar los sueldos) ni los emprendedores onubenses (la empresa es un proyecto que debe ser fiel a su idea del producto).

[171] En este sentido, es una práctica habitual en la planificación urbanística de los municipios del litoral dotar a los nuevos espacios a urbanizar de parcelas para hoteles, que cumplan con los usos productivos del suelo (cree empleo) y equilibren el crecimiento del suelo residencial. Como ha mostrado Santana Turégano (2007b), en las normas de edificación de estos planes urbanos se produce una definición política de los espacios turísticos económicamente rentables.

Mod: *Estos problemas de mercado, de hacer rentable y vender el producto, ¿qué tipo de tensiones, o no tensiones, crea dentro de la empresa y en la relación con el personal y con la propiedad, en el caso de...?*

H1: Evidentemente, todos los del mundo, porque es una apatía para quien tiene empleados, a primeros de julio, a finales de junio y si las expectativas no se cumplen, y más si las comparamos con las anteriores, con unos beneficios y unas producciones que han dado a la propiedad, es un riesgo a todos los niveles. A nivel de personal, pues si no llegas estás perdido. A nivel de producciones, o de ocupación con la propiedad, todos sabemos que a nadie le gusta que le den menos beneficios que en años anteriores. ¿Que después se impone un poco en la realidad de mercado? Sí, pero el día a día no dejas de ver año anterior, comparativos año anterior, personal: me sobra uno o me falta uno. Y tampoco puedes prescindir de todo el personal porque todos sabemos que llegará un poco más adelante y esa ocupación, si te sube, no vas a encontrar. Hablamos siempre de personal cualificado... (GD3).

Se reconoce de forma abierta que la presión sobre la rentabilidad se traduce en presiones sobre los costes en la dirección que marcan las distintas estrategias de flexibilización («la empresa te exige» y «tienes que recortar»), lo que tiene un efecto negativo en la cualificación de las plantillas («no encuentras la gente adecuada al salario que tú pagas») y en la calidad del producto («los resultados que te dan son siempre más bajos»)¹⁷².

Abundando en esta idea, el diálogo entre los participantes del grupo retoma posteriormente la relación entre las presiones hacia la flexibilización de la propiedad y el deterioro de la calidad, apuntando su relación con la estacionalidad: resulta «muy difícil» mantener una «buena plantilla» cuando «baja la ocupación». En la respuesta del participante que intervenía en la cita anterior se produce una oposición entre la rentabilidad del «viejo» turismo (amortizaciones cortas, plantillas ‘mimadas’) y el nuevo estado de las cosas, que exige una «readaptación» de «la empresa» y de la plantilla (el «nosotros»). En esta readaptación se reclama una nueva «filosofía» en la que los trabajadores acepten modular sus remuneraciones según la rentabilidad de la empresa: «ella tiene que ganar dinero para que yo gane dinero»¹⁷³.

[172] Fragmento 10.

[173] Fragmento 11.

En este 'pacto social' entre empresa y trabajadores, la contrapartida de su empresa es rebajar sus expectativas sobre la remuneración del capital, apostando por «cuidar», «mimar» y «pagar bien» a la plantilla en lugar de exigir, a costa de la calidad, rentabilidades equivalentes a las de otros mercados (por ejemplo, convirtiendo el hotel en apartamentos). La postura de este empresario expresa la postura legítima del colectivo, que se reconoce superior a la nueva competencia en la medida en que apuesta por la calidad:

Ahora hacen dos hoteles más en El Tollo [una localidad adyacente]. Nos van a cobrar más, porque ellos venden por precios, ni por calidad ni por lo que sea, por precios (GD3).

La calidad llega a adquirir, en este grupo, connotaciones de imperativo moral. Por ejemplo, en la siguiente cita, uno de los participantes de este grupo rebate el resumen de la conversación planteado por el moderador señalando que «calidad se *tiene* que dar». Sin embargo, la puntualización del siguiente participante reconoce que la calidad es flexible y que, de hecho, varía según la rentabilidad: «otra cosa es que el periodo de invierno se ajusta». Como veremos en el capítulo siguiente, la plasticidad de lo que se entiende por calidad y las descripciones de los efectos de la estacionalidad y las estrategias de reducción de costes dan a entender que en el dilema entre calidad y rentabilidad, la segunda tiene muchas más posibilidades de ganar.

Mod: ... *el mercado está cambiando, según se está comentando, hace unos años que ahora hay más competencia, que si se trabaja por el precio, no se da calidad etcétera,... como se ha comentado aquí...*

H3: No, no, no. Si no se da calidad no me sirve. Calidad sí que se da. Calidad sí que se tiene que dar porque si no...

H2: Aunque el cliente sea cada vez más barato, exige cada vez más calidad. Otra cosa es que el periodo de invierno se ajusta... (GD3).

7.6. Rentabilidad, competencia y calidad en el litoral maduro. Los empresarios hoteleros de Benalmádena

El grupo de gerentes de grandes establecimientos hoteleros de Benalmádena (GD6) plantea el discurso más elaborado sobre el contexto estratégico. No en vano, producen el 29 % del total de referencias sobre este ámbito recogidas en la investigación. Asimismo, no debemos olvidar que, tal y como se señaló en el

apartado 5.2, su discurso representa las posiciones más vinculadas al *poder* dentro del campo organizacional del turismo: se trata de los responsables empresariales más experimentados y mejor situados en el entramado corporativo empresarial, el volumen de negocio de sus establecimientos, ubicados en el área más potente de la oferta turística andaluza (la Costa del Sol), les sitúa entre los pesos pesados de la industria. Por ello, se encuentran en la posición social más propicia para producir el discurso *legítimo* del empresariado turístico andaluz, entendido como aquel que recoge los intereses de los actores del campo organizacional con mayores recursos para influir en la percepción y la orientación colectiva del sector. Su visión de los cambios en el contexto y de las soluciones estratégicas legítimas para afrontarlos tiene una alta probabilidad de encontrar eco más allá del grupo de empresas que representan y, de hecho, encontramos en los restantes grupos evidencias de que los comportamientos y posicionamientos de este colectivo empresarial actúan como una referencia muy importante para el conjunto del sector¹⁷⁴.

Dicho esto, los rasgos con los que percibe su contexto este grupo coinciden con los distintos problemas que han venido apareciendo en los otros grupos sobre la crisis del modelo turístico de sol y playa. Es aquí donde mayor intensidad cobran las quejas respecto al crecimiento de la oferta y el deterioro de la rentabilidad¹⁷⁵.

Este grupo plantea de forma muy nítida la oposición entre viejo y nuevo turismo, expresando en distintos momentos el contraste entre un 'pasado dorado' (el producto «fue brillante en sus tiempos») que se recuerda con nostalgia y una situación actual incierta que se caracteriza negativamente como incómoda, amenazante o peligrosa. Dicha 'edad de oro' suele situarse en la década de 1970 o entre 1960 y 1990, coincidiendo con el momento de auge de lo que, a nivel teórico, ha venido a caracterizarse como el modelo de turismo masivo de sol y playa. La Costa del Sol Occidental y su red de localidades turísticas han sido señaladas como casos paradigmáticos de este tipo de núcleos de producción turística de carácter fordista (Barke y Towner, 2004), de forma que el discurso de este grupo aporta evidencias

[174] En este sentido, hemos visto cómo, por ejemplo, los directivos de Roquetas reconocen que fijan sus precios a partir de los que fija la Costa del Sol, o los empresarios de Ronda se lamentan de la escasa rentabilidad que les aporta servir de base para la diferenciación del producto turístico de esta área turística. Salvo en el grupo de Sevilla, todos los grupos identifican en el alojamiento malagueño un estilo empresarial o modelo de gestión a partir del cual marcan las singularidades de su postura. Así, los empresarios del grupo de El Rocío-Matalascañas rechazan que el ejemplo a seguir en su destino sea Marbella, los directivos almerienses se quejan de no contar con la reputación o las infraestructuras del litoral malagueño, y los hoteleros de Ronda lamentan su menor solvencia con las nuevas tecnologías.

[175] Fragmento 12.

relevantes para comprender las circunstancias que rodean al colapso de este tipo de núcleos y las respuestas empresariales. Esto nos permitirá explorar algunos aspectos clave de la tesis de la reestructuración de los destinos turísticos costeros maduros (Agarwal, 2002; Bramwell, 2004; Agarwal y Shaw, 2007), en particular los relacionados con la emergencia y difusión de estrategias organizativas posfordistas o neofordistas (Ioannides y Debbage, 1997).

Como hemos señalado, el cambio esencial que detectan estos empresarios en su contexto apunta al crecimiento de la competencia y la desaparición de la certidumbre que aportaban las relaciones con los turoperadores «tradicionales». Los atributos del producto individual se difuminan en el inmenso mercado global, de forma que los atributos y la imagen del destino pasan a ser una parte muy relevante del valor del producto turístico. Frente al entorno precedente, en el que las especificaciones del producto individual estaban firmemente establecidas¹⁷⁶, en el contexto actual el *precio* se convierte en una señal universal que combina el valor atribuido a las características estandarizadas del producto hotelero con la posición en la jerarquía de destinos en función de su imagen o reputación turística¹⁷⁷. Surge así una estrategia individual que incorpora a la función de producción de la empresa las presiones competitivas sobre el precio y traslada a la gestión colectiva del destino las presiones sobre los aspectos cualitativamente diferenciales del producto, a la que denominamos en el anterior capítulo la calidad 'de puertas afuera'.

Con esto, recogemos nuevamente la tesis de que la simplificación de las complejas relaciones de la cadena de valor turística en torno al precio introduce una presión a la estandarización del producto que conduce a que las estrategias de control y racionalización de costes tengan mayor probabilidad de éxito que las estrategias de calidad. Si un hotel de 3 estrellas tiene un precio muy superior si se vende en Marbella que en Benalmádena, su estrategia competitiva será estar entre los hoteles de 3 estrellas más baratos de Marbella, no entre los mejores hoteles de esa categoría de la Costa del Sol. Como hemos señalado previamente y reconocen en mayor o menor grado todos los grupos estudiados, esto lleva a

[176] Suele vincularse esta estandarización del producto turístico con las estructuras funcionales de categorías profesionales que consagran los reglamentos y convenios laborales del sector. Así, el establecimiento de distintas categorías de prestadores de servicios dentro del hotel (p. e. botones, conserjes, recepcionistas, reposteros) consagra una determinada forma de prestarlos (Marrero Rodríguez, 2004; Castellanos y Pedreño, 2006).

[177] Aparte de lo ya señalado al final del capítulo anterior, es posible encontrar una idea similar para los destinos de sol y playa en el análisis que realizan Marrero Rodríguez y Santana Turégano sobre el tipo de competencia por precios que fomentan los criterios de búsqueda (precio y valoración de los clientes) de los distribuidores *online* (Marrero Rodríguez y Santana Turégano, 2008).

un problema de acción colectiva: si todos los productores del agregado turístico optan por la reducción de costes, desaparecerán los procesos productivos diferenciales que se dirigen a los segmentos de demanda de precios elevados, se reducirá la pendiente de la curva de oferta y la *calidad* general del agregado de productos (la *reputación* del destino) se deteriorará. En términos más simples, si todos reducen costes, nadie producirá calidad.

Sin embargo, ya hemos visto que esta alternativa estratégica de la racionalización de costes y su justificación en términos de la rentabilidad es contrarrestada por una fuerza contraria en pro de la calidad y la diferenciación respecto a los estándares del producto. Esta alternativa adquiere legitimidad en función de las justificaciones que apelan a los valores derivados del ideal de profesionalidad que reconoce el sector. Ser o no ser hotelero («no siempre han sido hoteleros») equivale a hacerse responsable de unos estándares de calidad por principio irrenunciables frente a las demandas de rentabilidad. Ya hemos planteado esta lógica al tratar el discurso del grupo de los mandos intermedios marbellíes o al mostrar las posiciones de los directivos almerienses y los empresarios de Ronda. Sin embargo, la diferencia crucial que encontramos en este grupo es la identificación de profundos cambios en la organización del trabajo (y en el orden social subyacente) que amenazan los ideales profesionales, en un sentido similar al de los directivos marbellíes, pero que se vinculan aún más claramente con la problemática laboral, en la medida en que estos cambios se ponen de manifiesto en el transcurso de un intenso debate sobre la pérdida de profesionalidad y motivación de los trabajadores y sus efectos en la calidad del producto.

En este grupo las estrategias de flexibilización de los procesos productivos parecen encontrar mucha mayor resistencia de la que se pudo registrar en el grupo de Roquetas. De forma significativa, las referencias a situaciones de *conflicto o cooperación* entre empresa y trabajadores (64 citas) se concentran fundamentalmente en dos grupos, el de Sevilla (GD1, 18 citas) y este de Benalmádena (GD6, 22 citas). Obviamente, se trata de los dos destinos y grupos con las trayectorias empresariales más largas, en las que las nuevas formas de organizar el trabajo (flexibilización numérica, funcional y salarial; estructuras duales de cualificación y movilidad; véase apartado 8.3) deben implantarse sobre plantillas y organizaciones modeladas por las viejas formas de organización del trabajo y sus normativas (estabilidad y contratos a largo plazo, categorías profesionales; carreras pautadas en mercados laborales internos). A este respecto, recordemos que una de las cualidades que destacaba este grupo de sus competidores de otras zonas del litoral

andaluz era que contaban con «plantillas nuevas». Las críticas son, en este grupo, especialmente duras con el papel de los sindicatos en la generación de actitudes «mercantilistas» y poco profesionales entre los trabajadores turísticos.

Es que muchas veces el trabajador no piensa que la empresa es él, y ese es el grave error. Aquí no hay ningún señorito en la empresa, desgraciadamente, y muchas veces vivimos lo contrario. Cómo ciertos señores acomodados, y protegidos, por un sistema, incluso, de sindicatos paternalistas que han vuelto la conversación entre empresarios y trabajadores totalmente mercantilistas, no se habla de otra cosa. Yo las únicas conversaciones que he tenido con los comités desde siempre es, más fijos, más salarios, pero otra cosa no. Mejores condiciones, a mí me gustaría hablar de mejores condiciones de trabajo, de otro tipo de diálogo que fuera más interesante, más interesante, como igual a veces le ofrezco a alguien algo más de responsabilidad y no le interesa, lo único que quieren es ganar más. Y ya sabemos que lo de ganar más, hoy en día, en la sociedad que vivimos, eso es, digamos, el incentivo de más corto recorrido... La dignidad profesional, por supuesto, ante todo; el reconocer un profesional, por supuesto, ante todo. El trabajador, como el empresario, como todos, digamos, en un ambiente no de diferencia absoluta, no existe, pero es que no existe esa fricción, yo creo que no hay realmente fricción; el empresario es más currito que el currito, muchas veces, es así (GD6).

Se trata de una intervención de una elevada densidad, que conecta muchos aspectos que se tratan por separado en distintos puntos de esta tesis doctoral. Vemos en esta cita una clara aplicación de la «nueva ética del trabajo» que aplican los empresarios turísticos a partir de la oferta de las ideas de gestión: los sindicatos son unos «señores» (los únicos «señoritos» en la empresa, frente al «currito» empresario) que han convertido el diálogo dentro de la empresa en algo «mercantilista» (más salarios). Pero las «condiciones de trabajo» para el empresario son otra cosa: más responsabilidad y no más salarios. Se establece una jerarquía de valores en la que «ganar más» es un objetivo menor («el incentivo de más corto recorrido») frente a la «dignidad profesional». Esta «dignidad profesional» había sido construida discursivamente en un debate previo en torno a la evolución del trato al cliente. En comparación con los tiempos «brillantes» y el «estilo antiguo» de atención, se detecta en la actualidad un cierto deterioro en el servicio («menos amor») que contrasta con un personal, en principio, más cualificado.

La vinculación de esta pérdida de profesionalidad (o «amor» por el trabajo) con la desaparición de las «carencias económicas» («la necesidad») que motivaban la amabilidad y servicialidad del ‘viejo’ personal pone de manifiesto la conexión de estos problemas con el cambio en la estructura social de los destinos¹⁷⁸. Los problemas de profesionalidad (relacionados con la cualificación, experiencia y compromiso de los trabajadores, según veremos en el apartado 8.3.2) tienen especial relevancia en los destinos (Sevilla y la Costa del Sol) donde el empleo turístico ha perdido buena parte del protagonismo (como única o mejor alternativa laboral) que pudo tener en otros tiempos¹⁷⁹. Otro proceso importante en la construcción de la profesionalidad es la importancia que se atribuye en la identificación de los profesionales del sector al «sacrificio» ante las condiciones laborales propias de los procesos del sector (horarios, intensidad, servicialidad): se distingue entre los que aceptan las condiciones del sector por «necesidad» y quienes lo hacen por «vocación». Unas condiciones laborales que, no obstante, se reconoce en otros momentos de la discusión que han cambiado radicalmente como resultado de las políticas de reducción de costes¹⁸⁰.

Es por ello que en este debate, como en grupos anteriores, se reclama (quizás cabría decir que se performa) un nuevo pacto social entre empresa y trabajo que concilie profesionalidad y rentabilidad: «ser profesionales de otra forma». Independientemente del uso retórico que pueda detectarse en estos planteamientos, no cabe duda de que una vez que se acepta la estandarización de los procesos del alojamiento y la ‘externalización’, los procesos cualitativamente diferenciadores del estatus del producto (las cualidades del destino), la incorporación de esta «nueva profesionalidad» a los procesos productivos se convierte en una tarea crítica de la gestión hotelera. Esto nos lleva a pensar que, de hecho, estamos ante la *categoría central* del proceso de evaluación de las estrategias: conciliar, en un entorno crecientemente incierto, los imperativos de rentabilidad y profesionalidad al organizar los procesos productivos.

[178] Fragmento 14.

[179] El caso de Sevilla, donde la actividad turística, aun con su importante volumen, tiene una posición marginal respecto a un inmenso y diversificado mercado laboral puede parecer más claro. En el caso de la Costa del Sol (que engloban este grupo de Benalmádena pero también a los mandos intermedios de Marbella, el otro grupo que se extendió largamente sobre los problemas de la profesionalidad) se reconocen una serie de factores (empleo público, altos salarios en la construcción, empeoramiento de las condiciones laborales) que restan atractivo al empleo turístico y que llevan a que, incluso, un participante del grupo de Marbella llegue a oponerse a que sus hijos trabajen en el turismo.

[180] Fragmento 15. Esto se aprecia de forma más clara, no obstante, en los grupos de Sevilla y Marbella.

Las investigaciones de orientación neomarxista o posmarxista a las que venimos haciendo referencia conceden una importancia crucial a la *flexibilización del trabajo* que promueve esta nueva ética profesional. En coherencia con este marco teórico, se plantea la tesis de que estas estrategias y el arsenal retórico que las sostiene (las ideas de gestión) se orientan a conseguir que, en unos mercados más turbulentos, los mecanismos de acumulación de capital no sean interferidos por contratos a largo plazo con los trabajadores, de forma que la remuneración del trabajo no reduzca en ningún momento la remuneración del capital; en términos de un directivo del grupo de Roquetas (GD3), la empresa «tiene que ganar dinero para que yo [el trabajador] gane dinero». Queda fuera de los objetivos de esta tesis doctoral profundizar en esta idea de que las prácticas y discursos estratégicos están orientados primordialmente a imponer y legitimar la ventaja de la remuneración del capital sobre la remuneración del trabajo en un nuevo régimen de *acumulación flexible* (Alonso, 2001). Sin embargo, no se puede dejar de hacer notar la importancia de la problemática laboral dentro de las distintas aproximaciones al problema estratégico de las empresas turísticas recogidas en esta investigación y su acentuación en los grupos en los que los problemas de control sobre los trabajadores son mayores.

7.7. Recapitulación: presiones del entorno, respuestas estratégicas y dispositivos de legitimación

Este recorrido por los distintos planteamientos que cada grupo de discusión formula a partir del diagnóstico de su contexto estratégico permite identificar una serie de elementos comunes al problema estratégico que afrontan las empresas del sector turístico andaluz.

En mayor o menor medida y con matices diferentes, las percepciones sobre el contexto de las empresas turísticas apuntan a dos cambios que ya planteamos al final del capítulo anterior (apartado 6.4). Por una parte, una mayor presión sobre los precios, desatada por el crecimiento de la competencia, que se traduce en una mayor variabilidad de los precios (precios flexibles) con cierta tendencia a la baja, con importantes efectos en la rentabilidad. Por otra parte, una presión sobre las especificaciones del producto, fruto de los cambios en la demanda, las estructuras organizativas y la estructura de gobernanza de la cadena de valor, en el sentido de un creciente desdibujamiento de los estándares de calidad y una mayor incertidumbre acerca del *valor* de los productos turísticos. Obviamente, se trata de

procesos separables analíticamente pero que están muy interrelacionados en la práctica: el crecimiento de la competencia incide en los precios y en los estándares de calidad, los cambios en la cadena de valor difuminan los criterios formales que orientaban las transacciones, problematizando la relación entre valor y precio. Asimismo, hemos visto que se trata de cuestiones que se manifiestan de formas muy diferentes en función del destino turístico: los empresarios de los destinos rurales prestan más atención a los problemas de renovación o reorientación de su producto, mientras que en los destinos urbanos o de litoral la problemática se inclina hacia las medidas que es preciso tomar para vender a menor precio un producto con unos estándares firmemente establecidos.

Las respuestas de los empresarios a estas presiones del contexto también pueden encuadrarse en dos grupos de estrategias análogas: las estrategias de racionalización o flexibilización de procesos y las estrategias de calidad. Las primeras se dirigen a la reducción de los costes de producción, incrementando la productividad de los procesos y tareas y estableciendo arreglos organizativos flexibles que permiten convertir costes fijos en costes variables. Entre este tipo de estrategias tienen especial importancia la automatización de tareas (por ejemplo, mediante la informatización de buena parte del departamento de ventas) y la racionalización de procesos (fusionando departamentos —p. e. recepción, ventas y administración— o externalizando otros —p. e. lavandería, mantenimiento, limpieza). Sin embargo, el aspecto más importante de estas estrategias tiene que ver, como ya hemos mencionado, con la reorganización del trabajo y el recurso al empleo flexible: Empresas de Trabajo Temporal, contratos flexibles, polarización y flexibilidad funcional.

Por su parte, las estrategias de calidad se dirigen a transformar las cualidades del producto, ya sea mediante cambios en su 'diseño' o en los procesos mediante los que se obtiene, con vistas a consolidar o incrementar su valor. A grandes rasgos, este conjunto de estrategias vendría a coincidir con la familia de estrategias de *transformación del producto* que se detalló en el apartado 3.2.4. La variedad de las estrategias concretas que cabe distinguir aquí es muy importante, aunque el principio común a todas ellas parece residir en la búsqueda de la *diferenciación* del producto, modificando su valor de uso para incrementar su valor de cambio. La multitud de denominaciones que es posible encontrar en la literatura sobre la innovación y los cambios en los productos no sirven de mucha ayuda a la hora de caracterizar esta amalgama de prácticas (diversificación, especialización, personalización, simbolización, tematización, autoservicio, etcétera). Además, como

veremos en el próximo capítulo, la propia noción de la calidad turística que manejan los empresarios está sujeta a una considerable polisemia y, como ya hemos adelantado en este capítulo, se ancla de forma importante en el principio legitimador de la profesionalidad y su aplicación como contrapeso a la búsqueda de rentabilidad.

El uso recurrente de ambas formas de legitimación —profesionalidad y rentabilidad— puede considerarse la tercera regularidad que se desprende del análisis transversal de los vínculos discursivos entre contexto, estrategia y justificación en los distintos grupos de discusión. La justificación basada en la rentabilidad (‘la empresa adopta la estrategia X para ser rentable’) es la forma por excelencia de dar cuenta de la determinación que el contexto ‘impone’ a las acciones del empresario: la entrada de nuevos competidores o las presiones sobre las especificaciones del producto se traducen en *amenazas* a la rentabilidad actual de la empresa. Esta percepción de una ‘rentabilidad amenazada’ viene a predisponer al empresario a una respuesta *defensiva*, en la que se considera «natural» adoptar estrategias de reducción de costes dirigidas a mantener la rentabilidad en condiciones de mayor competencia. Es por ello que la rentabilidad actúa como el principio legitimador por excelencia de las estrategias de racionalización y flexibilización productiva. Hemos recalcado en apartados anteriores que la fuerza moral de esta justificación viene dada por la asociación entre beneficio empresarial y bien común que constituye el *leitmotiv* central de la justificación del capitalismo. El «obtener beneficios» del empresario egoísta se transforma en «crear empleo» o «dar de comer a muchas familias», los beneficios colectivos de la mano invisible del mercado.

Sin embargo, como apunta la hipótesis de Meyer y Rowan respecto a los campos organizacionales posteriormente ampliada por Boltanski y Chiapello al sistema de legitimación que regula el espíritu del capitalismo en cada contexto histórico determinado, la legitimación de las prácticas organizativas mediante la rentabilidad (o la eficiencia, en términos de Meyer y Rowan) está siempre limitada (o constreñida) por regulaciones institucionales (o normativo-culturales) que establecen las maneras *legítimas* de obtener beneficios (o eficacia) en las organizaciones. En los datos de nuestra investigación, el principio de la *profesionalidad* parece actuar como el mecanismo principal que se aplica en la distinción entre prácticas legítimas e ilegítimas de acumulación de capital. Este principio se vincula con las ideas compartidas acerca de las especificaciones del producto, ya sea lo que se entiende como un ‘trabajo *bien* hecho’ o una empresa ‘profesional’, de forma que se utiliza como el principio de legitimación por excelencia de las estrategias de calidad: el

trabajador profesional se preocupa por responder a las exigencias del cliente, la empresa profesional no rebaja la calidad junto con el precio. Pero no debe olvidarse que, al mismo tiempo, la profesionalidad juega un papel fundamental como *test de grandeur* en la evaluación y selección del personal y que, por tanto, las repercusiones organizativas de los contenidos concretos del ideal de profesionalidad turística van mucho más allá del control de los estándares (formales o tácitos) del producto.

Tabla 11. Correspondencias entre el diagnóstico del contexto, las respuestas estratégicas y los dispositivos de justificación. Esquema teórico

Presión del contexto	Orientación estratégica	Principio de legitimación
Precios a la baja	Racionalización de procesos, flexibilización	La rentabilidad
Difuminación de los estándares	Calidad	La profesionalidad

Tomados en conjunto, estos seis elementos —presiones ambientales sobre los precios o los estándares, estrategias de flexibilización o calidad y justificaciones que apelan a la rentabilidad o la profesionalidad— constituyen el marco de referencia más general sobre la elaboración de estrategias que cabe extraer a partir del análisis del discurso realizado. Esto quiere decir que cualquiera de los ‘incidentes’ o fragmentos de discurso que constituyen nuestra evidencia empírica se conecta, a partir del proceso de categorización, codificación e inducción de códigos de abstracción creciente, con uno o varios de estos seis temas generales. Aportan, por tanto, un esquema general para entender la tensión entre presiones contextuales e institucionales en la que los empresarios turísticos andaluces abordan sus problemas de estrategia.

Hemos visto que en la (re)presentación que hacen los empresarios de las decisiones estratégicas en sus empresas intervienen tanto las respuestas mecánicas al contexto, dirigidas a mantener o incrementar la eficacia económica de la empresa, como justificaciones que atribuyen un sentido moral a las elecciones personales del empresario. En la medida en que se acepte el tipo de evidencia empírica ‘débil’ que aportan las inferencias cualitativas, este modelo de la variación del discurso estratégico de los empresarios nos permite alcanzar nuestro objetivo de

contribuir a afianzar una concepción sociológica de la elaboración de estrategias empresariales. Esta concepción, siguiendo los planteamientos de Zafirovski sobre la modelización por parte de la sociología económica de los comportamientos de los actores económicos, busca mostrar la relevancia causal de los factores socioculturales (el enraizamiento o incrustación de los códigos de conducta de los empresarios en entramados institucionales concretos) en igualdad de condiciones con los factores técnico-económicos (la optimización de la eficacia organizativa en un entorno sistémico determinado) a la hora de abordar las prácticas estratégicas de los empresarios.

Ciertamente, puede contraargumentarse que únicamente hemos mostrado hasta aquí relaciones de asociación entre temas de estos tres ámbitos y que su coincidencia en el plano del discurso colectivo de los empresarios no tiene por qué aceptarse como evidencia de la influencia causal de lo sociocultural sobre las estrategias. Puede ocurrir que la elección de una estrategia por criterios técnico-económicos provoque la elección de una forma de justificación frente a otra cuando se trata de exponer esta elección a un grupo de iguales: es decir, la búsqueda de legitimidad puede actuar como una racionalización a posteriori de una decisión tomada por motivos 'racionales'. La evidencia empírica que hemos recogido en esta tesis doctoral no permite dar una respuesta clara a esta cuestión, que requeriría una investigación basada en la observación participante de procesos 'reales' de decisión estratégica. Sin embargo, creemos haber acumulado evidencias suficientes de los problemas de incertidumbre que afrontan los empresarios en la definición de su contexto estratégico. Estos problemas hacen que el razonamiento técnico sea insuficiente para el planteamiento de las estrategias, de forma que el *sentido común empresarial* recurre a representaciones compartidas sobre el contexto, las estrategias y la deseabilidad de sus objetivos que actúan como «recetas» con las que orientar, articular y legitimar su acción.

Es preciso señalar que la idea de que existe cierta concordancia al nivel del campo organizacional entre los atributos percibidos del contexto, las respuestas estratégicas y las formas (o dispositivos) de justificación constituye el hilo conductor de las cinco hipótesis detalladas en el capítulo 4. Aparte de este impulso general al argumento que se desarrolla en esta tesis, las evidencias aportadas en este capítulo sirven de base para dar por confirmada la hipótesis H4, acerca de la importancia de la posición en el campo organizacional regional para las justificaciones de las estrategias empresariales y su capacidad para contextualizar localmente los dispositivos de justificación del campo general del *Management*.

El esquema que hemos recogido en la tabla 11 pretende describir la matriz general del discurso estratégico de los responsables empresariales del turismo andaluz, aportando un marco de análisis novedoso cuya generalidad será preciso indagar en otras regiones y campos organizacionales. En la medida en que los resultados que presentamos aquí se corresponden con un caso crítico (una de las principales regiones turísticas de uno de los principales países turísticos del mundo), se espera que sirvan para incentivar los estudios sobre los fenómenos de índole cultural en los campos organizacionales. En principio, este esquema plantea una asociación directa entre los polos de cada aspecto. Es decir, las presiones sobre los precios serán afrontadas con estrategias de racionalización que se justificarán apelando a la rentabilidad, mientras que a las presiones sobre las especificaciones del producto les corresponderán estrategias de calidad legitimadas mediante la profesionalidad. Sin embargo, es preciso rehuir de una interpretación estricta de estas asociaciones. Aunque con distinta intensidad, los problemas de precios y calidades están presentes en el contexto de todas las empresas y sus estrategias nunca se sitúan en los extremos ideales del eje calidad-flexibilización. Aunque analíticamente puedan considerarse estrategias antitéticas, los empresarios deben obtener en la práctica soluciones que *compatibilicen* los objetivos de calidad y eficacia, de forma que será su posición en el mercado (o, en términos de Bourdieu, el volumen y estructura de sus diversos *capitales*) la que les llevará a dar mayor prioridad a uno u otro elemento en su estrategia particular. Lo relevante aquí es que, aun en el caso de optar por la estrategia de reducción de costes más agresiva, el empresario debe plantear algún tipo de estrategia de calidad (aunque sea tácita o por omisión) respecto a las características del producto. Como resultado de ello, la justificación de las soluciones estratégicas particulares articulará elementos de ambos principios en una *narrativa* de la estrategia que tiene las cualidades y consecuencias *performativas* (Callon, Meadel *et al.*, 2002) que algunos autores atribuyen a las ideas de gestión (Perkmann y Spicer, 2010). El examen de estos vínculos entre estrategias y justificaciones y sus consecuencias performativas en el contexto de las organizaciones turísticas se abordará en los dos capítulos siguientes.

8. Las estrategias empresariales

Continuamos en este capítulo el análisis del material empírico de la investigación prestando atención al discurso que hace referencia directa a las distintas estrategias que aplican las empresas. Abordamos, por tanto, el segundo momento del proceso de elaboración de las estrategias, consistente en la identificación de un conjunto de estrategias viables y la selección de las que definitivamente se implantarán, tal y como se planteó en el capítulo 2 (apartados 2.1 y 2.4). Lo que pretendemos mostrar aquí es cómo, partiendo de un repertorio que abarca idealmente todas las estrategias descritas por la teoría (o la oferta de ideas de gestión), los empresarios restringen el abanico de estrategias posibles a un repertorio más limitado, en el que determinadas estrategias adquieren mayores probabilidades de elección gracias a una sanción social que las acredita como necesarias, eficaces y legítimas. Veremos así, por ejemplo, que no todos los posibles capitales tienen las mismas posibilidades de ser objeto de la reinversión de beneficios o que las estrategias de racionalización tenderán (por la forma en que son planteadas) a trasladar los costes de la flexibilización a un determinado factor productivo. Con ello se entrará de lleno en el examen del problema teórico del modelo sociológico del empresario y, en concreto, en el examen de las hipótesis H2 (los empresarios manejan conjuntos socialmente restringidos de estrategias legítimas) y H3 (la selección de estrategias no obedece únicamente a la maximización egoísta). Este análisis permitirá, a la vez, dar respuesta al problema empírico y sustantivo de los resultados de la reestructuración turística y la dirección de las respuestas estratégicas de los empresarios al problema de acción colectiva que supone el dilema entre calidad y precios.

El esquema de la exposición atiende a tres grandes ámbitos de las estrategias: las estrategias de racionalización y flexibilización de estructuras y procesos, las estra-

tegias de reorganización del trabajo y las estrategias de calidad. Antes de pasar al análisis empírico, será preciso apuntar algunas reflexiones sobre los criterios que se han seguido para adoptar este esquema.

8.1. Planteamientos preliminares

Como se ha señalado en la primera parte de este trabajo, esta investigación no pretende (ni puede) estudiar exhaustivamente las distintas estrategias empresariales presentes en el sector turístico andaluz ni delimitar los cauces de la acción estratégica concreta de los distintos empresarios. La diversidad y complejidad de las estrategias empresariales turísticas, aun ciñéndonos a un único tipo de negocio como pudiera ser el alojamiento, es totalmente inabordable con los materiales empíricos y las metodologías con que parte esta investigación. Nuestro objetivo es investigar los factores de carácter sociocultural que acompañan al proceso de elaboración de las estrategias a través de sus rastros en el discurso empresarial sobre un abanico o repertorio de estrategias no inducido ni prefigurado previamente por el investigador. Esta es la principal razón por la que nuestro análisis no podrá abordar pormenorizadamente las distintas estrategias, ya que el volumen de discursos recogidos sobre cada una de ellas resulta bastante dispar: mientras que algunas estrategias son abordadas recurrentemente en todos los grupos, otras reciben escasas menciones.

La solución ha sido agrupar las estrategias en los tres ámbitos arriba señalados, de forma que se preste atención al aspecto de la empresa al que afectan (sus estructuras y procesos, sus trabajadores o sus productos), buscando identificar los rasgos comunes a su justificación. Esto nos permitirá, al mismo tiempo, eludir el inmenso volumen de bibliografía que acompaña a algunas estrategias¹⁸¹ y obviar los planteamientos convencionales sobre las estrategias empresariales, fundamentalmente orientados a su delimitación conceptual, su operacionalización empírica y la identificación de los determinantes de su implantación y de sus efectos en distintas variables empresariales o laborales. Como hemos señalado en el capítulo 2, esta compartimentación de las estrategias es una convención ampliamente exten-

[181] Piénsese, por ejemplo, en estrategias como la tecnificación, la externalización o subcontratación, las relaciones interempresariales o la calidad, que no solo tienen una amplia presencia en las revistas y monografías del área general del Management y la Organización (*Administrative Science Quarterly, Organization Science, Strategic Management Journal*) sino que además cuentan con revistas y publicaciones específicas (p. e. *Journal of Quality Management, Industry Relations, The Journal of Product Innovation Management, Technovation*).

didada en la literatura sobre organizaciones y está presente (aunque con multitud de matices terminológicos) en los trabajos sobre estrategias empresariales de muchos sociólogos¹⁸².

Anticipándonos a una crítica frecuente a esta compartimentación, que apunta lo difícil que resulta clasificar inequívocamente las estrategias reales de las empresas en este esquema, debemos señalar que el turismo, como en general las actividades de servicios, es una actividad productiva en la que resulta particularmente complicado separar los efectos de una estrategia en estos diferentes ámbitos. Al tratarse de procesos que utilizan intensivamente la mano de obra, los cambios en los procesos y estructuras afectan inevitablemente a la organización del trabajo (por ejemplo, la informatización del sistema de reservas cambia los requisitos de cualificación y los horarios de la recepción); asimismo, el desarrollo de nuevos productos pasa ineludiblemente por el cambio en los procesos (por ejemplo, la modalidad todo incluido requiere importantes cambios en la intendencia y las áreas de bebidas y alimentación); de igual manera, en la medida en que se trata de un producto que requiere de la copresencia e interacción entre consumidor y productor, es de esperar que los cambios en la organización del trabajo afecten a las características del producto (por ejemplo, el recurso a una ETT para cubrir puestos de camareros de sala puede dificultar enormemente la comunicación en un sistema clásico de 'comandas' pero ser viable en un sistema de 'bufé'). No está de más recordar aquí la distinción que establece Mintzberg entre la estrategia como *plan* (curso o programa de acción deliberado) y la estrategia como *patrón* (pauta de comportamiento resultado de las distintas estrategias deliberadas, no deliberadas y emergentes) (Mintzberg, 1997).

Partiendo de esta distinción, se entenderá que nuestra clasificación de las estrategias según el ámbito de la organización al que se orientan resulta mucho más apropiada para los *planes* que para los *patrones*, aunque permitirá, a través del análisis, entender cómo la asociación entre planes en distintos ámbitos (p. e. una flexibilización de los procesos y del trabajo orientada a reducir costes junto con una estandarización y rediseño del producto dirigidos a aumentar el autoservicio) puede dar lugar a un patrón estratégico (en términos de nuestro ejemplo, un hotel «macdonalizado»). Sin embargo, el interés de la identificación de estos patrones no reside tanto en su utilidad como modelos que establezcan cursos de acción empresarial más o menos probables como en su constitución, mediante el arma-

[182] Por citar a algunos: Offe, 1992; Castells, 1997; Ritzer, 2002; Sennett, 2006; 2008.

zón justificatorio al que venimos prestando atención preferente, en soluciones organizativas *legítimas* con capacidad para afirmarse retóricamente frente a la crítica de otros actores en las luchas que vertebran el campo organizacional.

Un último aspecto acerca de las herramientas conceptuales con las que vamos a abordar el discurso estratégico de los empresarios turísticos tiene que ver con la conexión entre la difusión de las estrategias organizativas y los procesos de cambio social a nivel macro. Desde los padres fundadores (Comte y Marx) hasta la actualidad (Castells, Lash y Urry), la Sociología ha prestado crédito a la idea de que los cambios organizativos (el orden social *positivo*, las relaciones sociales de producción capitalistas, la empresa en red y las redes de empresas, la *des*-organización en la economía de signos y espacios) provocan cambios sociales de mayor alcance (la utopía positivista, la acentuación del conflicto de clases, la sociedad-red, la *individuación* de las relaciones sociales). En el tema que nos ocupa, tal y como apuntamos en el capítulo 3, las estrategias de los empresarios turísticos han sido abordadas desde la perspectiva de los cambios en las formas de organización de la producción del capitalismo contemporáneo que suceden o sustituyen a las formas de organización típicas del capitalismo fordista y keynesiano, conceptualizando los fenómenos de reestructuración de la industria turística desde el marco del contraste teórico entre el fordismo y distintas variedades de post- o neo-fordismo (Poon, 1990; 1994; Ioannides y Debbage, 1997; Agarwal, 2002; Urry, 2002; Agarwal y Shaw, 2007). Paralelamente, los distintos ámbitos de las estrategias conectan también con temas sociológicos de mayor alcance. Así, la reestructuración de procesos y estructuras remite a la temática weberiana del impacto de la racionalización en las organizaciones (un ejemplo sería la «jaula de plástico» de la producción macdonalizada; Ritzer, 2002); los efectos de las nuevas estrategias de recursos humanos en la estructura socioprofesional se enmarcan en los debates posmarxistas sobre la polarización de las relaciones laborales (Braverman, 1980; Offe, 1992) y el sentido del trabajo (Gorz, 1997; Sennett, 2009); por último, los cambios en los atributos de los productos se emparentan con los temas posmodernos de la simbolización de las mercancías y la mercantilización de lo simbólico (Baudrillard, 1974; 1975; Urry, 2002; Bauman, 2007).

La contribución de nuestro análisis al desarrollo de estas temáticas no podrá ser más modesta, toda vez que nos centramos en la parte *organizacional* del problema y no entraremos a tratar sus repercusiones macrosociales. Pero permite una aproximación al modo en que estos problemas centrales del cambio organizacional (la concepción y diseño de objetos de consumo, la organización de los pro-

cesos dirigidos a producirlos y las relaciones de intercambio con los trabajadores que participan en dichos procesos) son abordados de forma conjunta por un colectivo concreto de empresarios. Con ello intentaremos tomar cierta distancia de la tendencia a afirmar tipos ideales y modelos de empresa, muy frecuente en la literatura de Management y a la que algunos sociólogos se han sumado de forma más o menos afortunada. Con no poca frecuencia, los análisis teóricos sobre estas temáticas dan por supuesta cierta coherencia entre las actuaciones estratégicas en estos distintos ámbitos de las organizaciones. Se tiende a asumir, por ejemplo, que una empresa que produce objetos de consumo posfordistas se organizará mediante procesos flexibles y recurrirá a trabajadores intermitentes (Lash y Urry, 1998) o que una vez que las TIC han abierto la puerta a la arquitectura en red, las empresas optarán por este mecanismo de gobernanza para organizar todas sus transacciones (Castells, 1997). Nuestro interés aquí será indagar sobre las realizaciones prácticas de los «nuevos» modelos de gestión en nuestro objeto de estudio, contrastando su elevada plasticidad «real» con la coherencia que suponen los tipos ideales tan frecuentes en la literatura.

8.2. Estrategias de racionalización y flexibilización de estructuras y procesos

El proceso de codificación clasificó 122 citas dentro de esta familia. Se partía de 10 códigos para la codificación inicial, cuyas relaciones y frecuencias se recogen en el gráfico 13. La estructura de los códigos parte de una primera distinción entre estrategias dirigidas a los procesos internos de la empresa (47 citas) y estrategias orientadas a la gestión de las relaciones externas (81 citas). Dentro de cada una de estas 'ramas' se han distinguido distintos códigos que aparecen en el gráfico tanto más lejos del nodo raíz cuanto menor es su nivel de abstracción. Se han establecido dos tipos de vínculos entre los códigos. El vínculo «es un» indica estrategias concretas; el vínculo «es propiedad de» indica un rasgo o característica que se asocia al código.

cita la referencia a dichas decisiones. Aquí trataremos dos aspectos: el destino de la inversión (tecnología, capital humano, nueva oferta) y su procedencia.

Las referencias a la inversión en tecnología (particularmente en la informatización de los procesos administrativos) tienen el mismo contenido (y en varios casos constituyen el mismo material) que las referencias utilizadas al tratar el impacto de las TIC como elemento del contexto, aunque entonces hicimos énfasis en su impacto en las transacciones con clientes e intermediarios y no en sus efectos en la organización interna. La idea dominante es que se trata de una estrategia casi imprescindible¹⁸³ en la que el progreso tecnológico plantea una vía a la eficacia (o el ahorro de costes) que, tarde o temprano, transitan todas las empresas. Vemos un ejemplo claro en la siguiente descripción de la adaptación de un trabajador al proceso de cambio técnico en los sistemas de cocción del área de cocina:

Y decías sobre la formación... yo es que he vivido también el tema de la restauración y las cocinas industriales dentro de lo que es la hostelería, y he visto unas cuantas. [...] Yo no la he vivido, pero sí he tenido gente conmigo, gente de cocina, que empezaron con la cocina de carbón, continuaron con la de gas, les llegó el horno y después del horno dijeron: y ahora cocina [al vacío¹⁸⁴] con 60 años, después de estar desde los 15 con la de carbón. Y ese hombre se adaptó perfectamente. Hombre, no te digo que fue fácil, pero vio en esa empresa el futuro y se adaptó y se esforzó. Fuimos a Bélgica a formarnos en una fábrica pionera de comida, y ese hombre con sesenta y pocos años aprendió, se recicló y en vez de carbón, cuando empezó era botones...

[Interrupción inaudible] No, no, no, cocinar al vacío. Y yo que no venía de ese sector me puse a su lado en todo, porque vi la necesidad en ese momento. Quiero decir, que si ves la necesidad de adaptarte a otros sistemas y te tienes que formar, evidentemente... (GD2).

[183] De una cita referenciada en el apartado 6.3.2: «todo el mundo tiene su programa de gestión. Yo es que no me imagino, hoy por hoy, llevar un hotel de otra forma» (GD4). Fragmento 55 del capítulo 6.

[184] Se trata de una técnica de cocción relativamente novedosa que consiste en colocar los alimentos dentro de un envase (bolsa o bandeja) que sea estanco y termorresistente, extraer el aire de su interior, sellarlo herméticamente y someterlo a la acción de una fuente de calor, a la que previamente se habrá regulado la temperatura constante y el tiempo necesario para llegar a cocer el alimento. La cocción se realiza a temperatura inferior a los 100 grados en un medio húmedo, e irá forzosamente seguida de una rápida bajada de temperatura en célula de enfriamiento. Sus defensores afirman que permite una mejor conservación de las cualidades gustativas y nutritivas de los platos precocinados. Inicialmente desarrollada en el ámbito de la industria agroalimentaria, el redimensionamiento de las máquinas necesarias ha hecho que esta técnica haya podido introducirse recientemente en las cocinas de hoteles y restaurantes e incluso en algunos hogares.

Como se puede apreciar, la secuencia tecnológica (carbón-gas-horno-vacío) no se cuestiona: es «el futuro» o la «necesidad» del momento lo que impone la *adaptación*. Esta inevitabilidad de las estrategias de renovación tecnológica contrasta claramente con la arbitrariedad o discrecionalidad del empresario que entra en juego en las referencias a otras estrategias. Sus efectos en el ámbito laboral serán abordados, aunque de forma somera, en el apartado 8.3. Respecto a este tema, esta cita plantea un aspecto clave y problemático de la inversión en automatizar o tecnificar los procesos de trabajo: aparte de comprar las máquinas o herramientas necesarias, es preciso invertir también en la *formación* de los trabajadores que van a usarlas. Como veremos más adelante, los empresarios son reacios a considerar el gasto en formación como una inversión, como permite entrever el siguiente fragmento en el que se identifica calidad con reinversión en el producto «e incluso, a veces» en los trabajadores.

Hay una pequeña pescadilla que se muerde la cola, en el sentido de que queremos sostenibilidad y queremos dar buen servicio, pero las circunstancias no nos ayudan para ello. Evidentemente, una empresa para aportar calidad tiene que dar beneficio, beneficio suficiente para reinvertir parte de los ingresos en el mismo producto, e incluso, a veces, en el mismo capital humano, ¿no? (GD6).

Esta cita resulta muy reveladora. En primer lugar, se identifica 'calidad' con «sostenibilidad» y «buen servicio». En segundo lugar, la apuesta por la calidad se subordina a la rentabilidad (amenazada por las «circunstancias») y a la obtención de un «beneficio suficiente para reinvertir». Lo relevante es que el cierre de la argumentación indica que la calidad, inicialmente definida como «buen servicio», solo excepcionalmente (de ahí el «incluso, a veces») se persigue mediante la reinversión en capital humano. ¿Se trata de una visión parcial? Ya hemos señalado que este grupo es el más próximo a las posiciones hegemónicas del discurso estratégico del empresariado turístico andaluz. Podemos ver que esta visión es compartida, aunque en sentido crítico, por los cuadros intermedios de ese mismo sistema local de producción turística:

¿Estamos dando calidad excelente en el servicio? ¿Estamos dando...? Yo no sé hasta qué punto, yo creo que el... yo creo que intentamos compensar una deficiencia, a lo mejor... o una insuficiencia en los servicios con unas instalaciones como decía antes [X], maravillosas, unas habitaciones con todo nuevo [...]. Yo no recuerdo casi nada [...] viejo que haya en mi hotel (GD2).

En contraste, también es posible encontrar una visión alternativa por parte de un directivo cuya cadena ha decidido realizar una importante inversión en capital humano (porque están «preocupados por el sector»), aunque nuevamente encontramos ciertas notas de escepticismo («otra cosa es que lleguemos a tenerla a tiempo»):

H4: Y el profesional antiguo de hace 10 años, a ese ya no le interesa trabajar en la hostelería, porque no ve que económicamente esté pagado, ni [tenga] futuro. Y le da igual los cursos, por ejemplo, de mejora, porque dice 'bueno, sí, haré cursos, sabré esto, sabré aquello, hostelería, esto y aquello, pero es que no me suben'. ¿Por qué la empresa no le sube? Porque tampoco tiene un turismo que le pague bastante como para ir subiendo como por una escalera. Quiere decir: 'oye, necesitamos mejor personal, este tío no lo puedo perder'.

H2: Nosotros en la cadena [...] uno de nuestros proyectos es la escuela de hostelería, que está en proyecto, con un hotel de cinco estrellas para hacer prácticas, con un campus de hostelería... o sea, que preocupados por el sector estamos. Otra cosa es que lleguemos a tenerla a tiempo. Escuela de hostelería a nivel universitario, con un socio francés que tiene 15 escuelas en todo el mundo. Entonces ese proyecto está ahí. Los terrenos están ahí, la primera piedra ya la he puesto. Preocupación e interés...

H3: Y ojalá fuera esa la solución.

H2: Un campus universitario con residencia para estudiantes, un restaurante a la carta e instituto y un hotel de cinco estrellas.

H4: Y una bolsa de trabajo, que también es importante, porque si no, no [...].

H5: Trabajo y reciclaje.

H3: Sí, luego una formación continua en el sector.

H2: Nosotros es que estamos preocupados por ello, es una inversión de más de cuatro millones de pesetas [¿se refiere a euros?] en ese proyecto (GD3).

Esta idea de que el empresario prefiere invertir en el mobiliario o las instalaciones de su establecimiento antes que en el «capital humano» viene condicionada, como veremos más adelante, por la peculiar configuración del mercado laboral turístico. Mostraremos en el apartado 8.3 que una consecuencia *imprevista* de las estrategias de reorganización del trabajo es precisamente el desincentivar la inversión en modernización que lleve aparejada una inversión en formación dentro de la empresa.

Junto a estos dos receptores de la inversión, el «producto» (instalaciones, mobiliario, tecnología) y el «capital humano», los empresarios identifican una estrategia de inversión dirigida al crecimiento de la oferta, es decir, a la apertura de nuevos establecimientos. Se trata de un tema que ha aparecido ya en repetidas ocasiones al tratar la competencia y los problemas de reposicionamiento de los destinos. Aunque en general hemos visto que despierta una gran preocupación y se identifica como la principal amenaza a la rentabilidad, caben distintas posturas respecto a la forma de justificar y posicionarse acerca de esta estrategia. En primer lugar, es posible identificar ecos del discurso desarrollista favorable al crecimiento, como por ejemplo en la siguiente descripción de un veterano directivo hotelero almeriense sobre los motivos que llevaron a su cadena hotelera a instalarse en la zona y a él a trasladarse:

Hace 17 años cuando yo vine aquí había un proyecto por parte de la cadena que era de avanzar. En las Islas Baleares no se podía avanzar, porque se convirtió en Reserva de la Biosfera. No se podía edificar. ¿Dónde había un poquito de futuro? En la zona de aquí. Y se edificó aquí. Tenían un proyecto de hacer algo. Es lo que tú dices: iba más por el proyecto que no por esto [se refiere al sueldo, el dinero]. Porque al cabo de 17 años, mi casa es de dos: [Caja de Ahorros A] y yo, y sigue siendo igual. Le sigues pagando al banco. Si hubiera ganado mucho dinero, igual la casa sería toda mía, pero no era por eso, era por un proyecto. Cosa que en Menorca, o en Mallorca o en Ibiza no había esos proyectos porque no se podían hacer. En cambio en Andalucía sí, y tenías que venir aquí (GD3).

Aunque aquí se plantea el crecimiento de la oferta retrospectivamente, es clara la connotación positiva de términos como «avanzar», «futuro» o «proyecto» asociados a la edificación y la urbanización del territorio, reproduciendo algunos de los rasgos centrales del discurso desarrollista legitimador (Mantecón, 2008)¹⁸⁵. Tanto en este grupo como en el más crítico con el crecimiento de la oferta (GD6) las altas tasas de rentabilidad que dieron pie al crecimiento exponencial de la oferta se identifican como una de las cualidades positivas del «viejo» turismo.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta que esa rentabilidad de la época dorada se valora en términos 'productivos' como el resultado de la gestión (aunque, recordemos, «era muy fácil gestionar un hotel, era ponerle turoperadores»), mientras

[185] Resulta significativo que este argumento venga a justificar una suerte de *dumping* ambiental similar al *dumping* laboral en las estrategias de relocalización de las grandes empresas turísticas. En ambos casos, la localización de las actividades productivas sigue una pauta territorial que prima las áreas con mayor desregulación sobre un recurso clave (el trabajo o el paisaje).

que en la valoración de la rentabilidad actual que se espera de la inversión en nueva oferta se identifica, como criterio en competencia con la eficacia de la gestión, un componente *especulativo* ajeno a la lógica productiva (centrada en el producto) que marca la ética profesionalista. Ya hemos tratado esta posición intermedia, que justifica la inversión 'productiva' en un establecimiento turístico por la rentabilidad de su gestión comercial frente a la inversión 'especulativa' que fía la rentabilidad a la revalorización de los activos inmobiliarios, dando lugar a un círculo vicioso que mina progresivamente la rentabilidad 'productiva' de la oferta.

Por último, encontramos la postura más crítica, expuesta en el siguiente diálogo del grupo de los mandos intermedios, que apunta que este ciclo especulativo de expansión artificial respecto al «estado más o menos natural» tiene unos efectos que contradicen el objetivo colectivo de la actividad empresarial: la creación de empleo («que la cadena crezca no te asegura»).

H1: Bueno, construir un hotel, como nosotros hacemos, venderlo, para construir otro, vale, vendérselo a la propia constructora que te lo ha construido a ti, tal y cual, los bancos que también están metidos ahí y haces así y...

H5: Las cajas de ahorros.

H1: ... las cajas de ahorros, o sea, es como... como una especie de... como la levadura, ¿no? O sea, la cadena hace 'burrum' y dices tú: '¿de dónde sale esto? ¿No?, este polvillo, que echo esto aquí y esto crece...'. Pues sí es lo mismo, en nuestro caso sí es lo mismo, claro que pasa que... toda esa expansión, es lo mismo que una contracción, así 'buumm', se infla muy pronto y luego hace 'pum' y vuelve a su estado más o menos natural, que no ese crecimiento, porque nosotros nuestra cadena ha sufrido una expansión grandísima. Y ¿cómo nos ha afectado a nosotros? Que siempre es lo que es... representa... pues no sé yo... sigo igual, la gente sigue igual, que la cadena crezca no te asegura... como dicen, 'no es que estamos asegurando los puestos de trabajo', qué va.

H2: No.

H1: ...Y luego lo que pasa es que cuando corten cabezas, las cortan de más en más. Y yo qué voy a decir, cuando a ti te van a cerrar un hotel, cuatrocientos...

H3: ¿Tú aconsejarías a tu empresa que siguiera abriendo hoteles?

H1: Mmm.

H2: Yo creo que sí. ¿Por qué no? (GD2).

Como se recordará, entre los empresarios del grupo de Benalmádena se utilizó un argumento similar al criticar las desventajas que tenían los hoteleros frente a los promotores inmobiliarios del turismo residencial a la hora de acceder a las parcelas mejor situadas en la costa: «eso no crea empleo». Sin embargo, aquí la crítica no se dirige a unos ‘recién llegados’ que no respetan la ética del sector sino a las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras que constituyen su ‘armada insignia’ y a la inseguridad que, tras la flexibilización de las relaciones con los trabajadores, introducen en la actividad turística. De nuevo, la inversión en capital humano se sitúa en último lugar en las prioridades; aplicando la metáfora empleada por este cuadro intermedio, cuando el bizcocho se desinfla como un soufflé, las cabezas de los trabajadores ruedan «de más en más» mientras que la cadena vuelve a su estado «natural».

El final de este fragmento muestra, sin embargo, que esta visión extremadamente crítica no se impone ni siquiera dentro de su propio grupo. Puede resultar extraño que tras el argumento expuesto (el crecimiento acaba acarreado problemas a los trabajadores), los participantes en el grupo no se muestren contrarios al crecimiento de la oferta. Ante la pregunta retórica «¿por qué no seguir abriendo hoteles?», cabe preguntarnos, ‘¿y por qué sí?’. Quizás una respuesta la tengamos en la configuración de las trayectorias laborales de los directivos hoteleros. En nuestra investigación sobre el funcionamiento del mercado laboral turístico andaluz identificamos la importancia de la rotación entre empresas en las trayectorias laborales ascendentes dentro del sector frente a la movilidad ascendente dentro de la empresa. Sea en el interior o en otras empresas, lo que parece claro es que la pirámide jerárquica hace que la movilidad ascendente solo sea posible para una parte muy reducida de los trabajadores que se encuentran en la base. El colectivo de trabajadores que comienzan sus carreras laborales en los puestos administrativos de base compite por alcanzar a lo largo de su carrera un número reducido de puestos en la cúspide de la pirámide: muy pocos ayudantes de recepción llegarán a directores de hotel. De modo que una forma de incrementar las posibilidades individuales de ascender en la jerarquía (o al menos de mantenerse en ella) es incrementando el número de pirámides, es decir, aumentando el número de puestos de directores de hotel¹⁸⁶.

Contamos con menos información sobre las ideas acerca de las fuentes o la procedencia de los capitales que se invierten. De lo expuesto hasta aquí se desprende

[186] Hemos encontrado algunas evidencias de este razonamiento en todos los grupos de cuadros directivos, ya sea de alto nivel (GD1 y GD3) como de nivel medio (GD2).

cierta reticencia hacia los capitales ‘ajenos’, como los procedentes de los constructores, los intermediarios o los bancos, frente a los capitales ‘propios’, fruto de la «reversión» de los beneficios obtenidos en la actividad turística. Encontramos una interesante exposición de esta idea en el grupo de El Rocío-Matalascañas (GD5), que por su configuración (empresas de oferta complementaria emergente) permite acceder a los problemas de financiación de los empresarios noveles. En el siguiente fragmento vemos una clara manifestación de este escepticismo frente a los bancos y sus préstamos de capitales («pasamos de los bancos»), aunque esto pueda llegar a limitar el potencial de crecimiento de la empresa¹⁸⁷.

H5: ... La realidad es que yo tengo una sociedad limitada. La sociedad limitada en principio se entiende que tiene un riesgo limitado. Para eso pones un fondo de 500.000 pesetas, etc., pero cuando tú vas al banco tienes que avalar a esa sociedad limitada como persona física. Ahí ya no hay limitación ninguna. El aval es mío. Y si cualquiera tiene que llevar una empresa para adelante por iniciativa propia requiere ir al banco y hablar con el del banco que te preste dinero, que te lo venda, porque en realidad te lo está vendiendo. Cuando te vende ese dinero te dice: ‘es que yo necesito un aval’. ‘Bueno, es que tenemos la sociedad limitada’, ‘es que esto no es nada’. ‘Bueno, pero el Estado...’. ‘Ni el estado ni nada, yo no quiero rollos con el Estado, yo quiero rollos contigo. Entonces necesito que me avaléis los socios’ [...]. Pero eso ahora no nos hace falta. Ahora no nos hace falta ni banco porque pasamos de los bancos, es una cuestión que ya hemos aprendido. Como pasamos de los bancos, la velocidad de avance de la empresa es mucho menor, no sé si nos entendemos. Podíamos tener ya un proyecto desarrollado, tipo lo que están haciendo en Estados Unidos, incluso en Sudáfrica, con este tipo de campo, pero no. ¿Por qué?, pues porque no pierdo dinero, porque me complico la vida. Fondos ni fondos ni hostias porque encima no tengo confianza en los que dicen del tema de los fondos. Como todo eso sucede así, no podemos arriesgarnos. Yo veo que mis empleados están bien, yo estoy bien... para qué quiero más.

H3: Sucede así matemáticamente (GD5).

[187] Curiosamente, los argumentos para justificar la aversión al riesgo y el rechazo al crédito bancario («no pierdo dinero», «no me complico la vida», «para qué quiero más») son muy similares a los que este mismo grupo utilizaba para descalificar a los empresarios que solo abrían en temporada alta.

La actitud cambia ligeramente con respecto a otra importante fuente de capitales: la Administración Pública. Vemos que el siguiente empresario considera natural que el sector público asuma la «estimulación de empresas emergentes de nuevas ideas», pero critica las rigideces burocráticas de esta fuente de financiación. Sin embargo, se mantiene la aversión a los capitales ajenos («luego rechazamos alguna que otra subvención») en la medida en que supone una pérdida del control sobre la propia empresa («si sabes eso puedes planificarte», «te descuajaringa tu estructura de inversiones»).

H1: A nosotros nos ha pasado con el tema de las subvenciones que muchas veces te pilla totalmente la mano entera. Empiezas a hacer unas inversiones que luego se supone que te las van a revertir cuando las hayas finalizado y aun finalizándolas en plazo, la subvención te puede llegar perfectamente en nueve meses o incluso doce meses después, con el daño que eso produce. Qué vamos a hablar que no sepamos [...].
H4: ¿Qué tipo de subvenciones son las que dices que os dejaron colgados?
H1: Nosotros, al principio, para la construcción de una nave para producir el material museográfico. Esa salió relativamente bien. Y digo relativamente bien porque a pesar de que era un 30 %, lo dieron en un tiempo razonable, de seis-siete meses de espera. Pero luego rechazamos alguna que otra subvención, sencillamente porque veíamos que nos iba a pasar lo que no nos pasó con la primera, pero creíamos que podía suceder y sí que nos ha pasado eso: tener unos desfases de efectivo tremendos por ver que una subvención está aprobada pero luego los fondos te llegarán cuando te lleguen. Y además tienes que estar continuamente forzándote, llamando... Como decías antes, sí que notamos que la Administración, con respecto a la estimulación de empresas emergentes de nuevas ideas, aparentemente sí, parece que se impulsa, pero de hecho la cosa va muy, muy lenta. Y esa lentitud es peor que si te hablan claro: mira, esto te lo vamos a dar dentro de diez-doce meses. Si sabes eso puedes planificarte. Dentro de diez meses... pero esa limitación... y que cumplan los plazos es fundamental. Porque si no, tú tampoco puedes cumplir los plazos y te descuajaringa por completo tu estructura de inversiones (GD5).

Desde la obra de Max Weber, el tema de la *racionalización de los procesos organizativos* ha sido una constante en los análisis sociológicos. En la actualidad es posible encontrar destacados análisis de la sociedad contemporánea que conceden especial relevancia causal a la extensión de la racionalización. Nos referimos, en particular, a los trabajos

de Ritzer sobre la *macdonalización* (2002) y de Sennett sobre los aspectos culturales del nuevo capitalismo (2006; 2008; 2009). Los vínculos de Ritzer con la temática weberiana son claros y explícitos¹⁸⁸: su caracterización de la empresa macdonalizada remite claramente a las cualidades (eficacia, cálculo, predicción, control; Ritzer, 2002: 24-27) que ya identificara Weber y su diagnóstico sitúa a la macdonalización como la manifestación contemporánea del proceso que iniciaran las primeras burocracias y sistemas contables y profundizaría la organización fordista de la producción. En este sentido, ve en las «nuevas» prácticas empresariales mucho más de continuidad con el fordismo que de ruptura posfordista o posmoderna (Ritzer, 2002: 187-195).

Sennett es bastante más proclive a aceptar cierta discontinuidad o ruptura respecto al «capitalismo social» fordista (o «bismarckiano», Sennett, 2008: 24) en el *nuevo capitalismo* y su caracterización de la *empresa flexible*. Este autor señala tres factores novedosos y decisivos en el éxito de este modelo: la irrupción en la cúspide de la organización del poder financiero (los accionistas frente a los directivos), la extensión de sus criterios cuantitativistas al diseño de las instituciones productivas (capitalismo impaciente: se atiende a la cotización de la acción a corto plazo y no al valor de la participación a largo plazo) y el desarrollo tecnológico, que abre la puerta a la centralización de la información en tiempo real (disminución de la ‘altura’ de la pirámide) y a la automatización (disminución de su ‘base’). En un claro diálogo con Weber, esta nueva «arquitectura institucional» (p. 45) reclama una nueva racionalidad o, al menos, una nueva ética del trabajo que, sin embargo, produce tres déficits de capital social (baja lealtad institucional, disminución de la confianza informal entre los trabajadores, debilitamiento del conocimiento institucional; pp. 58-59)¹⁸⁹.

Como ya hemos señalado, Boltanski y Chiapello plantean un argumento neoweberiano muy similar, aunque desde su perspectiva los cambios organizativos están vinculados a la necesidad de ajustar las funciones de producción a las posibilidades que el nuevo paradigma sociotécnico (nuevas tecnologías) ofrece para mantener o ampliar la tasa de acumulación del capital. Al igual que los anteriores autores, hacen especial énfasis en la flexibilización y los nuevos dispositivos de control como elementos que erosionan las instituciones que regulaban las relaciones laborales en el capitalismo fordista o keynesiano, que ellos denominan el

[188] Sin ir más lejos, el subtítulo de la obra es «Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana», mientras que el segundo capítulo («La macdonalización y sus precursores») se subtitula «De la jaula de hierro a la fábrica de comida rápida».

[189] Veremos en el siguiente apartado cómo se manifiestan estos problemas en el campo organizacional del turismo a través de los temas de la rotación laboral, la pérdida de profesionalidad y el deterioro del trato.

«segundo espíritu del capitalismo», caracterizado por justificaciones orientadas a la «ciudad industrial» de la eficacia (Boltanski y Chiapello, 2002: 58-59).

Llegamos, por tanto, a un aspecto crucial de nuestro análisis del discurso estratégico de los empresarios turísticos andaluces. El código *racionalización de procesos* se ha aplicado a aquellos fragmentos en los que se aludía a cambios dentro de la organización (procesos, tareas, decisiones) orientados por el criterio de la eficiencia o, más concretamente, por la rentabilidad. Una primera característica de estos discursos es precisamente la identidad que se establece entre *eficiencia* y *rentabilidad*: de la idea de que 'la eficiencia (una combinación de factores con mayor productividad) permite mayor rentabilidad (una mayor diferencia entre ingresos y costes)' se pasa a la idea de que 'solo lo rentable es eficiente'. De esta forma, la adopción de cambios tecnológicos y organizativos se orienta y justifica por el criterio de la rentabilidad. Se trata de un proceso muy analizado en toda la literatura sobre la racionalización de las organizaciones. Como destacan tanto Ritzer como Sennett, los nuevos arreglos organizativos enfatizan la *calculabilidad*, de forma que todo proceso o componente de la organización es evaluado en función de su contribución cuantitativa a la cuenta de resultados de la empresa. Sennett ve en esta conversión de las *relaciones* en *transacciones* una tendencia que erosiona el capital social de las empresas al incrementar la desigualdad social entre el centro y las áreas de la periferia de la empresa, en particular por el divorcio entre autoridad y poder que supone la ruptura de la «cadena de comunicación mediante la cual el poder se interpreta a medida que desciende y la información se transforma a medida que asciende» (2008: p. 51).

Nuestros empresarios dan por sentada esta subordinación cuantitativista de sus estrategias a la rentabilidad. Ya sea a la hora de diseñar sus procesos (por ejemplo, el servicio de desayuno) o al describir sus prácticas de gestión (planificar la plantilla necesaria para una semana determinada), el imperativo de la obtención de rentabilidad queda totalmente *naturalizado*. Hemos visto varios ejemplos de este tipo de razonamiento en distintos apartados del capítulo anterior, especialmente en los dedicados a los destinos de litoral. Veamos, no obstante, este tipo de justificaciones con mayor detalle. En la siguiente cita, encontramos a un directivo que se queja del excesivo tiempo que debe dedicar a la gestión de personal, cuando «lo que realmente produce» es la gestión comercial, entendida como «captar el mejor nivel de negocio en cada momento». Se trata de una curiosa inversión: los trabajadores no *producen*, lo que produce es el flujo de ingresos, al que hay que adaptar en *tiempo real* (en «cada momento») la capacidad productiva para situarse en el óptimo de rentabilidad («el mejor nivel de negocio»):

Tienes que ir dosificando las prioridades que vas estableciendo, y muchas veces hay cuestiones como esta, la gestión del personal, que te ocupa demasiado tiempo que deberías estarle dedicando a la gestión comercial u otro tipo de servicio de cara a lo que realmente produce. Y lo que realmente produce es tener vivo el hotel y el cliente, en definitiva; y tratar de captar el mejor nivel de negocio en cada momento... (GD1).

En el contexto conversacional previo a esta intervención, como veremos en el apartado 8.3, se plantea que la gestión de personal se ha vuelto más engorrosa («ocupa demasiado tiempo») precisamente por las dificultades que genera esta gestión *flexible* de la capacidad productiva: no solo hay que repartir turnos entre la plantilla estable, también hay que contactar y acordar horarios con personal temporal o intermitente sobre el que no se tiene autoridad; por otra parte, la rotación constante de personal hace que los directivos deban dedicar parte de su tiempo a la formación y supervisión directa de los trabajadores menos experimentados.

Nuevamente, encontramos una visión más crítica entre los mandos intermedios marbellíes. En la siguiente intervención, en la que se tratan las consecuencias para la autonomía de los trabajadores de los sistemas de control de las cadenas hoteleras, se detectan claras coincidencias con los relatos etnográficos de los mandos intermedios norteamericanos con los que Sennett ilustra la *ansiedad* de los trabajadores ante los nuevos sistemas de control:

H5: ... Hay hoteles que funcionan medianamente bien y viene una cadena y dicen, 'este para mí': pierde toda la identidad el hotel, pierdes toda la personalidad, y el personal que trabaja ahí se convierten en unos auténticos peleles, porque no tienen poder de decisión, a la hora de cuando tú tratas con ellos. [Antes] tú tratabas directamente con alguien que podía decidir y que estaba a pie de campo...

H2: Hay mucha menos rapidez.

H5: ... mientras que ahora tiene que decidir alguien que está a 3.000 kilómetros algo que no tienen ni pajolera idea de lo que le están comentando, si porque... alguien que esté en Madrid o que esté en Madrid por decir algo... o que esté en Londres, a ver cómo le explicas tú que es que aquí... no se... se ponen en venta o que lo que quieren hacer es una venta...

[...]

H5: Yo no lo sé, yo sigo siendo el mismo, o sea, yo soy normal... donde trabajaba, evidentemente tienes un jefe o tienes otro jefe, te puede marcar más

o menos, pero yo sigo... no dejo que eso me afecte (H: Sí) o por lo menos intento no dejar que me afecte. Me cuesta, de verdad. Me cuesta, día a día, tal... porque lo que tú dices... que sí, que haya gente que tome decisiones... nosotros tenemos directores de calidad, de las recepciones, tenemos...

H6: Tenemos de todo.

H5: ... control de calidad de los de antes, que *están alejados completamente de la realidad*, ni siquiera saben de qué color son los gastos.

H3: Vienen de centrales, vienen de otro... otras historias.

H5: ... Ni siquiera saben lo que el cliente quiere comer.

H6: *Son números, ellos tienen todos los números y...* (GD2).

El hecho de que tanto los mandos intermedios de las empresas turísticas marbellíes como los programadores de *software* o los agentes de bolsa norteamericanos que estudia Sennett coincidan en una idea ('la dirección nos trata como si solo fuéramos números') sobre las estrategias empresariales constituye el tipo de resultado al que hacíamos mención en la introducción del capítulo 5 como objetivo de nuestra investigación: partir de un fenómeno teórico (la racionalización empresarial) para identificar una regularidad empírica de los discursos (la expresión del sentimiento de despersonalización por parte de los trabajadores). Puede señalarse que este no es un resultado novedoso y que, de hecho, ya Marx hablaba de que los trabajadores se convertían en mercancías al aceptar la salarización de sus medios de existencia¹⁹⁰. Pero que sea un resultado hasta cierto punto obvio no quiere decir que, ni mucho menos, se trate de un resultado trivial. Como veremos a lo largo de este capítulo, este fenómeno se suma a otros para producir una serie de consecuencias no deseadas que plantean importantes desafíos al sector turístico andaluz.

En primer lugar, a medida que profundizamos en estos discursos se va viendo claro que de los dos términos que intervienen en la función de la rentabilidad —ingresos y costes— el objetivo *legítimo* de las estrategias racionalizadoras suele ser el segundo. Es decir, que cuando se habla de *mejorar la eficiencia* (o aumentar la rentabilidad) en realidad de lo que se habla es de *reducir costes*. La siguiente cita contrasta claramente con la cita del GD1 que hemos mostrado hace algunos párrafos:

[190] Hemos recogido en el código *Mercantilización* (8 citas) varios fragmentos en los que se alude de forma explícita a la creciente conversión del vínculo laboral entre empresa y trabajador en una transacción meramente monetaria, en contraste con un estado previo en el que estas relaciones tenían mucho mayor contenido: pagos en especie (comidas en el establecimiento, alojamiento), confianza a largo plazo (una «familia» con carreras profesionales pactadas) y una identidad amplia de intereses entre empresa y trabajador más allá del intercambio de trabajo por dinero (orgullo profesional, fidelidad, compromiso).

Mod: ... *están ustedes diciendo que la rentabilidad o los beneficios bajan y toda empresa lo que quiere tener es un beneficio, ¿qué estrategias hay ante eso?*

H1: Yo la estrategia de futuro la tengo muy clara.

H2: Qué alegría.

H1: Jubilación anticipada y formación de personal, rebajar costos. Con eso rebajas el costo, pues, un veintitantos por ciento, y no digo el tanto, porque vamos. Rebaja los costos, porque el objetivo final de cualquier empresa es obtener beneficios, si no, para qué existe. Entonces, yo creo que son dos de las premisas más importantes que tenemos que contemplar de cara al futuro. Se han hecho reconversiones en todo el territorio nacional. Aquí no ha habido reconversión, aquí la reconversión ha sido la que particularmente ha hecho cada hotel o cada empresa o cada grupo (GD6).

Aquí ya no se trata de «captar el mejor nivel de negocio» mediante la dedicación preferente de los directivos a las tareas comerciales (las que generan ingresos), dificultada por la costosa o laboriosa «gestión [flexible] de personal». En esta declaración de uno de los directores de hotel de Benalmádena se identifica claramente el obtener beneficios («el objetivo final de cualquier empresa») con «rebajar costos» y, específicamente, con rebajar el coste del personal («jubilación anticipada y formación del personal»). Puede llamar la atención que este responsable empresarial entienda que la formación del personal reduce los costes. Como veremos en el apartado 8.3 se trata de una noción de «formación» que identifica cualificación con productividad. Como prueba de ello, véase el siguiente fragmento del grupo de mandos intermedios sobre el proceso de selección interno por el que se va fijando al personal eventual sin experiencia:

Nosotros sí tenemos que recurrir cada vez más [a] plantilla nueva [En mi cocina] de los que tenía solo uno [era] antiguo, tal, todo el mundo nuevo, los hemos... los he esforzado al máximo, para que aprendan rápidamente y tal, y vea si valen o no, sigo ya con gente que interesa, luego ya... Aprender siempre hay tiempo como mirar al medio plazo; y cuando ya los tengo que valen, pues entonces ahora empiezo a descargarles de horas, es decir, ahora me tienen... antes descansaban un día, ahora descansan dos días, a lo mejor partirles el turno, antes no; pues claro, evidentemente, una vez que ya están formados y ya saben el trabajo... tienen que hacer el mismo trabajo en menos horas, y eso es lo que intento hacer (GD2).

Volviendo al análisis de la identidad entre rentabilidad y reducción de costes, vemos que esta idea no solo está presente en el discurso de los hoteleros de Benalmádena, un destino maduro en el que la necesidad de la «reconversión» puede tener algo de justificación, sino que también se encuentra en los destinos emergentes.¹⁹¹

Detrás de estos razonamientos parece actuar un cierto *sesgo cognitivo* (Barnes, 1984) que cabe identificar con el heurístico ‘Yo no sé cuánto voy a vender pero sí cuánto voy a comprar’. Estos sesgos cognitivos de las decisiones estratégicas son el tema central de la economía conductual, siendo particularmente relevante la distinción axiomática que establecen los decisores entre *centros de beneficios* y *centros de costes* a la hora de escanear su ambiente interno y de plantear los objetivos operativos de sus estrategias (Tomer, 2007). Dando un salto más sociológico, lo que pretendemos mostrar aquí es que este heurístico no surge únicamente de un proceso psicológico de procesamiento de información en condiciones de incertidumbre, sino que también parece apoyarse en un consenso social sobre su validez y legitimidad y en unos mecanismos colectivos de representación que favorecen la calculabilidad¹⁹². Creemos acertado interpretar estas evidencias como la incorporación al sentido común empresarial, a partir de la anterior identidad entre rentabilidad y eficiencia, de la idea de que ‘Lo único eficaz para obtener rentabilidad es reducir costes’.

El imperativo de la reducción de costes se aplica en una triple dirección. Por una parte, mediante el *rediseño de procesos*, incrementando su productividad y eficacia al incorporar nuevas soluciones tecnológicas (automatización, procesamiento modular) o desarrollar nuevas formas de organizar las interacciones entre trabajadores y clientes en la producción y consumo simultáneos de productos turísticos (autoservicio, formalización de los canales de comunicación, estandarización y protocolización de la atención al cliente, etc.). Como apunta el siguiente fragmento, esto afecta tanto a la calidad del producto como a las carreras profesionales de los trabajadores.

[Mi padre] se ha dedicado toda su vida a una profesión... como decía... camarero, ha sido jefe de sector, jefe de rango, jefe de tal... en definitiva: un camarero de sala. Con este crecimiento como decía antes de la hos-

[191] Fragmentos 1-2.

[192] Recuérdese lo dicho en los capítulos anteriores sobre la importancia de los precios en los marcos de referencia sobre el contexto. Los costes parecen adquirir una preponderancia similar a la hora de representar el interior de la empresa: es mucho más *visible* lo que cuesta un trabajador que lo que aporta a los procesos productivos.

telería, han desaparecido las categorías profesionales, *han desaparecido muchas series de tareas* que antes el cliente valoraba y ahora ya no se le dan; *cosas queridas*. Hay aquí cocineros que me podrán decir que sí, otros no... La cocina ha dejado de hacer muchas cosas porque ya por el *tema de tiempo*, y ya se puede decir que ya no se hacen, y la sala igualmente. Por ejemplo hablando de restauración, pues ha dejado también de hacer una serie de cosas por el *tema de costes* y tal, pues no... ya parece que servir un vino, tiene que ser un vino que vale un dineral para servirlo bien, si no, pues con ponerle la botella y quitarle el corcho... (GD2).

En segundo lugar, como se desprende de este («tema de tiempo») y otras citas de este grupo de discusión («los he esforzado al máximo»), la reducción de costes conlleva una *intensificación* del ritmo de las tareas. Como se plantea en la siguiente cita, esta intensificación afecta por igual a trabajadores y directivos.

En el [Hotel X] en el mes de mayo hemos tenido sábados y domingos como mil bodas, banquetes... Y ya solo por un tema de descanso, los sábados trabajábamos, yo te digo como ese señor, trabajaba hasta las seis o siete de la mañana, el domingo a las once estabas allí y llegas a las cinco o las seis de la tarde. Eso, una semana, dos semanas lo aguantas, y la tercera dices: 'oye, yo el lunes voy a descansar porque mi cuerpo no lo aguanta' (GD3).

No obstante, es posible extraer la impresión de que la intensificación es más aguda en los puestos intermedios y bajos y que, de hecho, se asocia, por una parte, con cierta *desprofesionalización* de los trabajadores de menor nivel («hay menos profesionales»¹⁹³), mientras que a medida que se asciende en la jerarquía, el problema no es tanto la carga de tareas como la intensificación de la multifuncionalidad¹⁹⁴.

H3: Es tremendamente complicado. La Administración se está dedicando a formar gente de..., es decir, empleados de élite, es decir, las escuelas. Date cuenta que tenemos [varias escuelas de turismo] que están creando *cocineros de una élite que no valen para las industrias hoteleras*. Pero hay que crear grandes bufetiers, *hay que crear grandes cocineros que sean capaces de pelar cuatrocientas lechugas en tres minutos...*

[193] Fragmento 3.

[194] Fragmento 4.

H1: Sí señor, esa es la realidad. Y ahora me ha venido a la cabeza lo que te quería decir.

H2: Y no que te pongan un plato así de grande con dos hojitas de endibia con un cachito de mojama. Y eso se llama 'Delicias de Barbate'... (GD6).

Un último aspecto de la racionalización de procesos tiene que ver con la *flexibilización*. Aunque en un sentido amplio puede entenderse esta como la adaptación de todos los parámetros organizativos de la empresa a las circunstancias del mercado, con tiempos de respuesta cada vez más cortos, lo cierto es que el uso que se hace en nuestros GD de este término alude de forma reiterada a la *flexibilización del trabajo*. Una evidencia de ello es que mientras que este código se ha aplicado a 86 fragmentos, la flexibilización de precios aparece en 32, y la externalización o subcontratación (que supondría una flexibilización de procesos) solo aparece en 14 ocasiones. Aunque la justificación de la flexibilización del trabajo suele aludir a una racionalización de costes (convertir en variables los costes laborales fijos) apelando a un principio de eficiencia ('un hotel no puede tener la misma plantilla con un 90 % de ocupación que con un 10 %'), lo cierto es que la flexibilidad que demandan los empresarios de los trabajadores conoce multitud de dimensiones. Como veremos en el apartado 8.3, a la idea de que debe haber plantillas flexibles (es decir, trabajadores temporales o intermitentes) se suma la pretensión de que los trabajadores acepten condiciones de trabajo cambiantes (horarios y turnos según las puntas de demanda), ejerciten múltiples capacidades (flexibilidad funcional) o ajusten sus salarios a los resultados de la empresa (flexibilidad salarial).

H4:... Este negocio, aquí no se prevé, no tenemos posibilidad de fabricar tuercas, ni poner perfectamente estructurado el gasto mínimo, entonces... vamos a ver... a tener la plantilla... *¿cuál es la plantilla ideal?* ¿La plantilla ideal cuál es? Pues cuando... que haya... en estos últimos tiempos... y además, vosotros sabéis, que nos volvemos locos, aquí ya hace veinte años te encontrabas una [previsión de la ocupación con] seis meses [de antelación] y *ahora estamos gestionando los hoteles de semana en semana*.

H6: *Y de día en día*.

H4: Entonces [...] como jefe de departamento o como empresario [...], ¿cómo puñetas organizo yo un departamento, cuándo voy a saber lo que tengo que hacer cinco días antes, para que ahora mi gente descanse, tenga unas salidas de vacaciones, vivan bien, tengan la...?

H5: Es una vida...

H4: ... es decir, es muy difícil, es muy difícil (GD2).

Al hilo un poco de lo que tú decías antes con el tema de la ETT, por lo menos en nuestro tipo de empresa, *la ETT es casi una necesidad, porque esa flexibilidad que se supone que tiene que haber dentro de este sector*, porque vamos a atender las necesidades del cliente y sabemos que los servicios o los eventos pueden surgir de un día para otro sin una planificación previa y se tienen que cubrir. Con lo cual a la hora de organizar tu propio personal, cuando tienes un personal como decías tú, con cierta antigüedad y unos derechos adquiridos, con unos descansos fijos, inamovibles bajo ninguna circunstancia, lógicamente, o coges eso [la ETT] o... no tienes otra opción (GD1).

Recapitulando lo expuesto hasta aquí, las estrategias de reorganización de procesos internos tienen, por una parte, un componente de inversión en adelantos tecnológicos, aunque no se trate del único ni el más destacado destino de la inversión empresarial, y por otra parte, un componente de racionalización de procesos. Esta racionalización combina la automatización que permiten las innovaciones técnicas con la intensificación y flexibilización del uso del factor trabajo que permite la desregulación de las relaciones laborales. La rentabilidad es el criterio de legitimidad que se usa de forma preferente a la hora de justificar este tipo de estrategias que, no obstante, tienen un efecto importante, a juicio de los propios empresarios, en la calidad de los productos turísticos y en la autonomía y las carreras profesionales de los trabajadores. Profundizando en la interpretación del lenguaje con que describen los responsables empresariales estas estrategias, hemos visto que la forma en que se plantean (o representan) prefigura los resultados de la selección de estrategias concretas, naturalizando aquellas que tienen por objeto la reducción, por distintas vías, de los costes laborales y desencadenando procesos que conducen al deterioro de la calidad de los productos.

H6: ... En el tema, por ejemplo, de la restauración *baja la calidad*, van a intentar captar ese tipo de turismo, con un gasto más bajo, porque evidentemente mete unos precios más bajos y una materia prima más baja, las empresas...

Mod: *¿Hablan ustedes por su experiencia personal...?*

H6: Profesional más bien. La profesional es directa. Yo he recomendado restaurantes que a lo mejor hace dos años tenían un estándar de calidad bastante aceptable, una relación calidad-precio muy buena, y ahora han bajado un poquito los precios porque... Yo lo veo normal: tienes un

personal, unos impuestos que tienes que cubrir. Y, o trabajas con cuatro clientes a precio muy alto, lo cual va a ser muy difícil cubrir gastos, o trabajas con muchos clientes a un precio más bien bajo. Con lo cual tienes que bajar los estándares de calidad, en cuanto a restauración (GD5).

8.2.2. Relaciones externas

a) Relaciones con otras empresas

En comparación con otros ámbitos estratégicos, las estrategias de relaciones externas tienen menor presencia en los debates de los empresarios turísticos. Sin embargo, será preciso prestarle cierta atención al material disponible, habida cuenta de la relevancia teórica de este aspecto. Recordemos que una de las tesis clave del enfoque posfordista apunta a la disolución de la gran empresa fordista en *redes* de pequeñas empresas de producción flexible y especializada. En términos del enfoque de las cadenas de valor, las cadenas se fragmentan y se hacen más complejas, de forma que los distintos eslabones siguen pautas de dispersión territorial diferentes. Como señalamos en el apartado 3.2.4, Agarwal (2002), partiendo del enfoque previo de Ioannides y Debbage (1997), apunta dos ejes en las relaciones interempresariales: el eje *vertical-horizontal*, según las relaciones se produzcan en el mismo nivel de la cadena de valor o entre distintos niveles; y el eje *internacionalización-mercantilización*, en función de que el mecanismo de gobernanza de la interacción sea la jerarquía o el mercado. Dado que resulta complicado distinguir el mecanismo de gobernanza en el conjunto de vínculos interempresariales a que hacen alusión los empresarios, en nuestro análisis empírico hemos preferido denominar a este segundo eje *integración-desintegración*, en función de si los procesos implicados en la relación se concentran en una unidad empresarial o se fragmentan entre distintas unidades. De esta forma, contamos con cuatro tipos distintos de relaciones interempresariales:

Tabla 12. Las relaciones interempresariales. Esquema teórico

		Fragmentación de la cadena de valor	
		Integración (varias unidades → una unidad)	Desintegración (una unidad → varias unidades)
Nivel de la cadena de valor	Vertical (distintos niveles)	Multinacional fordista Cadenas hoteleras neofordistas Binomio Turismo-Construcción	Acuerdos comerciales Externalización
	Horizontal (un mismo nivel)	Expansión territorial Alianzas estratégicas Incorporación actividades transversales	Empresas virtuales Colaboración con actividades transversales

Los planteamientos posfordistas sugieren un desplazamiento de la arquitectura de las relaciones interempresariales desde la casilla superior izquierda (integración vertical) hacia el resto de casillas, especialmente hacia la integración horizontal y la desintegración vertical. Sin embargo, tanto Ioannides y Debbage como Agarwal son conscientes de que la «vieja» configuración de la industria turística masiva no se caracterizaba únicamente por grandes corporaciones fordistas sino que, de hecho, infinidad de pequeñas empresas *prefordistas* intervenían en (o actuaban en paralelo a) los flujos masivos y estandarizados. Asimismo, advierten claramente que las tendencias posfordistas, aunque facilitadas por los cambios en el ambiente organizacional (nuevas tecnologías, nuevos consumidores, nuevas regulaciones), pueden manifestarse de formas sumamente contingentes y combinarse de distintas maneras según la arquitectura previa de la cadena de valor, al tiempo que en algunos procesos o niveles de la cadena de valor puede darse, por el contrario, una profundización en las pautas fordistas de organización. Dada la complejidad del tema y las limitaciones del material empírico disponible, en este apartado solo será posible mostrar algunos ejemplos de los distintos tipos de arreglos interempresariales identificados en los distintos grupos, desarrollando algunas hipótesis sobre los factores sociológicos implicados.

En primer lugar, respecto a las relaciones de *integración vertical*, ya hemos mostrado la visión de los empresarios onubenses sobre el conglomerado de los turoperadores alemanes que participó en el desarrollo inicial del núcleo de Matalascañas¹⁹⁵. En aquel relato se atribuía a un único agente empresarial (los turoperadores) el control directo o indirecto sobre los eslabones principales de la cadena de valor turística (comercialización, transporte, alojamiento, actividades), al que cabe

[195] Véase, en el Anexo, el fragmento 16 del capítulo 6.

identificar claramente con la caracterización de la empresa turística fordista. Ya se han detallado los distintos factores que inciden en la fragmentación de esa configuración de las cadenas de valor (apartado 6.3.2), aunque no cabe descartar que buena parte del mercado aún permanezca en manos de estructuras empresariales de este tipo en las que los vínculos entre las distintas unidades y niveles de la cadena de valor se hayan hecho más débiles y difusos¹⁹⁶. Por otra parte, contamos con algunas evidencias indirectas de la pervivencia de la concentración fordista en el desplazamiento «hacia arriba» de algunas de las áreas funcionales o procesos que antes se realizaban al nivel del establecimiento en las cadenas hoteleras, como la comercialización (centrales de reservas), los suministros (centrales de compras, acuerdos con proveedores) o la selección y formación de recursos humanos (bolsas de trabajo, programas de formación). Por último, la implicación de las empresas hoteleras en las actividades inmobiliarias puede considerarse un movimiento *vertical*, en la medida en que la urbanización del suelo constituye una precondition necesaria para la actividad turística, aunque resulta complicado deducir de nuestros datos la dirección y la intensidad con que se produce la integración entre ambas actividades.

Tiene 90 habitaciones [el hotel C]. Se dice [que ha reducido su planta] un 50 % porque se ha partido por la mitad del edificio: lo que eran salones deportivos que había en la primera planta hace mucho [hicieron] diez habitaciones más, se ha cogido por detrás... lo que se ha hecho es coger unos metros cuadrados para hacer habitaciones. No ha sido la mitad de 118. Son 90 habitaciones, aparte 42 apartamentos privados, *eso no es ya ni turístico* (GD3).

La integración horizontal ocurre cuando se agrupan unidades de negocio dentro de un mismo nivel de la cadena de valor, en este caso, un tipo de actividad turística. El ejemplo más claro sería la cadena hotelera que amplía su oferta adquiriendo nuevos hoteles en distintos lugares del mundo, pauta a la que se hace alusión en algunas citas del apartado 6.2. Un caso algo diferente sería el siguiente, en el que se comenta una alianza estratégica entre pequeñas empresas de actividades en la naturaleza para competir, frente a otra mayor, por la adjudicación de las actividades en una zona del parque nacional:

[196] Ver, a este respecto, Cavlek (2005) y Dittmann, Maug *et al.* (2008).

H2: ¿Tú crees que aquí en este área hay mentalidad del empresario, tiene la mentalidad de decir: 'beneficiando al que está en frente mío en la calle me beneficio yo'?

M2: Aquí hay una rivalidad tremenda, descarnada.

[...]

M1: Ahora parece que se están dando un poco más de tregua. Por ejemplo, [Actividades Doñana X], que están asociados y parece que están ahí un poco...

H5: Era una fusión táctica, porque se estaba planteando dar adjudicación de la zona norte, para competir con más fuerza con [Actividades Doñana Y] o con cualquier otra posibilidad. Pero ese tipo de fusiones siempre son positivas y de hecho el mercado te fuerza a hacer cosas de ese tipo, pero tú también ves que hay empresas que absorben muchos más beneficios de esos que se inyectan aquí que otras (GD5).

Otro aspecto relevante que encontramos en las empresas de actividades en la naturaleza del grupo de El Rocío-Matalascañas (GD5) es su mayor movilidad. Mientras que los hoteles y restaurantes parecen mucho más anclados al territorio (ningún empresario ni directivo apuesta por vender su establecimiento y comprar uno en otra localidad, aunque sí se apunten «deslocalizaciones» al hablar de las pautas de expansión de las cadenas hoteleras en los destinos emergentes) en este grupo encontramos ámbitos de negocio que superan lo regional (algunas empresas realizan actividades en Extremadura, Castilla-La Mancha y otras regiones; en un caso, sus actividades también cruzan la frontera y se ejercen en las zonas limítrofes de Portugal¹⁹⁷). Varios de estos participantes coinciden en señalar que, aunque su intención inicial era desarrollar sus negocios en el entorno del Parque de Doñana, en la actualidad «trabajan más fuera que en la propia comarca» y algunos incluso se plantean trasladar la actividad¹⁹⁸.

La *desintegración vertical* es el aspecto de las relaciones interempresariales que mayor presencia tiene en los grupos de discusión. En principio, se recoge aquí la externalización de actividades a otras unidades empresariales, aunque hay que señalar que buena parte de los discursos se refieren al uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETT) para gestionar los flujos de la plantilla. A este respecto, hay que destacar las diferencias de perspectiva entre los hoteleros urbanos, para los que las

[197] Fragmento 5.

[198] Fragmentos 6-7.

ETT suponen una herramienta esencial¹⁹⁹, y los hoteleros del litoral, que parecen aceptar que son un actor necesario para una coyuntura determinada de la reglamentación laboral pero no le atribuyen más funciones que las de ‘puerta trasera’ para saltarse las limitaciones de los convenios²⁰⁰.

En este mismo sentido, las precisiones que realiza el siguiente empresario al significado del término externalización, intentando puntualizar el consenso del grupo que la asocia a las ETT, deja entrever, en el debate posterior, el sentido que tienen las prácticas de las empresas en este ámbito:

H1: [El moderador] ha dicho una palabra, *externalización*, muy interesante; y nosotros no la estamos utilizando bien. Tampoco yo creo que las leyes actuales favorezcan el tema este en su mayoría. *Una cosa es ETT y otra cosa es externalización*. Yo creo que se pueden externalizar un montón de servicios que nosotros prestamos y dar mucho mejor servicio que estamos dando y con *costes, digamos, variables, no con costes fijos*. Lo que pasa es que cuando echan mano a ello, que yo he echado mano a ellos a veces, ahí te encuentras con unas leyes rígidas o convenios, o acuerdos marco o el estatuto de los trabajadores donde hay comités fuertes, tan fuertes como en algunos sitios los tenemos, que te complican la vida. Pero yo creo que eso es una forma que en el sector que estamos nosotros, que es un sector de servicios donde tenemos muchas puntas, tenemos las temporadas muy bajas, una temporada media y una temporada alta y donde hay un personal o gente joven, gente que está formándose, digamos [...]. Yo he empezado con dos o tres cositas puntuales, alguna de ellas me ha dado problemas, pero yo creo que se puede avanzar bastante en este...

H3: *Hay muchas externalizaciones*, hay empresas que ya están funcionando con *catering entero de cocina y camareros*.

H1: Yo no me refiero a *eso*, pero me estoy refiriendo, por ejemplo, a la limpieza de cocina, limpieza de las zonas comunes, que hemos metido un pifiazo, así de claro, con el tema del convenio y con el artículo cuarto y quinto, y yo ya he perdido dos juicios.

H6: Yo llevo dos años haciéndolo.

[199] Fragmento 8.

[200] Fragmento 9.

H1: Entonces yo creo que hay muchas cositas, y esas pequeñas cosas, que externalizando nos pueden ayudar, pueden *ayudar a la empresa que sea un poquito más competitiva, que sea más rentable*.

H2: ¿Y no has metido en ese aspecto a ayudantes de camareras?

H3: *Meter a ayudantes de camareras, resulta que eso es para estar con una camarera, no es para que haga la planta ella, claro*. Tendrías que repartirle las habitaciones [...].

H1: No, pero si es que te digo una cosa, es que mira, independientemente de lo que se negocie, en función del comité de empresa que cada uno tenga, pues la negociación puede ser positiva o negativa (GD6).

En la visión que plantea este empresario, «una cosa es ETT y otra cosa es externalización», ya que esta última supone externalizar «un servicio» con costes «variables, no con costes fijos». La idea es que, mientras que la ETT permite cubrir bajas o vacantes temporales sin modificar la estructura, mediante la externalización una parte de la estructura es *trasladada* a otra empresa, que la realiza de forma más eficiente e incluso incidiendo en la calidad del producto final («mucho mejor servicio»). En el fondo, la idea de Agarwal de denominar *mercantilización* a estas estrategias plantea el problema clásico de Coase: ¿por qué realizar procesos dentro de la empresa (jerarquía) y no adquirirlos en el mercado? En este sentido, puede invocarse la *eficiencia* cuando determinadas actividades de la tecnoestructura o el *staff* de apoyo (Mintzberg, 1988) son realizadas a una escala más eficiente por una organización externa en lugar de por pequeñas unidades dentro de la organización. Un ejemplo claro serían las actividades de consultoría fiscal: a un hotel le resulta mucho más eficiente contratar los servicios de una gran gestoría fiscal, que cuente con personal especializado en distintos temas y herramientas adecuadas para gestionarlos (*software*, impresos, contactos en la administración tributaria), en lugar de incorporar a un gestor a su plantilla. Podemos ver una manifestación clara de esta orientación de la externalización en la descripción del siguiente empresario onubense sobre la especialización de su empresa:

Nosotros *trabajamos para otras empresas*, de turismo, que nos dicen: oye, danos un taller de rastreo, danos un taller de astronomía... Nosotros hacemos los talleres, *nosotros no comercializamos nada*. Simplemente ofrecemos ese servicio porque es secundario. La visión principal es otra, pero viendo lo que había, necesitábamos diversificar sin meternos en terreno de nadie, porque esa es una de nuestras ideas: *sacar siempre lo exclusivo o lo mejor que tenga el territorio con ideas que no existan*, porque a

quién se le ocurre ir a ver huellas y rastros a la Alpujarra. A nadie. Huellas y rastros se puede ver solo en una zona que tenga arena, que tenga humedad y que tenga fauna. Y entonces aquí se nos ocurrió esa idea y llevamos desde hace unos años desarrollando, sobre todo investigando mucho el tema de cómo venderlo, y en otros países viendo cómo están funcionando (GD5).

Sin embargo, las cosas se vuelven más confusas cuando los procesos externalizados pertenecen al núcleo de operaciones, tal y como parecen tener en mente los participantes en el diálogo anterior («cocina y camareros», «limpieza», «ayudantes de camareras» de piso). Lo que plantea este empresario y reconoce el grupo es que este tipo de externalización supone una vía alternativa a las ETT para dar respuesta al mismo problema: la regulación laboral que limita el porcentaje de contratos temporales que puede realizar la empresa y que la obliga a hacer un contrato fijo al trabajador que acumula un determinado número de jornadas como empleado temporal. Tanto en los grupos de discusión como en las entrevistas a trabajadores turísticos realizadas en el proyecto de investigación IESA E-0729 se aludió en repetidas ocasiones a la práctica de las empresas (especialmente las hoteleras) de renovar los contratos a los trabajadores en empresas externas para evitar que adquirieran estabilidad o antigüedad. Según estos testimonios, estas empresas 'externas' son frecuentemente propiedad directa o indirecta del mismo empresario que externaliza y no prestan servicios a otras empresas²⁰¹.

Independientemente de la extensión real que alcancen estas prácticas, sí parece oportuno reconocer que de nuevo se manifiesta la asociación detectada en el anterior apartado: la eficiencia es rentabilidad, que es reducir costes, que es abaratar la mano de obra. Sin entrar a tratar el problema práctico de si el posfordismo se está extendiendo a través de la difusión y generalización de estas prácticas, nuestra evidencia apunta a que parte de este movimiento externalizador en el sector turístico andaluz no se produce por la adaptación de las estructuras organizativas a unos nuevos parámetros de eficacia y eficiencia posibilitados por el avance del contexto tecnológico. Más bien al contrario, en algunos casos puede aparecer como una estrategia que busca socavar parte del marco institucional para obtener a menor coste un bien (el trabajo) cuyo uso en el proceso productivo apenas varía. Este movimiento contra los cauces legítimos de la relación empresa-trabajo requiere

[201] Es decir, no están en ningún «mercado» en el que la empresa más eficiente obtenga más externalizaciones, sino que simplemente actúan como tapadera o pantalla con la que sortear la legislación.

un importante trabajo discursivo para afirmar unas nuevas bases de legitimación. De hecho, se trata de convertir los derechos del trabajador (la «remuneración suficiente» o la «promoción» que consagra el artículo 35 de la Constitución española) en *costes ineficaces* que no solo se contraponen a los derechos del empresario («el marco de la economía de mercado» y la «defensa de la productividad», CE art. 38), sino que también amenazan el bienestar colectivo, es decir, la propia creación de empleo. Volveremos sobre este tema en el siguiente apartado.

Por último, las prácticas de *desintegración horizontal* tienen una presencia casi anecdótica en los grupos de discusión. En el planteamiento de Agarwal, este tipo se refiere a la práctica de algunas empresas que reparten un mismo proyecto o proceso a varios equipos de trabajo, que compiten entre sí por una recompensa que se adjudica al equipo que obtiene el mejor resultado. Aunque en algunos grupos se comentan casos que pueden asimilarse a esta práctica (por ejemplo, uso de los resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes para repartir incentivos entre áreas funcionales), no se detectan indicios de que se estén produciendo de forma generalizada (por ejemplo, en el GD3 asistieron directivos de dos establecimientos de una misma cadena y de sus conversaciones se desprende que cooperaban más que competían —intercambiándose trabajadores, cerrando o abriendo plantas de forma coordinada, planteando ofertas similares a los intermediarios—. Sí encontramos algunas referencias a casos de externalización extrema, en los que buena parte de los procesos centrales del núcleo de operaciones son externalizados («catering completo de cocina y camareros»), dando lugar a organizaciones muy próximas a la idea de empresas virtuales (Davidow y Malone, 1993)²⁰².

[202] Entre las entrevistas realizadas en el proyecto IESA E-0729 se localizaron dos empresas andaluzas que tenían un funcionamiento muy próximo a esta idea de empresa virtual. En primer lugar, un hotel urbano de gama baja que, pese a disponer de 80 habitaciones, solo contaba con tres empleados a tiempo completo en plantilla. La limpieza y acondicionamiento de las habitaciones era realizada por una empresa de limpieza. El servicio de desayunos lo cubría una empresa de catering y la comida y bebida, durante el resto del día, era suministrada mediante máquinas dispensadoras. Los turnos de noche de la recepción eran asumidos por una empresa de seguridad. En el otro caso, un «museo» sobre el vino en el medio rural, únicamente se contaba con personal de recepción-administración y con dependientes en la tienda de souvenirs: los recursos museísticos (con un alto componente *multimedia*) eran adquiridos a una empresa externa; su limpieza y conservación corría a cargo de una cooperativa de limpiadoras; las actividades de interpretación eran llevadas a cabo por los guías de los grupos de turistas; la degustación de vinos era responsabilidad de la asociación comarcal de viticultores y bodegueros...

b) Actores no empresariales

En los grupos de discusión aparecen tres tipos de actores no empresariales: las Administraciones Públicas, el tejido asociativo empresarial y los sindicatos. Las relaciones con estos últimos serán abordadas en el siguiente apartado, por lo que nos ceñiremos aquí a las relaciones con los otros dos actores. En todo momento las intervenciones sobre este aspecto de la acción empresarial remiten de forma más o menos directa al *problema de la gestión colectiva del destino turístico*, de forma que la interlocución con las Administraciones Públicas (o más concretamente, al menos en los destinos de menor dimensión, con los políticos) se convierte en el primer foco de las relaciones con los actores no empresariales. Ya hemos planteado (apartado 6.3.2) que las Administraciones Públicas aparecen en el discurso empresarial como un actor muy relevante en la caracterización del contexto estratégico, sobre el que, además, se registra una percepción muy crítica. En lo que aquí respecta, es importante la conclusión de que los empresarios detectan un desajuste entre los intereses que persiguen los políticos y el interés general («las necesidades del sector») de los empresarios; lo que, sumado al descrédito de los mecanismos de gestión pública (la ineficacia burocrática), legitima la *acción corporativa* encaminada a la orientación de la intervención pública en el mercado turístico por los intereses colectivos del empresariado.

Es posible caracterizar el *tipo de interacciones* aludidas por los empresarios al hablar sobre este tipo de acción mediante un continuo (que hemos denominado *delegación/participación*) que parte de la interacción directa con el político en cuestión (el alcalde²⁰³ o consejero) en una doble dirección, hacia la delegación en los representantes de distintos tipos de entidades (agrupaciones sectoriales o territoriales) o hacia la implicación y participación activa, a distintos niveles, en este tejido asociativo (asistencia a foros, desempeño de cargos, aportación de fondos).

Vamos, que me senté con el consejero y le dije, 'vamos a ver, consejero, a mí me parece muy bien que la Consejería haga un sondeo y lo publique, siempre cómo y cuándo ponga la palabra sondeo, porque es que si no, parece que estamos jugando al gato y al ratón' (GD6)²⁰⁴.

[203] Fragmento 10.

[204] Este participante es, precisamente, un representante de una asociación empresarial que defiende su actuación respecto al conflicto sobre las estadísticas (véase el apartado 6.1).

En cuanto a los objetivos sustantivos de las acciones corporativas, parece notarse cierto cansancio²⁰⁵ respecto al objetivo convencional de *presionar* a los decisores políticos²⁰⁶ y una mayor predilección por objetivos que impliquen la gestión empresarial (sin tutela política)²⁰⁷ de la producción de determinados bienes o servicios colectivos.

Nos hemos quedado en el tema de la motivación del empresariado. Yo veo que la organización de un destino turístico no depende solo de la administración. Y también me gustaría ya dar el toque, que por supuesto la Administración Pública tiene mil fallos, como todo el mundo. Pero esto no es solo cosa de la Administración Pública. *El empresariado tiene que crear una estructura*. Para ello, yo he propuesto a la Administración Pública un centro de iniciativas turísticas, donde el empresariado surgiría a través de una asociación, donde *todos nos involucremos* para tratar todo tipo de temas que sean necesarios... A través de ese centro se conseguirían subvenciones y con esa unión de *voluntades no es lo mismo un empresario que la asociación, pero real, captando iniciativas, a un apoyo de la Administración Pública*. Yo pienso que hay una gran carencia de estructura empresarial seria. Crear una plataforma, un marco donde... (GD5).

No obstante, las apreciaciones sobre la acción corporativa transmiten, entre la mayor parte de los asistentes, cierto pesimismo. Los empresarios son plenamente conscientes de que existen aquí los habituales problemas de la acción colectiva: el problema del *free-rider* (empresarios que no participan en las iniciativas colectivas y obtienen beneficios por ello²⁰⁸) y el problema del desplazamiento de objetivos (las organizaciones de gestión o representación colectiva adquieren intereses distintos de los de sus representados²⁰⁹).

[205] Fragmento 11.

[206] Fragmento 12.

[207] Fragmento 13.

[208] Fragmento 14.

[209] Fragmento 15.

8.3. La reorganización del trabajo

El trabajo es un tema clave en el análisis de los discursos empresariales. Como señalamos en el apartado 3.2.2, una de las características específicas de la producción turística es que se trata de una actividad intensiva en mano de obra, de forma que la gestión de los recursos humanos se convierte en un aspecto central de la acción estratégica de las empresas. Está fuera de las posibilidades de este trabajo realizar un análisis en profundidad de esta temática, ya que tan solo una revisión de la amplísima bibliografía sobre Sociología del Trabajo obligaría a añadir uno o dos capítulos más a la primera parte de esta tesis, mientras que el análisis empírico habría obligado a incluir la perspectiva de los trabajadores, sobre la que el proyecto IESA E-0729 recopiló un material muy voluminoso (6 grupos de discusión y 37 entrevistas). Con todo, como ya se señaló en el capítulo 5, los resultados de este trabajo habrían podido añadir poco a los trabajos relativamente recientes de Marrero Rodríguez (2004), Santana Turégano (2003; 2005), Castellanos y Pedreño (2006) o Brunet y colaboradores (Brunet y Belzunegui, 2003b; Brunet y Alarcón, 2007; 2008).

Comparten estos trabajos una visión bastante crítica del mercado laboral turístico español y en particular de su evolución reciente, que cabe caracterizar, a grandes rasgos, por la *flexibilización* de las relaciones laborales en las empresas turísticas. Todos estos autores, partiendo del análisis de distintas zonas turísticas españolas (Gran Canaria, Murcia y Alicante, Cataluña), no dudan en calificar de *precarización* las consecuencias de estos cambios para los trabajadores del sector²¹⁰. También apuntan varios de estos autores a que estos cambios han desencadenado importantes transformaciones en los mecanismos sociales que garantizaban la reproducción de la fuerza laboral turística en el «viejo» turismo (redes locales de reclutamiento, falta de oportunidades laborales alternativas al turismo, formación en la empresa mediante carreras profesionales, pacto social keynesiano), llegando a poner en cuestión esta misma reproducción. En lo que respecta al argumento

[210] De hecho, el proyecto IESA E-0729 se planteó con la intención de replicar estas investigaciones en el sector turístico andaluz de forma que, aunque el enfoque de la investigación no coincidía plenamente con los de los trabajos señalados (que, por otra parte, difieren entre sí en muchos aspectos metodológicos y conceptuales), en sus objetivos estaba ofrecer alguna luz sobre sus mismos problemas (las nuevas estrategias de las empresas turísticas y sus consecuencias para el empleo). Algunos resultados de este estudio referentes a las entrevistas y grupos de trabajadores pueden encontrarse en Ciria Navas (2008). Para una aproximación económica sobre los recursos humanos hoteleros en Andalucía, ver Gallardo, Cañizares *et al.* (2007). Para un enfoque descriptivo sobre la evolución del mercado laboral turístico andaluz a través de sus principales indicadores estadísticos, ver Mariscal Galeano (2004). Para los datos más recientes sobre la coyuntura del mercado laboral, ver Consejería de Turismo (2009b).

general de esta tesis doctoral, el interés por las estrategias desplegadas en el ámbito de la reorganización del trabajo viene dado por los resultados, apuntados en el apartado anterior, que indican que buena parte del componente extraeconómico del discurso sobre las estrategias de racionalización y flexibilización de procesos se orienta a la naturalización (o a otras formas de legitimación) de las estrategias dirigidas a modificar la manera en que se incorpora el factor trabajo a dichos procesos.

Los responsables empresariales andaluces plantean sin ambages su preocupación acerca de esta problemática. Se trata de un tema que aparece casi siempre desde el inicio de las reuniones y sobre el que los participantes vuelven en reiteradas ocasiones, ya sea por iniciativa propia o por sugerencias del moderador, aunque en la mayor parte de los casos los debates son bastante circulares y, más que enfrentar posturas opuestas, tienden a reiterar y reforzar el posicionamiento común mediante nuevas anécdotas, casuísticas o alumbrando aspectos paralelos del *problema del empleo* en el sector turístico andaluz.

Este problema del empleo puede caracterizarse como la expresión por parte de los empresarios de una dificultad creciente para configurar sus plantillas con personas con las habilidades y disposiciones necesarias para realizar *correctamente* las tareas requeridas por los procesos productivos. Esta carencia de *buenos profesionales*, debida a distintas causas endógenas y exógenas al sector, «obliga» a los empresarios a contratar trabajadores que no son óptimos (inmigrantes, trabajadores de ETT, estudiantes), lo que incide en la calidad del servicio, la satisfacción del turista y, en último término, en la rentabilidad o viabilidad de la actividad turística. Parafraseando a Brunet y Belzunegui, los empresarios perciben que existe un desajuste entre «las características de los trabajadores y los requerimientos del puesto de trabajo» (Brunet y Belzunegui, 2003a: 26). Véase, por ejemplo, la intervención que abre el debate en el grupo de Benalmádena:

Mod: ... *así que cuando quieran se puede empezar ya.*

H1: Yo sin mi representante comercial no hablo. ¿La situación? La situación de las empresas en Andalucía, por lo menos lo que atañe a los que estamos, pues es una situación de empresas maduras que llevan ya muchos años en el sector; hablamos de turismo y hablamos de hoteles. *Y eso conlleva muchas antigüedades en el ámbito del personal [...].* Se está diciendo que la Costa del Sol ya es un destino maduro, y yo creo que es un destino de mi edad, porque yo empecé hace ya mucho tiempo y ya soy maduro [...]. Lo que hemos vivido en los años 75 al 83 no tiene nada

que ver con lo que se vive ahora. Y desde entonces, ni los sindicatos querían tener una postura de tremenda fuerza y los empresarios también, de tremenda fuerza contraria, con lo cual el conflicto estaba garantizado. Que yo recuerde, la última huelga que hubo aquí fue en el año 79 [...], a partir de entonces ha habido conatos de huelga. Pero huelgas en sí, es decir, una huelga seria, con lo que disfrutamos los hoteleros con una buena huelga, no ha vuelto a ocurrir, ¿no? Y yo creo que las dos partes se han puesto las pilas, tanto la empresarial como la sindical. Estamos, no condenados, como se suele decir, sino obligados a llegar a consenso. *Lo que sí se está perdiendo, bajo mi óptica, y ya no hablo más, es algo de profesionalidad. Los profesionales cada vez son peores, si bien los chavales jóvenes tienen mucho más conocimiento de inglés que el que hacía tiempo, pero los profesionales son cada vez peores, en el sentido de que les cuesta trabajo sonreír, les cuesta trabajo cautivar al cliente. Pero en definitiva, yo pienso que estamos mejor que hace 15 años, es mi idea.*

H2: Menos cariño.

H1: Menos cariño, eso sí. *Ya esto se ve como una cosa mercantil. Como la cosa de que voy a trabajar a cambio de un dinero y antes se veía como una cosa que voy a conquistar a un cliente para que vuelva. Y ya está, ya he roto el fuego, eh (GD6).*

En la percepción de este empresario, el problema de la madurez del destino remite directamente a la problemática laboral, identificada con tres aspectos: la antigüedad del personal, la conflictividad sindical y la falta de profesionalidad. Aunque la conexión entre antigüedad del personal y conflictividad sindical no es establecida en esta cita de forma explícita, en posteriores intervenciones de este participante se asocia claramente la falta de flexibilidad del personal con mayor antigüedad a los derechos adquiridos en los conflictos sindicales de aquella época, un lastre que los nuevos hoteles (del destino o de destinos competidores) no tienen que arrastrar. Se trata de una desventaja competitiva que las circunstancias actuales permiten solucionar parcialmente («las dos partes se han puesto las pilas», «obligadas a llegar a consenso»), aunque en contrapartida ha aparecido un nuevo problema, la falta de profesionalidad, que implícitamente se reconoce que no existía en la situación anterior.

El siguiente diálogo del grupo de directivos sevillanos, registrado también prácticamente al inicio de la reunión, es más explícito sobre las causas endógenas («coges a alguien, lo enseñas y al poco tiempo se te va») y exógenas («la gente

joven no quiere la hostelería», «tiene dinero y no quiere trabajar») que subyacen al problema de la «falta de capacitación del personal»:

H2: ... A nivel profesional, y ejerciendo la actividad, *el principal problema es la falta de capacitación del personal*. Personal capacitado que sepa desempeñar sus funciones realmente no hay. Pasa que *coges a alguien, lo enseñas y al poco tiempo se te va*. Hay una rotación muy grande y tienes que hacer carambolas para que eso no te influya en la calidad del servicio.

M1: Y con el agravante de que *la gente joven no quiere la hostelería*, porque sábado y domingo o las noches tiene que trabajar y la gente joven *tiene dinero y no quiere trabajar* y ahí te encuentras con un problema muy gordo.

H3: Yo he hecho selección de personal para ayudante de camarero, camarero, segundo jefe de mantenimiento y técnico de mantenimiento y a mí, sinceramente, como nunca en mi vida. Me ha costado un trabajo tremendo encontrarlos. Y estamos hablando de un puesto base (GD1).

Dedicaremos este apartado a estudiar cómo los empresarios despliegan este *discurso de la cualificación* (lo que Brunet y Belzunegui denominan «discurso de las competencias», 2003a: 16-17), para reconstruir los mecanismos de socialización en la organización, los procesos mediante los que «el individuo adquiere e internaliza la cultura de la organización [haciéndose] capaz de desempeñar los roles prescritos para sus miembros [asumiendo] un sistema de reglas que divide horizontalmente las tareas y verticalmente las decisiones» (pp. 33-34). Este discurso tiene dos vertientes. Por una parte, sobre la especificidad de las condiciones de la producción turística se produce una naturalización del nuevo orden flexible de relaciones laborales (discurso de la flexibilidad); por otra, se intentan distintas aproximaciones al nuevo sistema de generación de las competencias que deben incorporar los trabajadores (discurso de la profesionalidad).

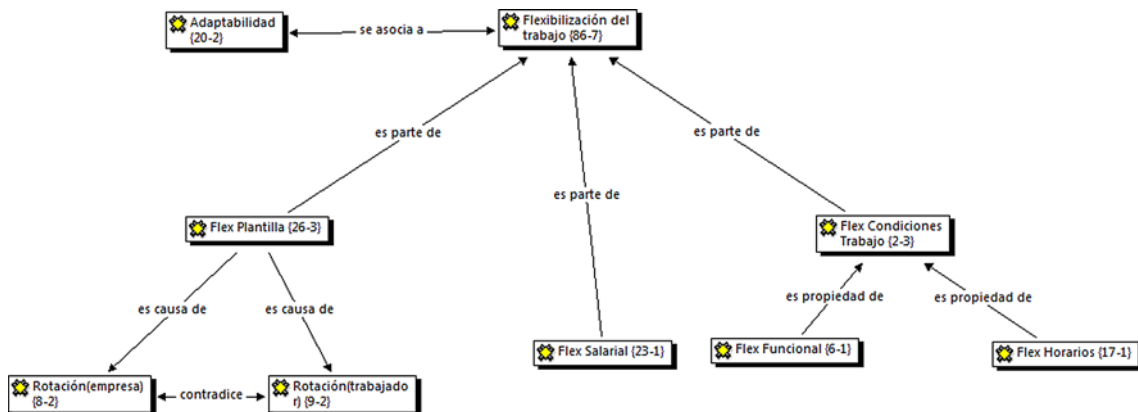
8.3.1. El discurso de la flexibilidad

La idea de que la producción turística, en las condiciones que afronta el sector en Andalucía, requiere una alta (o mayor) flexibilidad en el uso del *input* trabajo es de las más repetidas en los grupos de discusión. De hecho, cabe señalar que la *flexibilidad* es, junto a la *globalización*, uno de los conceptos de la oferta de ideas de gestión que, en nuestros grupos de discusión más parece haber calado entre los consumidores

de dichas ideas. Sin embargo, como veremos en este apartado, al igual que no existe una noción única de flexibilidad empresarial en la amplísima bibliografía sobre gestión y organizaciones, tampoco los empresarios emplean un significado único de este término, sino que lo adaptan a las características del campo organizacional (recurriendo, por ejemplo, a las especificidades de la producción turística) y a sus circunstancias locales (distinguiendo distintos grados de estacionalidad). Ese tipo de resultados es especialmente relevante para la hipótesis H4, que atiende precisamente al impacto de este tipo de presiones institucionales en el discurso estratégico.

En total se recogieron 86 fragmentos en los que se alude de una u otra forma a la *flexibilización del trabajo*. Ya se han identificado en los capítulos anteriores las presiones del contexto estratégico que determinan la adopción de esta estrategia empresarial: la amenaza competitiva de destinos con bajos costes salariales y la estacionalidad y volatilidad de la demanda, acentuada por los nuevos patrones de viaje y la nueva configuración de la distribución turística. En el gráfico 14 se recoge el esquema desarrollado a partir de la codificación selectiva de este código inicial:

Gráfico 14. Flexibilización del trabajo. Resultados de la codificación selectiva



Tres aspectos centran las intervenciones respecto a esta estrategia: la flexibilidad de las plantillas, de los salarios y de los horarios. La *flexibilización de las plantillas* (27 citas) se refiere a la estrategia de variar el número de trabajadores en función de las necesidades de la producción. El uso legítimo de la estrategia viene marcado por la respuesta a «picos» de la demanda puntuales, como pudiera ser la alta demanda estival o los banquetes y celebraciones, en los que se recurre a trabajadores ‘de refuerzo’. Si en el «viejo» turismo estas demandas puntuales se cubrían mediante las redes informales de reclutamiento y los trabajadores de temporada (estudiantes, trabajadores flotantes y temporeros), en el «nuevo» turismo se incorporan a estos canales de reclutamiento las empresas de trabajo temporal. Sin embargo, de las distintas intervenciones se desprende que el recurso a las plantillas flexibles va más allá de la idea convencional de un colectivo de trabajadores temporales que se añade puntualmente a una plantilla mayormente estable y que de hecho la flexibilidad (o la inestabilidad) se ha convertido en un componente esencial de la gestión del personal.

H3: Eso es muy complicado, porque depende de las necesidades y del momento. Hoy se nos va un recepcionista y tenemos que buscar uno ya, para mañana, pues prácticamente..., prácticamente no, francamente, *casi el primero que se presente o esté disponible es al que echas mano. Después lo tendrás el tiempo que puedas tenerlo, hasta que busques a otro cualificado*, si lo encuentras; si no, tienes que aguantar con él y tienes que estar todo el día pendiente de él. Y la jefa de recepción, pues tiene que estar todo el día pendiente de fulanito para que le haga las cosas bien hechas y atienda como Dios manda [...] *en todas las empresas ocurre lo mismo*, depende de las necesidades del momento.

H5: Y de las ganas de...

H3: Y de las ganas de la persona.

M1: Nosotros estamos empezando a ver el circuito de gente, sobre todo en esta época, en que llega mucha gente que quiere trabajar, quiere trabajar para tres o cuatro meses, o extranjeros [...] mucha gente quiere trabajar, pero eso, sobre todo para aprender idiomas...

H2: Pero algunos son buenísimos, eh.

M1: Claro, pero es circunstancial, es cuestión de tres, cuatro [meses], o un año como mucho, ¿sabes? Y eso está pasando, y a mí me parece muy bien también que esté pasando.

H2: Más probabilidad.

M1: Exactamente, como en los demás países. Qué bueno, que la gente va y aprende el idioma, está trabajando, está...

H1: Y para los hoteles es muy interesante traer gente [...] de otra nacionalidad porque yo tengo alemanes y me llega uno de ahí de Jerez y tal, y ¿dónde me voy?, pues mira, vente aquí y trabaja un...

M1: *Que no es como antes* que por ejemplo el escudero, que seguimos, cómo no, con *la gente fiel de toda la vida, de 20 y de 30 años*, que ahí sigue trabajando y que bueno, que son incondicionales, ¿no?

H1: Profesionales.

M1: Exactamente. Pero que no, que eso ha cambiado muchísimo. Es lo que dice [H3], *hoy tienes una persona y mañana no la tienes* (GD4).

Se desprende de este diálogo que la contratación flexible no es solo un recurso para las puntas de la demanda, sino que lo mismo vale para cubrir un puesto en espera de encontrar un trabajador más cualificado que para incorporar competencias idiomáticas a la plantilla que son escasas en el mercado laboral local. Es interesante la alusión al «circuito de gente», que apunta a que las personas concretas cambian pero el establecimiento siempre dispone de uno o varios trabajadores «de otra nacionalidad», dado que permite introducir la temática en que suelen derivar las distintas conversaciones sobre la flexibilización de las plantillas. Nos referimos a que el uso (o abuso) de las fórmulas de *empleo temporal* para incorporar trabajadores conduce a una importante *rotación de personal* que dificulta la adaptación de los trabajadores a la empresa o la configuración de las plantillas con trabajadores «competentes»:

H3: A mí el otro día en una conversación alguien me dijo: *el problema de esta empresa es que han dejado a los trabajadores estar mucho tiempo aquí, y ahora hay problemas para echarlos. Esta empresa necesita trabajadores que estén tres o cuatro años, salir de ellos, despidos baratos y coger otra gente*. Dices 'pero entonces, ¿a qué clase de trabajador vas, a un trabajador sin ningún tipo de...?'. Lo único que estás buscando es salir al paso, ir parcheando situaciones y *nunca tener un trabajador competente*. Porque no puedes tener a un trabajador de 30 años a 20 años con buena escuela y tenerlo motivado y contento. ¿Cómo va a estar 20 años contento en su trabajo si tiene...?

M1: Porque siempre es más fácil manipular a una persona...

H3: Exacto. Es que *es el tema de la explotación. El contrato basura y el rotar, rotar, rotar* hasta que... ir parcheando, *siempre habrá alguien. Y si no, los traen*, como los traen de todas partes... (GD5).

Como se reconoce en este diálogo, el recurso al empleo temporal no viene marcado por las necesidades del proceso productivo, sino por el interés del empresario en abaratar el coste del personal, en particular los costes del despido («han dejado a los trabajadores estar mucho tiempo aquí, y ahora hay problemas para echarlos»). Tanto esta cita como la anterior parecen sugerir que el empresario también utiliza esta fórmula como mecanismo para seleccionar y disciplinar a sus trabajadores, activando el proceso de selección interno (ya visto en el apartado 8.2.1: ‘los esfuerzo al máximo y me voy quedando con los que valen’) y utilizando la promesa del empleo estable o la amenaza del despido para garantizar el *consenso en la producción* (Brunet y Belzunegui, 2003a: 25)²¹¹. En la siguiente cita, proveniente del grupo más próximo a los planteamientos hegemónicos en las patronales turísticas, encontramos un planteamiento más matizado del recurso al despido («despides porque tienes causas muy justas») frente a la arbitrariedad del «viejo» turismo («eso [despedir injustificadamente] era hace cuarenta años»), aunque se aboga firmemente por su abaratamiento para ganar competitividad:

H1: ... En plan de despidos somos el tercer país más caro de Europa. Y a nadie le gusta despedir.

H3: A nadie le gusta despedir.

H4: A nadie, efectivamente, a nadie le gusta despedir.

H1: Pero si tienes que despedir, cómo es posible que te cueste cuarenta y seis [días].

H4: Exactamente, porque nadie despide por gusto, eh. Nadie injustificadamente.

H3: A nadie le gusta despedir, a nadie.

H1: No, no, despides porque tienes causas muy justas.

H4: Eso era hace cuarenta años, actualmente no.

H1: Hoy no, hoy antepones muchas razones objetivas antes de tomar una decisión (GD6).

[211] Brunet y Belzunegui, al hablar de *consenso en la producción*, se refieren explícitamente al «consenso del trabajador respecto a la gerencia» (p. 25), antaño establecido mediante el pacto social keynesiano entre capital y trabajo y que en la actualidad establecen las condiciones del mercado, la economía globalizada, la innovación tecnológica y la configuración del empleo (papel del Estado) y la formación interna. Su noción profundiza la idea de Burawoy de la *hegemonía* de la empresa en las políticas de la producción y de la generación de consentimiento (conductas favorables a la acumulación capitalista) en los grupos informales de trabajadores industriales (Burawoy, 1989). Así, examinan cómo las políticas empresariales de formación, amparadas por el discurso de las competencias, construyen un nuevo trabajador inclinado al consentimiento en las organizaciones flexibles.

Parece claro que si los empresarios evitan pagar por despedir a sus trabajadores, estos no aportarán el producto por el que en teoría reciben una indemnización al ser despedidos: la especialización en los procesos específicos de la empresa, un 'capital humano' cuyo coste de oportunidad aumenta con el tiempo trabajado en una empresa específica. En consecuencia, resulta lícito pensar que la falta de cualificación de los trabajadores tiene una relación directa con las prácticas (o las estrategias) de los empresarios en cuanto a la *rotación de personal*, algo que, en cualquier caso, reconoce hasta la OCDE al definir la política de cualificación como una política activa de empleo (OCDE, 1997: citado en Brunet y Belzunegui, 2003a: 31). Se detectan dos perspectivas opuestas respecto a la responsabilidad de la alta rotación laboral. Por una parte, encontramos una postura que responsabiliza, explícita o implícitamente, a las estrategias de flexibilización de las empresas. Se emite principalmente en el grupo de cuadros intermedios marbellíes²¹², aunque también es posible rastrearla en las críticas a los *malos* empresarios de otros grupos (ver apartado 6.2).

Por otra parte, encontramos una visión de la rotación laboral como un fenómeno originado por la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa y sus expectativas sobre los empleos turísticos. La idea de que «coges a alguien, lo enseñas y al poco tiempo se te va» se repite en distintos grupos, llegando a plantearse que esta es, de hecho, una vía preferente para la promoción en las trayectorias laborales de los profesionales turísticos. A ello contribuye en no poca medida la práctica de los empresarios de atender a la *experiencia laboral* como una cualidad central a la hora de determinar el valor profesional de un trabajador (véase el apartado siguiente). Es decir, que los trabajadores abandonan las empresas porque es una alternativa (en algunos casos, la única) para ascender y mejorar su situación laboral²¹³.

Sin embargo, la visión con mayor legitimidad entre los empresarios apunta a la falta de motivación o vocación de los trabajadores por la *profesión turística*. Se plantea que el incremento del nivel de vida en la región ha hecho que el trabajo en el turismo resulte poco atractivo, por cuanto requiere un importante *sacrificio*

[212] Boltanski y Chiappello plantean que el discurso de gestión tiene como objetivo preferente a los *cadres* con menores posibilidades de acceso a los beneficios del proceso de acumulación y directamente enfrentados al ejercicio cotidiano del poder organizativo y a las críticas que lo deslegitiman. Es este grupo de los mandos intermedios turísticos, representado en nuestro diseño por el GD2, el que plantea con mayor intensidad los problemas de justificación de los nuevos arreglos organizativos, sobre todo en relación a la crisis de las identidades profesionales. Ver fragmentos 16-17.

[213] Fragmento 18.

(horarios, carreras jerarquizadas, etc.) al que los nuevos trabajadores que se incorporan al sector parecen cada vez más renuentes²¹⁴. Se critica desde esta perspectiva que los trabajadores se impliquen en la producción turística por intereses materiales y no por *vocación*, de forma que los empresarios tienen que emplear a los que necesitan el trabajo y no a los que lo quieren²¹⁵. Volveremos sobre este tema en el apartado siguiente.

Vemos que el desinterés por los empleos turísticos se vincula con el rechazo a las condiciones laborales de los puestos menos cualificados («los puestos por abajo»), un sacrificio («esto es muy duro», «trabajo un poquito más desagradable») que, no obstante y tal y como veremos en el siguiente apartado, provee de la experiencia necesaria («pasar un rodaje de consolidarse») para incrementar el valor profesional. Lo relevante aquí es que la estrategia de la flexibilidad, de la cual la rotación de personal y la consecuente pérdida de cualificaciones específicas es una consecuencia no deseada, no se refiere únicamente a las necesidades coyunturales de reducir o aumentar la plantilla, sino que pretenden una completa subordinación del trabajador a las necesidades de la empresa. Se utiliza en todos estos discursos un criterio del *valor* del trabajador turístico (lo que denominaremos en el siguiente apartado como *valores profesionales*) muy relevante: la *adaptabilidad*. La idea central es que el trabajador valioso (el buen trabajador) es aquel que se *adapta* en todo momento a las necesidades de la empresa.

H3: ... Entonces yo no me planteo nada a largo plazo, me lo planteo a corto. Lo he pasado, a otro invierno, a otro verano, tal, que bien... que... Y seguir... Intentando disfrutar de la profesión con las ingratitudes que tenga (H: Pero...). ¿Y formarme? Pues sí, también en lo que veo que me interesan, tal, y me puede ser útil para mi trabajo.

[...]

H2: No estamos hablando de volumen de más o menos gente, es la manera de que se llega a esa gente, el tipo de gente que te llega y para eso te tienes que preparar, ¿y cómo te preparas? Como tú dices, no a grandes metas...

H3: No, no (voces).

H2: *Tienes que ir adaptando, tienes que ir cambiando [...]* de capacidad de adaptación...

[214]Recuérdese la cita incluida al inicio de este apartado: «la gente joven no quiere la hostelería».

[215] Fragmento 19.

H: Por eso...

H4: ... hay por ejemplo que... a [H3] que dice que ha sido director, que ha tenido su propio negocio, esa es su adaptación.

H3: Claro.

H4: ... *adaptación, quiero decir, si tú te adaptas a ser director, luego después a llevar un negocio, luego después a ser jefe de recepción, luego después a tal, eso es adaptación y...* (GD2).²¹⁶

Incluso, como llega a plantearse en la siguiente intervención, las políticas de flexibilización pueden llegar hasta el aspecto físico de los y las trabajadoras. Encontramos aquí una pauta de comportamiento, expresada como legítima («cuestiones filosóficas»), muy próxima a la «flexibilización de la corporeidad», los «cuerpos y sonrisas flexibles» de Castellanos y Pedreño (2006):

H1: Mira, yo cuando abrí el [Hotel X] hice una serie de *cuestiones filosóficas*. En primer lugar, no entraba nadie con más de 30 años de edad, yo tenía 40.

H3: Ya te pasaste de la regla.

H1: No, no, de *reglas no había ninguna, ahí hice lo que me dio la gana*. Segundo, guapo, o guapa, y tercero, inevitablemente currículum escrito a mano y como mínimo un idioma. Claro, te estoy hablando del año 87, que había un paro bestial. Y entonces *yo hice una plantilla monumental, era un desfile de modelos de tíos y de tías, era algo alucinante*. La media de edad de la apertura del hotel fueron 24 años, y el jefe de cocina tenía 52 y yo 40. Aquello funcionó muy bien, pero era porque las circunstancias...

H2: Lo requerían, lo daban, lo daban.

H1: Lo daban, lo daban. *Actualmente no hay tanto paro como había antes y la gente se ha acomodado* (GD6).

La idea que se plantea en esta última cita de que las exigencias de los trabajadores son ahora mayores, mientras que las condiciones laborales han mejorado, no es compartida en todos los grupos. Algunos directivos y mandos intermedios de mayor edad perciben que el resultado de estas estrategias es un empeoramiento claro de las condiciones laborales en el sector respecto a las existentes hasta los años 80: un empleo peor remunerado, en condiciones agotadoras por la intensificación de los ritmos y cargas de trabajo, cuyos horarios dificultan la conciliación familiar y

[216] Fragmentos 20-23.

que no ofrece expectativas de estabilidad ni oportunidades de mejora profesional. Es relevante aquí la intervención inicial del participante al que se hacía referencia en la anterior cita del GD2. En la percepción de este experimentado profesional turístico, el deterioro salarial y la masificación turística han erosionado completamente el atractivo de las profesiones turísticas, hasta el punto de rechazar esta actividad como orientación profesional para sus hijos.

H3: Yo que *he tenido la oportunidad o la posibilidad de estar en este sector pero en distintos sitios, he estado en agencias de viajes, en turoperadores, he tenido mi propia agencia de viajes...* yo empecé aquí pues como complemento, yo he estudiado otra cosa, soy técnico especialista de telecomunicaciones, entonces por una cuestión personal de idiomas y de donde yo venía... pues yo gané mi primer dinero aquí [...]. Esa fue una época en la que algunos de los que estamos aquí pillamos, me acuerdo que el jefe de cocina...

H5: El jefe de cocina de aquella época...

H3: ... ganaba, por multitud de cuestiones, una barbaridad. Eso fue una época, luego España avanzó... había unos puntos... las empresas engañaban a los trabajadores con los puntos de producción y esas historias, y nosotros vivimos una etapa histórica que creó derechos sociales, y este negocio hizo que fuera también... Y ahí vivo yo la primera decepción, *empiezo a notar la primera decepción cuando primero empiezo a ver menos dinero* y empiezo a ver como... cada vez importa menos [...]. Si a eso le añadimos el hecho de que la oferta, antes de los famosos 2000, con el dinero negro y el euro... ya se había disparado y ya desde el 2000 a aquí [...] cualquiera que se aburre hace un hotel. Hemos llegado a lo que yo llamo la «pollización» del turismo, es decir, aquí no se comía pollo hasta que se pusieron las granjas, y ahora estamos en un negocio que es un negocio al por mayor...

H: Sí.

H3: ... que estamos en un negocio al por mayor. Las coordenadas de todo, yo entiendo que son de nuestro por mayor. Es decir, *yo trabajo en un negocio que es al por mayor salvo que tenga la fortuna de... o la voluntad de... si tengo ganas... de irme a algo muy elitista*, en España no, tengo que irme fuera porque en España... algo muy elitista [...]. Sin entrar en las historias estas de las categorías, básicamente lo que ha cambiado ha sido todo, quiero decir, este negocio no tiene nada que ver con el que tenía cuando yo empecé. *Y ya voy a decir solamente otra cosa, y a mí me ha*

ido bien, es decir, yo hago un resumen de mi vida, y yo he conseguido complementar mi trabajo, tener un nivel aceptable; aceptable y me ha ido bien. Ahora bien, yo no quiero para mis hijos, y tengo tres, que estén en la hostelería. Lo digo así de claro (GD2).

H1: Tampoco me has contestado a la pregunta. ¿Por qué no lo quieres para tus hijos?

H3: *Pues porque no van a progresar, pues porque no van a progresar simplemente. O sea es que, mis hijos lógicamente no pueden aspirar a ir de directores a ningún sitio y yo sé que no van a progresar, no van a progresar [...]. Ahora mismo solamente se le paga a alguien, por ejemplo, a un jefe de cocina [...] un hotel solo está dispuesto a pagarle a un jefe de cocina cuando el suyo se ha ido o es muy malo, pero al suyo no le paga bien... Cuando tienes un problema y lo tienes ahora mismo y entonces sales a la calle...*

H2: Pero eso se puede extrapolar a todas las profesiones...

H3: ... fíjate, ahora, entra mi hijo de jefe de cocina, que es muy bueno, muy cumplidor, y estudia y hace cursos y tal, y le dan por saco...

H1: ¿Y en el tiempo que tú empezaste no pasaba eso también?

H3: A nosotros iban a buscarnos, por lo menos en mis tiempos... Yo tenía mi ilusión, es decir, yo dejé lo que estudié, y me formé todo lo que pude en esa historia porque ganaba dinero, porque yo... me iba bien.

H2: A eso me refería yo con las faltas de motivaciones... (GD2).

El discurso de la flexibilidad *naturaliza* el nuevo estado de las relaciones laborales planteando que es una respuesta necesaria e inevitable a las presiones del contexto estratégico. Lo que se viene a plantear aquí es que las regulaciones institucionales sobre el empleo y las expectativas laborales de los trabajadores actúan en contra de la competitividad de las empresas, por lo que es preciso avanzar hacia una mayor desregulación que flexibilice el uso del factor trabajo en las empresas. Se produce aquí un amplio debate (que por motivos de extensión no podremos tratar en profundidad) respecto a la cooperación o el conflicto con los trabajadores que tiene a los sindicatos como principal objeto de las críticas de los empresarios, aunque, como hemos visto, también se critica a los trabajadores y sus actitudes estrictamente materialistas a la hora de participar en los procesos productivos.

H2: ... Y cuando digo flexibilidad, no digo que nadie trabaje más de 8 horas, no, no, que va, porque 8 horas son 8 horas. Y hombre, ya ha pasado la época de que aquel que más chillaba era el que más mandaba,

en el tema de los sindicatos. Y ahora no es el que más chilla, sino el que más sabe o el que más aporta. Y yo creo que tenemos que entrar en esa época, tenemos que entrar en esa...

H1: Es que hemos pasado a casi la época de la indefensión; hemos pasado del abuso del empresario a casi la época de la indefensión. Del oprimido a opresor, ¿no? (GD6).

8.3.2. El discurso de la profesionalidad

Hemos visto que los empresarios reconocen claras disfuncionalidades en las estrategias de flexibilización del trabajo, aunque puedan discrepar acerca de sus causas. Como noción general hemos propuesto que el nuevo sistema de relaciones laborales mina las instituciones que se encargaban de la reproducción de las habilidades y competencias necesarias para la realización satisfactoria de las tareas de la producción turística. En particular, hemos mostrado que la rotación afecta especialmente a los sistemas informales de formación interna que tutelaban el aprendizaje de los procesos en la empresa: la salida constante de los trabajadores hace que la inversión en cualificación interna se torne improductiva («los formas y se van»); al mismo tiempo, la quiebra de los grupos informales («no conoces a nadie») hace que queden menos trabajadores en la empresa que puedan transmitir esos conocimientos o, incluso, que los que queden sean precisamente los menos adecuados para transmitirlos («el escudero» al que no se puede despedir pero que se ha anquilosado gracias a la protección sindical). En este marco, los empresarios se quejan de la *falta de cualificación* de los trabajadores andaluces y sus efectos negativos en la calidad de los productos turísticos. Esta percepción de los trabajadores se construye por oposición a un ideal de trabajador «cualificado», que da lugar a una escala que jerarquiza a los trabajadores en función de si poseen o no las cualidades que les acercan a dicho trabajador ideal, proporcionando una medida de su *valor profesional*.

Yo creo que el tema de servicios, que es la base del negocio del que estamos hablando, yo pienso que se ha perdido; vamos, no tiene nada que ver la calidad o el servicio que se daba en el año 80, que yo por suerte lo he vivido, o en los años 90, a la que se está dando ahora mismo, ¿no? Ha bajado. Es verdad que el cliente para mí sigue exigiendo lo mismo o más, hay muchas menos ofertas que podía haber en esos años, pero también hay más [hoteles]. Entonces, ante eso *yo creo que debería de ha-*

ber subido la calidad del servicio, pero quizás donde redunde todo el problema es en el tema de que la gente no quiere la profesión (GD6).

En este apartado trataremos precisamente el discurso que construye este trabajador ideal, al que denominaremos el *discurso de la profesionalidad*. Veremos en primer lugar que este discurso parte de una *visión de la cualificación* que difiere de forma importante de la noción convencional de conjunto de conocimientos técnicos transmitido preferentemente por mecanismos formales, incorporando dimensiones actitudinales y juicios de valor que la convierten en una *ética del trabajo turístico*, con importantes repercusiones en las relaciones sociales dentro de las empresas del sector. Esta ética profesional actúa a distintos niveles del discurso empresarial²¹⁷, aunque en último término busca establecer un valor alternativo al interés monetario a la hora de evaluar la producción turística: la *vocación* por la profesión. Esta vocación, que trataremos en segundo lugar, asienta la identidad del profesional turístico sobre la aceptación del sacrificio que suponen las duras condiciones laborales del sector en virtud de las recompensas inmediatas (la identificación con la satisfacción del cliente) o diferidas (la promoción en el empleo mediante la acumulación de experiencia) que el trabajo en el turismo proporciona al profesional «motivado» o con vocación.

a) Las dimensiones de la cualificación del trabajador turístico

La *cualificación* fue el código primario que recogió un mayor número de menciones durante la codificación inicial (88 citas), haciendo referencia, en términos generales, a las habilidades, disposiciones y conocimientos necesarios para el desempeño laboral (o empresarial) dentro de las empresas turísticas. Se trata, evidentemente, de un término polisémico (existen distintas nociones de lo que es un trabajador «cualificado»), que además se sitúa como referente central de un campo semántico más amplio (existen términos sinónimos como el trabajador «formado», «competente», «profesional»). Frente a la noción convencional que relaciona la cualificación con la formación reglada y la obtención de títulos académicos, los empresarios manejan varias nociones de cualificación²¹⁸, o más bien, distinguen cuatro componentes de la cualificación (gráfico 15):

[217] Como veremos, también es relevante a la hora de plantear las estrategias de calidad (apartado 8.4) y como contrabalance a la búsqueda de rentabilidad en el sistema de valores de los empresarios (apartado 9.2).

[218] Se trata de un hallazgo coherente con los resultados de las investigaciones de Marrero Rodríguez (2004) o Castellanos y Pedreño (2006) en otras regiones turísticas españolas y que retoma el tema clásico de la Sociología del Trabajo de las cualificaciones (o competencias) *tácitas* (Brunet y Belzunegui, 2003a).

- *Formación* (22 citas). Se incluye aquí la visión convencional que contempla la cualificación como una serie de conocimientos técnicos transmitidos mediante enseñanza reglada. Fundamentalmente, se hace referencia a titulaciones específicas del turismo, ya sea de nivel universitario o de estudios secundarios de formación ocupacional (fragmentos 24-25).
- *Experiencia* (28 citas). Está muy asentada la opinión de que «la escuela no lo enseña todo» y de que es preciso un aprendizaje práctico de los procedimientos y tareas «reales» que se requieren a los trabajadores turísticos. Este aprendizaje a través de la experiencia conoce una vía privilegiada, la trayectoria laboral ‘de abajo a arriba’ («hay que hacer la mili en la empresa», «hay que pasar por todos los departamentos», frag. 26) por las distintas áreas funcionales de las empresas turísticas. Esta trayectoria pasa por la «adaptación al puesto» (frag. 27) aprendiendo las cualificaciones tácitas de la empresa o rotando entre empresas, y se complementa con la formación continua, ya sea por iniciativa de la empresa o del propio trabajador (frag. 28). Cabe señalar que, en virtud de lo visto en el apartado anterior, el proceso de rotación laboral tiene como condición necesaria que la experiencia actúe como un equivalente universal del valor profesional, reconocido tanto por oferentes y demandantes de empleo.
- *Competencias sociales* (10 citas). Siguiendo a Marrero Rodríguez (2007), se trata de un conjunto de habilidades relacionadas con la interacción personal con los clientes. El caso más claro lo encontramos en el GD6 y el debate en torno a la pérdida o no de la «sonrisa», que en el fondo plantea que la empatía del trabajador con las necesidades y expectativas del cliente es el componente esencial de la *calidad del producto*²¹⁹. En principio, los participantes en los grupos de discusión tienden a minusvalorar estas competencias sociales («todo el mundo vale para camarear») o a darlas por supuestas en los trabajadores motivados y vocacionales («es la actitud del trabajador»). Existen diferentes posturas acerca de si es posible incorporar esta cualidad vocacional (que más adelante denominaremos servicialidad) mediante la experiencia o mediante la formación²²⁰.

[219] También se han codificado aquí las referencias al conocimiento de idiomas.

[220] En este sentido, véase en el fragmento 25 de este capítulo las diferentes posturas acerca de si la «sonri-

H5: ... Volviendo a lo que estábamos antes, al trato personal que se tiene, porque antes, yo qué sé... yo creo que soy bastante... Soy relativamente joven en comparación a lo que lleva la Costa del Sol funcionando, pero *yo veía antes mucho más cariño*, el trato... Vamos a llamarlo entre comillas cariño, *preocupación por el cliente*, que la gente decía 'pero bueno'... Ahora es mucho más impersonal...

H3: Y más estándar.

H5: ... mucho más impersonal y mucho más europeizado, que la verdad es que a mí me da pena cuando vas... cuando sales a Europa, que yo voy bastante a Europa y viajo bastante, y viajas y... *y te tratan como si fueras, en fin...*

H1: *Un número*.

H5: Un número²²¹, eso, exacto: una persona que... y luego viene otra y hombre... Yo creo que aquí nos hemos diferenciado siempre por eso, porque es que... Nos hemos desvivido entre comillas también por decir [...] *lo que el cliente quiere, que lo tutees, que estés de cachondeo con él, que seas más respetuoso, que...* Y eso lo palpas, pero tú vas por ahí y son cabezas cuadradas... (GD2).

- *Motivación y compromiso* (20 citas). Independientemente de que los trabajadores tengan o no título o experiencia (*saber hacer* el trabajo), una cualidad esencial del profesional turístico tiene que ver con su motivación e implicación en la tarea (*querer hacer* el trabajo). Este compromiso garantiza el desempeño laboral autónomo de los empleados sin necesidad de recurrir a una supervisión constante²²² y parece ser un requisito importante a la hora de desarrollar las competencias sociales. Se trata de una faceta de la cualificación que conecta directamente con el valor profesionalista de la *vocación* (aceptar un trabajo duro y poco remunerado, «sacrificado», porque «gusta»), tan *conveniente* (como diría Burawoy) para los empresarios. Un tema relevante aquí es la falta de compromiso del trabajador con la empresa: el trabajador no es fiel al empresario y (una vez formado y adaptado al puesto) se va a otra empresa en la que le pagan mejor.

sa» se aprende o no en la escuela.

[221] Es preciso recordar que fue en este mismo grupo en el que se recogió la idea de que la empresa trataba a los intermedios y los trabajadores como si fueran números. Como se mencionó entonces, este malestar con la tendencia a enfatizar la *calculabilidad* de los procesos productivos entronca de forma directa con los planteamientos teóricos de Sennett acerca de los efectos sociales de la racionalización productiva.

[222] Podría decirse que es el elemento que solventa el dilema agente-principal en las relaciones en las empresas turísticas.

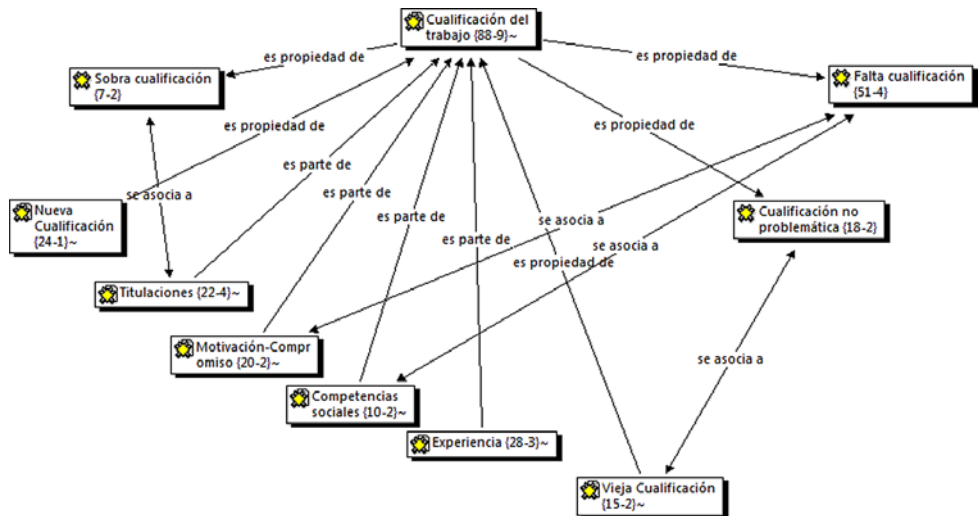
H1: Es un trabajo muy exigente en cuanto al tiempo, disponibilidad y horarios. Es un trabajo *precioso*. El hecho de tomarse de vez en cuando un café con un cliente y ver una evolución... hombre, no siempre, pero *lo que te gusta es cuando te felicitan* y decir que se está notando la tendencia que está llevando el hotel, se está mejorando en cuanto instalaciones, se percibe que el personal es amable y que está a gusto en la empresa... Cuando eso te lo dice un cliente y ves realmente que todo el esfuerzo se está desarrollando y que a todo lo que estás haciendo llega su fruto, *es muy bonito y te sientes muy bien contigo mismo y dices que el trabajo que estás haciendo sirve para algo y encima lo percibe todo el mundo*.

H4: Yo creo que *este trabajo tiene que ser vocacional*, porque si no...

H3: Yo creo que todos los trabajos lo son...

H4: Pero este especialmente, porque tú estás entusiasmado y te llega el artista y te dice que todo está malo... (GD1).

Gráfico 15. Cualificación del trabajo. Resultados de la codificación selectiva



Junto a la distinción entre estos componentes de la cualificación, el discurso empresarial distingue, recurriendo a la oposición entre viejo y nuevo turismo, dos modalidades de acceso a la cualificación. Por una parte, en el marco del *viejo turismo*, se daba una cualificación fundamentalmente orientada a la experiencia, que era adquirida por los trabajadores en el seno de las empresas, siguiendo la trayectoria ‘de abajo a arriba’ (de botones a director de hotel). Las competencias técnicas eran transmitidas a los aprendices a medida que se iban incorporando a puestos de mayor responsabilidad. Por otra parte, la adquisición de las competencias sociales no resultaba problemática salvo por los idiomas, ya que la distancia social entre el trabajador medio y el turista internacional no introducía distorsiones en el rol de servicio. En este modelo, las titulaciones específicas eran inexistentes (hasta principios de la década de 1980 no se pone en marcha la titulación de Técnico en Actividades y Empresas Turísticas, TEAT) o irrelevantes (varios de los altos directivos de la «vieja guardia» señalan que su formación universitaria no tenía nada que ver con el turismo). Respecto a la motivación y el compromiso, el importante diferencial salarial a favor de las ocupaciones turísticas sobre el conjunto de la oferta de trabajo en los mercados laborales (locales o regionales) de referencia era, a juicio de los participantes en los grupos, motivo suficiente para una aceptación acrítica de las condiciones laborales de la empresa. Sin embargo, no debe perderse de vista que se trata de una época en la que la actividad sindical estaba totalmente condicionada por las maneras antidemocráticas del régimen franquista y un marco jurídico claramente favorable al empresario, de forma que a los trabajadores les quedaban muy pocas opciones de protesta. Algo de esto parecen apuntar algunos empresarios cuando reclaman una relajación de la protección social a los trabajadores aunque sin llegar a los extremos de la «esclavitud» de antes. Otro elemento relevante en el compromiso de los trabajadores en el viejo turismo tiene que ver con el compromiso paralelo de la empresa para estabilizar a sus trabajadores y promover sus carreras laborales a largo plazo, aunque siempre dentro del modelo paternalista que regía las relaciones entre empresario y trabajadores en la época.

En contraste, en el *nuevo turismo*, la cualificación de los trabajadores es, en buena medida, sacada fuera de los sistemas informales de aprendizaje de la propia empresa a la vez que es considerada como un prerrequisito para la productividad de los trabajadores. De esta forma, contar con una plantilla cualificada se plantea como un objetivo esencial de toda empresa, sobre todo de cara a ofrecer un servicio de calidad. En este nuevo marco, las titulaciones adquieren un claro protagonismo, de forma que llegan a plantearse incluso como requisitos corporativos para el acceso a la categoría de profesionales del turismo. Sin llegar a estos extremos, sí parece que las cadenas hoteleras han incorporado, en mucha mayor medida que las empresas independien-

tes, la necesidad de la formación continua de sus empleados, aunque parece que esto está motivado más por la necesidad de mantener el nivel de competencia de unas plantillas sometidas a una intensa rotación que por la búsqueda de la excelencia²²³. Sin embargo, en la medida en que es preciso recompensar salarial y laboralmente a los trabajadores cualificados, esta estrategia puede entrar en conflicto (y a tenor de lo que señalan los empresarios, abandonarse) con las estrategias de reducción de costes. La experiencia sigue siendo, en cualquier caso, un componente de la cualificación más relevante para los empresarios que la titulación, tanto porque garantiza una rápida adaptación al puesto como porque existe la opinión de que la enseñanza reglada no tiene el suficiente contenido práctico o no se adapta a las necesidades reales de cualificación de los empresarios. No debe olvidarse que el reconocimiento de la experiencia laboral como indicador del valor del trabajador es una condición necesaria para que se active el proceso de rotación (los trabajadores utilizan la experiencia adquirida en una empresa para mejorar sus condiciones laborales en otra).

Las competencias sociales aparecen en el nuevo turismo como un elemento problemático («se está perdiendo la sonrisa»), vinculado frecuentemente a la misma problemática de la pérdida de vocación que se señala respecto al compromiso y la motivación de los trabajadores. Dicha problemática tiende a situarse fuera del entorno empresarial, como un resultado del desarrollo socioeconómico de la región y el cambio cultural que determina que las nuevas generaciones de trabajadores tengan unas expectativas laborales (horario, remuneración, preferencia por el ocio frente al trabajo) cada vez menos acordes con la «realidad» de las necesidades de las empresas. Este tema de la *vocación turística* será analizado con más detalle a continuación, al tratar los valores profesionales (o profesionalistas) de empresarios y directivos.

b) La vocación y el sacrificio como elementos centrales de los valores profesionales

Se trata de un tema central dentro de la investigación al afectar a varias de las hipótesis a tratar. En primer lugar, la idea de que las relaciones sociales en las empresas requieren una suerte de ética del trabajo que, más allá de la instrumentalización económica, justifique la participación 'activa' en los procesos de trabajo y la 'solidaridad' de los trabajadores (el consentimiento) respecto a los objetivos y estrategias de la empresa. Como hemos venido mostrando, el cambio en las formas y mecanismos organizativos de la «nueva» empresa minará la «vieja» ética

[223]Ver, en este sentido, Brunet y Alarcón (2007).

burocrática de la satisfacción diferida y requerirá una «nueva» ética laboral poco atractiva para los trabajadores, de ahí que la rechacen y abandonen los empleos en el sector. En el fondo encontramos, como ya se ha señalado, el problema de la *reproducción* de la fuerza de trabajo turística, que no solo implica reemplazar numéricamente los trabajadores sino también sus disposiciones y actitudes (su *habitus*). Esto es particularmente relevante para la hipótesis H3 sobre la necesaria presencia de consideraciones extraeconómicas en el discurso estratégico.

En segundo lugar, la noción de que las ideas de gestión constituyen construcciones sociales «consumidas» por las empresas para dar forma al «nuevo espíritu del capitalismo» lleva a tratar el *corpus* central de las justificaciones de aquellos que, en virtud de la tesis de Boltanski y Chiapello, son los principales destinatarios de este nuevo espíritu: los cuadros. Como se ve en términos generales, los directivos y cuadros intermedios desarrollan una identidad profesional cuyos valores solo coinciden parcialmente con los de los empresarios, en la medida en que para ellos la rentabilidad no es el único criterio que debe orientar la organización de la producción. Particularmente problemática parece la divergencia entre adaptabilidad y reconocimiento profesional. El contraste entre el discurso de los empresarios y el de los directivos apunta, no obstante, a que los primeros hacen suyos algunos de los principios de la ética profesional del sector (especialmente respecto a la identificación con el producto y la naturalización de las condiciones de trabajo turístico), mientras que los segundos, como se verá al tratar los valores empresariales, incorporan en no poca medida la lógica empresarial a sus valoraciones y justificaciones (por ejemplo, 'comprendiendo' la violación del mandamiento «harás un buen producto» cuando la rentabilidad decrece).

Otra idea relevante que permite clarificar este análisis es el complejo papel que estas éticas profesionales tienen a la hora de estructurar las relaciones y los procesos laborales; es decir, cuando el valor profesional no se aplica al desempeño de la empresa sino a la justificación de sus arreglos organizativos. Al hablar de «valor» profesional nos referimos a ideas que actúan tanto como principios morales que delimitan criterios de juicio (mandamientos) a la hora de dirigir los comportamientos (aunque también se incorporan elementos de este tipo, como por ejemplo la definición de lo que es un buen producto turístico) como, más concretamente, a elementos que permiten caracterizar el «valor» (de uso y de cambio) de un trabajador turístico y sancionar, de paso, las ordenaciones de estatus existentes entre los trabajadores. Así, incluyen definiciones del «buen» trabajador en función de sus aptitudes y capacidades, su actitud y el tipo de recompensas que demandan que permiten juzgar el *valor profesional* de un trabajador. Varios autores antes que nosotros han llamado la

atención sobre el papel central que tiene esta redefinición del valor del trabajo en los discursos estratégicos, de forma que nos limitaremos a mostrar aquí cómo se aplica por parte de unos usuarios concretos de las estrategias.

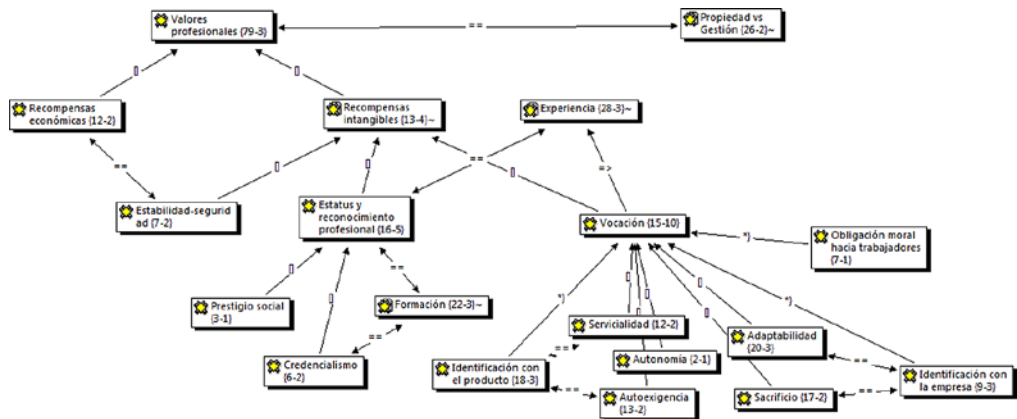
En este sentido y restringiéndonos al campo sustantivo de esta investigación, cabe señalar que en el orden de la ética profesional del trabajador turístico se produce un conflicto en clave generacional entre viejos y nuevos valores profesionales para la gestión de los procesos de trabajo turístico. Como mostraremos, el problema básico de la gestión es conseguir que la servicialidad *encubra* el sacrificio, de forma que la realización de un proceso de trabajo racionalizado ante la mirada del cliente responda a las expectativas de calidad de este último. Para ello, el «viejo» turismo se nutría de trabajadores cuya vocación por la profesión les llevaba a aceptar unas condiciones de trabajo inicialmente sacrificadas recurriendo a la gratificación diferida mediante carreras profesionales a largo plazo. El nuevo turismo tiene más difícil esta cuestión, fundamental para el compromiso de los trabajadores con cualquier estrategia de calidad, dado que la flexibilización del mercado laboral y la ruptura de las carreras profesionales han difuminado la recompensa diferida que actuaba como ‘zanahoria’ a largo plazo. Por lo tanto, solo queda el remedio a corto plazo de la vocación, a claras luces insuficiente para cubrir la alta proporción de trabajadores de bajo nivel que tiene el sector y, cuando esta falta, el recurso a sistemas de conocimiento y formación externos a la empresa que ‘cualifiquen’ a los trabajadores que incorpora.

El análisis de este campo semántico parte del código primario *Valores profesionales*, que se aplicó inicialmente a 79 fragmentos en los que los intervinientes trataban en clave valorativa la situación del trabajo en el turismo. La reducción de estos fragmentos a temas comunes alcanzó la saturación teórica en una red semántica de 19 nodos. El discurso sobre este tema tuvo especial relevancia, como era de esperar, en el GD2 (mandos intermedios, Marbella) y el GD3 (directivos de hotel, Roquetas) en contraste con los grupos de pequeños empresarios.

Tal y como se aprecia en el gráfico 16, el campo de los valores profesionales registra una gran variedad de temas, dando lugar a una red bastante compleja. Al tratar el valor de trabajar en el turismo, el discurso de la profesionalidad gira, en un primer nivel, en torno a las recompensas que obtiene el trabajador turístico. Estas recompensas se abordan frecuentemente de forma negativa, es decir, señalando las carencias de ‘lo que hay’ respecto a ‘lo que debería haber’²²⁴.

[224] En este sentido, se trata de un discurso que hemos reconstruido en buena medida a partir de los defec-

Gráfico 16. Valores profesionales. Resultados de la codificación selectiva



Los participantes en los grupos distinguen en este nivel entre las *recompensas económicas tangibles* (el salario y las propinas) y una serie de *recompensas de carácter intangible* («esto no lo haces solo por dinero»; «incentivo de más largo recorrido»). Ya hemos planteado anteriormente la percepción del deterioro salarial que mantienen muchos de los participantes²²⁵.

En un segundo nivel, entre las recompensas intangibles de la profesión turística encontramos en primer lugar la *estabilidad o seguridad vital* («esta profesión me va a dar de comer toda mi vida»), un valor que se reconoce claramente amenazado en el nuevo turismo (se detecta aquí una clara asociación con el tema del deterioro salarial y las consecuencias de la flexibilización) pero que no por ello deja de tener importancia en las consideraciones acerca del valor de la profesión.

tos o carencias que se detectan en los «malos» trabajadores. Son blanco preferente de estas críticas los trabajadores inmigrantes, los que proceden de ETT o buscan un empleo transitorio en el turismo. También, aunque en otro sentido, son objeto de críticas determinados trabajadores (o empresarios) de la «vieja escuela», a los que se reprocha falta de ambición y un excesivo acomodamiento.

[225] Es oportuno señalar aquí que junto a la pérdida de nivel adquisitivo (al menos en términos relativos) de los salarios turísticos, se registran importantes quejas respecto a las propinas que, además, vinculan la problemática laboral del sector turístico (empleos que nadie quiere) con el deterioro de la *calidad* de la demanda. La convergencia entre los niveles de vida europeos y españoles hace que la propina que antes era «una fortuna» haya perdido relevancia dentro de las remuneraciones de los trabajadores.

En segundo lugar, los participantes aluden al *reconocimiento social* que se obtiene al ejercer la profesión turística. Nuevamente, se plantea en negativo la situación actual («no se reconoce ni se respeta la profesión») respecto a una situación ideal pretérita en la que el profesional turístico era respetado y reconocido *fuera de su profesión*. Varios participantes describen los inicios de su trayectoria laboral a partir del abandono de una carrera convencional (Química, Derecho, Telecomunicaciones) por puestos de bajo nivel en la industria turística (botones, ayudante de recepción, camarero). En esa época, tal trayectoria (que hoy en día puede parecer inconcebible) era indudablemente favorecida por una importante ventaja salarial respecto a los empleos en esas actividades convencionales y por las expectativas de promoción (seguridad y estabilidad) que permitían abrigar las carreras profesionales que fomentaban las empresas turísticas y el propio ritmo de crecimiento de la oferta²²⁶. Pero el atractivo de los empleos turísticos también se veía reforzado por cierto prestigio social añadido por el hecho de que la actividad encarnaba la apertura del régimen franquista al exterior y a la modernidad²²⁷. En este marco, aparecen en algunos grupos propuestas credencialistas que buscan contrarrestar la pérdida de prestigio de la profesión («cualquiera vale para camarero», «cualquiera hace un hotel») mediante cualificaciones formales que limiten el acceso a la profesión, lo que nos remite al tema ya planteado de la formación.

En tercer lugar, encontramos en este segundo nivel de las recompensas intangibles a la *vocación*. Puede decirse que se trata de una recompensa intrínseca al trabajo turístico, en la medida en que se entiende que es un trabajo que permite, a quienes tienen vocación, hacer «lo que les gusta». En este sentido, actúa como el principal contrapeso al interés material (la recompensa económica) y juega un importante papel en la naturalización de las condiciones laborales de los empleos turísticos y en la fabricación del consentimiento hacia ellas. Este papel viene dado porque se considera al «profesional» como aquella persona que ha aceptado e interiorizado hasta tal punto estas condiciones de trabajo que han llegado a gustarle,

[226] En una época en la que se abrían decenas de nuevos hoteles cada año, la expectativa de una trayectoria laboral «de abajo a arriba» contaba con una buena dosis de realismo, al menos ese parece ser el aval profesional que reconocen entre sí los directivos de la *vieja guardia*: «aquí todos hemos empezado desde abajo».

[227] No faltan en los grupos intervenciones que rememoran el clima de apertura y relajación de las costumbres que imperaba en los destinos turísticos en los años 60 y 70 en contraste con la rigidez y tradicionalismo de las localidades no turísticas. Aunque pueda parecer anecdótico y estereotipado, se repiten en distintos grupos bromas, con claro acento machista, respecto a la liberación sexual y los escarceos con «las suecas», que no obstante resultan sintomáticas del reconocimiento que podían llegar a obtener los profesionales turísticos en la época: ganaban mucho dinero, tenían el futuro garantizado, trataban con extranjeros adinerados y encima llevaban una vida sexual mucho más intensa de aquella a la que podía aspirar el hombre corriente.

formando parte de su identidad profesional. Se verá más claro esto si atendemos a cómo se genera la vocación. La opinión predominante entre los empresarios y directivos es que la vocación no es una cualidad natural de los individuos ni se 'aprende' en las escuelas: es una cualidad que se *descubre* una vez que uno ha pasado por la experiencia del trabajo turístico y se «engancha» a la profesión. De esta forma, la vocación actúa por eliminación: aquellos trabajadores que, incorporados a los puestos de base de la producción turística, no «soportan» las condiciones del sector y abandonan la industria carecen de vocación, mientras que los que permanecen sí la tienen. Esta idea, que lo mismo sirve para minusvalorar a los trabajadores inmigrantes a los que mueve únicamente el interés material («hoy trabajan en la hostelería y mañana en lo que sea»), o a los jóvenes formados en la universidad que inician su carrera laboral («quieren ser directores sin saber lo que hay abajo»), refuerza el papel clave de la experiencia en la cualificación del trabajador turístico, ya que precisamente es esta la que *sanciona* y acredita el valor vocacional del trabajador turístico: si tiene experiencia, es que tiene vocación.

Como puede apreciarse en la siguiente cita, el descubrimiento de la vocación pasa por la supervivencia a la prueba inicial de «empezar desde abajo». El «profesional» se distingue de «la gente» porque está preparado para no quemarse. Aunque en principio cualificación («no estoy preparado») y formación («no tienes una formación») se confunden, vemos que posteriormente se aclara que es mediante la experiencia en los puestos de base como «real» y «verdaderamente se aprende». De esta forma, insistiendo en un tema que se viene planteando a lo largo de todo este apartado, se consigue que el profesional turístico acepte el itinerario profesional 'de abajo a arriba'. La función legitimadora y justificatoria parece evidente: se trata de convencer a los actuales trabajadores de base de que pueden llegar a ser directores de hotel y a los futuros directores de hotel de que tienen que pasar por los puestos de base. Pero, como ya hemos detallado previamente, las estrategias de flexibilización del trabajo han disuelto los mecanismos que antiguamente regulaban este proceso de selección: las carreras profesionales con mecanismos de movilidad jerárquica consensuados entre empresa y sindicatos («las categorías profesionales»). En la actualidad, el itinerario 'de abajo a arriba' tiene que hacerse rotando entre empresas, de forma que la vocación pasa a tener mucha más importancia que la estabilidad como recompensa intangible a perseguir por el profesional turístico.

Entonces, en la... en mi opinión en la... en este caso ha pasado lo mismo: ha crecido esto tanto, tantas plazas hoteleras, tantos restaurantes... tanto que la población activa no ha sido capaz de suministrar una *mano de*

obra profesional o medianamente preparada como para absorber eso. Han desaparecido las categorías profesionales, entonces... por poco que aprendas ya, pum, venga, camarero a atender; entonces no tienes una formación, la gente se quema porque dice: 'joder, esto aquí es que... es que yo no estoy preparado para esto'. No empiezan desde abajo, cosa que a mí yo estoy súper agradecido de haber empezado por abajo. Porque veo que hay gente, muy buenos profesionales que en mi hotel, en mi cadena... por ahí en otros hoteles, que han empezado desde abajo y se han hecho muy buenos recepcionistas, jefes de sección e incluso hasta directores de hotel y los veo y me satisface porque así es como realmente se aprende, así es como verdaderamente se aprende (GD2).

Si atendemos, en un tercer nivel, a los componentes que cabe asociar con la vocación y a las propiedades que se le atribuyen, vemos más claramente que el discurso de la profesionalidad persigue naturalizar en las identidades laborales de los trabajadores el estado actual de la organización de los procesos de producción turística mediante una inversión de los valores de sus aspectos más negativos. La dureza de las condiciones del trabajo de base (horarios inadecuados, tareas denigrantes, repetitivas e intensificadas, bajas remuneraciones, precariedad en el empleo)²²⁸ es reinterpretada en positivo como sacrificio («te tiene que costar»). Se trata de un sacrificio que se ofrece a la empresa o al cliente a cambio de la obtención de las recompensas profesionales.

H3: Es un sacrificio, es una profesión sacrificada, eso nada más que hay que mirarlo a la cara, entonces hay gente que se ha sacrificado, unos de más años, otros de menos y tal..

H1: Yo te hablo del presente, no te hablo del pasado. De cómo conseguir que esto siga interesándole a la gente, ese es el problema. Lo que yo ya he hecho.

H5: Pues dándonos a conocer, dándonos a conocer, o sea, dando a conocer.

H2: Eso no tiene nada de preocupación.

H1: Pero no debemos decirle a la gente que esto es malo, dándonos a conocer.

O sea, yo... espera un momento, yo tengo dos hijas, una de cuatro años, una de dos... yo me las he llevado al hotel y yo les he hecho lo que hizo mi padre conmigo, las he entrado por las cocinas... 'mira, estas son las cocinas'... las he metido... eso disfrutan, o sea, dando a conocer a nuestros hijos, a nuestros familiares nuestro trabajo, ¿que es sacrificado? Coño, pero también un médico es sacrificado (GD2).

[228] Fragmento 29.

- H2: Pero [H1], volvemos al principio, porque no entienden la profesión.
H1: Es que la rentabilidad pasa por todo esto, eh, pasa por trabajar fines de semana, pasa por trabajar turnos partidos...
H4: No hay vacaciones en verano, evidentemente.
H5: Esa es la queja de todos.
H3: Y a lo mejor si muchos de nosotros estuviéramos ahí en la parte baja y empezando nos lo plantearíamos, porque es que la gente, los chavales que se van a Puerto Marina... Puerto Marina se llena los viernes y los sábados...
H2: No, esto es vocacional, esto es vocacional.
H1: Exactamente.
H2: Es una industria que es vocacional. Al que le gusta y se enamora de ella, está para toda la vida en ella.
H1: Vocacional para nosotros (GD6).

El sacrificio es, por tanto, la categoría central de la vocación, que orienta las predisposiciones del trabajador en una doble dirección: hacia la empresa y hacia el producto (o el cliente). La identificación con la empresa busca que los trabajadores interioricen el objetivo de la rentabilidad empresarial («la empresa debe ganar dinero para que yo gane dinero»). Se trata de un discurso que, por tanto, normativiza el compromiso y la motivación del trabajador como un sacrificio que debe realizar para que la empresa pueda mantener su puesto de trabajo²²⁹. Una cualidad de la vocación íntimamente vinculada a este código es la *adaptabilidad* (20 citas), es decir, la disposición del trabajador a «adaptarse» flexiblemente a las necesidades de trabajo y a las ofertas de empleo de las empresas turísticas, a la que ya hemos hecho mención anteriormente al tratar la flexibilidad. En un sentido similar, la identificación con la empresa, como elemento o parte de la vocación, se asocia con algunos aspectos de la flexibilidad salarial (en positivo) cuando se plantea la preferencia por incentivos individualizados o colectivos a la productividad frente a las subidas salariales acordadas por convenio.

En contraste, la *identificación con el producto* (18 citas) se aproxima al ideal *artesanal*, tal como lo entiende Sennett (2008; 2009) aludiendo a una ética del trabajo que asienta la identidad profesional en el compromiso con la factura de los productos del trabajo en cuanto obras o expresiones únicas del valor del trabajo personal: el artesano debe su valía profesional a la realización de un *buen* trabajo (ya sea un violín,

[229] Fragmento 31.

una operación quirúrgica o un banquete) independientemente de la rentabilidad o provecho material que extraiga de él. En este sentido, la identificación con el producto se asocia claramente con otra cualidad relevante de la vocación: la *servicialidad* (12 citas), código con el que hemos recogido las referencias a la interiorización por parte de los trabajadores del *rol de servicio*, en particular en lo que se refiere a la interacción con los turistas. Un profesional con vocación es un trabajador que no considera un sacrificio denigrante el atender a personas que están de vacaciones, prepararles la comida o limpiar sus habitaciones, sino que, por el contrario, encuentra satisfacción al realizar estas tareas que permiten el ocio a otras personas. Pueden verse evidencias claras de esta identificación con el producto en las siguientes intervenciones en las que los directivos hablan de las recompensas de su actividad cotidiana:

... lo que te gusta es cuando te felicitan y decir que se está notando la tendencia que está llevando el hotel, se está mejorando en cuanto instalaciones, se percibe que el personal es amable y que está a gusto en la empresa... cuando eso te lo dice un cliente y ves realmente que todo el esfuerzo se está desarrollando y que a todo lo que estás haciendo llega su fruto, es muy bonito y te sientes muy bien contigo mismo (GD1).

... yo te puedo asegurar que yo anhelaba que llegara el lunes para poder firmar ese contrato y no pensaba en el incentivo. Que cuando llegó, evidentemente, no se lo dejas. Lo recogí y me lo llevé. Pero era la ilusión del trabajo bien hecho (GD3).

H3: No, pero *es que nos gusta. Somos unos sufridores en este caso.*

H2: No, no, no. Pero si incluso el negocio no es tuyo.

H3: Ya te digo, te gusta, *te engancha.*

H1: Y te llega el típico mariquita este que dice: 'oye, no, pero si en un banco', cuando seguimos asqueados y te metes allí en una ventanilla... y trabajar de lunes a viernes, jefe de comercial, con idiomas y tal...

H3: Pero no es lo mismo.

H1: *Nos vendríamos abajo, nos vendríamos abajo. Llegas y te vas a un desayuno, que si el bufé, que si el jefe de cocina, te cabreas con el otro, hablas con el de mantenimiento, qué se ha estropeado, a la gobernanta, los problemas que tienes..., es decir, no es lo mismo que llegar y sentarte... no es lo mismo.*

H3: Exactamente. Ahí tienes que estar en el despacho [aquí] hay días que no pisas el despacho.

H5: Tiene sus cosas buenas: *conoces mucha gente, aprendes mucho de la gente...*

H1: Porque *vives por la gente*. Y sobre todo aprendes mucho de la gente.

H2: Una de las cosas que sí que agradezco...

H3: Hombre, *vamos a hablar bien*, positivamente también es que es un trabajo en el que puedes llegar a lo mejor un día a las 9 y te tiras hasta las 2 sin haber levantado la cabeza de... Coño, con los presupuestos por ejemplo, que te llegan... no te separas del ordenador... Pero hay otros días que, no es que te determine que quieras o no quieras hacerlo, sino que no te sientas, más que... bueno, por mirar pisos, mirar proveedores... *Es muy vivo, son muchos palos que tocar. Y eso gusta* (GD3).

Llegamos, por tanto, al nudo gordiano de la calidad turística. El trabajador motivado y vocacional, que se «preocupa» por la satisfacción del turista, resulta ser el pilar esencial del *buen producto turístico*, entendido como aquel que responde a las expectativas (la exigencia) del cliente. En consecuencia, *el discurso de la profesionalidad adquiere una destacada relevancia estructural: no solo describe al buen trabajador turístico, también lo responsabiliza de la calidad del producto* («al fin y al cabo son los que tienen el trato directo con el cliente). Si el producto turístico se deteriora y es preciso recurrir a dolorosas reestructuraciones es porque los trabajadores que buscan empleo en el sector no tienen vocación y determinados empresarios han abandonado su compromiso con el producto turístico, empleándolos para obtener un producto más barato pero de peor calidad (sin «amor», despersonalizado). No olvidemos que el argumento de la profesionalidad también se utiliza para denostar a los competidores que deterioran la calidad del producto (personalizados por el colectivo, o fracción, empresarial de los constructores): no son profesionales, solo les preocupa la rentabilidad.

Otra forma de poner en positivo el sacrificio alude así a la *autoexigencia* del trabajador (13 citas): este debe vigilarse a sí mismo (y prepararse) para estar a la altura de lo que el turista desea. En términos de un directivo del GD6: «no es bueno que un trabajador se acomode». Se trata de una cualidad de la que hacen gala en particular los directivos y mandos intermedios, que recurren a ella como elemento central que legitima su posición privilegiada en la jerarquía laboral: lo que los diferencia del resto de la gente que se «estanca» en la fase inicial de la trayectoria 'de abajo a arriba' es que ellos se han sacrificado más y se han preocupado por formarse y prepararse.

Mi punto de vista como empleado, yo soy directivo pero empleado, no es mi empresa, estoy de acuerdo con [H2] en el sentido de que el 50 % del trabajo debe ser vocacional. *Entre el tiempo que le dedico a esto y mi formación extra que tengo por mi cuenta que luego aplico obviamente en la empresa, eso denota que es una actividad que debe ser vocacional (GD1).*

H3: ... A mí lo que me ha enseñado la formación de personal es que casi tengo que obligar a la gente a que vaya a los cursos. El problema es ese: cómo mantienes tú una calidad a un cliente más exigente si cuando tú estás intentando formar a tu propio personal que ya está dentro, que lo has localizado y lo tienes, pero lo quieres formar para que siga cumpliendo las expectativas, porque *al fin y al cabo son los que tienen el trato directo con el cliente*. Son los más reacios. No es solamente la falta de personal y de gente cualificada, que no la hay, sino además, cuando intentas seguir aumentando la formación de ese personal tampoco la quieren.

H2: Yo tengo un hotel que está cambiando mucho [...]. Las necesidades que yo tengo ahora no son las que tenía hace dos años. Hay personal fijo que se está yendo porque no ha sido capaz de subirse a ese carro. ¿Cómo llegas tú a esa amenaza que yo digo? Yo abro un restaurante y necesito un metre. Y a mí no me vale que la política que se seguía: 'este que lleva cinco años, que sea metre'. No, no, yo quiero que el metre hable cuatro idiomas, que sepa de vino, que sepa de tal... '¿aquí hay alguien que lo tiene?', entonces fuera. Y si dice que lleva cinco años aquí y nunca le subes. Y ahí es donde tú ves. Yo he hecho subgovernantas a camareras habiendo gente que lleva mucho más tiempo en la empresa, y por supuesto habiendo recibido formación. Nosotros además pagamos la formación, mandamos a gente a dar cursos, al que esté interesado se le paga. El problema sigue siendo el del personal (GD1).

La servicialidad muestra así otra cara: la interacción en el interior de la empresa. Ya dijimos que la motivación y el compromiso eran elementos de la cualificación del trabajador que ensalzaban la orientación subjetiva del trabajador (su «actitud») hacia la participación activa en las tareas productivas. El trabajador servicial (denominado el «cliente interno» por algún directivo iluminado por las ideas del *marketing* estratégico) también es disciplinado y poco conflictivo²³⁰. De esta forma, la

[230] Fragmento 32.

vocación, revelada a través de la experiencia, actúa como una credencial de la motivación y el compromiso de un trabajador. A la hora de contratar a un trabajador, los empresarios reconstruyen su trayectoria laboral previa a través del examen de la experiencia, codificada en el currículum²³¹. En este examen, la identificación con el producto viene acreditada por la permanencia en el mercado laboral del sector (se desconfía, como hemos dicho, de los trabajadores que proceden de otros sectores) mientras que la identificación con la empresa es acreditada por la secuencia de contratos sucesivos. Con ambos elementos, el empresario puede hacerse una idea del nivel de compromiso que puede esperar del trabajador.

Un último aspecto que se valora como parte de la vocación, o al menos como una recompensa profesional del trabajo turístico, es la *autonomía*. El trabajador debe ser capaz de desarrollar autónomamente sus tareas y tener criterio a la hora de tomar decisiones (para no tener que «estar siempre encima de él»). Se trata de una variable muy relevante a nivel teórico para la que, sin embargo, apenas contamos con información. Como puede verse en la siguiente cita, algunos mandos intermedios se quejan de la falta de autonomía que experimentan en las cadenas, en las que son «solo números». Sin embargo, tanto en el discurso sobre las relaciones con el trabajador, como en el discurso sobre la profesionalidad es posible encontrar mucho más claramente una visión restringida de la autonomía del trabajador, más orientada a la autoexigencia y a la sumisión o aceptación acrítica de las condiciones de trabajo. Así, se ve mal que los trabajadores «no quieran», se «quejen» o «protesten» del trabajo o los horarios.

H1: ... mientras que el que está aquí sabe y está palpando, lo notas, lo tocas y dices, 'vamos, pero vamos a ver, ¿esto funciona, esto no funciona?'. ¡Pero que te lo diga alguien! Que eso ya crea un malestar de escala que dices: 'bueno, y me está mandando alguien [la central de la cadena] que no tiene ni puñetera idea de lo que está dentro, de lo que se pide aquí y de lo que se palpa aquí'. Y la verdad que yo creo que cuando tú tienes una cadena de hoteles, pierde la personalidad el sitio, pierde autoridad y pierde la gente que trabaja ahí, pierde también mucho... es mi opinión...

H4: Pero yo... ese caso se nos ha dado a nosotros.

H5: Sí.

H4: Y yo creo que los culpables de eso somos nosotros.

[231] Fragmento 33.

H1. Eso ya no te lo puedo decir yo.

H3: Yo no lo sé, yo sigo siendo el mismo, o sea yo soy normal... Donde trabajaba, *evidentemente tienes un jefe o tienes otro jefe, te puede marcar más o menos, pero yo sigo...* no dejo que eso me afecte, o por lo menos intento no dejar que me afecte, me cuesta, de verdad. Me cuesta, día a día... (GD2).

Parece claro que el discurso de la profesionalidad actúa como un código de conducta que ensalza la obediencia y la disciplina en la producción, a la vez que ensalza la aceptación del contenido y condiciones del empleo turístico. Obviamente, no es un código que acaten por completo los trabajadores: las quejas respecto a la profesionalidad o la falta de atractivo de los empleos turísticos que los participantes detectan entre la población no inmigrante nos permiten intuir que las plantillas turísticas andaluzas andan bastante escasas de vocación, tal y como la entienden los responsables empresariales. Sin embargo, se trata de una retórica cuyos efectos no se circunscriben a las arengas de los empresarios sobre los trabajadores ideales para obtener el consentimiento de sus empleados ante las nuevas formas de organizar el trabajo. Algunas de sus ideas centrales tienen una influencia clara en las estrategias públicas de inversión en capital humano y condicionan las decisiones de cualificación de multitud de jóvenes. Por describirlo de una manera algo tosca: la idea de que los trabajadores no están cualificados viene a afirmar que el problema no es que estén mal pagados, no tengan estabilidad o realicen tareas desagradables, sino que no tienen vocación. Y dado que ya no es posible identificar la vocación de los trabajadores mediante el examen de su desempeño y capacidad de sacrificio, será preciso cualificarlos mediante algún tipo de formación que normalice estas disposiciones en un mercado laboral más amplio y anónimo. Además, dado que estas cualificaciones suponen una inversión cuyos resultados no puede acaparar el empresario, lo legítimo es que sean la Administración Pública y los propios trabajadores quienes la realicen.

En otro orden de cosas, en el siguiente apartado plantearemos que el discurso de la profesionalidad y los valores que ensalza tienen también una importante repercusión, aparte de en la fabricación del consentimiento en el interior de las empresas, en sus estrategias de transformación del producto que elaboran y comercializan. Como veremos de forma sintética, el objetivo de las estrategias de calidad es *mejorar* el producto, de forma que tomarán como punto de partida las nociones de lo que es un buen producto turístico que también se aplican para juzgar a quienes los producen.

8.4. Estrategias de calidad

Nuestro análisis de las estrategias de calidad toma como punto de partida el discurso estratégico referido al *producto*, en contraste con los discursos tratados en los apartados anteriores, que se referían a las estrategias orientadas a los procesos organizativos (apartado 8.2) y al uso del factor trabajo en ellos (8.3). Como ocurrió en esos casos, las estrategias de producto se plantean a partir de la oposición entre viejos y nuevos productos turísticos, de forma que nos encontramos con un discurso que aborda (evalúa) los cambios o la *transformación del producto turístico*. Por otra parte, recordando lo señalado al final del capítulo 7, estas estrategias se plantean como respuesta a un tipo de presiones del entorno (el cambio en las especificaciones del producto), por lo que será preciso rescatar algunas de las nociones sobre este particular desarrolladas en el capítulo 6 respecto a los turistas (apartado 6.1) y los competidores (6.2).

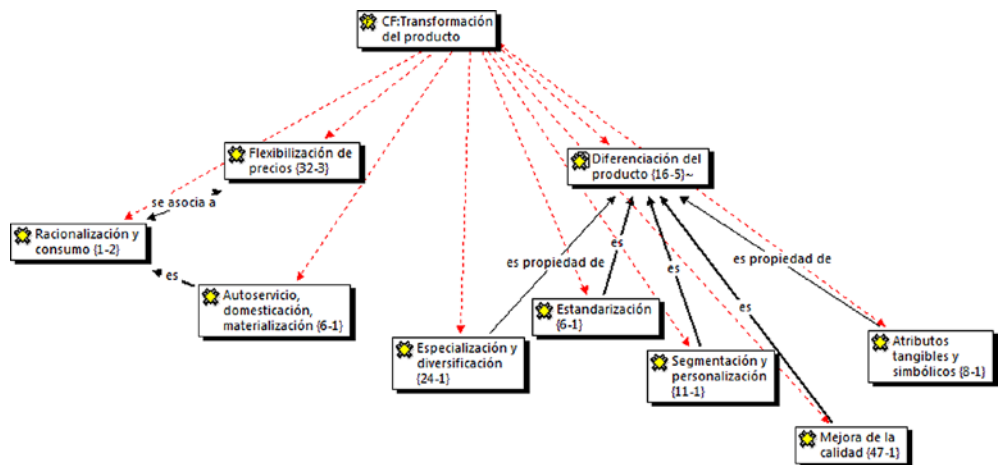
La exposición partirá, en primer lugar, del examen de las dos direcciones que caracterizan la transformación del producto, la *flexibilización de precios* (ofrecer un *mismo* producto a precios diferentes) y la *diferenciación del producto* (ofrecer un producto *diferente* del que se producía anteriormente o del que ofrecen los competidores). En segundo lugar, dada la importante presencia que tiene la *mejora de la calidad* dentro de los debates sobre este segundo grupo de estrategias, se procederá a un examen detallado de la variedad de sentidos o significados que adopta el uso empresarial de este término.

8.4.1. Las estrategias de transformación del producto

El proceso de codificación inicial contaba con un importante arsenal de códigos iniciales extraídos de la literatura sobre los cambios en el consumo turístico. Este proceso partió de una *familia* (Transformación del producto, 133 citas) en la que se incluyeron 9 códigos iniciales. Como puede apreciarse en el gráfico 17, tras la codificación inicial de los discursos pertenecientes a esta familia, tan solo tres códigos contaban con material suficiente para una ulterior codificación selectiva: la flexibilización de precios (32 citas), la tensión entre especialización y diversificación (24 citas) y la mejora de la calidad (47 citas). En la medida en que el siguiente subapartado va a tratar de estos tres códigos y sus relaciones, aquí nos centraremos en caracterizar los aspectos sustantivos que se incluyen en los distintos códigos iniciales, así como examinar las relaciones, a nivel de teoría formal, que hemos podido establecer entre ellos.

Como hemos planteado algo más arriba, las transformaciones del producto aluden a dos tipos de fenómenos: la flexibilización en los precios de los productos y los esfuerzos de los productores por desarrollar nuevos productos que los diferencien de los de sus competidores. No debe olvidarse, en cualquier caso, que la *innovación competitiva* ('hacerlo mejor que los rivales') es el proceso subyacente en el que ambas estrategias se aplican de forma simultánea e interrelacionada: las variaciones en los precios siempre tienen en cuenta los estándares de calidad y los nuevos productos siempre están condicionados por la competitividad de sus costes de producción.

Gráfico 17. Transformación del producto. Resultados de la codificación inicial



La primera de estas estrategias, la *flexibilización de precios* (32 citas), alude a variaciones en el precio de los productos sin que se produzcan, al menos en principio, cambios sustanciales en sus características. Esta flexibilización viene impuesta por dos aspectos del nuevo contexto sobre los que ya nos hemos extendido previamente: las presiones a la baja sobre los precios de los competidores con estructuras de costes más ligeras y los cambios en la distribución turística. La primera se ha traducido principalmente en las estrategias de racionalización de procesos ya expuestas, orientadas al incremento de la productividad y, particularmente, a la reducción de los costes de personal. Como veremos, se trata de una estrategia que, de forma más

o menos intencionada, implica algún grado de transformación del producto (ya que lo hacen los procesos²³²), afectando de forma importante a los estándares de calidad.

Antes será preciso atender al efecto de los cambios en la distribución en las políticas de precios. La multiplicación del número de oferentes y la inmediatez de las transacciones en los nuevos canales ha conducido a que los precios experimenten una importante variabilidad independiente de las cualidades del producto y vinculada únicamente a los *costes de oportunidad* de cada producto en el momento en que se realiza la compra. Esto quiere decir que una noche en la misma habitación de hotel puede ser mucho más cara o barata en función de si, por ejemplo, se consume en un fin de semana de agosto o en una fecha laborable de febrero; o que una misma fecha puede variar sustancialmente de precio si se compra con varios meses de antelación o el mismo día de entrada. Se trata de incorporar al precio, en cada momento, el grado de escasez del producto en función de la presión de la demanda. La aparición de este 'mercado continuo' de los productos turísticos plantea un importante dilema moral a empresarios y gestores:

H3: Si tú tienes dos habitaciones y es un sábado a las cuatro de la tarde, le dices, 'mire usted, la tarifa es de 150 euros, y esto es lo que hay', porque *tienes muchas posibilidades de vender la habitación*. Si te viene otra vez el mismo a las 12 de la noche y tú tienes las dos habitaciones vacías se la dejas a los 60 euros.

H2: Pues *no se la dejas*.

H3: Porque sabes que no la vas a vender.

H2: Entonces, [X], esto *es amor propio*, porque, perdona, a mí me han llegado gente y me han dicho...

H3: *Para mí no es amor propio, para mí es que hay que pagar al banco y a los empleados* (GD4).

El problema surge cuando el cliente se crea unas expectativas por el precio que ha pagado pero el producto, por ejemplo, solo es más caro por ser una temporada con elevada demanda («Semana Santa en Sevilla»). En estos casos, la desviación sobre el «precio justo» es acompañada por una mayor exigencia sobre el producto²³³. Algo similar ocurre cuando el precio es demasiado bajo, aunque en este caso es

[232] Recuérdate lo señalado en el apartado 3.2.2 acerca de la simultaneidad de producción y consumo en el turismo.

[233] Fragmento 34.

el hotelero el que no puede ofrecer el mismo producto, ya que tiene que ajustar los costes por debajo del estándar («por pagar 20 euros al día no se le puede dar la nota»). Se trata del tema de la *alta exigencia sobre el precio*, ya abordado en el apartado 6.1²³⁴.

H4: ... Ahora, cómo atender a un cliente, cómo... eso sí que lo sabemos todo el mundo. Lo que pasa es que *el tipo de cliente que viene igual no sabe que por pagar 20 euros al día no se le puede dar la nota* [...].

H3: El tema del IMSERSO: es nada más llegar al establecimiento y lo primero que te pregunta es que dónde está el hogar del jubilado, para ir a tomarse la cerveza, tomarse el café y tomarse...

H1: Por el precio que pagan...

H4: Es un tipo de cliente, un sector que *lo tenemos en una fecha determinada y que hay que jugar a ese juego. Es que no tienes más remedio. Entonces, ¿ese mismo personal, ese mismo director sirve para el verano? Por supuesto, completamente...*

H2: Yo te diría que dentro de eso [...] estamos muy atrasados, pero el español aún no sabe... hay un dicho inglés que es *money for value*. Eso no lo ha aprendido todavía el cliente español. Tenemos clientes del IMSERSO, y yo creo que todos los hemos tenido, que lo primero que te dice es *esto no es un hotel de cuatro estrellas. Oiga, ¿usted sabe lo que está pagando?* (GD3).

Lo que viene a plantear la última cita es que aunque el producto no varíe nominalmente con su precio, en realidad sí que se realizan cambios o ajustes en los procesos que desvirtúan su calidad. Es una idea comúnmente aceptada en los grupos (aunque suele atribuirse a los empresarios no «profesionales») que las estrategias de racionalización de costes que sirven de base a estas políticas de precios flexibles (plantillas flexibles y precarias, procesos rediseñados para optimizar costes) afectan negativamente a la calidad del producto. De los ejemplos que mencionan los empresarios cabe interpretar que el resultado de estas presiones sobre la estructura de costes suelen dar lugar a productos asimilables a lo que George Ritzer denomina *macdonalización*. En este sentido, encontramos que se fomenta el autoconsumo (p. e. el servicio de restauración se transforma en bufé), la domesticación (p. e. la compra *online* desde casa de paquetes turísticos) o la materialización (p. e. la modalidad 'todo incluido' que permite adquirir un consumo ilimitado durante

[234] Fragmento 35.

un periodo de tiempo) a la vez que se racionalizan los procesos, a la manera de una cadena de montaje, ajustando los elementos tecnológicos y humanos que intervienen, entre ellos la intervención de los clientes o consumidores²³⁵. Se trata de productos más eficaces y previsibles para el productor, pero que al mismo tiempo presentan los problemas de «deshumanización» para el consumidor propios de los productos macdonalizados.

... han desaparecido muchas series de *tareas que antes el cliente valoraba y ahora yo no se le dan, cosas queridas*. Hay aquí cocineros que me podrán decir que sí, otros no... la cocina ha dejado de hacer muchas cosas porque ya por el tema de tiempo, y ya se puede decir que ya no se hacen, y la sala igualmente, por ejemplo, hablando de restauración, pues *ha dejado también de hacer una serie de cosas por el tema de costes* y tal... (GD2).

El cambio viene impuesto por una serie de circunstancias. Y el cambio se tiene que producir obligatoriamente porque *los costos laborales se van arriba del todo y alguien inventa el bufé*. Entonces empezamos con el bufé cuando antes se trabajaba con las brigadas. Se trabajaba una cocina muy buena, magníficamente buena... Todo es un complemento, es decir, *se varía el tipo de servicio y ya no se necesita tanto al camarero profesional como al que desbaraza*. Entonces, *ese cambio ha sido debido a costos*, porque no olvidemos que las empresas hoteleras somos, pues más que empresas, algunas veces somos recaudadores del Estado (GD6).

H1: Lo que ha pasado es que el tipo de turismo que venía hace 10 años ya no viene aquí. El que era profesional, profesional, porque hoy en día buscar a una persona que sepa hacer cócteles no lo encuentras...

H3: Es que tampoco lo necesitas...

H2: Porque el tipo de gente no te pide ningún cóctel, totalmente de acuerdo.

[235] En este sentido, el cambio tecnológico en la cocina permitido por las técnicas de conservación (congelación) y preparación (hornos programables, cocina al vacío) se combina con los arreglos del bufé, que implican a trabajadores y a consumidores. En lugar de preparar raciones individuales en el momento en que son encargadas por el cliente, el menú se prepara con antelación en bandejas al vacío que contienen unas 20-30 raciones que son almacenadas en cámaras. Existen aparatos adecuados para calentar de nuevo estas bandejas, transportarlas y mantenerlas calientes mientras están en el bufé o esperan, en la cocina, a que se monten los platos (cuando, como en el caso de las cenas, se opta por un servicio de menú). Lo que se consigue con esto es, al igual que en los establecimientos de McDonalds, restringir la carta de platos (limitando las posibilidades de elección del cliente y facilitando la previsibilidad de los inventarios) y reducir notablemente las necesidades de cualificación del personal de cocina (formados por equipos de varios pinches y un cocinero que supervisa las elaboraciones en cadena) y de sala (ayudantes de camarero —transportadores de platos— cuando no los propios clientes).

H1: O trinchar un lenguado... el último restaurante [que había, ya] no te sirven, no te van a trinchar un lenguado [...].

H3: Totalmente de acuerdo.

H2: Ni te van a flambear, porque *no tienen ese tipo de cliente, porque no lo pagan...*

H4: Y hay que cobrarlo también (GD3).

Un último aspecto relacionado con la flexibilización de precios y sus efectos en la calidad del producto turístico tiene que ver con el tema de los *ingresos adicionales* al precio de venta de los productos hoteleros. Uno de los motivos para acceder a la flexibilización de precios pasa por la necesidad de mantener la actividad del hotel en momentos de baja demanda. En esos momentos es posible que el establecimiento produzca más pérdidas estando cerrado (por los costes fijos) que funcionando a unos precios muy bajos, por mínima que sea la ocupación. Otra opción pasa por intentar maximizar la ocupación por encima de los niveles «normales» con los precios medios, ofertando a precios bajos aquellas habitaciones que tienen escasas posibilidades de venderse. Por último, como se señalaba en una intervención anterior, se puede «enseñar al cliente» que la ocupación anticipada es más rentable (por la posibilidad de planificación) que la de última hora. En todos estos casos, lo que se intenta es que la clientela asuma una parte mayor de los costes fijos de la que asumiría si el hotel estuviera cerrado, ocupado por debajo de su óptimo de producción o mal planificado. Aparece entonces un problema relacionado con el hecho de que no todos los ingresos provienen del precio de venta del establecimiento, ya que existen ingresos adicionales por la prestación de distintos servicios no incluidos en el paquete adquirido por el cliente (el «extra» de los «puntos de venta»). Las bebidas y productos del mueble bar, la conexión a Internet o el servicio de lavandería son ejemplos claros de este tipo de servicios extraordinarios. Asimismo, no hay que olvidar que las propinas también generan ingresos adicionales, aunque la dirección no se los apropie. Inicialmente, al prever los ingresos para un nivel de ocupación dado, los ingresos adicionales se imputaban por igual independientemente del precio de venta y podían llegar a suponer una parte muy importante del total de ingresos del hotel («con extra pagabas nómina»). Sin embargo, la percepción unánime en los distintos grupos de hoteleros es que el cliente que accede a estos precios de oferta también reduce de forma importante el resto de sus gastos, por lo que estos ingresos adicionales se reducen o desaparecen. Se trata de un turista «de baja calidad» que no paga por esos servicios extraordinarios, de forma que el resultado de la flexibilización de precios acaba siendo que «mientras más llenas, más pierdes».

H1: Hay que mirar una cosa también, digo yo. *¿Qué ocupación tenéis, 75 %, sí, pero con qué tipo de gente, y con qué precio?*

H2: Pero eso es inevitable.

H4: El 75 %, a los precios nuestros, y al 100 %, los precios de la Costa del Sol.

[...]

H1: Por sacarle dinero al cliente...

H3: Es que tu caso es diferente, macho, es que tú eres un cinco o seis [estrellas]...

[...]

H1: Es que en extra llevamos ya muchos años que en extra no vende. *Hace 30 años sí vendías, con extra pagabas nómina, pero hace ya 20 años...*

H2: Con los puntos de venta, pero eso se ha acabado. *Mientras más llenes, más pierdes.*

H3: Pregúntame a mí que tengo tercera edad (GD3).

Entonces, ¿por qué ofrecer estos servicios extraordinarios?, o en otros términos, ¿cómo es posible que un hotel de cuatro estrellas ofrezca habitaciones a 20 euros? Obviamente, partiendo de una cultura empresarial en la que la reducción de costes resulta sumamente *legítima*, parece claro que la estrategia de no ofrecer estos servicios, es decir, eliminar aspectos 'superfluos' del producto *racionalizando su consumo* tiene unas amplias posibilidades de difusión. Téngase en cuenta que por lo general estos servicios requieren trabajadores cualificados²³⁶ cuya retención en la empresa (e incluso en el mercado laboral local) resulta costosa («no lo encuentras»). El problema es que, entonces, se inicia el *círculo vicioso* de deterioro de la calidad al que ya nos hemos referido en anteriores ocasiones: al prescindir del personal profesional en la temporada baja se hace más difícil obtenerlo en la temporada alta, lo que deteriora la reputación del hotel, que debe reducir aún más sus precios en la siguiente temporada baja.

Sin embargo, esta tendencia se ve contrarrestada por los estándares de calidad, un elemento de regulación institucional del campo organizacional que tiene una faceta legal-formal (las normativas que establecen los servicios mínimos que debe prestar un establecimiento para ser clasificado en una categoría) pero que tam-

[236] Entre el personal del núcleo de operaciones, por ejemplo, el «camarero profesional», que «sepa hacer cócteles»; aunque también cabe incluir personal de animación —cómicos, ilusionistas, músicos, pinchadiscos, monitores deportivos— o de otro tipo —terapeutas, socorristas, encargados de protocolo, asistentes personales, etcétera.

bién requiere un marco cultural que aliente el cumplimiento (*compliance*) de dichas normativas y la observación de otros aspectos del producto no explicitados. El empresario no solo decide si el establecimiento ofrece los servicios exigidos por la normativa sino también la manera en que estos son ofrecidos²³⁷. De nuevo, la fuerza moral del valor profesional otorgado a la identificación con el producto será crucial aquí: los empresarios profesionales deben defender los estándares de calidad frente a las tentaciones de la rentabilidad.

H2: Y la relación calidad-precio que estamos ofreciendo al precio que podemos pagar. Tampoco... no olvidemos, que *un cinco estrellas en la costa no es un cinco estrellas en ciudad. Tampoco se cobra ni una cuarta parte que lo que se cobra en ciudad.*

H1: Los precios no tienen nada que ver, aunque *el cliente quiere el mismo servicio* de un cinco estrellas de ciudad.

H2: Y no entiende que ha pagado una cuarta parte.

H1: Que igual lo puedes tener, *el servicio también lo puedes tener en costa, y a lo mejor lo tienes también*, lo que pasa es que...

H3: No hay tanto cliente.

H1: Ese es el problema.

H4: Si hay que verlo. Si llegan y se van al supermercado a comprarse las botellas de agua (GD3).

[El crecimiento de la oferta] repercute en cuanto a la supuesta calidad, que comentaba muy bien H2. Efectivamente hay un problema de... puede haber un problema de actitud, ¿no?, de actitud, puede haber un problema de formación. *Yo creo que es un problema de actitud*, porque la mentalidad también de la juventud [...] ha cambiado considerablemente. *Nos olvidamos a veces que lo que prestamos es un servicio de hospitalidad, no solamente servicio puro y duro, sino que lo nuestro es la hospitalidad.* Y sí es verdad que *mucha gente que entrará en este negocio viene para pagar las hipotecas y no porque realmente tengan un sentimiento vocacional, ¿no?* Si bien no es en todos los casos, en hoteles que ya tienen una cierta antigüedad no sufrimos tanto este problema y sí tenemos problemas cuando queremos sustituir a las personas que ya llevan años en la casa, ¿no? Queremos añadir sangre nueva, sí tenemos ciertos problemas. En-

[237] Por ejemplo, la obligación de disponer de un servicio de habitaciones durante las 24 horas puede organizarse mediante un turno específico de cocina y camareros o recurriendo a comida precocinada que el encargado del turno de noche en recepción caliente y lleva a las habitaciones.

tonces yo creo que hay una pequeña pescadilla que se muerde la cola, en el sentido de que *queremos sostenibilidad y queremos dar buen servicio, pero las circunstancias no nos ayudan para ello* (GD6).

Yo he recomendado restaurantes que a lo mejor hace dos años tenían *un estándar de calidad bastante aceptable, una relación calidad-precio muy buena*, y ahora han bajado un poquito los precios porque... yo lo veo normal: tienes un personal, unos impuestos que tienes que cubrir. *Y, o trabajas con cuatro clientes a precio muy alto, lo cual va a ser muy difícil cubrir gastos, o trabajas con muchos clientes a un precio más bien bajo*. Con lo cual tienes que bajar los estándares de calidad, en cuanto a restauración. Concretamente *nosotros mantenemos la calidad y evidentemente le sacamos menos rentabilidad al cliente actual* (GD5).

El reconocimiento de estos estándares de calidad es un proceso crucial en la elaboración de las estrategias. De forma general, permiten a los empresarios detectar las expectativas de los turistas sobre un conjunto de especificaciones del producto para un nivel de precios determinado («yo soy un 3 estrellas [...], no tengo SPA»). Sin embargo, vimos en el capítulo 6 que esta actividad observa menos a los turistas que a los competidores y atiende más a los factores contextuales que inciden en los precios que a las actuaciones de la competencia sobre sus procesos productivos. Aunque los discursos recogidos no profundizan en cómo se forman y detectan estos estándares, las evidencias apuntan a que definen un conjunto medio o típico de cualidades significativas del producto que un grupo de pares oferta dentro del rango de precios en que se mueve la empresa. La calidad de los productos turísticos se mide a partir de las comparaciones respecto a esta oferta media: es igual, peor o mejor que el estándar de los competidores. Nótese que este planteamiento tiende a relativizar los estándares de calidad, un aspecto sobre el que volveremos en el siguiente apartado.

En contraste con la flexibilización de precios, las estrategias de *diferenciación de productos* (16 citas) asumen explícitamente la intención de cambiar o alterar el producto, renovándolo o desarrollando productos parcialmente nuevos que lo sustituyan. Hemos distinguido tres tipos de estrategias: la estandarización, la segmentación y la mejora de la calidad. Estas tres estrategias se mueven en un continuo que va de la especialización (ofrecer un único producto a un nicho de demanda específico) a la diversificación (ofrecer una gama de productos a distintos nichos de demanda) en el que lo habitual son las soluciones intermedias (por ejemplo,

especializarse en tres productos —vacacional, IMSERSO y golf— para las clientelas de tres momentos del año —verano, invierno y las temporadas intermedias de primavera y otoño—. Por otra parte, aunque la producción discursiva de los grupos no trata en profundidad el tema, estas estrategias giran en torno a las cualidades o atributos que se adhieren a los productos, en las que tienen especial importancia la distinción entre sus *atributos tangibles y simbólicos* (8 citas).

Ya hemos hecho mención a la estrategia de *estandarización* (6 citas) al hacer mención a los problemas que introduce la flexibilización de precios en el mantenimiento de los estándares de calidad. Existe en los grupos del turismo maduro de la Costa del Sol un importante debate sobre si el estándar de calidad del «nuevo» turismo es mejor o peor que el del «viejo». En este sentido, las distintas opiniones tienden a presentar al ‘mal producto’ turístico como un producto estandarizado, impersonal, masificado o deshumanizado («sin cariño»)²³⁸.

Yo diría que las cosas han cambiado, y te apoyo en el sentido de que hoy en día, en un global, se da mucho mejor servicio que hace 30 años, en un global. Porque hombre, hoy en día... nosotros nos acordamos de los menús, eh, del sota, caballo y rey. El zumo, la tortilla tal y el hígado a la lionesa y lo otro [...]. Pero te digo una cosa, [H1], hemos trabajado desde dos estrellas hasta cinco estrellas. Tú has tenido suerte, y yo también, afortunadamente, pero bueno, hay que mirar la globalidad. Tú vas hoy a hoteles o a cadenas de hoteles que medio merezcan la pena y tienen *unos bufés muy dignos, una variedad muy buena, una calidad muy divina y tienen un servicio bastante restaurado*. O sea, si al cliente lo pones a elegir, posiblemente elegiría esto a lo anterior. [Hay] hoteles de mucha categoría, de mucha *elegancia*... (GD6).

Si algo nos puede diferenciar aquí, [...] *no está en la calidad*, porque el que más el que menos... Yo creo que eso está ahí y nadie lo va a quitar, es un poco diferenciar que *aquí hay negocios muy preparados, muy modernos, a la última, y que el trato más o menos es personalizado*, vamos a decirlo así, o intentamos que sea personalizado; mientras que en otros sitios, pues la verdad es que no se lo hacen así, de esta manera. *Porque no se dediquen a esto realmente*. Eso es lo que yo no quisiera que se perdiera, el *sello* que tiene Marbella... (GD2).

[238] Fragmentos 36-37.

Se aprecia en esta última cita el tema de los *aspectos tangibles y simbólicos* del producto turístico y su conexión con el código más general de la diferenciación. Distingue este participante entre una calidad tangible («negocios preparados, modernos, a la última») y una calidad intangible (el «sello») derivada de la orientación profesional («dedicarse a esto») hacia el trato personalizado, que no pueden tener todos los «sitios». La calidad del trato aporta una cualidad intangible al producto turístico que supone una ventaja competitiva no replicable por los destinos (o empresas) rivales. El uso, en la cita del GD6, de la «elegancia» para señalar la excelencia más allá de la categoría apunta también hacia esta noción de las cualidades simbólicas y el valor que aportan a los productos turísticos²³⁹.

El tema de las cualidades del producto (o más bien del cambio en ellas) se produce en paralelo a las estrategias de comercialización orientadas a la *personalización y segmentación* de productos y clientelas. Segmentar es añadir cualidades complementarias a un producto para que se adapte mejor a las necesidades y/o expectativas de un grupo (o nicho) de clientes específico. Vender 'turismo de naturaleza', como hacen los empresarios de Matalascañas y pretenden los de Ronda, supone ofrecer un agregado de productos que incluye un tipo determinado de alojamientos (casas y hoteles rurales, campings) y una serie de actividades complementarias (restauración, excursiones, deportes, museos) adecuado a las motivaciones de los turistas que consumen ese tipo de productos («el mercado que demanda eso»). El objetivo aquí, al contrario que con la estandarización impersonal que acompaña a la flexibilización de precios, es ofrecerle al cliente «*todo lo que quiera*»²⁴⁰.

8.4.2. La calidad turística

Como se ha señalado, la *mejora de la calidad* es el código que alcanzó un mayor número de ocurrencias en la codificación inicial de los discursos sobre la transformación del producto. En el capítulo 7 planteamos que las estrategias de calidad y el discurso de la profesionalidad que les da sustento suponen el principal contrapeso a las estrategias de flexibilización y su racionalización en términos de rentabilidad. La calidad es reconocida por todos los colectivos como la estrategia fundamental para afrontar los cambios del contexto turístico. Si hay un consenso moral uniforme en todos los grupos es precisamente el que apuntala la *calidad turística* como

[239] Fragmentos 38-39.

[240] Fragmento 40.

objetivo estratégico irrenunciable: «no se puede competir en precios, hay que competir en calidad». Sin embargo, como veremos a través de los distintos sentidos que se adhieren a la calidad turística, *el almacén cultural desde el que se emite el discurso estratégico (o, podríamos decir, las regularidades sociales en la manera en que se justifican las estrategias) de los empresarios tiende a desplazar fuera del ámbito de la acción empresarial la responsabilidad en la consecución de la calidad turística, hacia los turistas (exigencias injustificadas), las Administraciones Públicas (recursos colectivos mal gestionados) o los trabajadores (falta de profesionalidad)*. Veamos previamente los distintos significados que tiene, para los empresarios, la calidad turística.

a) ¿Qué es la calidad turística?

Las definiciones de calidad turística que plantean los expertos giran en torno a varios aspectos que tienen como hilo conductor la satisfacción del turista:

- Prestación de *servicios y trato acordes a las expectativas del turista* según el precio pagado. Un buen producto turístico es aquel que satisface al turista. Sin embargo, no se trata de una satisfacción absoluta que lleve a maximizar la calidad. Esta debe optimizarse en virtud de las expectativas que el turista puede albergar legítimamente según el precio que ha pagado. Esta correspondencia entre expectativas y precios se codifica en los *estándares de calidad*, a los que ya hemos hecho mención en el apartado anterior. De esta forma, la idea de que el turista satisfecho es rentable (darle al turista «todo» lo que pida) también lleva implícita la idea de que la satisfacción del turista se ve condicionada por su rentabilidad (el turista «tiene que entender que por el precio que ha pagado no se le puede dar» todo). Esto trae a colación lo señalado en el apartado 6.1 acerca de las percepciones sobre el nivel de exigencia de la demanda (frg. 41).
- *Diversificación* de la oferta y comercialización de productos personalizados para segmentos específicos de mayor valor añadido. La diversificación de los productos y la segmentación de la oferta permite responder a un mayor número de expectativas del cliente, lo que redundará en mayor satisfacción con la oferta. Se tiende a asumir que el turista 'de segmentos' es más rentable que el turista 'convencional'. Se crea aquí

una dicotomía artificiosa²⁴¹ entre productos caros de calidad y productos baratos de mala calidad (fig. 42).

- *Fidelización de la clientela* mediante un producto coherente con la imagen de marca. Se asume la idea de que la rentabilización de la satisfacción del turista se obtiene mediante su fidelidad. Obtener una alta tasa de clientes repetidores se convierte en símbolo del éxito del producto en el mercado, independientemente de la forma en que esto se traduzca en mayores ingresos para la empresa. Aparecen implicadas aquí la mejora de la reputación, la menor dependencia de los intermediarios y las relaciones de confianza entre clientes y empleados. De esta forma, se llega a señalar que la calidad (la satisfacción del cliente) es la mejor herramienta de promoción y comercialización.

La noción, propia de la retórica del Management, de la *calidad integral* (o total) tiene una amplia repercusión en todos los grupos. Se parte de la idea de que la calidad, independientemente de que se certifique o no, es una «filosofía» que debe impregnar toda la organización, ya sean sus instalaciones y equipamientos (calidad técnica) o sus procesos de trabajo (calidad funcional). Existen diferentes posturas, no obstante, sobre la conveniencia de basar esta filosofía en estándares reconocibles por el cliente (reglamentos del sector, certificaciones de calidad) o en el nivel que marca la autoexigencia profesional del empresario (el «amor propio» por el producto).

Resulta clave aquí la interiorización de los estándares de calidad de la competencia, en la medida en que aportan una solución intermedia para relativizar las exigencias absolutas del cliente²⁴² a un conjunto relativamente manejable de especificaciones del producto a partir de las cuales elaborar arreglos organizativos «profesionales» y «rentables». Este procedimiento con el que se ajustan las especificaciones del propio producto imitando las prácticas de un grupo de pares significativos coincide plenamente con el mecanismo teórico del isomorfismo mimético, al que se hizo referencia en el capítulo 2 y al que se dirigían las pesquisas de la

[241] Artificiosa en el sentido de que tiende a dejar de lado la posibilidad de que haya productos caros de mala calidad o productos baratos de buena calidad. Esto *absuelve* a los empresarios que reducen la calidad cuando baja el precio. La apuesta por la calidad implica una doble elección entre dirigirse a un segmento con mayor o menor valor añadido y entre mejorar o no los estándares de calidad de la competencia en ese segmento.

[242] Es decir, permiten concebir el producto desde la perspectiva de que al cliente no hay que darle «todo» lo que quiere, sino aquello que los competidores suelen ofrecerle.

hipótesis H2 acerca de las cualidades «socialmente establecidas» de las estrategias empresariales (apartado 4.1).

Asimismo, esta idea de la integralidad sirve para *desplazar* la calidad hacia aspectos que escapan de la responsabilidad de los empresarios. En primer lugar, hemos venido mostrando a lo largo de todo este capítulo que el discurso sobre la calidad integral se conecta, de forma bastante directa, con *la cualificación y la profesionalidad de los recursos humanos*, en el marco de las dificultades para la reproducción del trabajo turístico. Se plantea así una asociación sumamente relevante entre la motivación del trabajador (cómo *trata* al turista) y la calidad turística. Como hemos visto en multitud de citas, para prestar un servicio adecuado y satisfacer al turista, el trabajador debe estar cualificado e identificado con la tarea que desempeña, ser un «profesional» con «vocación».

En segundo lugar, el carácter integral de la calidad turística también lleva a plantear la *calidad del destino*. Como vimos en el apartado 6.3.1, los empresarios sitúan en primer plano la calidad ambiental del entorno como elemento estratégico diferenciador de la oferta turística. De esta forma surge el discurso de la «calidad de puertas para afuera»: los empresarios no solo dependen de la calidad dentro de su empresa, sino también de la calidad del entorno.

...Y yo les dije: 'oye, ya vale de hablar de la calidad de los establecimientos cuando no vienen a verme a mí, por mucho que me empeñe, no viene a verme nadie'. Ningún turista en principio viene a ver mi hotel, viene a ver Ronda. Hombre, la calidad de los establecimientos, de acuerdo, pero las comunicaciones son desastrosas y ciertos problemas añadidos [...]. Y estos problemas añadidos no son responsabilidad del empresario en principio, ¿no? Déjame de hablar de la calidad de los establecimientos y vamos a hablar de lo que ofrecemos, ¿no? (GD4).

b) La legitimidad de la calidad turística como objetivo estratégico

El discurso de la calidad turística tiene un importante protagonismo en los debates acerca de la reestructuración de la industria²⁴³. Aunque en la exposición sobre los significados de la calidad que acabamos de realizar hemos hecho especial énfasis en los vínculos entre calidad y rentabilidad, su protagonismo en el debate entre nuevo y viejo turismo revela una importante dimensión moral, en la medida en que se utiliza el entramado discursivo de la calidad turística para enjuiciar si el resultado de la reestructuración al nuevo contexto estratégico ha sido un mejor o peor producto turístico. La calidad turística actúa, de esta forma, como un criterio moral alternativo a la rentabilidad para medir el desempeño de las empresas, vinculándola al compromiso profesional del empresario con su producto, dar satisfacción a las necesidades del turista. En último término, este compromiso con la calidad se vincula a la reputación del destino, un bien colectivo que puede verse amenazado por el comportamiento desviado de empresarios individuales.

En este sentido, cabe esperar que las desviaciones de la calidad turística sean objeto de condena moral, como hemos visto al tratar las percepciones sobre la competencia. Se criticaba entonces a los ‘malos’ empresarios que sucumbían a la pasión de la codicia o a la ley del mínimo esfuerzo (tan opuesta a la ética del sacrificio del profesional turístico) permitiendo el deterioro de la calidad de su producto. Sin embargo, esta actitud de condena deja de ser válida cuando se hace referencia a fenómenos, como las estrategias de flexibilización de precios o la racionalización de procesos, que han alcanzado una amplia extensión dentro del colectivo. Es entonces cuando aparecen las distintas modalidades de *desplazamiento*²⁴⁴ de la responsabilidad en la fabricación de la calidad turística, justificando las desviaciones de las empresas como respuestas inevitables y mecánicas a las dinámicas del contexto.

... Entonces yo creo que hay una pequeña pescadilla que se muerde la cola, en el sentido de que queremos sostenibilidad y queremos dar buen servicio, pero las circunstancias no nos ayudan para ello. Evidentemen-

[243] No en vano, algunos participantes hablan de hecho de *recualificación* de los destinos.

[244] Boltanski y Chiapello entienden por *desplazamiento* las respuestas innovadoras de las empresas que sortean las pruebas legítimas (y en general el armazón moral) que refrenan el impulso acumulador del capitalismo (2002: 80-81).

te, una empresa para aportar calidad tiene que dar beneficio, beneficio suficiente para reinvertir parte de los ingresos en el mismo producto, e incluso, a veces, en el mismo capital humano, ¿no? Entonces ese sería un poco el problema sin solución que estamos viviendo en estos días, en donde algunos hoteles o algunos directores tienen problemas irresolubles de poder dar la respuesta que a ellos les gustaría de su producto frente al mercado, ¿no? No solamente como producto individual, sino también a nivel global del destino... (GD 6).

De esta forma, el discurso que establece el vínculo entre calidad y satisfacción como objetivo estratégico, en la medida en que se plantea en conjunción con la percepción de un cliente más exigente pero menos rentable, no se inclina tanto por plantear la profundización de las estrategias de calidad como por exponer las dificultades para mantener los niveles actuales de calidad o para alcanzar el nivel que marcan las nuevas expectativas de los clientes. Esto cuando no se acusa a los destinos o empresarios competidores de sucumbir a la presión para mantener una ocupación suficiente y plantear bajadas de precios que, inevitablemente, acaban trasladándose a la calidad de lo que se ofrece al turista y dañando la reputación de la marca común.

En consecuencia, la satisfacción del turista se subordina a la rentabilidad de la empresa, adoptando la perspectiva de que la calidad turística es obtener mayor valor añadido por turista y que, por tanto, el turista de calidad es aquel que más gasta. Este razonamiento tiene un lado negativo, ya que autoriza, por otra parte, a dar menor calidad a aquellos clientes que pagan menos. Igual relevancia tienen los desplazamientos, ya expuestos, respecto a la motivación de los trabajadores o la gestión de los recursos del destino turístico. En la tabla siguiente se recogen las variaciones en el discurso de la calidad turística de los distintos grupos:

Tabla 13. La calidad turística en los distintos grupos de discusión

Grupo	Definiciones de la calidad turística
GD6 Empresarios y directivos hoteleros de litoral consolidado (Benalmádena)	Es posible que la oferta masiva de litoral mejore su calidad, pero esto pasa por el rediseño y la reinención de los destinos. El reto de los grandes alojamientos en destinos consolidados es mantener la calidad ante las presiones de la competencia y los intermediarios. Relacionan muy estrechamente la calidad (atención satisfactoria al cliente) con la motivación y cualificación de los empleados.
GD3 Directivos hoteleros de litoral emergente (Roquetas de Mar)	La calidad pasa por estudiar la satisfacción del turista y adecuar la oferta a este criterio. La oferta puede (y debe) variar en función del gasto del cliente, diferenciando productos específicos para el cliente de temporada alta, para el de oferta y para la clientela del IMSERSO.
GD1 Directivos de hoteles urbanos	Reproducen el discurso de la calidad integral dentro de la empresa (equipamientos, procesos, formación continua, planes de calidad y certificaciones). Vinculan de forma recurrente la calidad turística a la formación y motivación de los trabajadores.
GD4 Pequeños empresarios hoteleros de interior (Ronda)	La calidad es diversificar la oferta y obtener certificaciones de calidad. Antes que la calidad del alojamiento está la calidad del destino. Idea de la calidad como amor propio del profesional.
GD5 Empresarios de servicios complementarios (El Rocío-Matalascañas)	La calidad pasa por la diversificación de la oferta, creando productos adaptados a las expectativas y características de los nuevos clientes. Esta estrategia requiere que los gestores del destino apuesten por el reposicionamiento de la oferta (de turismo residencial a turismo activo en la naturaleza) y la cualificación de los trabajadores.
GD2 Mandos intermedios de litoral consolidado (Marbella)	El trato al turista es el componente esencial de la calidad, y los profesionales turísticos sus principales responsables. Las estrategias de las empresas (flexibilización de precios y plantillas) han desmotivado a los trabajadores, provocando el deterioro de la calidad.

c) Los factores contextuales de la calidad turística

La calidad se sitúa como el discurso estratégico predominante dentro del sector turístico andaluz. Junto con la mayor exigencia del turista, el motivo fundamental es la percepción de la inviabilidad a medio o largo plazo de las estrategias basadas en las rebajas de precios. Los discursos sobre la calidad se emiten en el marco del diagnóstico sobre la competitividad de la oferta turística andaluza, que es evaluada por los empresarios a partir de la capacidad de diferenciación respecto a dos ejes: precios y calidad. En términos ideales, la alternativa de diferenciarse vía precios se considera inviable por el nivel salarial que han alcanzado los trabajadores, por lo que la única salida, como ya hemos comentado, es la de la calidad.

H2: Pero porque das calidad.

H1: Exactamente.

H3: Y hay diversidad.

H6: Y das calidad, y das servicio.

H2: *Y ese es el objetivo, eso no se puede abandonar nunca* (GD4).

Sin embargo, fuera de los planteamientos ideales, las visiones sobre la calidad «real» de la oferta turística andaluza presentan muchos matices, siendo habitual aludir a distintos factores contextuales que obstaculizan o favorecen esta estrategia. Así, los nuevos productos turísticos en los destinos emergentes llevan implícita cierta aureola de calidad, tanto por su mejor ajuste a la nueva demanda como por la constatación de una estrategia de desarrollo «cualificado» en las inversiones empresariales en estos destinos (alta categoría, tematización, servicios complementarios, modelos de gestión de cadenas hoteleras). Aunque no falta quien considera que la oferta de la Costa del Sol está consolidada y mantiene unos niveles de calidad importantes, otros participantes de esta investigación consideran que está en gran medida obsoleta y apuntan a los destinos emergentes como los protagonistas de la recualificación.²⁴⁵

Sin embargo, ya hemos visto que las estrategias de reducción de precios han sido planteadas en los grupos de discusión de destinos emergentes, ya sea del interior o del litoral, como respuestas a la falta de posicionamiento del destino ante la demanda o los intermediarios. Desde los destinos consolidados no deja de verse con preocupación que esta nueva oferta, más adaptada a las expectativas de la nueva demanda, recurra a las ofertas de precios para situarse en el mercado. Se trata de respuestas que, desde su perspectiva, conducen a una pérdida de calidad, ya sea directamente, al incluir en su cartera productos *low cost* (p. e. cupones o talonarios) o indirectamente, por efecto de las rebajas en los costes salariales (que conllevan menor cualificación del personal y, por tanto, peor atención al cliente).

Asimismo, las opiniones recabadas en los distintos grupos coinciden en diferenciar la situación de las grandes empresas y cadenas hoteleras (donde las políticas de calidad serían una apuesta firme que está cosechando éxitos) de la de los pequeños empresarios de la hostelería y la restauración, que cuentan con mayores dificultades para afrontar estas iniciativas, que se suman al problema de la mentalidad empresarial cortoplacista.

[245] Fragmento 44.

Con respecto a la calidad en la pequeña empresa turística andaluza aparece una distinción moral entre buenos y malos empresarios. Así, entre los buenos empresarios se distinguirían los empresarios innovadores, que emprenden actividades turísticas adaptadas a los nuevos tiempos, y empresarios tradicionales ‘profesionalizados’ que ejercen un nivel adecuado de autoexigencia («mimo», «orgullo de hacerlo bien») en su negocio. En el otro lado de la balanza estarían los empresarios tradicionales ‘inmovilistas’ («están dormidos», «van tirando por inercia»), que tienen un menor nivel de autoexigencia y «se dejan ir» gestionando a corto plazo, y los empresarios ‘ilegales’, que directamente incumplen distintos aspectos de la normativa turística (urbanística, laboral, instalaciones, etcétera).

8.5. Recapitulación

Al abordar el discurso estratégico, en este capítulo hemos atendido a los elementos semánticos que permiten hablar de un sistema de representación implícito en las categorías y relaciones entre categorías que comparten intersubjetivamente los participantes en los grupos de discusión. En el capítulo anterior planteamos la idea de que dos rasgos del entorno —la flexibilidad de precios y la indeterminación de las especificaciones del producto— eran afrontados con dos orientaciones estratégicas —flexibilización y calidad— que se enraizaban en construcciones normativo-culturales —la rentabilidad y la profesionalidad—. Mostramos entonces que las peculiaridades de la situación del destino y de la situación social de los participantes conducían a planteamientos más o menos dirigidos a los precios o la calidad y a una mayor o menor presencia de las justificaciones características.

En los análisis realizados en este capítulo hemos soslayado estas diferencias, abordando las distintas producciones verbales sobre las estrategias como un único «relato». El objetivo ha sido identificar los elementos que caracterizan al discurso estratégico como un lenguaje intersubjetivo con el que los responsables empresariales representan las formas de manipular las organizaciones y los motivos para hacerlo. En este trabajo de *codificación* hemos agregado los distintos elementos de sentido empleados por este colectivo social a la hora de describir las distintas estrategias que, tal y como se planteó en el apartado 3.2.4, integran el repertorio estratégico de la reestructuración turística.

El resultado de esta indagación viene a confirmar la idea de partida de esta investigación: que el discurso estratégico, en cuanto lenguaje para representar la acción, tiende a prefigurar sus resultados, de forma que *la representación*, hasta cierto punto, constituye (o performa) *lo representado*. Quizás la evidencia más clara en este sentido sea lo señalado en el apartado 8.2 respecto al heurístico que, en las estrategias de flexibilización, convierte un problema de eficiencia (las fluctuaciones de la demanda hacen que, en determinados momentos, algunos *inputs* sean improductivos) en un problema contable (hay que ajustar, en todo momento, los costes a los ingresos) y, de ahí, en un problema laboral (hay que limitar los compromisos a largo plazo con los trabajadores). El énfasis en la *calculabilidad* introduce un sesgo cognitivo en la representación del 'ambiente interno' de la empresa análogo al que se produce al reducir las cualidades de los clientes y competidores (el 'ambiente externo') a sus precios.

De esta manera, hemos visto cómo la reestructuración turística adopta de forma preferente determinadas pautas, de manera que se produce una limitación del repertorio estratégico a un conjunto limitado de prácticas. La rentabilización a corto plazo de las inversiones, la racionalización y tecnificación de los procesos, la flexibilización del trabajo y la conformidad respecto a los estándares del producto del campo organizacional aparecen como estrategias preferentes (o, incluso, *inevitables*) en la elaboración del *plan* estratégico de la empresa. En contraste, las estrategias del repertorio «recualificador» de la reestructuración, encaminadas a la diferenciación del producto, el conocimiento profundo de la demanda o la generación de economías del conocimiento a partir del capital humano, tienen mucha menos presencia en el discurso empresarial y, de hecho, aparecen fundamentalmente en los grupos situados en los márgenes del campo organizacional.

En el plano teórico, este resultado viene a sustentar la hipótesis H2 sobre la existencia de conjuntos restringidos de estrategias legítimas con mayor probabilidad de difusión, que son elaborados colectivamente dentro del campo organizacional y en los que la eficiencia económica no es el único criterio que justifica la presencia de una estrategia²⁴⁶. Con respecto al problema sustantivo de la reestructuración turística, las evidencias recogidas vienen a indicar que, de las dos caras de la pauta empresarial posfordista (la especialización flexible), los empresarios turísticos andaluces están predisuestos a la flexibilidad pero poco inclinados a la especia-

[246] La presencia de motivos económicos y extraeconómicos en la justificación de las estrategias se examina en el siguiente capítulo.

lización. Tomadas en conjunto, estas estrategias parecen más orientadas hacia el liderazgo en costes que hacia la diferenciación competitiva (Porter, 1985), de forma que el resultado más plausible de la reestructuración turística sería la solución *commodity* a la que aludíamos en la introducción.

Este diagnóstico pesimista sobre la posibilidad de la recualificación de la oferta turística andaluza se ve reafirmado por el «problema del empleo» descrito en el apartado 8.3. Las consecuencias laborales de la racionalización y flexibilización de procesos conducen a una quiebra del sistema que producía las habilidades profesionales de los trabajadores en el «viejo» turismo. Las dificultades para inculcar a los trabajadores una nueva *profesionalidad* («ser profesionales de otra forma») en las condiciones de flexibilidad estructural que introducen los nuevos arreglos afectan de forma importante a la *calidad* de los productos turísticos, como reconocen abiertamente los empresarios investigados.

En nuestro análisis de las estrategias orientadas hacia la calidad (apartado 8.4) mostramos que, si bien la profesionalidad aparece como el dispositivo de justificación central, las estrategias empresariales consisten (o son descritas) como actividades de ‘observación’ de estándares. Aquí la ‘observación’ alude tanto al examen de las cualidades de los productos de la competencia del campo organizacional regional como al cumplimiento de unas normas, formales e informales, sobre los requisitos mínimos que deben cumplir los productos propios. Hemos mostrado que en esta actividad de reconocimiento de un conjunto de propiedades, colectivamente establecidas, de los productos turísticos se parte de un *significado* o *sentido común* de la calidad que desvía y desplaza la repercusión de esta estrategia, liberando a los empresarios de la responsabilidad en su consecución.

9. Los valores en el discurso estratégico

Finalizamos en este capítulo el análisis del material empírico de esta investigación, dirigiendo nuestra atención hacia los *valores* que se manifiestan en las justificaciones de las estrategias. Se examinarán, en consecuencia, los objetos culturales que actúan como elementos centrales del lenguaje de motivos con que se (auto)describe el comportamiento estratégico de los empresarios turísticos: creencias compartidas (y normas basadas en ellas) sobre lo correcto o incorrecto (bueno o malo) de los distintos objetos (sucesos, comportamientos) que intervienen en la acción empresarial. Más concretamente, nos centraremos en los *fines* que se plantean en los objetivos de las estrategias y en los mecanismos discursivos mediante los cuales se establece su legitimidad (su aceptabilidad social). De esta forma, en la medida en que vamos a tratar la construcción de la legitimidad en las actividades económicas de los empresarios turísticos andaluces, nos aproximamos a una caracterización localizada del *espíritu del capitalismo*, tal y como lo conciben Boltanski y Chiapello.

Este análisis de las formas en que se enjuicia moralmente el comportamiento de los empresarios resulta del máximo interés para el examen de la hipótesis H3, relativa a la presencia de criterios extraeconómicos en la elaboración de las estrategias. Como mostraremos aquí, a la hora de definir y elegir una estrategia para su empresa, los empresarios no se orientan únicamente por la maximización de la rentabilidad, tal y como presumen los modelos económicos del comportamiento empresarial, sino que también tienen en cuenta otros criterios distintos o incluso opuestos. No se quiere decir con ello que los empresarios turísticos describan su comportamiento como irracional, sino que lo describen como racional respecto a unos *fines* más amplios que el constante incremento de sus ganancias. Más aún, veremos que, de

acuerdo con las *funciones* del espíritu del capitalismo que identifican a nivel teórico Boltanski y Chiapello, este entramado moral juega un papel importante en el ajuste a medio y largo plazo del campo organizacional a los condicionantes de su entorno, limitando y reorientando sus prácticas de generación de beneficios.

Siguiendo el esquema general sobre la estructura de las justificaciones del espíritu del capitalismo de estos autores, el análisis se dirigirá, en primer lugar, a identificar en el discurso estratégico aquellos elementos que naturalizan y dan un estatus legítimo a la búsqueda de la rentabilidad como motivación del comportamiento del empresario. En segundo lugar, exploraremos los discursos que delimitan otros fines (la valía profesional, la calidad turística, el bienestar material y psicológico) distintos de la obtención de beneficios como objetivos legítimos de la conducta empresarial. Por último, atendiendo al hecho de que este discurso no sirve únicamente para legitimar, sino también para *deslegitimar*, será preciso indagar en cómo el discurso estratégico refuerza el estatus (la autoridad para valerse de una *fuerza*) de los empresarios frente a otros actores relevantes en el campo organizacional (particularmente, la Administración Pública y los trabajadores).

Los discursos sobre esta temática se localizaron, en el proceso de codificación inicial, mediante el código *valores empresariales*, que apuntaba aquellas intervenciones en las que se introducía algún matiz valorativo a la hora de hablar sobre las empresas (76 citas, ver gráfico 19)²⁴⁷. En la medida en que buena parte de los materiales en los que se basan estos análisis ya han sido presentados en capítulos anteriores, se ha aligerado el texto limitando las citas y las explicaciones sobre las interpretaciones derivadas a partir de fragmentos concretos del texto. Se ha buscado ofrecer una visión sintética de los resultados respecto a esta parte del problema de la elaboración de estrategias asumiendo que muchas de sus manifestaciones ya han sido puestas de relieve en los análisis precedentes.

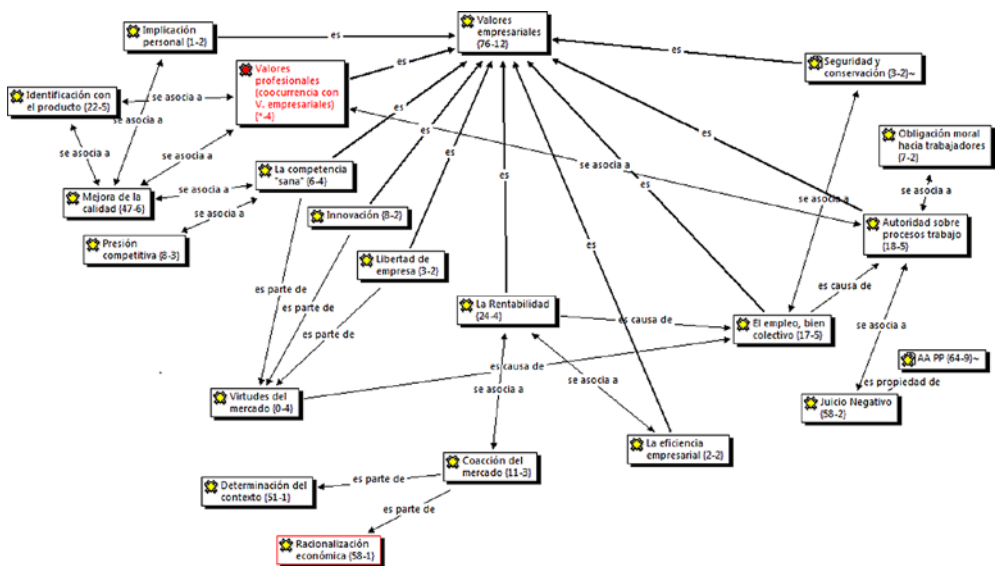
9.1. Rentabilidad y adaptación

La rentabilidad es el tema que tiene mayor presencia en todo el material que identifica a los valores empresariales (24 menciones), adoptando además un papel central en la definición del resto de objetos relevantes en este ámbito (ver gráfico 18). Se trata

[247] También se ha tenido en cuenta el material referido a los *valores profesionales*, ya tratado en el apartado 8.3.2, así como determinados códigos *in vivo* que surgieron durante la codificación inicial (p. e. la agencia de los empresarios).

de referencias que introducen en el discurso sobre el contexto o sobre los comportamientos empresariales la idea de que «las empresas deben ganar dinero» y que, por tanto, es su *naturaliza* buscar beneficios, ya que aquella empresa que no los obtiene «muere». Según plantean Boltanski y Chiapello, esta *naturalización de la codicia* es el rasgo esencial de la base cultural sobre la que opera el capitalismo y requiere un importante trabajo de justificación contra distintos tipos de condena moral.

Gráfico 18. Los valores empresariales. Resultados de la codificación selectiva



Independientemente de la relevancia que tiene este tema dentro del marco teórico de la investigación, la forma en que se plantea y utiliza el argumento de la rentabilidad lleva a pensar que, efectivamente, nos encontramos ante un tema central del sistema de valores de los empresarios. Llama poderosamente la atención que, en contraste con las constantes quejas sobre la pérdida de rentabilidad, no se encuentre en ninguno de los grupos de declaración alguna de cuánto se pierde o se deja de ganar. Vemos así que el discurso sobre los beneficios se basa, en parte, en su ocultamiento: son frecuentes los circunloquios o las referencias sobreentendidas a los beneficios, pero en ningún momento se dice cuánto gana un empresario turístico:

H3: ¿Tú cómo lo llevas, [H1]?

H1: ¿Qué?

H3: ¿Cómo lo llevas?

H1: Regular.

H3: ¿Este año vas a ganar bastante o no?

H1: Este año no está la cosa muy buena.

H2: Yo el problema que le veo este año a...

H1: Hay poca gente, hay muy poca gente.

H3: Poca demanda, ¿no?

H2: Lo que pasa es que en julio siempre ha sido en Ronda temporada baja, porque como empiezan las playas y las historias, entonces sube poco turismo. El turismo sube y baja (GD4).

Llama la atención que la obtención de beneficios, pese a ser una motivación totalmente lícita en las sociedades capitalistas, requiera en los distintos grupos en que es mencionada un importante esfuerzo de justificación. Dicho esfuerzo adquiere una doble dirección: por una parte, se dirige a señalar el carácter obligatorio de esta motivación para los responsables empresariales, apuntando que es un criterio «impuesto» por la «realidad del mercado» al que ni propietarios ni directivos pueden sustraerse; por otra, plantea una serie de efectos positivos que se derivan de esta conducta que van más allá de la mera acumulación monetaria por parte de individuos concretos.

Respecto al primer tipo de justificaciones, el argumento característico viene a señalar que las empresas se encuentran en un mercado que se orienta por la rentabilidad, de forma que los empresarios no pueden hacer otra cosa que buscar beneficios (*Coacción del mercado*, 11 citas). Ya hemos señalado al hablar de la competencia (apartado 6.2) y su focalización en las luchas de precios y las estructuras de costes que los soportan que el resultado que los responsables empresariales 'leen' del diagnóstico del contexto apuntan a una rentabilidad menguante y amenazada por las ventajas estratégicas de los competidores. Encontramos, asimismo, que el indicador de la rentabilidad es determinante en las relaciones entre directivos y propietarios:

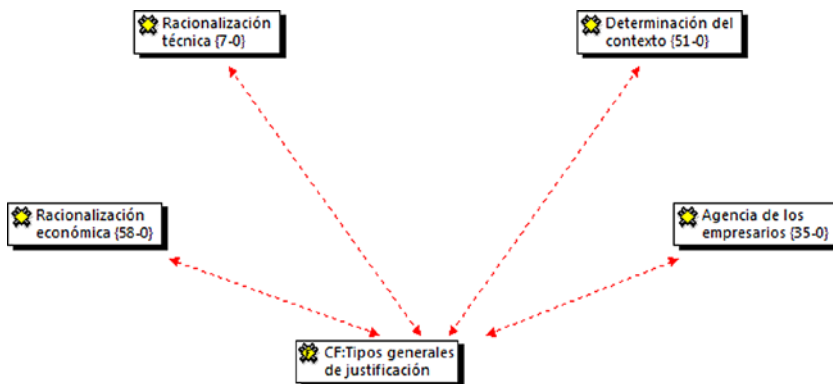
H3: ... *La función de la empresa es ganar dinero*, y se ha ganado dinero en el tema de turismo durante muchos años. Ahora, la rentabilidad que sacas con un establecimiento hotelero ha bajado como 10 o 15 puntos, con lo cual la empresa o la propiedad o lo que quieras necesita un periodo de adaptación para saber que si antes ganabas con un 35 36 por ciento de rentabilidad, ahora ha bajado a un 20, un 24 o un 25 [...].

H1: Y con eso ¿cómo pagas... un establecimiento nuevo que construyes, te compras un terreno...?

H3: No, perdona, *ahora no te hablo como propiedad*. Con lo cual pasas a un 24, un 25 o un 26, con lo cual, en vez de amortizarlo en 10 años se pasa a 20, con lo cual la rentabilidad ya ha bajado, ya mismo te lo está diciendo, ha bajado. *Entonces, la empresa te exige. Tú tienes que recortar y tienes que adaptarte a las circunstancias que hay*, lo cual quiere decir que tienes que tener salarios que no son quizá los que deberías (GD3).

Por tanto, la naturalización del impulso acumulador corre pareja a una aceptación del *mercado* como mecanismo ideal para regular las transacciones económicas. Hemos mostrado en varios momentos la utilización de distintos lugares comunes del liberalismo, como la «libertad de empresa» o la mayor eficacia de la gestión empresarial frente a la gestión pública. Es relevante, en este contexto, plantear los resultados obtenidos respecto a los *tipos generales de justificación* (gráfico 19), una familia con la que se codificaron inicialmente las justificaciones (o racionalizaciones) de los empresarios en función del tipo de argumento que se utilizaba, distinguiendo entre:

Gráfico 19. Tipos de justificación. Resultados de la codificación inicial



- *Determinación del contexto* (51 citas). El comportamiento se justifica como una respuesta forzada por el contexto, remitiendo en último término al argumento ecológico de la adaptación (frg. 1).

- *Agencia de los empresarios* (35 citas). El comportamiento se atribuye (para bien o para mal) a cualidades o formas de hacer individuales de los empresarios (frg. 2).
- *Racionalización económica* (57 citas). El comportamiento o fenómeno se plantea como un resultado de las leyes del mercado. El uso de conceptos o modelos económicos (básicamente, el equilibrio entre oferta y demanda) es bastante rudimentario y da lugar a una economía 'de sentido común' bastante alejada de las formas de la ciencia económica²⁴⁸ (frg. 3).
- *Racionalización técnica* (7 citas). El comportamiento o fenómeno aparece limitado por las posibilidades técnicas o tecnológicas, lo que se puede o no se puede hacer en una situación dada. Los criterios concretos son muy diversos, desde el estado de la tecnología hasta cuestiones jurídicas o de organización de la producción (frgs. 4-6).

La amplia presencia de las racionalizaciones económicas en las formas de justificación de los empresarios investigados viene a reforzar el argumento que venimos desarrollando aquí; a saber, que los empresarios aceptan de forma acrítica una visión económica del mundo y la aplican en sus comportamientos. Con ello, damos cuenta de la existencia de *performatividad genérica* del discurso económico en el discurso empresarial, lo que vendría a complementar otras evidencias incluidas en capítulos anteriores que apuntan a la *performatividad efectiva* de dicho discurso (MacKenzie, 2006)²⁴⁹, como el sesgo cognitivo hacia los precios (capítulo 6) o los costes (capítulo 8). Esta naturalización del mercado como mecanismo de representación de lo que ocurre en el contexto estratégico convierte a la rentabilidad

[248] Así, no se toman en cuenta las violaciones de los supuestos de partida ni los refinamientos mínimos de la teoría económica (p. e. el marginalismo), aunque es posible encontrar importantes diferencias entre los pequeños empresarios y los directivos, que incorporan conocimientos más amplios de economía en su cualificación académica. Lo relevante aquí es que la aplicación de la lógica económica es siempre *parcial*, de forma que en los procesos cuantitativos a los que se aplican las máximas económicas (p. e. si bajan los ingresos, se reduce la plantilla) intervienen factores cualitativos difícilmente calculables (p. e. se prescinde de los trabajadores más baratos de despedir, independientemente de su contribución a los ingresos) o fenómenos del contexto de carácter institucional.

[249] Partiendo de los planteamientos de Callon sobre la tesis «fuerte» de la performatividad (la Ciencia Económica es un dispositivo que obliga a los actores económicos a comportarse como indica la teoría, desarrollada para establecer un orden moral mediante su naturalización) (Callon, Meadel *et al.*, 2002), MacKenzie plantea una tesis «débil» que distingue entre performatividad *genérica*, referida al uso de conceptos y modelos de la economía en la vida cotidiana, y performatividad *efectiva* (o barnesiana), referida a la posibilidad de que las herramientas de la economía afecten materialmente a los resultados económicos o se conviertan en una «parte intrínseca del propio proceso económico» (MacKenzie, 2006: 16).

en el indicador central del éxito o fracaso de las respuestas estratégicas, es decir, de la adaptación.

Volviendo al examen de los valores empresariales, vemos que, en segundo lugar, el reconocimiento de la capacidad coactiva del mercado viene acompañado por la afirmación de sus virtudes. Así, el mercado, que obliga a los empresarios a perseguir el beneficio, también tiene efectos positivos distintos del enriquecimiento individual de los empresarios, como pudiera ser la *eficiencia empresarial* (el mercado obliga a las empresas a ser eficientes) o la *innovación* (desarrollo de soluciones organizativas que aporten ventajas competitivas) como resultado de la competencia «sana» (la carrera honesta entre los competidores por añadir mejoras a su producto).

Sin embargo, el efecto de carácter colectivo de la búsqueda egoísta de beneficios que más destacan los empresarios es la creación de empleo (*El empleo, bien colectivo*; 17 citas). Se trata de una idea que se reitera en todos los grupos, planteando que los empresarios o las empresas crean empleo y «dan de comer» a los trabajadores y sus familias. Nos encontramos de esta manera con el caso más claro de justificación del capitalismo mediante la afirmación de su aportación al bienestar colectivo o al bien común, tal y como señalan Boltanski y Chiapello. El vínculo entre la creación de empleo y la rentabilidad («la empresa tiene que ganar dinero para que el trabajador gane dinero») también funciona en sentido inverso; como vemos en la siguiente cita, si la empresa no gana dinero, destruye empleo:

Esto afecta a la rentabilidad, y cuando afecta a la rentabilidad afecta también al mantenimiento de los puestos de trabajo (GD6).

9.2. La profesionalidad y otros valores no económicos

Partimos aquí de la idea de Boltanski y Chiapello de que la persecución de beneficios y las justificaciones de corte liberal-utilitarista que la acompañan son una base moral insuficiente para la legitimación del capitalismo, en el sentido de hacerlo un orden aceptable para los distintos actores implicados, y no resultan funcionales para el mantenimiento a largo plazo del proceso de acumulación de capital, de forma que el espíritu del capitalismo debe incorporar un entramado moral de otro orden para hacer frente a ambos problemas. En el capítulo anterior hemos

mostrado cómo el *discurso de la profesionalidad* y el imperativo moral de la *calidad turística* desempeña este importante papel en el marco discursivo mediante el que se elaboran las estrategias dentro del campo organizacional turístico, actuando como elemento movilizador de los trabajadores (la *ética del trabajo turístico*, apartado 8.3.2) y como código de conducta que incorpora unos estándares de calidad a las especificaciones del producto (apartado 8.4.1).

La profesionalidad permite que los empresarios encuentren trabajadores que quieran especializarse en el turismo y turistas que no se sientan defraudados por sus productos. En la medida en que desarrolla códigos de conducta basados en la identificación con la calidad del producto y no en sus aspectos contables, actúa como un contrapeso a la codicia y sus posibles excesos, dando legitimidad a las distintas estrategias de calidad (apartado 8.4.2). Pero el ideal profesional no solo interviene en la definición de la calidad en el marco de las estrategias concretas, sino que viene a ser un elemento central del sistema de valores empresarial. Así, la rentabilidad y la orientación profesional hacia la calidad, en cuanto objetivos morales desde los que planificar y justificar la conducta, son caras de una misma moneda: los arreglos culturales a partir de los que se organiza socialmente la producción. Profundizaremos aquí en esta relación a partir de las citas que plantean el tema de la profesionalidad o los valores profesionales en relación con los valores empresariales²⁵⁰. La siguiente cita condensa de forma ejemplar los aspectos clave de la orientación profesional en los empresarios:

Yo veo el problema en el propietario. Porque no tiene la mentalidad de crear una empresa profesional a medio-largo plazo, no puede transmitir eso al trabajador (GD5).

Es posible ver, en primer lugar, que la profesionalidad no afecta únicamente a la plantilla, sino que se considera un aspecto central («el problema») de la «mentalidad» de los empresarios. En segundo lugar, se define claramente el papel que juega en el ajuste al mercado de la función de producción de las empresas: mientras que la búsqueda de rentabilidad orienta el comportamiento de las empresas en el corto plazo, la profesionalidad es fundamental para la supervivencia en el «medio-largo plazo». Por último y no menos importante, la profesionalidad condiciona la legitimidad del resultado colectivo de la creación de empleo a partir de la rentabi-

[250]Estas citas se han identificado con un código emergente (*super-code*) denominado *Valores profesionales (coocurrencia con valores empresariales)* (14 citas), a través de la búsqueda con el Query Tool de los fragmentos en que ambos códigos (o sus códigos subordinados) coincidían o eran adyacentes.

lidad: si el empresario no es profesional, no creará empleo profesional, con lo cual el resultado de la actividad empresarial no servirá para un desarrollo correcto del tejido económico. Si los empleos turísticos son de mala calidad (empleo «basura», explotación, descualificación) el producto de la empresa no cumplirá con los estándares de calidad, lo que repercutirá en el conjunto de la oferta a través del deterioro de la reputación del destino²⁵¹.

La profesionalidad del empresario da una medida de su capacidad de resistirse al «dinero fácil» y a las respuestas a los precios flexibles que pasan por una flexibilización paralela de los estándares de calidad. Como vimos en el debate sobre el regateo del grupo de Ronda (apartado 7.2), independientemente de las consideraciones utilitarias («se perjudica él [al no regatear] pero nos beneficia a todos») o los reglamentos formales («usted está buscando una pensión, no un hotel de tres estrellas»), el compromiso profesional con la calidad es una característica de la idiosincrasia personal del empresario («es una cuestión de amor propio»). Una idiosincrasia individual que, sin embargo, cada empresario construye a partir de unos componentes que vienen dados por el sistema de creencias del campo organizacional, tal y como hemos mostrado respecto a las distintas definiciones de calidad (apartado 8.4.2).

La relación entre rentabilidad y profesionalidad que establecen los empresarios tiende a subordinar la segunda a la primera. Es decir, si disminuye la rentabilidad disminuye la calidad, como apuntan los empresarios del litoral respecto a la reinversión, o incluso se plantea que si aumenta la calidad disminuye la rentabilidad²⁵². La rentabilidad limita o condiciona la calidad que puede ofrecer el empresario, aunque no de forma total, ya que el campo organizacional establece unos parámetros mínimos de calidad que excluyen determinadas soluciones organizativas, por muy rentables que sean. Así, un restaurador u hotelero «profesional» considerará inconcebible servir comida en mal estado o vender habitaciones en las que no se pueda dormir, independientemente de las sanciones formales (multas, inspecciones, etc.) o informales (recomendaciones negativas de intermediarios, prescriptores o clientes finales) que acarree. De esta forma, la orientación profesional hacia la calidad, al proporcionar un criterio moral para

[251]Recuérdese, en este sentido, las quejas de los hoteleros de la Costa del Sol respecto al comportamiento poco profesional de la oferta complementaria: aunque el hotel sea profesional, si los servicios de la playa o la oferta de restauración no lo son, el destino perderá atractivo para los turistas.

[252]«O trabajas con cuatro clientes a precio muy alto, lo cual va a ser muy difícil cubrir gastos, o trabajas con muchos clientes a un precio más bien bajo» (GD5).

delimitar estrategias más o menos legítimas entre las alternativas rentables, restringe la búsqueda de beneficios hacia soluciones que no deterioren la *confianza* en las especificaciones del producto²⁵³.

A partir de algunas intervenciones es posible distinguir otro objetivo moral en el comportamiento de determinados empresarios que también es ajeno a la lógica económica. Hemos mostrado que en las justificaciones sobre los «malos» competidores se plantea la idea de que existen empresarios «acomodados» o «conformistas», que desarrollan la actividad hasta obtener un beneficio suficiente, que les permite «ir tirando» o «parcheando» con el «mínimo esfuerzo». La caracterización de estos empresarios se basa en la condena moral por no atender a los principios morales de la rentabilidad y la profesionalidad: no maximizan la rentabilidad, ya que se «conforman» con mantener un nivel de ingresos («un sueldo») sin contribuir a los resultados colectivos del mercado, y no contribuyen a la calidad (cobran precios exagerados en temporada alta para sufragar su indolencia en la temporada baja, no dan estabilidad a los profesionales, no atienden a las expectativas del cliente, no se «sacrifican»).

H3: Las empresas no solo no se unen sino que además tampoco se hace mucho por parte de la Administración [...] para que se genere una estructura o una vertebración empresarial aquí. A mí me han llegado a decir que con el dinero que habíamos ganado este año que para qué nos íbamos a meter en más follones, 'comprad un chalet y vendedlo'.

M1: Las empresas van al día a día: 'Como hoy y no pienso en el futuro', ni cómo mejorar, ni como actividad.... No todas, pero... (GD5).

Sin embargo, algunos empresarios muestran en sus planteamientos una visión positiva de estos comportamientos, reivindicando la racionalidad de las estrategias 'conformistas' desde una perspectiva vital más inspirada por la seguridad que por el enriquecimiento («¿para qué voy a arriesgarme?», «no me complico la vida») en la que la actividad profesional no es la única fuente de realización personal («quieres estar con tu familia», «me quedo aquí porque me gusta»). Como

[253]Recuérdese, en este sentido, lo señalado respecto a la intangibilidad de las mercancías turísticas: se trata de una mercancía experiencial que no puede ser completamente especificada antes de consumirla, por lo que la confianza y la reputación tienen mucha relevancia en las decisiones de compra. Asimismo, en la medida en que la experiencia turística consiste en un agregado de productos y servicios, las desviaciones de la calidad (traicionando la confianza del comprador) de uno de los productores afectarán a la fiabilidad (y por tanto al valor) del conjunto de la oferta (ver apartados 3.2.2 y 6.3.1).

se plantea en la siguiente cita, el empresario se amolda a una situación que no es la óptima desde el punto de vista empresarial por una «cuestión personal» que determina su apego al territorio más allá de la lógica empresarial:

Yo me considero corredor de fondo, porque llevo casi quince años con este asunto, y he probado de todo y *ha habido años que he perdido dinero, otros que he ganado...* y yo ya de la Administración me creo muy pocas cosas, porque hemos visto mucho y hemos sentido muy de cerca lo que significa esto [...]. En la carrera de fondo que ya llevo durante estos quince años he dejado a diez o doce amigos atrás. Unos se han tenido que largar porque hay otros sitios. Yo tengo mucha adherencia a esta tierra y *me quedo aquí porque me gusta*, porque he nacido aquí y probablemente aquí muera, pero *es por esa cuestión personal. Si fuera una cuestión empresarial me habría largado hace mucho tiempo, porque una empresa no es una ONG*. Una empresa no puede estar abierta para que Matalascañas esté muy bonita, perdiendo dinero, y encima cobrándote el Ayuntamiento, el otro y cobrándote todo dios, haciendo *un esfuerzo que realmente no va a merecer la pena*. Eso por una parte. Y por otro lado hay otro grupo de amigos que pierden lo último que se puede perder, que es la ilusión. *Inviertes un montón de lo que tienes, que es tiempo, no tienen...* (GD5).

Otro elemento que aparece en los planteamientos valorativos de los empresarios reconoce la existencia de cierta *obligación moral hacia los trabajadores* (7 citas)²⁵⁴. Hemos visto que la creación de empleo contribuye a legitimar la acumulación de beneficios justificando que el enriquecimiento personal del empresario contribuye al bienestar colectivo de los trabajadores. Pero esta contribución no es anónima, en distintos momentos de la discusión los directivos o empresarios manifiestan haber desarrollado un vínculo con sus trabajadores (al menos con aquellos con vocación y compromiso) que va más allá de lo instrumental: se «alegran» por ellos y tienen una relación «familiar» con su plantilla, los cuidan o se preocupan por su futuro. Esta red de afectos añade, en el plano discursivo, un nuevo imperativo moral a las estrategias empresariales: ser responsable ante los empleados, correspondiendo al compromiso profesional que se les exige. Obviamente, esto no quiere decir que los vínculos afectivos con los trabajadores interfieran en la

[254]Recordemos que este código se planteó en el apartado 8.3.2 entre los componentes del discurso de la profesionalidad.

búsqueda de rentabilidad («despiden porque tienes causas muy justas, a nadie le gusta despedir»), pero sí parece indicar que en las relaciones con los trabajadores existe la voluntad de mantener un «buen clima laboral» no tanto por sus efectos en la eficacia de la organización como por la necesidad de evitar situaciones afectivamente desagradables en el desempeño de las tareas de gestión. Como ocurría con el tema del empresario conformista, los empresarios asocian su bienestar en el desempeño de su actividad a un criterio ajeno a la lógica económica. Sin embargo, como veremos a continuación, esta obligación moral tiene como contrapartida la afirmación de la autoridad de los empresarios sobre los trabajadores.

Yo siempre he sido trabajador y empresario, y a veces he sido antes trabajador que empresario, y a veces me he quedado sin cobrar yo porque quiero que cobren mis trabajadores, y así he llevado años, hasta un año y medio. Y esa serie de cuestiones te duelen cuando tienes que echar a alguien, pero es verdad que cuando tengo que echarlo me cuesta tanto trabajo que luego digo: mira, vete y déjame tranquilo, es lo único que quiero... (GD5).

9.3. El uso ideológico de los valores empresariales

Como señalamos en la introducción de este capítulo, el recurso a los valores empresariales no solo se emplea para justificar las estrategias empresariales, sino también para reforzar la posición o el estatus de los empresarios frente a otros actores del campo organizacional, que son *deslegitimados* en la medida en que se desvían de los principios morales que *deberían* regir la acción en el campo organizacional. Hemos visto en distintos momentos estos discursos descalificatorios hacia los clientes, los nuevos competidores, los intermediarios, las Administraciones Públicas y los trabajadores o sus sindicatos. En estos casos, el sistema de creencias compartido por los responsables empresariales no solo actúa justificando y legitimando las formas de acción y predisposiciones que hacen viable la producción capitalista (la noción de ideología de Chiapello, 2003) sino que también busca imponer estas predisposiciones a otros actores del campo organizacional, incorporando la idea (propia de la concepción de Bourdieu de la ideología) de que este sistema de creencias (o esquema generativo que entraña una racionalidad práctica) se enfrenta a otros sistemas en un campo de posiciones sociales ocupadas por grupos con intereses parcialmente coincidentes.

Para ilustrar este funcionamiento en el espíritu del capitalismo del turismo andaluz mostraremos algunos ejemplos de este tipo de usos ideológicos de los valores empresariales identificados en los apartados anteriores. En ellos, los principios morales de la rentabilidad y la calidad turística son esgrimidos para deslegitimar las posturas de las Administraciones Públicas y los sindicatos cuestionando sus marcos de interpretación.

Respecto a las Administraciones turísticas, recordemos lo señalado en el apartado 6.3.2 acerca del hilo conductor que guiaba la abrumadora mayoría de juicios negativos sobre su desempeño. Vimos entonces que estas críticas se dirigían, por una parte, a destacar la responsabilidad de la Administración en la disminución de la rentabilidad empresarial, presionando al alza las estructuras de costes mediante los impuestos o mediante los costes derivados de la adaptación de la empresa a los distintos reglamentos.

... ese cambio ha sido debido a costos, porque no olvidemos que las empresas hoteleras somos, pues más que empresas, algunas veces somos recaudadores del Estado. Así lo digo de claro, eh. Es decir, mira, no hay ni un solo impuesto, ni uno, que no afecte a los hoteles (GD6).

Por otra parte, los juicios sobre la Administración turística recalcan su falta de compromiso con las actividades de planificación e inversión en infraestructuras necesarias para mantener o aumentar la rentabilidad de las empresas turísticas. Por último, vimos que una parte de los juicios positivos se dirigían a la utilización de fondos públicos para la promoción y comercialización de la oferta, en los que la Administración asume mancomunadamente un gasto que sería mucho menos eficaz si lo asumieran las empresas individualmente. Cabe concluir, en consecuencia, que la actuación de la Administración Pública es enjuiciada en base a su contribución a la rentabilidad de las empresas, reclamando que se incrementen los ingresos (más promoción e infraestructuras, menos competidores) a la vez que se reducen los costes (menos impuestos, menor regulación laboral). En la medida en que se reclaman ambas cosas, la «sensibilidad de los políticos» hacia la industria turística que reclaman los empresarios consiste en aumentar lo que reciben de lo público disminuyendo lo que aportan a esa caja común.

Sin embargo, esta visión netamente ideológica (en la medida en que favorece claramente los intereses de un grupo social concreto) de la política turística no puede

justificarse obviamente por el deseo de los empresarios turísticos de ver mejorada su rentabilidad. Para reclamar una mayor cuota de los recursos colectivos que gestionan las Administraciones Públicas los empresarios recurren al empleo turístico, el bien colectivo que, como hemos señalado, actúa como equivalente discursivo de la rentabilidad empresarial. Se plantea así un argumento que subraya la mayor calidad del empleo turístico (y más concretamente el hotelero) frente al que producen otras actividades que compiten por el apoyo (la «consideración» o el «reconocimiento», en la cita siguiente) de las políticas de desarrollo, como pudiera ser la construcción o la agricultura.

La semana pasada visité una lavandería industrial... Muchas veces, el mismo político..., nosotros sí lo sabemos de sobra, pero *el mismo político no reconoce la riqueza que aporta el turista o la industria hotelera, ¿no?* Claro, yo en esa gestión veía unas veinte personas trabajando. Claro, los ves en una nave, en un polígono industrial y no llegas a... Vivían, íntegramente de lo que son los hoteles de la costa. Treinta o cuarenta clientes que les daban trabajo a dieciocho o veinte familias [...]. Para mí, yo lo considero un sector primario, comparado con la minería. Vamos, realmente *yo creo que es una gran cadena que va generando un montón de ruedecitas y que hace avanzar la economía de la región, y desgraciadamente muy mal considerado* [...]. Habría que repercutir y decir, 'bueno, si quitamos todos los hoteles de aquí de la costa; ¿usted estaría aquí?'. Usted no estaría aquí trabajando. Sea usted político, o guardia municipal o bombero o trabajando en una lavandería industrial, usted estaría..., pues no sé, en Huelva, o en Cartagena, o estaría en Salamanca, usted no estaría aquí. Realmente, la industria hotelera repercute muchísimo y yo creo que no se nos reconoce ni se invierte como se debería de invertir para mantener... (GD6).

Lo comentado respecto al discurso de la flexibilidad en el apartado 8.3.1 pone de manifiesto el uso ideológico del tema de la creación de empleo. Como vimos entonces, la asociación entre rentabilidad y creación de empleo es planteada de forma que se considera legítimo responder a las amenazas a la rentabilidad flexibilizando a los trabajadores. Vistos los resultados precarizantes de esta estrategia, resulta curioso que la creación de empleo sirva para reclamar una menor carga fiscal sobre los beneficios y que al mismo tiempo se abogue por el desmantelamiento de la protección social a los trabajadores porque merma las posibilidades de obtener beneficios. La identidad entre rentabilidad y empleo vale en este caso para justificar un recorte en la cantidad y calidad del empleo cuando se reducen

los beneficios, similar al recorte en la calidad del producto turístico que se considera legítimo para los turistas poco rentables (de oferta).

En los grupos de discusión se registran importantes esfuerzos para justificar y legitimar este argumento, descalificando por igual a las Administraciones y la legislación laboral, a los sindicatos y su falta de flexibilidad en la aplicación de convenios y leyes y a los trabajadores, por sus exigencias acerca del empleo. En estos discursos se reafirma constantemente la *autoridad del empresario sobre los procesos de trabajo* (18 citas) recurriendo a la idea de que ni la Administración ni los sindicatos ni los trabajadores conocen realmente la coyuntura a la que deben hacer frente los empresarios con sus arreglos organizativos. Al no «entender» ni «comprender» las dificultades que tienen los empresarios para mantener la rentabilidad, no pueden reclamar autoridad sobre la manera en que estos usan a los trabajadores en unos procesos de trabajo guiados por el talento capitalista para generar eficiencia²⁵⁵.

De esta forma, los actores no empresariales ignoran que es la obligación moral hacia los trabajadores («dar de comer a muchas familias») y no la codicia lo que lleva a los empresarios a adoptar arreglos que subvierten las rigideces de una normativa laboral «anticuada», «poco realista» e inadecuada para el amenazante contexto actual. Los políticos y los representantes sindicales tienen intereses distintos de la supervivencia de la empresa turística: buscan mantener su situación de poder a costa de los beneficios de la empresa sin atender a las consecuencias negativas que esto pueda tener al desincentivar a los empresarios. Si a esto sumamos el acomodamiento o falta de motivación de los trabajadores, resulta que los empresarios son los únicos realmente preocupados por mantener la profesionalidad de la producción turística en las nuevas condiciones del mercado, que les obligan a «ser profesionales de otra forma». Es posible encontrar importantes similitudes entre estos argumentos y las justificaciones que Boltanski y Chiapello encuentran a la descalificación de las *pruebas* keynesianas y el desplazamiento hacia pruebas diseñadas por la parte empresarial en los esfuerzos de los autores de Management y de los organismos patronales franceses por reconstruir el espíritu del capitalismo tras el colapso posterior a 1968.

H2: Yo me siento, no sé si eso sería bueno o malo, casi como si fuese mi empresa. Pero por otro lado, *cuando hay problemas estás entre la espada y*

[255]Recuérdese que en el apartado 8.2.1 se señaló que la búsqueda de eficiencia en el diseño de los procesos internos tendía a primar las estrategias *calculables* en términos contables.

la pared. Tú tienes por encima la dirección general, o los empresarios...
M1: Tú te sientes fiel a tu empresa. De los jefes para arriba nos sentimos más empresa, pero *de los jefes para abajo, son empleados que trabajan ocho horas y se van y están deseando* (GD1).

... Ha habido un intento de casar la posibilidad de esta industria con la posibilidad de vivir bien, que en mi opinión es ficticia, está mal hecho. Porque es ficticia, yo siempre he dicho que *los convenios se han firmado para no cumplirlos, para algo están, unos para reclamar y otros para no cumplirlos. Y no hemos sabido encontrar unas reglas que hagan compatible...* [la rentabilidad de la industria con el bienestar de los trabajadores] (GD2).

[Los trabajadores de baja] cobran lo mismo estando en casa que trabajando, y donde nosotros no tenemos derecho, porque atentamos contra su intimidad el saber por qué están faltando. Es muy cómodo por parte del trabajador, estar en casa, atendiendo problemas personales de su familia, de su tita, de sus hijos, lo que sea, y *para nosotros es un grave problema, tener que pagar ese 10, 12, 15 %, eh, porque de la parte del Estado no hay ningún control de esas bajas abusivas. Con lo cual repetimos lo que decíamos antes, cuando no son empresas, no lo viven ni les importa un carajo, pues realmente, la primera falta de solidaridad del trabajador empieza por ahí. Es decir, a mí me da igual que tú no estés cojo, yo voy a mis asuntos y no hay ningún control y esto es un impuesto que estamos pagando y que afecta mucho también a la calidad* (GD6).

9.4. Recapitulación

En este capítulo nos hemos centrado en el análisis de los principios morales a los que recurren los empresarios en sus discursos sobre el contexto y las estrategias. Muchos de los temas recogidos aquí ya habían sido planteados previamente al tratar los distintos componentes de estos discursos. Sin embargo, no habíamos realizado un análisis detallado de estos componentes centrales de la cultura empresarial de la industria turística andaluza que, como se ha mostrado aquí, aportan algunas evidencias relevantes para el problema que aborda esta tesis doctoral.

En primer lugar, la idea de que la racionalidad económica que enfatiza el valor moral de la rentabilidad se ve modulada o al menos constreñida por otras formas

de racionalidad práctica, particularmente los valores profesionales orientados hacia la calidad turística. Hemos mostrado que la constante apelación a estos valores no es ideológica ni irracional: permiten resolver un problema fundamental de la gobernanza de la cadena de valor turística (la confianza en las especificaciones de un producto intangible) aportando una serie de criterios para elaborar las estrategias que mejoran la capacidad de respuesta de las empresas a los cambios de su mercado. Consideramos que las evidencias recogidas aquí muestran que los modelos de la conducta de los empresarios que se fundamentan exclusivamente en la racionalidad económica (la maximización de beneficios) resultan inconsistentes e incluso pueden conllevar resultados irracionales para el conjunto de la oferta de no mediar otras formas de racionalidad.

En segundo lugar, aunque hayamos señalado que el efecto de estos valores no económicos sobre el comportamiento de los empresarios está subordinado a la búsqueda de beneficios, no debe perderse de vista que de su eficacia movilizadora dependen los estándares de calidad de buena parte de la oferta. Los reglamentos formales que establecen las instituciones públicas solo afectan a algunos aspectos tangibles de las especificaciones del producto turístico y los que desarrollan o adoptan voluntariamente las empresas (políticas y certificaciones de calidad) parecen estar restringidos a una pequeña parte del total de la oferta²⁵⁶; de modo que el cumplimiento de las especificaciones del producto del resto de la oferta dependerá en buena medida de la manera en que los empresarios interioricen y concedan fuerza moral al valor de la profesionalidad. Hemos mostrado que estos valores, independientemente del compromiso individual que adopten los empresarios concretos, son productos colectivos de carácter cultural, en la medida en que se construyen a partir de significados compartidos dentro del campo organizacional y son producto de su trayectoria previa y sus modalidades de desarrollo. Dado su importante papel, resultan sumamente preocupantes los problemas que tiene este discurso de la profesionalidad para ser efectivo en las nuevas condiciones de la producción turística, en la medida en que hacen dudar de que el resultado final de la reestructuración al nuevo turismo sea una recualificación de la industria turística.

Por último, hemos encontrado claras similitudes entre la estructura teórica del espíritu del capitalismo, tal y como la plantean Boltanski y Chiapello, y el armazón

[256] En este sentido, los resultados de la encuesta a alojamientos turísticos realizada en el proyecto del IESA muestran que solo un 13 % de los establecimientos contaba con algún tipo de certificado de calidad, fundamentalmente grandes hoteles pertenecientes a cadenas (IESA E-0729: p. 160).

de juicios morales que sustentan el discurso cotidiano de los empresarios turísticos andaluces. La naturalización de la búsqueda de beneficios (eficacia, adaptación) y su sacralización como objetivo colectivamente beneficioso (riqueza y empleo, libertad) no son solo conjeturas sobre la forma que debe adoptar el sustrato cultural del capitalismo para hacer frente a un supuesto déficit de legitimidad. El recurso recurrente a estas ideas por parte de los empresarios muestra que estas prácticas discursivas responden cotidianamente a un importante problema de *sentido* en la acción de organizar las actividades de otras personas: conseguir que las disposiciones empresariales sean percibidas como justas y no solo acatadas por la coacción. Sin embargo, también encontramos importantes diferencias entre la articulación de las ideas de gestión que identifican estos sociólogos franceses en la literatura del Management y la elevada plasticidad con que los empresarios adoptan y combinan las estrategias en la práctica. Mientras que el tercer espíritu del capitalismo que describen Boltanski y Chiapello cuenta con sólidos vínculos entre las estrategias de gestión (la flexibilización de las estructuras) y sus justificaciones (la «grandeza» moral de la conectividad en la «ciudad proyectual»), el espíritu del capitalismo que utilizan en la práctica los empresarios turísticos parece encontrar dificultades para justificar, más allá de la lógica mercantil o industrial, los nuevos arreglos organizativos. Como hemos señalado anteriormente, tanto la lógica de las justificaciones mercantiles (la grandeza del mejor competidor) como la de las justificaciones industriales (la grandeza del profesional más eficiente) se ven cuestionadas por los cambios en el entorno (los competidores recurren a fuerzas no legítimas, la profesionalidad no es valorada en los precios), con lo que los empresarios se enfrentan (o al menos así lo expresan en los grupos) a una situación de anomia e incertidumbre dentro del campo organizacional.

Conclusiones

Afrontamos aquí la tarea de recapitular los resultados de esta investigación y valorar su relevancia para la resolución de los problemas empírico y teórico que planteamos al inicio de este trabajo. Esto permitirá poner de manifiesto las contribuciones que esta tesis doctoral realiza al área de investigación y plantear nuevas cuestiones de relevancia científica y práctica.

Los resultados de la reestructuración turística

Como se recordará, el planteamiento del problema empírico buscaba identificar el sentido que imprimen los condicionantes culturales del empresariado turístico a las decisiones de reestructuración que toman las empresas y sus respuestas a la alternativa entre calidad y precios (o *commoditization*). La respuesta directa a esta pregunta es que la segunda solución es la más probable, aunque los pasos para llegar a ella sean más complejos de lo que puede parecer a primera vista. Este escepticismo acerca de las posibilidades de la recualificación no se basa en la idea económica básica de que el aumento de la oferta se traduce en una disminución del precio, ni en las distintas lecturas del contexto por las que los empresarios vinculan el aumento de la competencia interna y externa con el deterioro de la rentabilidad y la necesidad ineludible de adoptar estrategias de reducción de costes. Nuestra respuesta tiene que ver con cómo estas racionalizaciones sobre los acontecimientos del contexto y las respuestas apropiadas se fundamentan sobre formas de ver el mundo que prefiguran las respuestas de los empresarios.

Hemos visto que en los años precedentes a la investigación, a nivel agregado, la oferta andaluza ha crecido menos que la demanda y que el gasto turístico ha subido más que la inflación (apartados 5.2 y 6.1), de forma que esta pérdida de rentabilidad que apuntan los hoteleros no tiene que ver con los parámetros del mercado (cuántos compradores y vendedores y qué cantidades a qué precios) sino con la arquitectura de la cadena de valor (cómo se reparte el valor final entre los distintos productores del agregado turístico). Como hemos mostrado en el capítulo 6, la forma de referirse a las presiones del contexto puede vincularse en última instancia a los dos términos implicados en toda transacción, los precios (¿qué precios ofrecen mis competidores a mi demanda potencial?) y las especificaciones del producto (¿son sus productos iguales a los míos?). Se vio entonces que tanto los cambios en el contexto (especialmente la distribución por Internet y su efecto en la búsqueda de información de los clientes finales) como la forma en que los empresarios los categorizan, tendían a focalizar la atención en los precios a la hora de ‘leer’ las señales del mercado. Esta focalización en los precios prefigura la solución *commodity*, al convertir el diagnóstico del contexto en fenómenos que se expresan antes en el *lenguaje de los precios* que en el *lenguaje de las especificaciones del producto*. En el fondo, al reducirse la información sobre el producto turístico (que es, por definición, específico e intangible) a estándares breves y genéricos que acompañan al precio (p. e. ‘Hotel 4 estrellas en Ronda, 70 euros habitación doble’) se están cerrando las oportunidades para la diferenciación desde el mismo momento de la identificación (representación) del problema. Se han visto casos de este tipo de desplazamiento en los juicios de los empresarios turísticos andaluces acerca de los distintos actores del contexto turístico: la demanda (los clientes que solo buscan ofertas o regatean; apartado 6.1), los competidores (la nueva oferta que da precios inferiores a los de la oferta madura porque no se ha consolidado en el mercado; 6.2), las Administraciones (los destinos que son más competitivos porque la regulación laboral les permite costes más baratos; 6.3.2), los destinos (definidos como los responsables de la utilidad de los agregados turísticos: «nadie viene a Ronda a ver mi hotel»; 6.3.1) o, como ya hemos hecho mención, los canales de distribución e intermediarios (6.3.3).

Esto no quiere decir que en las transacciones no intervengan las especificaciones del producto ni que el contexto no genere turbulencias al respecto. Lo que queremos poner de manifiesto es que el lenguaje con que se afrontan estos problemas está mucho menos formalizado y recurre en mayor medida a sobreentendidos tácitos, dando lugar a definiciones parciales de las cualidades del producto. Existen unas nociones convencionales sobre una serie de estándares de calidad que, hasta

cierto punto, comparten compradores y productores (por ejemplo, en el negocio hotelero se sobreentiende que las habitaciones deben estar limpias y que los empleados del hotel no insultarán a los clientes ni robarán sus pertenencias). Asimismo, es posible ver que el papel de sancionadores de la *reputación* de los productos turísticos que antaño protagonizaban los grandes intermediarios (turoperadores) es ahora compartido con nuevos actores de la distribución (entidades certificadoras de la calidad, portales y buscadores, iniciativas públicas de reposicionamiento, redes sociales). Esta multiplicación de jerarquías con las que evaluar las cualidades de los productos turísticos no ha contribuido precisamente a la consolidación de un lenguaje formal y operativo sobre la calidad turística. La posibilidad de que un producto turístico pueda contar con garantías formales de su valor (certificación de calidad, participación en un programa de excelencia ‘temático’) y a la vez ser valorado negativamente en otras instancias (p. e. valoraciones negativas en buscadores, redes sociales o blogs) o a la inversa (ser valorado positivamente por los clientes de un segmento sin contar con certificados de calidad de esa temática) contribuye decisivamente a que la atención sobre el contexto se dirija al precio, un parámetro que permite establecer relaciones de equivalencia entre productos hipotéticamente iguales.

Si los canales de distribución y los compradores finales van a atender fundamentalmente al precio, ¿por qué preocuparse por la información sobre las diferencias entre productos? Debe quedar claro que no estamos afirmando que los productores turísticos (las empresas) abandonen la preocupación por la calidad, sino que no cuentan con herramientas cognitivas que les permitan representarse en toda su complejidad las tensiones competitivas en términos de relaciones calidad-precio. Nuestros resultados muestran que los empresarios turísticos no cuentan con sistemas de medición de la exigencia de los clientes comparables a los sistemas de seguimiento de los precios. Ni siquiera los dispositivos de cálculo de la calidad más sofisticados que apuntan los empresarios investigados²⁵⁷ permiten una descripción de la competencia en términos de calidad similar a la que manejan en relación a los precios. En resumen, resulta mucho más accesible la información sobre los precios de la competencia que sobre la calidad de sus productos. Este sesgo cognitivo ya predispone a los empresarios para dar respuesta a los problemas de su contexto mediante actuaciones sobre los precios y no sobre las especificaciones del producto.

[257] Nos referimos a la «medición de la satisfacción» que utilizaba una directiva sevillana para repartir incentivos entre los distintos departamentos. Véase la nota 12 del capítulo 6.

Hemos insistido en que el hecho de que el discurso con el que los empresarios tratan las especificaciones del producto no tenga el grado de formalización y difusión que presentan las tecnologías contables utilizadas para explorar precios y costes no quiere decir que los empresarios no cuenten con un lenguaje con el que tratar este problema. Esta función es asumida por el *discurso de la profesionalidad*, planteado inicialmente en el apartado 8.3.2 en el marco de las estrategias de reorganización del trabajo y tratado posteriormente en relación con la calidad turística en los apartados 8.4 y 9.2. Este discurso actúa en las estrategias de producto estimulando la conformidad con los estándares de calidad, establecidos por la regulación institucional formal (reglamentos administrativos) e informal (convenciones sobre la calidad, identificación de las prácticas típicas del grupo de pares), como contrapeso a las estrategias de racionalización productiva inspiradas por la búsqueda de rentabilidad. Este principio moral ('el empresario debe obtener beneficios siendo profesional') es el elemento crucial que conecta la elaboración de las estrategias con las expectativas de la demanda, actuando como factor limitante de las estrategias de reducción de costes. En los distintos grupos se reconoce que la actuación del 'buen' empresario pasa por establecer un límite a la reducción de costes más allá del cual se traiciona la confianza de los turistas y se arruina la reputación del destino, perjudicando al colectivo de empresas. Se trata de un caso claro de norma cultural que proscribía un comportamiento individual oportunista a corto plazo para garantizar un resultado colectivo a medio o largo plazo.

En lo apuntado hasta aquí, nuestros resultados son coherentes con las descripciones funcionalistas del papel de la cultura económica como 'lubricante' de la confianza en las transacciones mercantiles. Sea directa o indirectamente, a los empresarios les resulta *racional* no engañar a los turistas y, de hecho, algunos de los cambios del contexto permiten que el 'castigo' a los oportunistas sea más efectivo (p. e. facilitando el acceso de los compradores potenciales a comentarios y valoraciones de clientes anteriores). Quedaría al arbitrio de cada empresario desviarse o no de estos preceptos en función del cálculo de costes y beneficios de sus situaciones particulares. Sin embargo, en nuestro análisis de los rasgos colectivos de este discurso²⁵⁸ hemos identificado una serie de argumentos que sirven para desplazar la responsabilidad de los empresarios en la factura de la calidad turística. La pre-

[258] El adjetivo *colectivo* hace referencia a que se trata de rasgos (temas) recurrentes en las distintas 'catas' individuales del discurso del grupo social que se realizan en cada grupo de discusión. Como se apuntó en el capítulo 5, el hecho de que en las referencias a la calidad turística, al margen de las perspectivas individuales de cada grupo o interviniente, afloran argumentos que evidencian una forma compartida de ver el mundo nos indica que estamos accediendo al marco cultural mediante el que este grupo se representa su situación social.

sencia de estos mecanismos grupales para eludir las exigencias de legitimidad tiene relevantes consecuencias teóricas para la cuestión del papel del poder y el carácter ideológico de estas construcciones culturales que serán examinadas más adelante. Ahora interesa recopilar los contenidos sustantivos de estos mecanismos y abordar su impacto en los resultados de la reestructuración.

En primer lugar, el equilibrio entre rentabilidad y calidad se plantea en un contexto que amenaza seriamente la primera, de forma que las posiciones respecto a la segunda tienen un carácter más defensivo ('no se debe perder calidad') que proactivo ('debe mejorarse la calidad'). En segundo lugar, las definiciones de la calidad turística tienden a incorporar una noción *integral* de la calidad que corresponsabiliza (cuando no responsabiliza exclusivamente) al resto de actores del campo organizacional en la consecución de la calidad turística. La calidad turística pasa a ser así un resultado de la «profesionalidad» y «vocación» de los trabajadores turísticos (8.3.2), la «preocupación por la industria» y las «necesidades» de las empresas por parte de las Administraciones Públicas (6.3.2), la «honestidad» de los intermediarios (6.3.3) y de los productores auxiliares de la oferta complementaria (6.2.2), los «estándares de calidad» que fijan los competidores directos (8.4) o la «disposición a pagar» por ella de los turistas (6.1).

La percepción de que estos actores se desvían frecuentemente de estos patrones legítimos permite *justificar* las concesiones a la rentabilidad empresarial que deben hacer los empresarios en la planificación de estrategias que realicen su concepción «profesional» del producto «de calidad». Aunque el consenso de los grupos apunta a que lo políticamente correcto es que la calidad y la satisfacción del cliente primen sobre la rentabilidad, en el discurso estratégico de los empresarios abundan mucho más los recursos para explicar por qué los empresarios se ven obligados a hacer justo lo contrario. La noción de que es preciso «ser profesionales de otra forma», que planteamos en el apartado 7.6 como categoría central del problema estratégico de la reestructuración, viene a sintetizar esta predisposición a ajustar la calidad en función de la rentabilidad y no la rentabilidad en función de la calidad. Como hemos señalado, se trata de una predisposición anclada en las herramientas culturales con las que los responsables empresariales construyen su acción, es decir, que no está tan relacionada con el resultado del cálculo de los costes y beneficios de adoptar una estrategia como con la selección de los elementos que se incluyen en dicho cálculo. Resulta más fácil saber si una estrategia resultará más cara o más barata que saber si resultará más o menos satisfactoria para los clientes y si esto redundará o no en una disposición a pagar precios más elevados

por parte de una cantidad suficiente de demandantes. Más aún, el hecho es que en los componentes intersubjetivos o compartidos del discurso de la calidad no es posible encontrar asociaciones concretas entre el *fin empresarial* de la calidad turística y los *medios organizativos* necesarios para alcanzarlo, más allá de referencias sobreentendidas a los «clientes satisfechos», el «buen trato» o los estándares de calidad. Como se ha visto a lo largo de toda la segunda parte de esta tesis doctoral, estas referencias tienden a desviar o desplazar las cuestiones de la calidad fuera del ámbito de la acción estratégica de los empresarios, que se focaliza preferentemente hacia la instauración de arreglos organizativos rentables dentro de los estándares de calidad que fija el mercado para el segmento en que decide competir.

La forma en que se produce esta focalización en la rentabilidad de las estrategias de reestructuración es el segundo elemento que fundamenta nuestro escepticismo acerca de la posibilidad de la recualificación. Como se planteó en el apartado 7.7 cabe identificar una clara correspondencia entre el reconocimiento en el contexto de una creciente incertidumbre de los ingresos (provocada por la flexibilización de los precios) y las respuestas estratégicas dirigidas a racionalizar y flexibilizar los costes, todo ello anclado en los dispositivos culturales que legitiman o naturalizan el objetivo de la rentabilidad como motivo *justo* de la acción empresarial. En el apartado 8.2 mostramos que el imperativo de la flexibilidad es afrontado mediante distintas estrategias que tienen en común la presión sobre la eficiencia o productividad de los *inputs*. Algunas de estas estrategias reproducen los arreglos organizativos posfordistas de la literatura sobre la reestructuración, aunque nos inclinamos a pensar que la difusión de estos arreglos depende más de su contribución a la reducción de costes que de las ganancias en productividad de la especialización flexible²⁵⁹.

Las estrategias de racionalización actúan de distintas maneras sobre cada uno de los componentes de la productividad (renovación tecnológica, rendimiento de los trabajadores, eficacia de los procesos, aprovechamiento de economías externas), pero debe destacarse que, independientemente de lo que ocurra con el resto de *inputs*, los trabajadores son el objetivo preferente de la reorganización que empen-

[259] En el apartado 8.2.2 mostramos respecto a la subcontratación de servicios que su difusión no tenía tanto que ver con las economías de especialización, el aligeramiento de las estructuras o la opción por arquitecturas organizativas en red como con la existencia de cláusulas en los convenios que elevaban los costes de despido de los trabajadores y podían ser evitadas en las áreas subcontratadas. La subcontratación de servicios o el recurso a empresas de trabajo temporal perdían atractivo en la medida en que desaparecían las regulaciones que los hacían menos costosos que los arreglos convencionales ‘dentro de la empresa’.

den dichas estrategias. Hemos visto en los apartados 8.2 y 8.3 que la percepción de los responsables empresariales investigados sobre el resultado de las estrategias de reorganización del trabajo coincide a grandes rasgos con el retrato de intensificación y precarización que recogen otras investigaciones sociológicas sobre el trabajo turístico. Como planteamos en el apartado 8.3.1, la flexibilización de las relaciones laborales se ha extendido mucho más allá de lo que exigen las presiones del contexto (variabilidad o estacionalidad de la demanda) hasta el punto de que se produce una amplia disolución de las relaciones a largo plazo entre empresa y trabajador. La generalización de la contratación temporal no es un recurso excepcional con el que responder (ser flexible) a puntas ocasionales de demanda, refleja una apuesta firme por el mercado frente a la jerarquía en la gestión del *input* laboral: se prefiere incorporar al mejor trabajador disponible en el mercado laboral en cada momento que asumir los costes que acarrear los mercados laborales internos y sus itinerarios de formación-promoción ‘de abajo a arriba’.

Este régimen de *flexibilidad estructural* en las relaciones laborales conduce al colapso del sistema que, en el viejo turismo, reproducía las competencias de los trabajadores turísticos, dando lugar a lo que los empresarios turísticos andaluces denominan «el problema del empleo»: la falta de cualificación (o «profesionalidad») de los actuales demandantes de empleo turístico para desempeñar las labores de acuerdo con los estándares de calidad de referencia. En los grupos de discusión se plantean distintas causas endógenas y exógenas implicadas en este problema. En nuestro análisis nos hemos centrado en el efecto que tienen las políticas de flexibilización sobre las instituciones que producen las competencias que los responsables empresariales echan en falta (apartado 8.3.2.a). Hemos visto que los criterios con que se juzga el *valor* del trabajador turístico prestan atención, además de a las credenciales educativas, a la experiencia, las competencias sociales y el compromiso. En el viejo turismo, estas habilidades tácitas eran adquiridas por los trabajadores mediante dos instituciones que, dentro de la empresa, asumían la socialización productiva de la mano de obra del sector: los canales de aprendizaje maestro-aprendiz, que transmitían los estándares técnicos y sociales de la empresa y la experiencia en su manejo desarrollando al mismo tiempo la confianza, y las redes primarias (familiares y amigos) de los trabajadores, que reforzaban su compromiso y motivación.

El nuevo régimen flexible disuelve la primera de estas instituciones, al limitar las carreras laborales ‘dentro de la empresa’, y pone en su lugar al sistema educativo, encargado de transmitir competencias técnicas, y al mercado laboral, que suministra trabajadores con experiencia y competencias sociales que buscan pro-

mocionarse mediante la rotación laboral. Las percepciones recogidas en el apartado 8.3.2.b indican que el funcionamiento de estas nuevas instituciones no está proporcionando a los trabajadores incentivos a largo plazo para especializarse y adquirir las habilidades necesarias, debilitándose el compromiso de los trabajadores con la empresa. Al mismo tiempo, en algunos de los destinos estudiados, el crecimiento de la oferta ha extendido el alcance de los mercados laborales fuera de los entornos locales y de las redes sociales de reclutamiento de personal, minando esta fuente de confianza de la empresa en los trabajadores²⁶⁰.

El *discurso de la profesionalidad*, en su aplicación al ámbito de las relaciones laborales, busca desarrollar nuevos mecanismos para que los trabajadores incorporen el compromiso a sus habilidades productivas. Para ello, despliega una nueva ética del trabajo turístico que busca que los trabajadores interioricen las nuevas circunstancias productivas y actúen en conformidad a las necesidades de las empresas. Aparece aquí como valor central la *vocación*, que diluye el compromiso de reciprocidad entre el trabajador y la empresa en un compromiso psicológico entre el profesional y el sector. Esta cualidad personal es valorada por las empresas en cuanto presupone la *adaptabilidad* del trabajador, su disposición al *sacrificio* y su *compromiso* con los estándares técnicos y de servicialidad del sector. La permanencia en el mercado laboral turístico, acumulando experiencia mediante la rotación entre distintas empresas y categorías, identifica al profesional con *vocación*²⁶¹. Se trata de un nuevo profesional que no aprende dentro de la empresa y espera un contrato fijo, sino que adquiere habilidades para la producción turística en distintos lugares (sistema educativo, empresas, entorno social) y busca empleos que le permitan ejercitarlas satisfactoriamente. Sin embargo, los indicadores cualitativos recopilados en esta investigación apuntan a que el conjunto de recompensas tangibles e intangibles que acompañan a esta nueva profesionalidad no están consiguiendo despertar el número de vocaciones suficientes para reproducir el conjunto de habilidades profesionales que requiere el actual volumen del sector.

[260]Recuérdense, en este sentido, los problemas de escasez de mano de obra que planteaban los directivos sevillanos y almerienses por la mayor o menor dimensión de sus respectivos mercados laborales locales (apartados 7.1 y 7.5).

[261] Esta preocupación por la permanencia en el sector se manifiesta en un momento en que el ciclo económico había incidido en la salida de trabajadores a otros sectores (los recepcionistas con idiomas podían ganar mucho más vendiendo segundas residencias a extranjeros, los técnicos de mantenimiento obtenían elevados salarios en la construcción) y había una escasez generalizada de mano de obra no cualificada que fue solventada mediante la inmigración. Visto con cierta perspectiva temporal, es de suponer que estos problemas hayan perdido relevancia con la actual recesión económica.

La incidencia de estos procesos de reestructuración en la recualificación es negativa por distintas razones. En primer lugar, el hecho de que la socialización productiva de los trabajadores se desplace fuera de las empresas es otra vía más por la que los empresarios pierden discrecionalidad sobre las especificaciones de su producto: si los conocimientos sobre el trabajo en el sector se adquieren en el sistema educativo o en otras empresas, al empresario le resultará más complicado diferenciar su producto de los estándares de calidad. En segundo lugar, si la retórica de la profesionalidad no va acompañada de concesiones de la empresa en el largo plazo, los incentivos para profesionalizarse perderán fuerza frente a las actitudes oportunistas o pasivas. Visto el escaso atractivo que encuentran los empresarios investigados a la inversión en capital humano frente a otras inversiones (8.2.1), es muy probable que muchos profesionales con vocación vean frustradas sus expectativas de reconocimiento social por las fluctuaciones de la rentabilidad. Como reconocen los propios empresarios, las políticas de ahorro de costes laborales suponen con frecuencia sustituir trabajadores «profesionales» por trabajadores «de paso», «sin vocación o inexpertos». Esto conduce al deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores cualificados y, asimismo, tendrá claras repercusiones en la calidad, particularmente cuando estas políticas se aplican en las áreas de atención al público²⁶². Por último, esta extensión de la precariedad laboral a los puestos intermedios viene, de hecho, a poner en cuestión los potenciales beneficios sociales que se esperan de la recualificación: si la diversificación de productos turísticos y la especialización en segmentos de alto valor añadido pretende mejorar la calidad del empleo turístico incorporando trabajadores cualificados que engrosen los niveles medios de la jerarquía de ocupaciones del sector, el hecho de que sus condiciones de trabajo sean cada vez más similares a las de los trabajadores de los niveles inferiores difumina la rentabilidad social que cabía esperar de estas estrategias.

A modo de recapitulación, hemos identificado en esta investigación la intervención en la elaboración de estrategias de una serie de factores relacionados con las categorías de conocimiento, las creencias y las normas de comportamiento que comparten los empresarios del campo organizacional turístico. La forma en que estos fenómenos socioculturales canalizan el discurso estratégico de los empresarios turísticos andaluces (aportando conceptos para describir las tendencias del entorno, señalando prácticas organizativas legítimas o aumentando la eficacia

[262]Recuérdese que una de las formas de disociar la calidad de la responsabilidad empresarial pasa por vincularla al «trato al turista» de los trabajadores.

retórica de las políticas empresariales) produce una subordinación de la *calidad* a la *rentabilidad* en las racionalizaciones (el vocabulario de motivos) del comportamiento estratégico. Esta desviación del principio de la calidad actúa a distintos niveles (cognitivo, normativo, moral) y, en conjunción con los cambios objetivos de la industria (tecnológicos, de dimensión, de regulación institucional, en la arquitectura de las cadenas de valor, etc.), conduce a una dinámica que afecta negativamente a las posibilidades de recualificación. Los empresarios parecen menos preocupados por las necesidades o expectativas de los turistas que por los precios y estándares de calidad de su «competencia», un sujeto ideal que se construye preferentemente con referencias a empresas de la propia localidad o región. En sus percepciones del contexto, los precios aparecen como un elemento dinámico y manejable, mientras que la calidad se menciona como un elemento estático (a «defender») e independiente de la voluntad de los empresarios: la calidad depende de la «vocación» de los trabajadores, de los «estándares» que los competidores ofertan en las guerras de precios, de la calidad «integral» de los destinos que gestionan las Administraciones Públicas, etcétera. Esta perspectiva sobre la calidad, ampliamente extendida en los distintos grupos de discusión realizados, sitúa a los empresarios ante la necesidad de llegar a un compromiso entre el mantenimiento de la rentabilidad (mientras entran constantemente nuevos competidores en la industria) y la necesidad de preservar la reputación de su producto (siendo «profesionales»), cuando todo parece conspirar en su contra. Por lo que hemos visto en esta investigación, parece claro que la calidad se plantea más como un medio que como un fin, y que se vería sacrificada a favor de la rentabilidad si los empresarios tuvieran que abandonar alguno de estos dos principios y su decisión solo dependiera de los elementos culturales analizados.

No obstante, algunos resultados permiten rebajar en algún grado el pesimismo respecto a las posibilidades de la recualificación. Ya hemos señalado que las grandes empresas turísticas parecen haber apostado en mayor medida por las estrategias de calidad que las pequeñas y medianas empresas que, no obstante, constituyen el grueso de la oferta. Por otra parte, para algunos colectivos (empresarios rurales, jóvenes directivos) el objetivo de la calidad tiene mayor peso, ya sea por razones contextuales (la importancia de la 'definición del producto' en las actividades rurales) o por la peculiar configuración de la sub-cultura empresarial del grupo (el peso de las cualificaciones formales en la identidad profesional de los nuevos gestores). Asimismo, algunas tendencias del contexto estratégico (diversificación de las preferencias de la demanda, desarrollo de la web social) pueden llevar a los empresarios a prestar más atención en el futuro a las especificaciones del producto.

Queda fuera de las posibilidades de esta investigación establecer la posibilidad de que este tipo de planteamientos alcancen mayor generalidad en un futuro próximo, aunque hemos mostrado que la mayor parte de la actual *audiencia* potencial de estas ideas de gestión no está capacitada, ya sea por las restricciones de su contexto o por su predisposición cultural, para hacerse eco de ellas. Más bien al contrario, nuestra investigación ha servido para poner de manifiesto hasta qué punto la racionalización cuantitativista de la matriz cultural del empresariado turístico puede actuar contra los arreglos sociales que producen las cualidades intangibles de los productos turísticos.

Los factores socioculturales en las estrategias empresariales

En este apartado examinaremos las aportaciones de esta tesis doctoral a las cuestiones teóricas planteadas. Esta investigación parte de la idea general de que *el mercado necesita un lenguaje para funcionar*, a diferencia de lo que opinan los economistas ortodoxos que consideran que los precios aportan toda la información necesaria. Si algo resulta indiscutible en las evidencias empíricas que hemos recogido es que los empresarios (el arquetipo de «actor económico» de la oferta) recurren al lenguaje verbal para planificar su comportamiento en el mercado. Los empresarios no se contentan con el dato de que sus ingresos han bajado, sino que le buscan una *explicación*; esta explicación no se detiene ante el hecho de que el hotel de al lado venda la habitación 10 euros más barata, sino que también tiene en cuenta las diferencias *cualitativas* entre ambos hoteles y su adecuación a las *expectativas* de los clientes. Deben recurrir a un lenguaje (una jerga o código) que describa una realidad que tiene aspectos cuantitativos (y matematizables) pero que también tiene aspectos semánticos, siendo preciso recurrir a *significados* que categoricen lo real. Como apunta Chamorro (2006), esta cuestión se ha solventado en las ciencias sociales adoptando una concepción universalista del significado que lo desproblematiza y asume que se trata de una herramienta neutral que representa o refleja adecuadamente la realidad. Frente a esta concepción, hemos adoptado una concepción *relativista* y *pragmática* del significado, examinando la idea de que este lenguaje de los mercados no es un código universal ni neutral, sino que está compuesto de significados que no representan la realidad tal como es sino que la esquematizan, prefigurando los patrones de acción que es posible concebir utilizándolos. Esta concepción lleva aparejada la fractura del sistema de significados económicos en *sociolectos* que sirven de base a la producción de discursos (entre ellos, el discurso que planifica la acción) de grupos sociales determinados para ámbitos de acción específicos.

Trasladando estos planteamientos al problema de la acción estratégica (es decir, cómo se toman las decisiones acerca de los movimientos de la función de producción de las empresas), en esta tesis doctoral hemos indagado sobre la presencia de rasgos sociolectales en el *discurso estratégico* de los empresarios, con la intención de clarificar la influencia que ejercen sobre la elaboración de estrategias. La idea de partida es que este sociolecto, a la manera del *habitus lingüístico* de Bourdieu, actúa como una matriz cultural, histórica y geográficamente determinada, que genera discursos y prácticas adaptados a la racionalidad práctica del grupo social que lo comparte. Para identificar empíricamente este fenómeno se ha procedido al análisis de las realizaciones individuales del discurso estratégico (citas o fragmentos de discurso) en las interacciones con un grupo informal de miembros anónimos del colectivo empresarial (empresarios y directivos en grupos de discusión). Mediante la *codificación* de este material hemos apuntado rasgos comunes y divergencias de carácter sintáctico y semántico, lo que nos ha llevado a *inducir* un sistema de significados que los participantes en la investigación comparten a la hora de hablar de sus prácticas estratégicas, del contexto en que se aplican y de los objetivos que persiguen.

Es posible señalar una serie de rasgos generales del discurso estratégico que avalan la idoneidad de esta concepción estructuralista y culturalista. En primer lugar, hemos visto que el discurso estratégico provee a los empresarios de formas esquemáticas con las que *representar* el entorno y la acción. En los capítulos 6 y 8 mostramos la presencia de importantes sesgos cognitivos en las descripciones del contexto estratégico y en la orientación de las técnicas de gestión a las que recurrían las estrategias.

En segundo lugar, este discurso incorpora los *intereses* del grupo que lo emite al sistema de representación. En la medida en que es un discurso orientado a la acción, se construye alrededor de aquellos problemas del entorno que son relevantes para el colectivo de hablantes. Así, hemos mostrado que los empresarios toman como referencia visiones compartidas de las restricciones del contexto a la acción (capítulo 6), de los objetivos a alcanzar con ella (capítulo 9) y de los medios con los que alcanzar esos objetivos (capítulo 8). Debe resaltarse aquí que la atribución de intereses a los empresarios se produce desde una concepción pragmática del significado: el que los empresarios persigan la rentabilidad no se considera, en principio, un rasgo estructural ni el resultado de una inclinación psicológica, sino que se induce del empleo reiterado que hacen de este término para *verbalizar*, *racionalizar* o *justificar* sus estrategias. El discurso estratégico busca representar

cómo alcanzar unos objetivos en un contexto determinado (en otros términos, cómo afecta el contexto a la consecución de los intereses) de forma que las alternativas de acción puedan ponderarse de acuerdo con este criterio. Esto conlleva la posibilidad de una definición *interesada* de la situación (que la representa solo en términos de los intereses del grupo) que a la vez mantenga cierta *objetividad*, ya que para que el código sea práctico debe haber correspondencia entre la definición y lo definido.

En consonancia con este pragmatismo del sistema de representación, es posible ver, en tercer lugar, que el discurso estratégico provee soluciones para los problemas de acción (las decisiones) del grupo social que son *adaptativas* en un doble sentido: sirve para concebir formas de perseguir los intereses que deben ser, a la vez, *eficaces* y *legítimas*. El análisis del contexto identifica otros grupos sociales (o actores cuyos intereses son solo parcialmente coincidentes con los propios) con los que es preciso establecer relaciones de cooperación no oportunista mediante las estrategias. En este sentido, el discurso estratégico evalúa la acción según criterios que buscan establecer la reciprocidad en estas relaciones, fijando un patrón normativo desde el que se establece la *legitimidad* de las prácticas. Hemos visto en distintos lugares del texto²⁶³ que las intervenciones de los empresarios recurren a caracterizaciones ideales de los actores (p. e. el «buen» turista, intermediario o trabajador turístico) que sirven para evaluar sus comportamientos observados según criterios morales. Estas justificaciones se construyen en referencia a un *interés común* que elude las sospechas de egoísmo u oportunismo. Como resultado, el discurso estratégico adquiere una importante dimensión *retórica*, al usarse como un discurso que busca *movilizar* a los actores de los que se precisa colaboración para alcanzar los objetivos del comportamiento planificado.

Esta dimensión moral del discurso estratégico aparece implicada en los mecanismos de reconocimiento y conciliación de intereses entre los distintos actores del campo organizacional. Define comportamientos que son legítimos en cuanto contribuyen a intereses colectivos de todo el campo, desincentivando el oportunismo o la retirada. Para la consecución de esta cohesión moral es tan importante conseguir que los actores colaboradores reconozcan legitimidad a los intereses empresariales como reconocer limitaciones a estos intereses por los objetivos de dichos actores. Como apuntan Boltanski y Chiapello (2002), se revela aquí una

[263] Es posible encontrar este tipo de 'modelos' de agentes 'virtuosos' para los distintos actores del campo organizacional del turismo (capítulo 6), los trabajadores (apartado 8.3.2) o los propios empresarios turísticos (capítulo 9).

tensión crucial del soporte cultural con el que se construye la acción empresarial: este entramado moral es clave en la capacidad adaptativa del capitalismo, por cuanto le permite obtener la colaboración de otros actores y a la vez responder a los cambios en el campo (el mercado) ajustando sus procesos de acumulación. En la medida en que los intereses de los empresarios sean percibidos como legítimos, las estrategias que los persigan dispondrán de *autoridad* con la que obtener la colaboración del resto de actores. Pero para que los otros actores reconozcan dicha legitimidad, la contribución al beneficio colectivo de los empresarios debe superar *pruebas de realidad* que sean aceptadas por los sujetos a movilizar. De forma que el sustrato cultural de la acción de los empresarios no puede dejar de ser *ideológico* (en el sentido marxista de un conocimiento condicionado por los intereses particulares) en alguna medida, pero tampoco puede llegar a serlo completamente, convirtiéndose en un lenguaje vacío sin conexión con la realidad sobre la que pretende actuar. Las distintas evidencias recopiladas sobre cómo los empresarios turísticos andaluces justifican sus estrategias conciliando los valores de la calidad y la rentabilidad ilustran perfectamente esta problemática, apoyando la idea general de Boltanski y Chiapello de que el sustrato cultural del capitalismo «legitima a la vez que constriñe» el proceso de acumulación capitalista que reestructuran las estrategias empresariales. Esto supone una apuesta por una concepción dinámica, contingente y política de la cultura empresarial, frente a las concepciones estáticas, deterministas y jerárquicas que caracterizan las aproximaciones no sociológicas al fenómeno.

Ya señalamos en la introducción que esta idea de que el funcionamiento económico se sustenta sobre instituciones extraeconómicas proviene de Max Weber. Su presencia también se hace notar en la idea, que acabamos de apuntar, de que al obtener legitimidad, los empresarios consiguen autoridad sobre los restantes actores. Weber (2002) caracterizó, en su tiempo²⁶⁴, esta legitimidad como burocrática, basada en la interiorización por parte de dominantes y dominados de los principios de la racionalización (calculabilidad, eficiencia, etc.). Al tratar las ideas de gestión que los empresarios emplean en su discurso estratégico, nuestra investigación entronca con las investigaciones que buscan explicar las construcciones culturales contemporáneas que han venido a sustituir a la legitimidad burocrática tras el colapso del pacto keynesiano.

[264] Como apunta Sennett, Weber se inspiró en las tecnologías organizativas del estado bismarckiano para elaborar su tipo ideal de burocracia (Sennett, 2008).

En el marco de esta área de estudios sobre la «nueva cultura» (Sennett, 2009) o el «nuevo espíritu» (Boltanski y Chiapello, 2004) del capitalismo, este trabajo introduce una aportación novedosa al centrarse en las ideas de gestión que utilizan los empresarios y abandonar el enfoque que identifica estos rasgos culturales a partir del análisis de la oferta institucionalizada de ideas de gestión²⁶⁵. Esta decisión metodológica partía de la identificación de cierta debilidad en los argumentos que trasladan, con mayor o menor rigor, las propuestas de los gurús y *think tanks* a los comportamientos reales de las empresas. Cabía plantearse la duda de hasta qué punto asimilaban los empresarios las pautas culturales que *construyen* estos productores de pensamiento empresarial. El escepticismo acerca de los efectos *performativos* en el comportamiento de los empresarios de las teorías e ideas del Management crecía en paralelo a la profundización en algunas de las manifestaciones más estrambóticas de estos productos culturales, como el *New Age Management* o las teorías posmodernas radicales sobre la naturaleza simbólica y narrativa de la organización. Intuitivamente, parecía poco probable que muchos empresarios adoptaran una «actitud zen» o cualquier otra «narrativa fluida» para representarse y plantear sus problemas de estrategia. Una debilidad similar puede señalarse del enfoque de Sennett que, aunque atiende a las producciones culturales de empresarios y trabajadores, tiende a fiar algunas de sus conclusiones a la difusión de los arreglos culturales que se desarrollan en industrias que son la *punta de lanza* de los procesos que pretende, hasta cierto punto, anticipar²⁶⁶. En nuestra investigación, el objetivo no era tanto atender a la producción de ideas de gestión como a su *consumo* por parte de los responsables empresariales, con el fin de ver qué elementos intervienen para que unas ideas se difundan en mayor medida que otras. De esta forma, la *difusión* de una estrategia (o de los elementos culturales que la sostienen) no se da por supuesta, sino que forma parte del problema.

Otra decisión metodológica novedosa de esta investigación tiene que ver con la elección del nivel de análisis. Las investigaciones que se han tomado como referencia se sitúan en un nivel excesivamente macro (la cultura económica nacional o global de un *corpus* de textos) o micro (los procesos culturales de cambio de sig-

[265] Tal es, como se apuntó en el capítulo 2, el planteamiento de Boltanski y Chiapello (2002: autores franceses de Management y documentos e informes de organizaciones corporativas) y de Fernández Rodríguez (2007: autores norteamericanos de Management).

[266] Otros autores introducen aquí un determinismo tecnológico aún más cuestionable: identifican unos principios de organización idóneos para un estado determinado de la tecnología y extrapolan unas consecuencias sociales de su difusión al conjunto de las empresas. El planteamiento de Castells (TIC&Empresa en Red&Sociedad Informacional; 1997) es un claro ejemplo.

nificado dentro de una —Gómez Rodríguez y López-Aranguren, 2004— o varias organizaciones —Castillo, 2007—. Distintos rasgos de nuestra perspectiva exigían atender a un nivel intermedio entre ambas posturas. El objetivo de acceder empíricamente al sustrato cultural de los empresarios analizando el sociolecto que utilizan requiere definir una comunidad (o clase) de hablantes cuya situación social genere la competencia lingüística mediante la socialización. Asimismo, nuestra noción de la cultura empresarial incorpora elementos ideológicos (los intereses) y políticos (autoridad sobre otros actores) que solo adquieren contenido en referencia a realidades local e históricamente concretas. De acuerdo con ambos planteamientos, la elección del nivel de análisis de esta investigación buscaba tomar en consideración la idea de que los sistemas de pensamiento de los empresarios deben buena parte de su estructura a los rasgos locales del *campo organizacional*: son resultado de un proceso histórico de acumulación y codificación de experiencias en torno a un conjunto de procesos productivos, que ocurre en un entorno institucional que asume tareas de socialización y regulación.

Los resultados obtenidos muestran que la cultura empresarial (y su cambio a través de la difusión de elementos culturales innovadores) depende en gran medida de los mecanismos colectivos de *isomorfismo* entre empresas de un ámbito similar de actividad que comparten economías externas en virtud de su ubicación geográfica. Algunos de estos mecanismos de isomorfismo ocurren por la adaptación a rasgos comunes del entorno (como pueden ser los cambios tecnológicos o el control sobre los precios de los grandes compradores), otros se producen a través de la observación de normas (formales, como la normativa fiscal o laboral, o informales, como la obligación de ajustar los costes a los ingresos) y, otros, por último, se producen a partir de la imitación de prácticas de otras empresas (por ejemplo, los estándares de calidad de la competencia o las estrategias de externalización y subcontratación). Nuestra aproximación al problema de la recualificación turística en Andalucía mostró que esta estrategia, en cuanto producto cultural que incorpora una renovación de significados, encuentra importantes obstáculos para su difusión debido a la forma en que actúan los mecanismos de isomorfismo en el campo organizacional de la producción turística de la región. Hemos visto que la posibilidad de que las estrategias de calidad se consideren necesarias, sean imitadas y lleguen a cristalizar en reglamentos se ve seriamente condicionada por elementos como la reputación de los destinos turísticos (que permite acceder a los beneficios de la estrategia sin incurrir en sus costes), la generación de cualificaciones laborales (experiencia) a través de la rotación de personal en los mercados laborales locales (que normalizan las capacidades de los trabajadores al producto estándar del área geográfica, creando un *know*

how colectivo), los canales de comunicación entre oferta y demanda (que modulan el volumen de información sobre precios y especificaciones del producto que se utilizan al elaborar la estrategia) o los sistemas cognitivos que los responsables empresariales han adquirido durante su socialización en el campo (que intervienen en su habilidad para diseñar y gestionar organizaciones).

Para profundizar en los hallazgos de esta tesis doctoral, examinaremos en lo que sigue las cuestiones planteadas en el capítulo 4. Buena parte de las aportaciones generales de esta tesis a la definición de un modelo sociológico del empresario y su actividad estratégica ya han sido puestas de manifiesto en los párrafos anteriores, al apuntar la naturaleza lingüística y cultural de la actividad de estos actores económicos. Sin embargo, es posible plantear algunos aspectos adicionales sobre el proceso de elaboración de estrategias al hilo de las hipótesis que planteamos en el apartado 4.1.

Respecto a la hipótesis H1, que planteaba la actividad de diagnóstico del contexto estratégico como un proceso discursivo-retórico basado en el ‘sentido común’ (y no lógico-deductivo basado en la información perfecta), hemos mostrado que las descripciones del contexto de los empresarios turísticos andaluces presentan claros rasgos *actitudinales*, dando lugar a un conocimiento parcial y estereotipado, con elementos cognitivos que se interrelacionan mediante cargas afectivas y disposiciones conductuales. Vimos que los empresarios aluden a ‘perfiles’ de los turistas en función de sus precios de venta (apartado 6.1), dan más importancia a las ventajas derivadas del contexto que al desempeño concreto de la gerencia a la hora de explicar el éxito de los competidores (6.2.2), expresan indignación o rechazo frente a los políticos (6.3.2) o trabajadores negligentes (8.3) y reconocen concentrarse en la información sobre precios y costes porque es sobre lo que pueden actuar (8.2.1). Por encima de estos rasgos concretos, una cualidad crucial del discurso con el que se describe el contexto estratégico y su panorama de *amenazas y oportunidades* es que es un discurso *político*: representa un mercado que vincula a múltiples actores, productores y compradores, con distinto grado de *poder* para influir sobre el reparto del valor total del agregado turístico, asimilable en cierta medida a un juego de suma cero. A raíz de ello, es también un discurso *ideológico* que se orienta, en sus contenidos y en sus juicios, por los intereses particulares del grupo que lo elabora. A partir de nuestros resultados es posible afirmar que el primer paso en la elaboración de la estrategia, el diagnóstico del contexto, no es una actividad de ‘lectura’ o ‘escaneo’ como plantean los modelos convencionales, sino que implica en cierta medida una *reescritura* del contexto en términos *comprensibles y relevantes* para el grupo que formula la estrategia.

La hipótesis H2 resulta especialmente relevante, por cuanto introduce la cuestión de la legitimidad en la selección de estrategias. Como se recordará, en esta hipótesis se pretende mostrar que la elaboración de estrategias no examina todas las estrategias posibles ni es capaz de prever sus posibles consecuencias económicas, como exigiría la elección racional de la perspectiva económica, sino que parte de un conjunto limitado de estrategias *legítimas*. La eficacia de la estrategia para producir rentabilidad es, como hemos mostrado específicamente en el apartado 9.1, un criterio de mucho peso a la hora de concederle legitimidad pero no es el único, ya que otros *finés* (como la profesionalidad o los vínculos personales con los trabajadores) tienen cierta importancia en el procedimiento por el que se evalúan las estrategias. Por otra parte, hemos visto que las percepciones sobre el contexto conducen con frecuencia a la identificación de estrategias *inevitables*, cuya legitimidad se afirma porque los empresarios están «obligados» a adoptarlas dado que la competencia lo hace y no hacerlo sería «suicida». De esta forma, los sesgos cognitivos del diagnóstico del contexto se trasladan a la selección de estrategias, activando el isomorfismo al delimitar un conjunto de prácticas de los competidores cuya imitación es preciso considerar. Ya hemos hecho alusión anteriormente a este tipo de presiones isomórficas, cuyo fenómeno más relevante es el reconocimiento de unos estándares colectivos de calidad a los que los empresarios ajustan las especificaciones de su producto.

La hipótesis H3 está íntimamente relacionada con la anterior. Apunta que la maximización de los beneficios no es el único criterio que determina la elección de una estrategia, ya que las alternativas de la decisión pueden no ser comparables en términos de rentabilidad. La incertidumbre en las proyecciones a futuro de la rentabilidad y el reconocimiento de consecuencias indeseadas de la persecución oportunista y sin restricciones de los beneficios refuerza el peso de los criterios extraeconómicos en la evaluación de la legitimidad de las estrategias. Como se ha mostrado en los capítulos 8 y 9, el discurso estratégico adquiere un tono *moral* en el que entran en juego consideraciones sobre la justicia o la satisfacción de necesidades distintas de las económicas a la hora de evaluar las estrategias *racionalmente* orientadas a la rentabilidad. El discurso de la *profesionalidad*, que convierte en fin moral el compromiso profesional de los participantes en la producción turística con la calidad de los productos y la satisfacción de los turistas, es el elemento que, de forma característica, viene a desempeñar esta función de contrapeso a la rentabilidad en el campo organizacional que hemos examinado en esta investigación.

La profesionalidad es el principal mecanismo de justificación que actúa como contrapeso al impulso utilitarista a la rentabilidad: consigue la adhesión de los no interesados (forzándoles a un compromiso con las especificaciones del producto) y refrena (limita o constriñe, que dirían Boltanski y Chiapello) las estrategias flexibilizadoras que pueden echar a perder la rentabilidad a largo plazo del colectivo de empresas (la reputación del destino). Este código profesional es un producto genuinamente cultural que se desarrolla dentro del campo organizacional codificando en especificaciones del producto (y de los procesos) las cualidades contextuales de sus cadenas de valor. Los resultados de la investigación muestran que entre el empresariado turístico andaluz este discurso se articula de forma importante al nivel del destino turístico, que en cuanto sistema de producción local, provee el espacio de interacción más directo para que los procesos de la acción estratégica (diagnóstico del contexto, selección y seguimiento de pares significativos, selección de prácticas ganadoras) incorporen las presiones a la conformidad (isomorfismo) que caracterizan a los campos organizacionales.

Como hemos mostrado respecto al problema de la recualificación, distintos factores ambientales y culturales impiden que la profesionalidad se anteponga a la rentabilidad, aunque esto no es óbice para que la particular interpretación de este principio que hace cada empresario sea el principal, cuando no el único, elemento que limita el oportunismo a corto plazo de la oferta. En un mercado en el que los precios se disocian del valor del producto, esta identificación con un conjunto ideal de cualidades (o especificaciones) a mantener resulta ser el principal motivo para resistir a las guerras de precios, la macdonalización o la degradación de los destinos maduros.

Respecto a las cuestiones relativas a la justificación de las estrategias (apartado 4.2), es preciso señalar, en primer lugar, que la confirmación de las hipótesis anteriores conduce a una replicación de buena parte de los elementos centrales del esquema teórico acerca de las ideas de gestión desarrollado por Boltanski y Chiapello en *El nuevo espíritu del capitalismo*. En particular, la tesis de que el discurso de motivos sobre la acción capitalista incluirá, *necesariamente*, mensajes justificatorios ajenos a la lógica de la acumulación, cuyos contenidos concretos contribuirán al sostenimiento a largo plazo del sistema capitalista. Esta contribución se produce alentando la cooperación y el consentimiento de los actores no directamente interesados en la acumulación (legitimidad) y limitando las prácticas económicas orientadas por la acumulación que puedan conducir a la defección de estos colaboradores necesarios (ajuste o autolimitación).

Ciertamente, al atender al discurso estratégico de una fracción concreta del empresariado inmersa en un campo organizacional con múltiples actores, nuestros resultados no se corresponden con los rasgos, más propios de un tipo ideal, del modelo de Boltanski y Chiapello, que se dirige a vincular la reproducción global del sistema y la resolución de los conflictos entre capitalistas y no capitalistas a la construcción y reconstrucción del espíritu del capitalismo a partir de la dialéctica entre legitimación y crítica desarrollada por sus respectivos centros de cálculo y pensamiento (los autores de ideas de gestión y los centros de investigación y formación de cuadros de la patronal, por una parte; los autores y organizaciones de reflexión de la izquierda y los sindicatos, por otra). El discurso estratégico no tiende tanto a salvaguardar el proceso de acumulación de las acusaciones de falta de justicia de una crítica frontalmente enfrentada al capitalismo como a conciliar dicha acumulación con las reclamaciones, más o menos justificadas, de los distintos agentes de la cadena de valor. Se trata de una diferencia, como veremos, justificable por las diferencias de planteamiento pero que abre interesantes perspectivas sobre el problema general.

Pese a esta diferencia, resulta un hallazgo muy significativo el que en nuestro material empírico sea posible identificar muchos de los componentes del entramado justificatorio general del capitalismo que plantean estos autores en su trabajo. El hecho de que desde planteamientos metodológicos sustancialmente distintos y respecto a realidades empíricas muy distantes sea posible encontrar mensajes prácticamente idénticos sobre la naturalización de la persecución de beneficios y su bondad moral o se recurra a vías muy similares a la hora de justificar el egoísmo empresarial (apelando al bien común, a la seguridad o a la realización personal) supone una prueba muy relevante de la validez de este esquema interpretativo de la estructura cultural del capitalismo. El hecho de que la *flexibilidad* y la *incertidumbre* aparezcan como rasgos clave con los que denominar las presiones del contexto también conecta las formas de conocimiento (o de representación) de los empresarios turísticos andaluces con la visión «conexionista» del mundo que Boltanski y Chiapello extraen de los textos franceses de Management²⁶⁷. Quizás esta coincidencia resulte menos sorprendente, dada la popularización del término flexibilidad en el debate público, aunque en el plano teórico tenga cierta importancia por cuanto supone una evidencia de performatividad genérica a partir de la difusión de esquemas teóricos de interpretación de la realidad.

[267] Obviamente, la *flexibilidad* es un rasgo central del análisis económico y sociológico que han destacado muchos autores antes que Boltanski y Chiapello. Fernández Rodríguez (2007) ya lo identifica, de forma latente, en la literatura de gestión anglosajona de los años 60.

Sin embargo, nuestros resultados divergen de forma importante respecto al trabajo de Boltanski y Chiapello en un aspecto. Hemos señalado que tanto en los elementos centrales del núcleo ideológico del capitalismo (la búsqueda de rentabilidad conduce al bienestar común y a la realización personal) como la visión conexionista del mercado (el mercado es un espacio de incertidumbre acotado por redes de conexiones flexibles e intermitentes) están presentes en nuestro material empírico. Estos autores plantean un elemento adicional, la *ciudad proyectual*, que identifica plenamente al «nuevo espíritu» del capitalismo. Este término alude a un conjunto de dispositivos de justificación, inspirados en la lógica conexionista y desarrollados por los centros de producción de ideas de gestión, dirigidos a motivar la colaboración a largo plazo de los no capitalistas con los que la empresa ha disuelto los compromisos del pacto keynesiano, planteando una ética del trabajo focalizada en el *proyecto vital* (frente a la carrera profesional) que obtiene la realización personal mediante la interconexión de redes. En nuestro material empírico son muy escasas las referencias que pueden asociarse sin problemas a esta nueva ética económica «proyectual» o «conexionista», ya que esta labor de justificación es realizada recurriendo a elementos culturales generados dentro del campo organizacional del turismo. Se trata de dispositivos de justificación particularmente asociados a las experiencias dentro de los *destinos turísticos*, que actúan aquí como sistemas locales de producción con importantes economías externas en torno a las que construir referencias a un bien común. Como se recordará, este era precisamente el resultado perseguido en la hipótesis H4 (los dispositivos de justificación del campo del Management tendrán menor importancia que los dispositivos locales o regionales del campo organizacional) y el criterio que orientó la elección del nivel de análisis en el diseño metodológico de esta investigación.

Algunos rasgos de esta ‘subcultura’ del capitalismo, generada dentro del campo organizacional regional, permiten plantear ciertas observaciones adicionales sobre los problemas de *motivación* del nuevo espíritu del capitalismo. El discurso estratégico en nuestros grupos de discusión deriva espontáneamente y de forma recurrente a los problemas de gestión de personal, las carencias de motivación o profesionalidad de los trabajadores, u otras manifestaciones del «problema del empleo turístico». Encontramos nuevamente una similitud, no menor, con el planteamiento de Boltanski y Chiapello²⁶⁸ que, además, puede ayudarnos a entender

[268] Para estos autores, las ideas de gestión deben incorporar herramientas de análisis y procedimientos de actuación, eficaces localmente, para la organización rentable de los componentes técnicos y los componentes humanos de los procesos productivos. El entramado moral de las ideas de gestión es determinante para que la gestión de los *recursos humanos* de la organización movilice y despierte la cooperación activa de los cuadros y trabajadores.

la escasa difusión de los dispositivos de justificación del nuevo Management que planteábamos anteriormente. Al tratar las estrategias de reorganización del trabajo (apartado 8.3), planteamos que las medidas de racionalización y flexibilización habían conducido a una quiebra de las instituciones que reproducían las competencias de los trabajadores turísticos. Si bien el sistema educativo y la rotación laboral habían solucionado en cierta medida este problema respecto a las competencias técnicas y parte de las competencias sociales, los empresarios apuntaban que la institución que reemplazaba a los contratos estables y las carreras dentro de la empresa, la adquisición de experiencia mediante la rotación laboral, fallaba a la hora de despertar la motivación y el compromiso de los trabajadores y, de hecho, podía estar conduciendo a una erosión importante de las restantes cualidades del colectivo de trabajadores de los destinos. En este sentido, cabe apuntar que el «tercer espíritu del capitalismo» que plantean Boltanski y Chiapello no ha llegado a cristalizar entre el empresariado turístico andaluz, de forma que hasta los propios empresarios se muestran descontentos con los resultados de la convivencia entre las viejas pruebas de grandeza profesional propias de las empresas turísticas fordistas (dispositivos legítimos pero poco rentables) y las nuevas pruebas de las empresas turísticas flexibles (dispositivos rentables pero poco legítimos).

En este contexto, la reclamación de «ser profesionales de otra forma» apunta una aspiración a un arreglo rentable y legítimo que la actual dinámica de fuerzas del campo organizacional es incapaz de alcanzar. Esto significa que los nuevos arreglos organizativos, posibilitados por la nueva frontera de posibilidades técnicas de producción, aún no han sido complementados con arreglos psicosociales, ajustados a la relación de fuerzas entre las partes, que permitan plantear un equilibrio a largo plazo en la reproducción de los sistemas sociotécnicos que son las empresas. De esta forma, encontramos que los propios empresarios perciben que las nuevas estrategias de racionalización productiva conducen a un déficit de legitimidad que es posible asimilar con el *malestar cultural* frente a la nueva ética del trabajo que Sennett (2008) plantea como un rasgo característico de la cultura del nuevo capitalismo.

Por último, es preciso resaltar que los resultados empíricos de esta investigación vienen a avalar los planteamientos iniciales sobre la *difusión* de las estrategias empresariales de reestructuración (apartado 4.3). Lo señalado respecto a los obstáculos de carácter sociocultural que experimentan las estrategias individuales implicadas en la recualificación ilustra claramente los riesgos de adoptar una concepción mecánica y homogénea de la difusión. En nuestra investigación hemos

argumentado que las estrategias empresariales de calidad tienen menor probabilidad de difusión que las estrategias de flexibilización porque, independientemente de los cálculos sobre su rentabilidad futura, existen elementos cognitivos (los empresarios saben bastante sobre contabilidad pero muy poco sobre la psicología social de la satisfacción), normas sociales informales (como la conformidad con los estándares de calidad de la competencia del destino, que tiende a ajustar a la baja dichos estándares), relaciones de poder (de modo que el reparto de los derechos de propiedad sobre el agregado turístico se disocia de la contribución de las partes a la calidad global) y una ética empresarial (que prima la rentabilidad a corto plazo) que, en distintos grados según las características del destino que se trate, actúan sobre la forma en que estas estrategias se identifican, son aprendidas y adaptadas a las circunstancias específicas de los empresarios. Es muy posible, en este caso, que los incentivos públicos a las estrategias de calidad sean capitalizados por quienes disponen de recursos culturales y materiales apropiados para extraer rentabilidad de estas estrategias, mientras que el resto de la oferta no solo no podrá corresponder al 'empuje' inicial de las empresas innovadoras sino que verá automáticamente 'descualificada' su oferta, activándose un círculo vicioso de ajustes de precios y deterioro de los estándares de calidad.

A modo de balance final, los resultados de esta investigación ponen de manifiesto la influencia de factores socioculturales en la dinámica de los mercados (campos organizacionales), modulando las actividades de elaboración de estrategias de los empresarios y directivos. Sin embargo, toda investigación deja cuestiones sin resolver y abre nuevos interrogantes.

En este sentido, el haber identificado las condiciones objetivas y las predisposiciones culturales que activan el *círculo vicioso* de la descualificación nos lleva a plantearnos, en primer lugar, la posibilidad de verificar cuantitativamente algunas de las conclusiones alcanzadas sobre este proceso. Para ello se cuenta con la encuesta a alojamientos realizada en el marco del proyecto IESA E-0729, un material empírico muy relevante cuyo análisis habría alargado de forma considerable este trabajo pero que, nos permitimos avanzar, viene a confirmar algunos de los resultados más relevantes de esta tesis doctoral.

En segundo lugar, el diagnóstico de la 'enfermedad' conduce a cuestionarnos por su 'remedio': ¿es posible invertir el círculo vicioso de la descualificación? A partir de los resultados mostrados cabe plantear que será preciso un desarrollo del lenguaje de las especificaciones del producto que permita visibilizar las relacio-

nes entre calidad y rentabilidad. De esta manera consideramos que es necesario profundizar en la investigación sobre los mecanismos económicos, sociopolíticos, comunicativos y cognitivos que dan lugar a los estándares de calidad de la oferta a partir de los cuales los empresarios deciden las cualidades de sus productos turísticos.

Bibliografía

- ABRAHAMSON, E. (1996). «Management fashion». *Academy of Management Review* 21(1): 254-285.
- AGARWAL, S. (2002). «Restructuring seaside tourism: The Resort Lifecycle». *Annals of Tourism Research* 29(1): 25-55.
- AGARWAL, S. y SHAW, G. (2007). *Managing coastal tourism resorts: a global perspective*. Clevedon (UK), Buffalo (NY), Channel View Publications.
- AGLIETTA, M. (1979). *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Madrid, Siglo XXI.
- ALONSO, L. E. (1996). «El grupo de discusión en su práctica: memoria social, intertextualidad y acción comunicativa». *Revista Internacional de Sociología* 13(1): 5-36.
- ALONSO, L. E. (2001). *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid, Fundamentos.
- ALONSO, L. E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2006). «El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica». *Política y Sociedad* 43(2): 127-151.
- ÁLVAREZ SOUSA, A. (1994). *El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas*. Barcelona, Bosch.
- ALVESSON, M. (1989). «Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency». *Omega-International Journal of Management Science* 17(4): 323-333.
- ALVESSON, M. (1991). «Organizational Symbolism and Ideology». *Journal of Management Studies* 28(3): 207-225.
- ALVESSON, M. y BERG, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*. Berlín, Walter de Gruyter.

- ANDRÉU ABELA, J. (2009). «La agenda del turismo en la prensa andaluza». *El Turismo en el Mediterráneo. Posibilidades de Desarrollo y Cohesión*. M. Latiesa, I. Puertas Cañaverall y J. L. Paniza. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces: 167-200.
- ANDREWS, K. R. (1987). *The Concept of corporate strategy*. Homewood (Ill.), Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, MacGraw-Hill.
- ARAMBERRI, J. (1984). «La Sociología de las Organizaciones». *Sociología contemporánea. Ocho temas a debate*. L. Rodríguez Zúñiga y F. Bouza. Madrid, CIS-Siglo XXI.
- ARAMBERRI, J. (2008). «El turismo de masas. Algunos mitos sobre su naturaleza». *II Jornadas sobre Turismo y Sociedad*, Córdoba, IESA.
- ATHIYAMAN, A. (1995). «The Interface of Tourism and Strategy Research - an Analysis». *Tourism Management* 16(6): 447-453.
- AUSTIN, J. L. (1998). *Palabras y acciones: cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona, Paidós.
- AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books.
- BAERT, P. (2001). *La teoría social en el siglo XX*. Madrid, Alianza.
- BAGNASCO, A. y CAPECHI, V. (1983). *Descentralización de la producción, economía informal y territorio en la crisis económica*. Madrid, Diputación de Madrid. Area de Urbanismo y Ordenación Territorial.
- BARBERÍA, J. L. (2008). «No es una pesadilla, es el urbanismo salvaje». *El País* 16/11/2008.
- BARKE, M. y TOWNER, J. (2004). «Learning from experience? Progress towards a sustainable future for tourism in the Central and Eastern Andalusian littoral». *Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Development in Southern Europe*. B. Bramwell. Clevedon (UK), Channel View Publications: 157-175.
- BARNES, J. H. (1984). «Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning». *Strategic Management Journal* 5(2): 129-137.
- BARRET, F. J., FANN THOMAS, G y HOCEVAR, S. P. (1995). «The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective». *Journal of Applied Behavioral Science* 31(3): 352-372.
- BARRY, D. y ELMES, M. (1997). «Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse». *The Academy of Management Review* 22(2): 429-452.
- BARTHES, R. (1978). *Crítica y verdad*. México, D.F., Siglo XXI.
- BARTHES, R. (1980). *El grado cero de la escritura; seguido de Nuevos ensayos críticos*. México, Siglo XXI.

- BAUDRILLARD, J. (1974). *La Sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*. Esplugas de Llobregat, Plaza & Janés.
- BAUDRILLARD, J. (1975). *El Sistema de los objetos*. México, Siglo XXI.
- BAUMAN, Z. (2007). *Vida de consumo*. Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- BECATTINI, G. (1989). *Distritos industriales y pequeñas empresas*. Madrid, Siglo XXI.
- BECKER, G. S. (1962). «Investment in human capital: a theoretical analysis». *Journal of Political Economy* 70: 9-49.
- BECKER, G. S. (1968). «Crime and Punishment: An Economic Approach», *Journal of Political Economy* 76: 169-217.
- BECKER, G. S. (1976). *The economic approach to human behaviour*. Chicago, University of Chicago Press.
- BECKER, G. S. (1981). *A treatise on the family*. Cambridge (Massachusetts) Harvard University Press.
- BECKERT, J. (2009). «The social order of markets». *Theory and Society* 38(3): 245-269.
- BLAU, P. M. (1983). *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona, Hora.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, Akal.
- BOLTANSKI, L. y THÉVENOT, L. (1991). *De la justificación: les économies de la grandeur*. París, Gallimard.
- BOUDON, R. (2002). «Sociology that Really Matters: European Academy of Sociology, First Annual Lecture, 26 october 2001, Swedish Cultural Center». *European Sociology Review* 18(3): 371-378.
- BOURDIEU, P. (1985). *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Madrid, Akal.
- BOURDIEU, P. (1988). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid, Taurus.
- BOURDIEU, P. (2000) «La sociología ¿es una ciencia?» *La Recherche* 331.
- BOURDIEU, P. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*. Barcelona, Anagrama.
- BOURDIEU, P. y PASSERON, J. C. (1981). *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona, Laia.
- BRAMWELL, B. (2004). «Mass Tourism, Diversification and Sustainability in Southern's Europe Coastal Regions». *Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Development in Southern Europe*. B. Bramwell. Clevedon (UK), Channel View Publications: 1-31.
- BRAVERMAN, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. México, Nuestro tiempo.

- BRITTON, S. (1996). «Tourism, Dependency and Development: A mode of analysis». *The Sociology of Tourism. Theoretical and empirical investigations*. Y. Apostolopoulos, S. Leivadi y A. Yiannakis. New York, Routledge: 155-172.
- BRUNET, I. y ALARCÓN, A. (2007). «Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña». *Revista Internacional de Sociología* 47: 73-98.
- BRUNET, I. y ALARCÓN, A. (2008). «Turismo rural en Cataluña. Estrategias empresariales». *Revista Internacional de Sociología* 49: 141-165.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2003a). *Flexibilidad y Formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona, Icaria.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2003b). «Sociología del trabajo turístico». *Sociología del Turismo*. A. Rubio Gil. Barcelona, Ariel Turismo: 159-190.
- BRUNET, I. y CINCUNEGUI, C. (2010). *Desarrollo Regional*. Madrid, Entimema.
- BRUNET, I. y PASTOR, I. (2004). «El campo económico en Pierre Bourdieu: una crítica a la teoría económica». *Arxius de ciències socials* 11: 149-168.
- BUNGE, M. (1985). *Seudociencia e Ideología*. Madrid, Alianza.
- BUNGE, M. (2003). *Emergencia y convergencia. Novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Barcelona, Gedisa.
- BURAWOY, M. (1989). *El Consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BURGELMAN, R. A. (1991). «Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research». *Organization Science* 2(3): 239-262.
- BUTLER, R. W. (1980). «The concept of a tourist area cycle of evolution - Implications for management of resources». *Canadian Geographer* 24(1).
- CALLEJO GALLEGO, J. (2002). «Grupo de discusión: la apertura incoherente». *Estudios de sociolingüística* 3(1): 91-109.
- CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona, Ariel.
- CALLON, M., MEADEL, C. y RABEHARISOA, V. (2002). «The economy of qualities». *Economy and Society* 31: 194-217.
- CANALES, M. y PEINADO, A. (1994). «Grupos de discusión». *Métodos y técnicas de investigación cualitativa en Ciencias Sociales*. J. M. Delgado y J. Gutiérrez. Madrid, Síntesis: 287-316.
- CASTELLANOS, M. L. y PEDREÑO, A. (2006). *Los nuevos braceros del ocio. Sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico*. Madrid - Buenos Aires, Miño y Dávila.

- CASTELLS, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. I: la sociedad red*. Madrid, Alianza.
- CASTILLO, J. J. (2005). *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*. Madrid - Buenos Aires, Miño y Dávila.
- CASTILLO, J. J. (2007). *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software*. Madrid - Buenos Aires, Miño y Dávila.
- CAVLEK, N. (2005). «El papel de los turoperadores en el desarrollo del turismo internacional. Una evaluación». *Política y Sociedad* 42(1): 117-133.
- CEdT-Consejo Español del Turismo (2008). *Turismo 2020. Documento ejecutivo*. Madrid, Secretaría de Estado de Turismo.
- CHAFEE, E. E. (1985). «Three models of strategy». *Academy of Management Review* 10: 89-98.
- CHAMORRO, J. M. (2006). *Lenguaje, mente y sociedad. Hacia una teoría materialista del sujeto*. La Laguna, Servicio de Publicaciones Universidad de La Laguna.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts, MIT.
- CHIAPELLO, E. (2003). «Reconciling the Two Principal Meanings of the Notion of Ideology: The Example of the Concept of the 'Spirit of Capitalism'». *European Journal of Social Theory* 6(2): 155-171.
- CIRIA NAVAS, R. (2008). «Las condiciones laborales del trabajador turístico andaluz: ¿qué le preocupa al trabajador turístico?», *II Jornadas de Turismo y Sociedad*, Córdoba, IESA-CSIC.
- CLANCY, M. (1998). «Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry». *Review of International Political Economy* 5(1): 122-148.
- COASE, R. H. (1937). «The Nature of the firm». *Economica* 4: 386-405.
- COASE, R. H. (1984). «The New Institutional Economics». *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 140: 229-231.
- COASE, R. H. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid, Alianza.
- COHEN, E. (1984). «The Sociology of Tourism. Approaches, issues and findings». *Annual Review of Sociology* 10.
- COHEN, E. (2005). «Principales tendencias del turismo contemporáneo». *Política y Sociedad* 42(1): 11-24.
- COHEN, M. D., MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1972). «A Garbage Can model of Organizational Choice». *Administrative Science Quarterly* 17(1): 1-25.

- COLES, T., DUVAL, D. y HALL, D. (2005). «Sobre el turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar». *Política y Sociedad* 42(1).
- COLLINS, R. (1981). «On the Microfoundations of Macrosociology». *American Journal of Sociology* 86(5).
- COLLINS, R. (1986). *Weberian sociological theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, Comercio y Deporte-Junta de Andalucía (2005). *Guía turística de espacios naturales protegidos de Andalucía*. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, Comercio y Deporte-Junta de Andalucía (2007). *Plan General de Turismo Sostenible*. Sevilla, Junta de Andalucía.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, Comercio y Deporte-Junta de Andalucía (2009a). *Balance del Año Turístico en Andalucía. 2008*. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, Comercio y Deporte-Junta de Andalucía (2009b). *El empleo turístico en Andalucía. Año 2008*. Sevilla, Junta de Andalucía.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, Comercio y Deporte-Junta de Andalucía (2010). *Balance del año turístico en Andalucía. Año 2009*. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- CROMPTON, J. (1979). «Motivations for pleasure vacation». *Annals of Tourism Research* 6(4): 408-424.
- CROZIER, M. (1969). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires, Amorrortu.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1993). *A behavioral theory of the firm*. Cambridge, Massachusetts, Blackwell.
- DAVIDOW, W. H. y MALONE, M. S. (1993). *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st Century*. New York, Harper Business.
- DAVIS, G. F. (2005). «Firms and Environments». *The Handbook of Economic Sociology. Second Edition*. N. J. Smelser y R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press.
- DE LUCAS, A. y ORTÍ, A. (1995). «Génesis y desarrollo de la práctica de grupo de discusión: fundamentación metodológica de la investigación social cualitativa». *Investigación y Marketing* 47: 5-9.
- DELOITTE-EXCELTUR (2005). *Impactos sobre el entorno, la economía y el empleo de los distintos modelos de desarrollo turístico del litoral mediterráneo español, Baleares y Canarias. Resumen Ejecutivo*. Madrid, Exceltur: 72.

- DEN HARTOG, D. N. y VERBURG, R. M. (1997). «Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders». *Leadership Quarterly* 8(4): 355-391.
- DÍAZ, J. A. y MARTÍNEZ, V. (2002). *Sociología del Turismo*. Madrid, UNED.
- DIJK, T. A. V. (2003). *Ideología y discurso: una introducción multidisciplinar*. Barcelona, Ariel.
- DIMAGGIO, P. (1981). «Structural Analysis of Organizational Fields». *Annual Review of Research in Organizations* 8: 385-408.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983). «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DITTMANN, I., MAUG, E. G. y SCHNEIDER, S. (2008). «How Preussag Became Tui: Kissing Too Many Toads Can Make You a Toad». *Financial Management* 37(3): 571-598.
- DOBBIN, F. (1994). *Forging industrial policy: the United States, Britain, and France in the railway age*. Cambridge, Cambridge University Press.
- DOBBIN, F. y DOWD, T. J. (1997). «How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts». *Administrative Science Quarterly* 42(3): 501-529.
- DOUGLAS, M. T. (1986). *How institutions think*. Syracuse, New York, Syracuse University Press.
- DYSON, R. G. (2004). «Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick». *European Journal of Operational Research* 152(3): 631-640.
- ELSTER, J. (1997). *El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social*. Barcelona, Gedisa.
- ELLICKSON, R. (1991). *Order without Law*. Cambridge, Harvard University Press.
- ENGWALL, M., KLING, R. y WERR, A. (2005). «Models in action: how management models are interpreted in new product development». *R & D Management* 35(4): 427-439.
- ETZIONI, A. (1990). *The moral dimension: toward a new economics*. New York, Free Press.
- EVANS, G. (2005). «Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration». *Urban Studies* 42(5-6): 959-983.
- EVANS, P. y RAUCH, J. E. (1999). «Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth». *American Sociological Review* 64(5): 748-765.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1998). *Economía y sociología. Para un análisis sociológico de la realidad económica*. Madrid, CIS Siglo XXI.

- FERNÁNDEZ ESQUINAS, M. (2006). «La sociología aplicada». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 115: 11-39.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2007). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid, CIS-Siglo XXI.
- FLIGSTEIN, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge, Harvard University Press.
- FLIGSTEIN, N. y DAUBER, K. (1989). «Structural Change in Corporate Organization». *Annual Review of Sociology* 15: 73-96.
- FODNESS, D. (1994). «Measuring Tourist Motivation». *Annals of Tourism Research* 21(3): 555-581.
- FOUCAULT, M. (1976). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México, Siglo XXI.
- FOUCAULT, M. (1999). *Arqueología del saber*. Madrid, Siglo XXI.
- GALANG, M. C. y FERRIS, G. R. (1997). «Human resource department power and influence through symbolic action». *Human Relations* 50(11): 1403-1426.
- GALBRAITH, J. K. (1998). *Historia de la economía*. Barcelona, Ariel.
- GALLARDO, E. G., CAÑIZARES, S. M. y GUZMÁN, T. J. (2007). «Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores». *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* 5: 87-106.
- GAVIRIA, M. C. (1974). *España a go-go. Turismo charter y neocolonialismo del espacio*. Madrid, Turner.
- GELETKANYCZ, M. A. y HAMBRICK, D. C. (1997). «The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance». *Administrative Science Quarterly* 42(4): 654-681.
- GEREFFI, G. (2005). «The Global Economy: Organization, Governance, and Development». *The Handbook of Economic Sociology. Second Edition*. N. J. Smelser y R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press.
- GEREFFI, G., HUMPFREY, J. y STURGEON, T. (2005). «The Governance of global value chains». *Review of International Political Economy* 12(1): 78-104.
- GIDDENS, A. (1992). *El capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona, Labor.
- GIDDENS, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid, Alianza Editorial.
- GLASER, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: emergence vs. forcing*. Mill Valley, Sociology Press.
- GLASER, B. G. (2001). *The Grounded theory perspective: conceptualization contrasted with description*. Mill Valley, Sociology Press.

- GLASER, B. G. y STRAUSS, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. New York, Aldine.
- GOFFMAN, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. New York, Harper & Row.
- GOLDTHORPE, J. (1992). «Sobre la clase de servicio, su formación y su futuro». *Zona Abierta* 59/60.
- GÓMEZ RODRÍGUEZ, C. y LÓPEZ-ARANGUREN, E. (2004). *La retórica del cambio en las organizaciones. Un análisis aplicado*. Madrid, CIS-Siglo XXI.
- GORZ, A. (1997). *La Metamorfosis del trabajo: búsqueda del sentido: crítica de la razón económica*. Madrid, Sistema.
- GRANOVETTER, M. (1973). «The Strength of Weak Ties». *American Sociological Review* 78: 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985). «Economic action and social structure: The problem of embeddedness». *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- GRANOVETTER, M. (1990). «The old and new economic sociology: A history and an agenda». *Beyond the marketplace. Rethinking economy and society*. R. Friedland y A. F. Robertson. New York, Aldine de Gruyter: 89-112.
- GRANOVETTER, M. (1992). «Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis». *Acta Sociologica* 35: 3-11.
- GRANOVETTER, M. (2005). «Business groups and social organizations». *The Handbook of Economic Sociology*. N. J. Smelser y R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press: 429-450.
- GRANOVETTER, M. y SWEDBERG, R. (2001). *The Sociology of economic life*. Boulder, Westview.
- GRANOVETTER, M. S. (1974). *Getting a job: a study of contacts and careers*. Cambridge, Harvard University Press.
- GRAY, B., BOUGON, M. G. y DONNELLON, A. (1985). «Organizations as Constructions and Destructions of Meaning». *Journal of Management* 11(2): 83-98.
- GREIF, A. (1998). «Historical and Comparative Institutional Analysis». *The American Economic Review* 88(2): 80-84.
- HAGE, J. T. (1999). «Organizational Innovation and Organizational Change». *Annual Review of Sociology* 25: 597-622.
- HAKIM, C. (1982). *Secondary Analysis in Social Research: A Guide to Data Sources and Methods with Examples*. London, Allen and Unwin.

- HANDSZUH, H. (1996). «Quality in Senior Tourism». *Second International Conference on Senior Tourism*, Olinda/Recife (Brazil), Organización Mundial del Turismo.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977). «The population ecology of organizations». *American Journal of Sociology* 82: 929-966.
- HARDY, C., PALMER, I. y PHILLIPS, N. (2000). «Discourse as a strategic resource». *Human Relations* 53(9): 1227-1248.
- HARVEY, D. (1978). «The urban process under capitalism: A framework for analysis». *International Journal of Urban and Regional Research* 2: 101-131.
- HEATON, J. (1998) «Secondary analysis of qualitative data». *Social Research Update*.
- HERACLEOUS, L. y BARRETT, M. (2001). «Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation». *Academy of Management Journal* 44(4): 755-778.
- HILL, R. C. y LEVENHAGEN, M. (1995). «Metaphors and Mental Models. Sense-making and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities». *Journal of Management* 21(6): 1057-1074.
- HIRSCH, P. M. (1972). «Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems». *American Journal of Sociology* 77(4): 639.
- HIRSCHMAN, A. O. (1978). *Las pasiones y los intereses: argumentos políticos en favor del capitalismo antes de su triunfo*. Barcelona, Fondo de Cultura Económica.
- HJALAGER, A.-M. (2007). «Stages in the economic globalization of tourism». *Annals of Tourism Research* 34(2): 437-457.
- HOBSBAWM, E. J. (2004). *Años interesantes: una vida en el siglo XX*. Barcelona, Crítica.
- HOMANS, G. C. (1977). *El Grupo humano*. Buenos Aires, EUDEBA.
- IBÁÑEZ, J. (1979). *Más allá de la sociología: el grupo de discusión, teoría y crítica*. Madrid, Siglo XXI.
- IET-Instituto de Estudios Turísticos (2009). *Empleo en el sector turístico. Año 2008*. Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: 126.
- IET-Instituto de Estudios Turísticos. (2010). *Movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). Informe anual 2009*. Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: 128.
- INE-Instituto Nacional de Estadística (2008). «Notas metodológicas sobre la Encuesta Anual de Servicios». Disponible en http://www.ine.es/daco/daco42/servi-anual/metodologia_servicios.pdf
- INGRAM, P. y CLAY, K. (2000). «The Choice-within-constraints New Institutionalism and implications for Sociology». *Annual Review of Sociology* 26: 525-546.

INGRAM, P. y INMAN, C. (1996). «Institutions, Intergroup Competition, and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls». *Administrative Science Quarterly* 41(4): 629-658.

IOANNIDES, D. y DEBBAGE, K. (1997). «Post-Fordism and Flexibility: The travel industry polyglot». *Tourism Management* 18(4).

JAFARI, J. (2005). «El turismo como disciplina científica». *Política y Sociedad* 42(1): 39-56.

JUDD, D. y FANSTEIN, S. (1999). *The tourist city*. New Haven, Yale University Press.

JUNTA DE ANDALUCÍA (2009). *Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el Año 2010 (Ley 5/2009)*. Sevilla, Parlamento de Andalucía - Colección Legislativa.

JURDAO, F. (1990). *España en venta*. Madrid, Endymion.

KEMPLE, T. (2007). «Spirits of late capitalism». *Theory, Culture, Society* 24(3): 147-159.

KING, G., KEHOANE, R. y VERBA, S. (2000). *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid, Alianza.

KOTTAK, C. P. (1996). *Antropología: una exploración de la diversidad humana con temas de la cultura hispana*. Madrid, McGraw-Hill.

LASH, S. y J. URRY (1998). *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires, Amorrortu.

LATOUR, B. (2007). *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Oxford, Oxford University Press.

LAW, J. (1992). «Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity». *Systemic Practice and Action Research* 5(4): 379-390.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona, Labor.

LEBLEBICI, H., SALANCIK, G. R., COPAY, A. y KING, T. (1991). «Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry». *Administrative Science Quarterly* 36(3): 333-363.

MACCANNELL, D. (2003). *El turista. Una nueva teoría de la clase ociosa*. Madrid, Melusina.

MACKENZIE, D. A. (2006). *An engine, not a camera: how financial models shape markets*. Cambridge, MIT Press.

MANTECÓN, A. (2008). *La experiencia del turismo. Un estudio sociológico sobre el proceso turístico-residencial*. Hospitalet de Llobregat, Icaria.

MARCH, J. y SIMON, H. (1958). *Organizations*. New York, Wiley.

- MARISCAL GALEANO, A. (2004). *Mercado de trabajo y Turismo en Andalucía: Actividad, ocupación y paro (1990-2003)*. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. (2004). *La estructura y dinámica de los mercados de trabajo en las actividades de servicios: el caso del sector turístico canario*. Las Palmas de G C, Servicio de Publicaciones del Cabildo Insular de Gran Canaria.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. (2007). «Las competencias sociales en las actividades de servicios. Acerca del aprendizaje y gestión empresarial de las mismas». *Turismo y Sociedad en Andalucía*. P. Rodríguez González, R. Ciria Navas y P. Moreira Gregori. Sevilla, Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte: 135-156.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. y GONZÁLEZ RAMALLAL, M. (2009). *Manual de sociología del ocio turístico*. Oviedo, Septem.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. y SANTANA TURÉGANO, M. A. (2008). «Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias». *Cuadernos de Turismo* 22: 123-143.
- MARTÍN CRIADO, E. (1997). «El grupo de discusión como situación social». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 79(3): 81-112.
- MARTIN, J. y FROST, P. (1996). «The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance». *Handbook of Organization Studies*. S. Clegg, C. Hardy y W. Nord. London, Sage: 599-620.
- MARTÍNEZ, V. (2009). «Turismo sexual: encuentros lúdicos entre turistas y anfitriones». *Sociología del ocio y del turismo: tipos, planificación y desarrollo* B. M. L. Rodríguez, M. G. Ferrando y A. A. Sousa. Granada, Universidad de Granada: 257-278.
- MAZÓN, T. (2001). *Sociología del turismo*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- MAZÓN, T. y ALEDO TUR, A. (2005). *Turismo residencial y cambio social: nuevas perspectivas teóricas y empíricas*. Alicante, Universidad de Alicante.
- MAZÓN, T., HUETE, R. y MANTECÓN, A. (2009). *Turismo, urbanización y estilos de vida: las nuevas formas de movilidad residencial*. Barcelona, Icaria.
- MÉNDEZ, R., MELERO, A. y CALATRAVA, A. (2008). «Desarrollo territorial policéntrico y ciudades intermedias: recursos productivos y dinámicas económicas locales en Andalucía». *Estudios Geográficos* LXIX(265): 637-663.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1978). «The Structure of Educational Organizations». *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. W. M. Meyer. San Francisco, Jossey-Bass: 78-109.

- MILES, M. B. y HUBERMAN, A. M. (1991). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. London, Sage.
- MILLS, C. W. (1959). *La imaginación sociológica*. México, Fondo de Cultura Económica.
- MILLS, C. W. (1989). *La élite del poder*. México, Fondo de Cultura Económica.
- MINTZBERG, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. London, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1997). «Las cinco P's de la estrategia». *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. H. Mintzberg, J. B. Quinn y J. Voyer. Madrid, Pearson Educación.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND y J. LAMPEL (1998). *The strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London, Prentice Hall.
- MIRALBELL, O. (2010). *Destinos turísticos 2.0. Un nuevo paradigma de gestión y planificación*. 1^{er} Congreso Latinoamericano de Turismo y Convenciones. Loja, Ecuador.
- MOCHÓN, F. (1992). *Economía. Teoría y política*. Madrid, MacGraw-Hill.
- MOYANO, E. (2001). «Capital social y desarrollo en zonas rurales». *Revista de Formación Social* 56(221).
- MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1991). *Crítica de la economía turística: enfoque de oferta versus enfoque de demanda*. Madrid, Universidad Complutense.
- MUÑOZ DE ESCALONA, F. (2010). «Desfoliando la cebolla del turismo». *El Esceptico* 31: 36-49.
- NEE, V. (2005). «The New Institutionalisms in Economics and Sociology». *The Handbook of Economic Sociology. Second Edition*. N. J. Smelser y R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press: 49-74.
- NEE, V. e INGRAM, P. (1998). «Embeddedness and Beyond: Institutions, Exchange and Social Structure». *The New Institutionalism in Sociology*. M. Brinton y V. Nee. New York, Russell Sage: 19-45.
- NODA, T. y BOWER, J. L. (2005). «Strategy Making as an iterated process of resource allocation». *From resource allocation to strategy*. J. L. Bower y C. G. Gilbert. Oxford, Oxford University Press: 213-268.
- NORTH, D. C. (1991). «Institutions». *Journal of Economic Perspectives* 5: 97-112.
- OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1997). *Estudio de la OCDE sobre el empleo. Parte I: Tendencias del mercado y fuerzas subyacentes de cambio*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- OFFE, C. (1992). *La sociedad del trabajo*. Madrid, Alianza.
- OFICINA DE LA PORTAVOZ DEL GOBIERNO. (2009). «La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte destinará 381 millones a inversiones y fondos de apoyo a pymes en 2010». Disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiaempleoyempresas/015913/consejeria/turismo/comercio/deporte/destinara/millones/inversiones/fondos/apoyo/pymes>
- OMT-Organización Mundial del Turismo (2001). *Comercio electrónico y turismo: guía práctica para destinos y empresas*. Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT-Organización Mundial del Turismo (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT-Organización Mundial del Turismo (2006). *Yearbook of tourism statistics: data 2000-2004*. Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OPTI-Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial. (2008). *Demanda Turística en Andalucía y sus Implicaciones para el Sector Turismo. Estudio de prospectiva*. Sevilla, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.
- PANICCIA, I. (1997). «One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises». *Organization Studies* 19(4): 667-699.
- PARSONS, T. y SMELSER, N. J. (1984). *Economy and society: a study in the integration of economic and social theory*. London, Routledge & Kegan Paul.
- PARTINGTON, D. (2000). «Building grounded theories of management action». *British Journal of Management* 11(2): 91-102.
- PEIRCE, C. S. (1965). *Collected Papers*. Massachusetts, Belknap Press.
- PEIRCE, C. S. (1971). *Mi alegato en favor del pragmatismo*. Buenos Aires, Aguilar.
- PELLEJERO, C. (2006). *Estadísticas históricas sobre turismo en Andalucía. Siglo XX*. Sevilla, Instituto de Estadística de Andalucía.
- PEÑA SÁNCHEZ, A. R. (2006). *Las disparidades económicas interregionales en Andalucía*. Economía General. Cádiz, Universidad de Cádiz.
- PÉREZ DÍAZ, J. (1994). *La situación social de la vejez en España desde una perspectiva demográfica*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid, UNED.
- PERKMANN, M. y SPICER, A. (2010). «What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations». *Research in the Sociology of Organizations* 29: 269-279.
- PERROW, C. (1985). «Review: Overboard with Myth and Symbols». *American Journal of Sociology* 91(1): 151-155.

- PERROW, C. (2002). *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*. Princeton, Princeton University Press.
- PERROW, C. N. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid, MacGraw-Hill.
- PERSKY, J. (1995). «Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus». *The Journal of Economic Perspectives* 9(2): 221-231.
- PFEFFER, J. (1981). «Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms». *Research in Organizational Behaviour* 3.
- PHILLIPS, N., SEWELL, G. y JAYNES, S. (2008). «Applying critical discourse analysis in strategic management research». *Organizational Research Methods* 11(4): 770-789.
- PIORE, M. J. y SABEL, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid, Alianza.
- POON, A. (1990). «Flexible Specialization and Small Size - The Case of Caribbean Tourism». *World Development* 18(1): 109-123.
- POON, A. (1994). «The New Tourism Revolution». *Tourism Management* 15(2): 91-92.
- PORAC, J. F., THOMAS, H., WILSON, F., PATON, D. y KANFER, A. (1995). «Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers». *Administrative Science Quarterly* 40(2): 203-227.
- PORAC, J. F., WADE, J. B. y POLLOCK, T. G. (1999). «Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation». *Administrative Science Quarterly* 44(1): 112-144.
- PORTER, M. E. (1979). «How competitive forces shape strategy». *Harvard Business Review* 57(2): 137-145.
- PORTER, M. E. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M. E. (1998). *Clusters and competition: new agendas for companies, governments, and institutions*. Boston, Harvard Business School Press.
- PORTER, M. E. (2008). «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review* 86(1): 25-40.
- POSNER, R. A. (1993). «The new institutional economics meets law and economics». *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 149: 73-87.
- POWELL, W. W. y DIMAGGIO, P. (1999). *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, Fondo de Cultura Económica.
- RITZER, G. (2000). *El encanto de un mundo desencantado: revolución en los medios de consumo*. Barcelona, Ariel.
- RITZER, G. (2002). *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona, Ariel.

- RODRÍGUEZ DÍAZ, Á. (2007). «Eventos deportivos y sostenibilidad». *Turismo y Sociedad en Andalucía*. P. Rodríguez González, R. Ciria Navas y P. Moreira Gregori. Sevilla, Consejería de Turismo Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, Á. (2008). *El deporte en la construcción del espacio social*. Madrid, CIS-Siglo XXI.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, P. (2004). «Uso de Internet en el turismo receptivo de Tenerife». *Ocio, Turismo y Deporte*. A. Álvarez Sousa. A Coruña, Universidade A Coruña.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, P. (2007). *Los andaluces y el turismo*. Sevilla, Junta de Andalucía.
- RODRÍGUEZ GUERRA, J. (2001). *Capitalismo flexible y estado de bienestar*. Albolote (Granada), Comares.
- RODRÍGUEZ, J. A., CÁRDENAS, J. y OLTRA, C. (2006). «Redes de poder económico en Europa». *Sistema* 194: 3-44.
- ROGERS, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York, Free Press.
- RUIZ RUIZ, J. (2009) «Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas». *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 10, 71 párrafos.
- RUMELT, R. P. (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, Harvard Business School Press.
- RUSSO, M. V. (2001). «Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978-1992». *Administrative Science Quarterly* 46(1): 57-86.
- SAMUELSON, P. A. y NORDHAUS, W. D. (2003). *Economía*. Madrid, McGraw-Hill.
- SANTANA TALAVERA, A. (1997). *Antropología y Turismo: ¿nuevas hordas, viejas culturas?* Barcelona, Ariel.
- SANTANA TURÉGANO, M. A. (2003). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- SANTANA TURÉGANO, M. A. (2005). «Turismo, empleo y desarrollo» *Papers, Revista de Sociología* 77: 79-104.
- SANTANA TURÉGANO, M. A. (2007a). «Turismo y desarrollo. Progresos teóricos recientes y perspectivas para las regiones». *Turismo y Sociedad en Andalucía*. P. Rodríguez González, R. Ciria Navas y P. Moreira Gregori. Sevilla, CTCyD, Junta de Andalucía: 279-306.

- SANTANA TURÉGANO, M. A. (2007b). «Turismo, economía y planificación urbana: una relación compleja». *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio cultural* 5(1): 53-67.
- SANTANA TURÉGANO, M. A. (2009). «Desarrollo turístico y desarrollo socio-económico: un enfoque desde el nivel regional». *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo* 1(2).
- SASTRE PELÁEZ, F. L. (2006). *La empresa es su resultado - El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. Departamento de Gestión Empresarial. Madrid, U. Pontificia de Comillas.
- SAVIANO, R. (2008). *Gomorra: un viaje al imperio económico y al sueño de poder de la Camorra*. Barcelona, Debolsillo.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, California, Sage.
- SCHUMPETER, J. A. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona, Folio.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration a sociological interpretation*. New York [etc.], Harper & Row [etc.].
- SENNETT, R. (2006). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.
- SENNETT, R. (2008). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.
- SENNETT, R. (2009). *El artesano*. Barcelona, Anagrama.
- SHARP, J., POLLOCK, V. y PADDISON, R. (2005). «Just art for a just city: Public art and social inclusion in urban regeneration». *Urban Studies* 42(5-6): 1001-1023.
- SIMON, H. A. (1979). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid, Aguilar.
- SJÖSTRAND, S. E. (1993). «The socioeconomic institutions of organizing: Origin, emergence and reproduction». *Journal of Socioeconomics* 22(4): 323-352.
- SKIDELSKY, R. (2009). *El regreso de Keynes*. Barcelona, Crítica.
- SMELSER, N. J. y SWEDBERG, R. (2005). «Introducing Economic Sociology». *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition*. N. J. Smelser y R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press: 3-25.
- SMITH, A. (1776 [1994]). *La riqueza de las naciones*. Madrid, Alianza.
- SORIANO, R. M. (2004). *El asentamiento de la mujer marroquí en el poniente almeriense*. Madrid, CES.
- STIGLER, G. J. (1961). «The Economics of Information». *Journal of Political Economy* 69(3): 213.

- STORPER, M. y SCOTT, A. J. (1992). *Pathways to industrialization and regional development* London, Routledge.
- STRATI, A. (1998). «Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of knowledge». *Human Relations* 51(11): 1379-1402.
- STRAUSS, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, Cambridge University Press.
- TEZANOS, J. F. (2001). *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas*. Madrid, Biblioteca Nueva.
- THERBORN, G. (2005). «After Dialectics». *New Left Review* 43: 64-114.
- THOMPSON, J. D. (1968). *Teoría de la organización*. Buenos Aires, Bibliográfica Omeba.
- TOMER, J. F. (2007). «What is behavioral economics?», *Journal of Socio-Economics* 36(3): 463-479.
- TRINIDAD, A. (2003). «La evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria desde la "Grounded Theory"». *Papers* 70: 82-113.
- TRINIDAD, A., CARRERO, V. y SORIANO, R. M. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid, CIS.
- TURNER, L. y ASH, J. (1991). *Las hordas doradas. El turismo internacional y la periferia del placer*. Madrid, Endymion.
- URRY, J. (1995). *Consuming places*. London; New York, Routledge.
- URRY, J. (2002). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies (2nd edition)*. London, SAGE.
- VALLES MARTÍNEZ, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Síntesis.
- VALLES MARTÍNEZ, M. S. (2001). «Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (p. e. ATLAS.ti y MAXqda) en el análisis cualitativo. Una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española». *Seminario sobre Investigación Avanzada Cualitativa Asistida por Ordenador*, Granada, Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- VALLES MARTÍNEZ, M. S. y BAER, A. (2005). «Investigación social cualitativa en España: presente, pasado y futuro. Un relato». *Forum: Qualitative Social Research* 6(3).
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (2004). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, N. J.; Oxford, Princeton University Press.
- WEBER, M. (1992). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Península.

- WEBER, M. (1922 [2002]). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Madrid [etc.], Fondo de Cultura Económica.
- WESTPHAL, J. D. y ZAJAC, E. J. (1998). «The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions». *Administrative Science Quarterly* 43(1): 127-153.
- WHITE, H. C. (1981). «Where do Markets come from?». *American Journal of Sociology* 87(3): 517-547.
- WHITE, H. C. (2001). *Markets from networks: socioeconomic models of production*. Princeton, Princeton University Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1981). «The economics of organization: the transaction cost approach». *American Journal of Sociology* 87(3): 548-577.
- WOOLCOCK, M. (1998). «Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework». *Theory and Society* 27(2): 151-208.
- WRIGHT, O. E. (1994). *Clases*. Madrid, Siglo Veintiuno Editores.
- ZAFIROVSKI, M. (1998). «Socio-Economics and Rational Choice theory: Specification of their relations». *Journal of Socio-Economics* 27(2): 165-205.
- ZEITLIN, I. M. (1982). *Ideología y teoría sociológica*. Buenos Aires, Amorrortu.
- ZOTT, C. y HUY, Q. N. (2007). «How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources». *Administrative Science Quarterly* 52(1): 70-105.
- ZURITA, F. (2009). «Simposio Crisis Global y Teoría Económica: La Economía Financiera Frente a la Crisis». *Cuadernos de Economía* 46: 183-195.

Anexo: citas de los grupos de discusión

Capítulo 6

Fragmento 1

H3: No, no, no, si no se da calidad no me sirve. Calidad sí que se da. Calidad sí que se tiene que dar porque si no...

H2: Aunque el cliente sea cada vez más barato, exige cada vez más calidad. Otra cosa es que el periodo de invierno se ajusta... (GD3).

Fragmento 2

H2: Y la relación calidad-precio que estamos ofreciendo al precio que podemos pagar. Tampoco nos olvidemos que un cinco estrellas en la costa no es un cinco estrellas en ciudad. Tampoco se cobra ni una cuarta parte que lo que se cobra en ciudad.

H1: Los precios no tienen nada que ver, aunque el cliente quiere el mismo servicio de un cinco estrellas de ciudad.

H2: Y no entiende que ha pagado una cuarta parte (GD3).

Fragmento 3

... el índice de quejas mayor es cuando el cliente paga menos. Es un tipo de cliente que normalmente viene buscando lo que sea al precio que sea y luego se queja (GD1).

Fragmento 4

H3: Por eso te digo, cuando el cliente te halaga... Cuando te viene y te da la brasa te lo tienes que comer y tienes que saber torear, tratar de hacerle ver o reconocer que te has equivocado. Yo soy, por ejemplo, un tres estrellas y a mí no me pueden pedir lo mismo que le piden al [Hotel de cinco estrellas X]. Dentro de mi categoría yo estoy muy contento, soy muy bueno, tengo muchísima calidad pero no tengo un SPA.

H2: Se trata de cumplir las expectativas del cliente.

M2: El problema es que el cliente tiene unas expectativas...

H2: Y cada día el cliente es más exigente. Hay tanta libertad, te metes en internet donde quieras, las fotos, los precios son los que sabemos todos...

H1: El problema es que transmitas unas expectativas que no seas capaz de cumplir... (GD1).

Fragmento 5

H4: Pero también depende mucho de cómo es el cliente, porque yo he estado en otros hoteles que no me ha pasado que los clientes pierdan los nervios tan pronto digamos, pero ahora que llevo dos meses y medio en este hotel...

H2: Sí, porque se exige más o es que nosotros damos poco...

H5: Yo creo que ahora el cliente es muchísimo menos permisivo.

H4: Sí, porque en el momento en que estamos haciendo la reunión, que ahora es julio, que empieza la temporada alta salvo que me equivoque, ahora la mayoría de la gente con dinero...

H2: Exacto, exacto.

H:4 ... como al sector de aquí, ahora vienen exigiendo más, a lo mejor en mayo, abril, marzo con todos los respetos... la tipología de cliente no es tanto... Ahora, julio y agosto yo lo tengo muy claro, ahora sí hay que estar más... digamos... más decirle al personal que tenga más cuidado, como es normal y natural pero bueno (GD2).

Fragmento 6

... el gran problema que existe en que coloques a un camarero marroquí y que te esté sirviendo una mesa y que el primer problema que tenga

es la apatía o la propia conversación con el cliente que no sabe lo que le está diciendo (GD1).

Fragmento 7

Es un trabajo muy exigente en cuanto al tiempo, disponibilidad y horarios. Es un trabajo precioso. El hecho de tomarse de vez en cuando un café con un cliente y ver una evolución... hombre, no siempre, pero lo que te gusta es cuando te felicitan y decir que se está notando la tendencia que está llevando el hotel, se está mejorando en cuanto instalaciones, se percibe que el personal es amable y que está a gusto en la empresa... cuando eso te lo dice un cliente y ves realmente que todo el esfuerzo se está desarrollando y que a todo lo que estás haciendo llega su fruto, es muy bonito y te sientes muy bien contigo mismo y dices que el trabajo que estás haciendo sirve para algo y encima lo percibe todo el mundo (GD1).

Fragmento 8

H1: Y otra cosa, escucha, tengo una queja, el año pasado, de verdad, en agosto, que me dieron ganas de saltar y coger al cliente por el pescuezo, pero claro...

H2: Como que no.

H1: Hay diez personas sentadas en una mesa de estas y llega mi directora, y claro, inevitablemente tenía que oír porque era esta mesa y esta. Mi directora disculpándose, que yo le había reunido y tal y cual y esto, que ya les había conseguido un hotel en primera línea de playa y que no tenían que pagar nada. Se va mi directora y 'jajajajajaja. Te lo dije, contratamos al hotel más barato y después nos quejamos. Como somos inspectores de riesgos laborales, eh, hacemos una inspección, nos quejamos y al día siguiente nos buscan un hotel en primera línea de playa por el mismo precio'. Y dentro de los tres matrimonios que había saltaba uno, 'pero esto no es digno'. '¿Que no es digno de qué?, si estamos ya en el otro'. Y yo escuchando el tema, y mientras tanto dos niños de los matrimonios les estaban pegando puñetazos a una máquina de vídeo que yo tenía allí. Y yo no sabía si coger a los niños por el pescuezo o coger a esta gente. Al final me levanté y me fui y digo, mira... Eso es lo que está ocurriendo en esta hostelería. Se han promocionado a través de las películas americanas los profesionales de las quejas.

H4: Sí, sí señor, sí señor.

H2: Son profesionales de las compensaciones.

H1: Especialistas, sí señor (GD 6).

Fragmento 9

Aparte, el turismo cada vez viene con menos poder adquisitivo, y al venir con menos poder adquisitivo y al haber más restauración, más hostelería y más de todo, pues se comparte y también se nota mucho más (GD4).

Fragmento 10

H3: No lo sé... antes... yo cuando empecé de botones, yo recuerdo, incluso vosotros también lo recordaréis, que la gente se iba de vacaciones, se llevaba su mariconera, su mariconera, metía todos los billetes, de todo lo que había ido ahorrando y se iba por ahí y, ¡venga!, a un hotel pum pum pum. Ya eso ha desaparecido, pero eso ya no volverá.

H2: Han cambiado mucho los tiempos.

H3: Han cambiado mucho los tiempos, pero la gente ya no se va buscando un buen hotel así... y aquí me quedo. Ya se ha vuelto mucho más exigente ya... (GD2).

Fragmento 11

... el español es un sibarita, le gusta descubrir gastronomía, le gusta descubrir sitios nuevos y tampoco le gusta tener programas muy cerrados y, efectivamente, va a salir, ¿no? Pero cuando el presupuesto no se lo permite, pues no va a salir tanto como nos creemos. Y yo puedo decir, por ejemplo, en empresas de ocio, que sí conozco un poco, y estoy ofreciendo un espectáculo en el hotel y donde hay una oferta a un cierto precio, sí ha bajado la demanda, ha bajado la demanda, porque digamos que también el perfil del cliente, en la costa y lo que hablamos de Torremolinos, Benalmádena y Fuengirola, e incluso en Marbella, el perfil del cliente en cuanto a poder adquisitivo ha bajado muchísimo, y lo que se gasta también ha bajado bastante (GD6).

Fragmento 12

En nuestro caso, los cuestionarios del cliente, analizo la información del 1 al 5 y del 5 al 10 y paso la información a todos los departamentos, para que se sientan implicados en el sistema. Entonces pasa que si el cliente te valora más, en cierta forma cuando tú recoges la información tratas de analizarla, sienten que les estás echando la bronca por algo. Que un cliente tenga una expectativa que se cumpla o no según el precio que estamos cobrando las habitaciones influye luego en la relación que haya con el personal (GD1).

En este mismo grupo, otro directivo plantea un dispositivo de medición similar al señalar que, con los nuevos clientes, ocurre que «el índice de quejas mayor es cuando el cliente paga menos».

Fragmento 13

Entonces, los destinos, abundan más que las brevas [...]. ¿Dónde vas a encontrar tú una cosa como la Costa del Sol?, así. Yo que he viajado por toda Asia: Phuket, Pennang, Chanmay, Charray, Kosa-Muih... Destinos muchísimos, más bellos que estos. O te vas a Bávaro, o te vas a Punta Cana, o te vas a cualquier sitio de Cuba, porque es que es impresionante, Nicaragua, Honduras, Colombia... (GD6).

Fragmento 14

Luego también dentro de estructura de mercado de provincia, dentro de la zona de Andalucía, Huelva es la gran desconocida, junto con Jaén. No quiere decir que no tengamos recursos. Yo diría que somos los que más recursos tenemos (GD5).

Fragmento 15

Yo he salido algunas semanas a Alemania el año pasado, y no existen hojas de reclamaciones... Vamos, una pasada. Tú dices; esto es tercermundista, y son alemanes. Me sorprendió enormemente, ¿no? Da igual que tengan 2, 3, 4, 5, 6 [estrellas], no necesitan aire acondicionado, también por su clima, pero a mí me pilló una ola de calor... No existe un Reglamento Turístico como por ejemplo existe aquí, aplicable en Andalucía (GD4).

Fragmento 16

Evidentemente aquí hay cuatro mil plazas hoteleras, pero fácilmente puede haber unas veinte mil personas aquí en apartamentos. Eso no está regulado, eso no paga tasas y eso no hay contrato de por medio. Es dinero y economía sumergida (GD5).

Fragmento 17

¿Por Dios! ¿Y cuánto cuesta la mano de obra allí? Es que no estamos hablando de gerentes. En Santo Domingo cuesta la mano de obra el 12 % de la producción. Aquí somos profesionales del turismo y que levante la mano si alguien lo tiene por debajo del 40. ¿Vale?, que levante la mano (GD6).

Fragmento 18

Pues esta gente son iguales. Es decir, el turismo cada vez está pidiendo más inspectores y los que estamos en algún sitio como el que yo estoy, pues le decimos, inspectores ¿para qué?, ¿para que vayan a inspeccionar a los que somos legales? Inspectores para los ilegales los que quieren. Yo cojo y hablo con el consejero de Turismo y le digo: 'monta una inspección gordísima en Málaga para descubrir a los ilegales, que hay miles'. Estoy hablando de más de cincuenta mil ilegales. Monta a todos los inspectores para eso. Joder, coño, recauda a Hacienda a través de ahí, pero no de los que estamos pagando nuestros impuestos todos los meses (GD6).

Fragmento 19

Porque cuando es la temporada baja y cuando nosotros realmente lo pasamos mal, los hoteles que estamos hace muchos años, ellos [los hoteles de Cádiz] cierran, directamente cierran. Entonces tampoco aportan, digamos, al conjunto de la sociedad andaluza..., pues aportan un empleo muy precario, un empleo de cuatro o cinco meses (GD6).

Fragmento 20

H1: ... Yo he visto en las páginas web hoteles que de tope máximo tienen 350 euros y han llegado a cobrar 700 y 800 euros por habitación. Eso es pasarse y con eso te cargas al cliente.

H2: Yo creo que también hay que analizar la situación de presión...

H1: En esos casos yo creo que hay que cerrarles el hotel y llamarles sinvergüenzas a la cara. Si tú tienes declarados 300 euros... Otra cosa distinta es que digas: voy a poner mi habitación a 5.000 euros, y luego tú cobras lo que te dé la gana. Pero que tú tengas declarados 300 euros y le cobres a un cliente en la reventa los 700, a mí no me cabe en la cabeza (GD1).

Fragmento 21

Tú vas hoy a hoteles o a cadenas de hoteles que medio merezcan la pena y tienen unos bufé muy dignos, una variedad muy buena, una calidad muy divina y tienen un servicio bastante restaurado. O sea, si al cliente lo pones a elegir, posiblemente elegiría esto a lo anterior (GD6).

Fragmento 22

H3: No me voy a eso, perdona, ¿cuánto está pagando Turquía a los ingleses por cliente al turoperador?

H2: Me imagino que bastante.

H3: 120 libras por cliente llegado a Turquía del turoperador. Eso, palabra del [turoperador X] . No sé si serán realmente 120 libras o 120 euros o 100 libras, me da igual. ¿Cuánto está pagando Tánger, cuánto está pagando, perdona, Argelia por cliente llegado a los turoperadores?

H2: Estamos de acuerdo que hay algunos países: Turquía, Grecia...

H3: Entonces tú qué quieres, ¿que vengan a Roquetas encima? (GD3).

Fragmento 23

... ya vale de hablar de la calidad de los establecimientos cuando no vienen a verme a mí, por mucho que me empeñe, no viene a verme nadie. Ningún turista en principio viene a ver mi hotel, viene a ver Ronda (GD4).

Fragmento 24

Estoy viendo más familias extranjeras, daneses, alemanes... jubilados, que se están afincando aquí más que nada por calidad de vida, por oxígeno, por medioambiente, por temperatura, clima... ese tipo de factores [...]. Vuelvo a repetir que esta zona está bastante virgen y 'Deo gratia' muy poco contaminada culturalmente. Esta cultura autóctona es referente en muchas partes del mundo. El tema de romerías, sevillanas, etcétera, etcétera... es quizá lo que se exporte de España, lo que tenemos en Andalucía occidental. Y de hecho yo puedo comprobarlo, no diariamente pero sí semanalmente en Sevilla, tanto en provincia como en capital. Actualmente yo me veo en los pasillos de la Judería con diez grupos de cincuenta personas de orientales. ¿Dónde estoy, en Japón o en Sevilla? (GD5).

Fragmento 25

Vamos a ver, cuando tú tienes una zona como esta, tan inmensa, tan tremendamente segmentada como es la Costa del Sol... La Costa del Sol, no olvidemos, como bien ha dicho X, de que esto es un microclima con unas condiciones magníficas, que resisten todos los segmentos, todos, absolutamente todos, que hay dentro del turismo. Tenemos sol y playa, tenemos golf, tenemos turismo cultural, tenemos turismo náutico y tenemos turismo monumental. Quien quiera ir a Tánger, igual se va a Tánger y se equivoca, pero es mucho más fácil que te vengas a la Costa del Sol y se pase un par de días por Tánger o por un día en Sevilla, o por un día en Granada que eso es histórico, eso es de toda la vida. Histórico, de toda la vida, la Costa del Sol se ha vendido junto con Granada: 'esquíe usted en el mes de mayo en Sierra Nevada y péguese un baño en el Mediterráneo a las seis de la tarde' (GD6).

Fragmento 26

Yo creo que esa ventaja que tenemos nosotros, por ejemplo en posibilidades de [acceder a] ciudades muy pobladas: Madrid ahí a un paso de piedra que está con el AVE, la ampliación del aeropuerto, la autovía y la autopista parece que las van a arreglar también (GD6).

Fragmento 27

Aquí están todos los ingredientes para hacer un punto de turismo fantástico: hay tema ecológico, religioso, de agua, de mar, de playa, náutico... Hay un clima fantástico, que estamos en julio y yo duermo con manta. Y hay hoteles, turismo extranjero que viene, hay un campo de golf... hay muchas más cosas que otros puntos y los otros están hasta la bandera y aquí está uno siempre peleando para vender la anchoa (GD5).

Fragmento 28

Pero eso es una cosa en la que ha cambiado... antiguamente un alemán... porque el mercado alemán lo hemos perdido. Se venía aquí una semana, le salía más barato una semana aquí, que en su casa. Ahora le sale más caro y ya no viene. O sea, el hotel no es caro, los hoteles llevan muchos años no subiendo mucho las tarifas, lo que se han encarecido son los servicios... (GD2).

Fragmento 29

Porque la Costa del Sol antes era del uno de enero al treinta y uno de diciembre, y eso lo estamos perdiendo, ya hay chiringuitos que abren el quince de junio y cierran el quince de septiembre; han ganado cinco... 30.000 euros y dicen: 'el resto del año a vivir'. Y ahora el finlandés que viene en octubre y va al chiringuito se lo encuentra cerrado, las tumbonas... Usted va en diciembre con el sol maravilloso en Marbella, y las tumbonas con una cadena. ¿Por qué? Porque las tumbonas las tenemos a cuatro euros y hemos ganado mucho dinero con tumbonas. En el Caribe se venden las tumbonas a un euro, a lo mejor es para empezar a plantarse... Hay hoteles que tienen sus propias tumbonas en la playa porque 'oye, si yo tengo en noviembre una playa maravillosa, pero tengo las tumbonas atadas con cadenas, tendré que poner mis tumbonas'. O sea, los servicios que están rodeando al hotel se han encarecido o están dando lugar a servicios... (GD2).

Fragmento 30

H2: ... Los hoteles de Cádiz, los hoteles de Sancti Petri son muy rentables, son muy rentables.

H4: Son temporeros, son temporeros.

H2: Porque cuando es la temporada baja y cuando nosotros realmente lo pasamos mal, los hoteles que estamos hace muchos años, ellos cierran, directamente cierran. Entonces tampoco aportan, digamos, al conjunto de la sociedad andaluza... pues aportan un empleo muy precario, un empleo de cuatro o cinco meses. Oye, ¿por qué no se plantean, digamos, las autoridades o a quien corresponda a nivel andaluz, esas industrias que mantienen el empleo durante todo el año y en épocas flacas sin ningún tipo de contemplación, yo no digo ayuda, algo? Y que piensen: Oye son hoteles y dan trabajo, que nosotros tenemos 325 trabajadores... (GD6).

Fragmento 31

Aquí hay seis o siete hoteles juntos, de los cuales tres están en venta para convertirlos en apartamentos. El turismo que va a venir el año que viene va a ser todavía peor, porque aquí no va a haber una oferta hotelera. Las perspectivas no son nada halagüeñas (GD5).

Fragmento 32

H3: ... A mí me llama mucho la atención que aquí no ha surgido ninguna cadena en Andalucía.

H1: Han surgido.

H4: Pequeñitas.

H3: Han surgido, pero digamos que era, lo que ha surgido, ha sido del sector ladrillo, como bien dicen, y el sector ladrillo, pues más tarde o más temprano...

H: Llega su...

H1: No, no, es que el sector ladrillo le ven más rentabilidad al ladrillo que al hotel, porque el hotel es una empresa de largo recorrido, un hotel no se amortiza en menos de 15 años, actualmente, ni 20 (GD6).

Fragmento 33

H1: [Hablan de un plan urbanístico que prevé incrementar la oferta hotelera]. Y van unos cuantos hoteles en esa zona.

H5: Se quitaron dos.

H3: Ni uno.

H1: No, se quitaron porque es más fácil la rentabilidad en la compra-venta de apartamentos, en la venta de apartamentos es más rápida que en la otra.

H3: No, [H1], no se hubiera podido mantener [esa oferta hotelera]...

H1: Aparte de eso (GD3).

Fragmento 34

Y eso siempre añadido a un hándicap que hemos tenido aquí que son las comunicaciones. Eso es para nosotros..., yo creo que el principal problema que tenemos son las comunicaciones. Las comunicaciones y la poca señalización que hay, que siempre estamos hartos todos de manifestarlo en todos los sitios donde hay que manifestarlo [...]. Es una inquietud que tenemos todos del tema de la señalización hacia Ronda desde el aeropuerto y desde los centros de afluencia de nuestro turismo, como es Granada, Sevilla, Málaga, el Campo de Gibraltar. Toda esa zona está muy mal localizada, muy mal señalizada. Se pierden, y eso es un problema, un problema gordo. Y aparte de eso la falta de comunicaciones, porque la principal arteria de comunicación que tenemos nosotros con el turismo es la Costa del Sol y Málaga, que son unas comunicaciones que yo creo que están..., que no se ajustan a la realidad de los tiempos actuales, que están muy desfasadas (GD 4).

Fragmento 35

A mí [H2], lo que me interesa, perdona, como costa de Almería es cómo aparezca la palabra 'Costa de Almería' como aparece Benidorm en las carreras de motos y las carreras de coches en todos lados puesto. Es lo que me da publicidad. Lo otro... (GD3).

Fragmento 36

... Cambian, los turistas, la afluencia de turistas de los destinos hacia nosotros cambian. No, los destinos son los mismos, los que cambian son los turistas que vienen del exterior, pues van cambiando. Unas veces vienen de Rusia, otras veces vienen de Italia, otras veces de Francia, otras veces de... Y es que no estamos puestos. En ese tema, quizás, sí hace falta más gestión y más recursos y nosotros quizás, por las limitaciones que tenemos de pequeña empresa no tengamos acceso a ese tipo de información, no, que sí sería importante (GD4).

Fragmento 37

... habría que ver la manera de subir la calidad de turismo, que se resuelve con la ayuda de las instituciones que haya: que creen unos servicios para que el cliente que venga diga 'me lo voy a gastar pero me lo gasto contento porque me están dando esto a cambio'... (GD5).

Fragmento 38

M1: Mayo y junio del año pasado fue malísimo, así que comparando con el año pasado, este ha sido mucho mejor, entonces claro, ahí en esas estadísticas no entro yo. Yo lo que veo es que en Ronda cuando hay teatro o cuando hay algo importante vienen. Le hacen falta más cosas.
H3: Y venderlas también (GD4).

Fragmento 39

... un amigo común nuestro que tiene una tienda en un centro de interpretación del Parque Nacional [...]. No le autorizaban a poner spray para los insectos. Entonces evidentemente no pone eso. Lo que sí le autorizaban era poner unas barritas de neón. Eso se lo decía Sanidad, pero el Parque le decía: 'mira, es que los mosquitos aquí es biodiversidad, aquí no te cargas ni un mosquito'. Si no puedo matar mosquitos, los de Sanidad no me dan permiso para abrir esto porque no puedo tener insectos pululando por ahí. Entonces, ¿qué hago? Pues tienes que hablar... Es más, no hay mucha normativa que se adapte a las particularidades de nuestro sitio... (GD5).

Fragmento 40

Todas las leyes que se aprueban desde hace diez años para acá, son lesivas para el empresario. Y te he contestado, ¿no? La ley última que se ha aprobado de turismo en el 2004 es tremendamente lesiva para el empresario. El construir un hotel con más de 150 metros en el caso de cuatro estrellas y 200 metros en el caso de cinco estrellas en primera línea de playa, ha dado paso a que las inmobiliarias cojan todas las primeras líneas de playa haciendo adosados y puñetas, cuando esas viviendas no crean puestos de trabajo, los que crean puestos de trabajo de verdad son los hoteles (GD6).

Fragmento 41

H2: ... Déjame de hablar de la calidad de los establecimientos y vamos a hablar de lo que ofrecemos, ¿no? Las terrazas están con un mobiliario de mil colores y mil tipos, no hay nada uniformado, en fin, que hay mucha... Si te descuidas te dan una estocada aquí y otra allá, ¿no?, con los menús de tapas, o pides un vino, un rioja y te dan otro, ¿no? O sea, que hay muchas...

M1: Muchas cosas, sí.

H5: Muchas cosas a vigilar, ¿no?

M1: Mucha, mucha, eh.

H2: Y eso al final afecta a todas las...

M2: A todos nosotros.

H2: Como la imagen del destino, ¿sabes?

H1: Pero yo creo que la culpa en este caso siempre será [del alcalde], que para eso lo hemos votado y es el que tiene que traer el turismo a Ronda. Nosotros ya como hosteleros ya pondremos a funcionar la calidad, porque eso es otra cosa (GD4).

Fragmento 42

H2: ¿Tú sabes cuánto gasta el turista de otros puntos? 125 euros por día. Y el turista de golf, 300. Fíjate. Y aquí estamos hablando de 30 diarios.

M2: No podemos pretender que venga un cliente de calidad si no hay servicios de calidad. Si el servicio no es de calidad, porque individualmente no es de calidad, y tampoco estamos predispuestos a sentarnos

y llevar una estructura empresarial, haciendo calidad con una imagen común.

H1: Tú no te vas a rascar tu bolsillo para correr un riesgo que no lo vas a ver compensado nunca. El bolsillo se lo tiene que rascar en este caso la Junta de Andalucía o el Ministerio de Turismo, o quien sea. Que digan: nosotros somos los que vamos a correr el riesgo, vosotros ponéis el trabajo y vamos a hacer de aquí un punto.

H2: Sí, los que tenían... o al menos, creo yo, que después del Plan de Desarrollo Sostenible, del Plan de Expertos del 92 y demás, unos generan la Fundación Doñana 21 [...]. A mí me parece que fue bastante innovador la idea de poner el campo de golf y el concepto ecológico también en su sitio, pero luego hay otras cosas que quedan como muy vacuas, como que esperábamos más de esos sesenta y cinco mil millones de pesetas.

H3: Parece que aquí el turismo es como una industria secundaria y la agricultura es una industria primaria. Y yo no sé si es por el carácter del onubense, o cuál es el tema... Siendo España el segundo país mundial importador de turismo... (GD5).

Fragmento 43

H2:... Pero nos encontramos con una herencia, que son todas esas camas [residenciales] que están ahí que se van a quedar, y con otra herencia, que todas esas camas de hotel que ahí están y, además, seguimos haciendo más. Porque, además, los políticos siguen haciendo una publicidad engañosa para mantener su culito en el sillón, así de claro. Y esto no es verdad, y nadie sabe, porque no le interesa, evidentemente, contar lo que se cuece aquí.

H1: Eso lo ha dicho H2, eh, yo no lo he dicho.

H2: Yo no soy político y con todos mis respetos.

H4: Pues ojalá y los políticos fueran más vocacionales de servicio al público y no aquí me meto para asegurarme el futuro (GD6).

Fragmento 44

Nos hemos quedado en el tema de la motivación del empresariado. Yo veo que la organización de un destino turístico no depende solo de la Administración, y también me gustaría ya dar el toque, que por supuesto la Administración Pública tiene mil fallos, como todo el mundo. Pero esto

no es solo cosa de la Administración Pública. El empresariado tiene que crear una estructura. Para ello, yo he propuesto a la Administración Pública un centro de iniciativas turísticas, donde el empresariado surgiría a través de una asociación, donde todos nos involucremos para tratar todo tipo de temas que sean necesarios... A través de ese centro se conseguirían subvenciones y con esa unión de voluntades no es lo mismo un empresario que la asociación, pero real, captando iniciativas, a un apoyo de la Administración Pública. Yo pienso que hay una gran carencia de estructura empresarial seria. Crear una plataforma, un marco donde... (GD5).

Fragmento 45

Sí que notamos que la Administración, con respecto a la estimulación de empresas emergentes de nuevas ideas aparentemente sí parece que se impulsa, pero de hecho la cosa va muy, muy lenta. Y esa lentitud es peor que si te hablaran claro: mira, esto te lo vamos a dar dentro de diez-doce meses. Si sabes eso puedes planificarte. Dentro de diez meses... pero esa limitación... y que cumplan los plazos es fundamental. Porque si no tú tampoco puedes cumplir los plazos y te descuajaringa por completo tu estructura de inversiones (GD 5).

Fragmento 46

Nada, estábamos hablando de la Q de calidad, que decía ella que para que te la den tienes que pagar y yo ahí discrepo un poco. Porque aunque pagues, que no tienes que pagar tanto porque te subvencionan el 80 % aproximadamente, te exigen: como no cumplas la normativa no te la dan (GD4).

Fragmento 47

No es que sean impuestos, sino son, pues bueno, poca flexibilidad, pocas ayudas, pocos incentivos, estar en magistratura a cada dos por tres o en la inspección de trabajo porque uno no te quiere hacer aquello y el otro no te quiere hacer esto. Entonces, yo creo que esas empresas ya maduras o como quieras llamarlas, tienen que tener un poco más de cariño, un poco más de apoyo de la Administración, para que haya nuevos empresarios que realmente se atrevan (GD6).

Fragmento 48

Antes lo estábamos diciendo: si el IMSERSO no llega a Matalascañas, qué pasaría. Yo vivo del IMSERSO (GD5).

Fragmento 49

En esta playa desde los años setenta ha habido operadores principalmente alemanes. De hecho, 4 o 5 edificios que hay aquí altos eran hoteles antes. Luego se han convertido en apartamentos, como está pasando ahora mismo con los hoteles [...]. Realmente esos operadores [traían] gran asistencia de público, alemán concretamente, que a la oferta complementaria sí producían riqueza: restaurantes, actividades de ocio, creaban puestos de trabajo... Pero nos hemos dado cuenta, por las cifras, de que eso era la propina, porque los alemanes concretamente tienen una forma específica de hacer turismo: son circuitos cerrados. Operadores alemanes venden a hoteles alemanes en compañías de avión alemanas a un precio de intereses a lo que se paga la mano de obra y el gasto total. Cuando desde aquí desde la Administración local se apretaron las tuercas para subir impuestos etcétera, etcétera... se fueron a Portugal. Un poquito engañoso... (GD5).

Fragmento 50

H3: No, pero ya no hablo del IMSERSO, hablo del cliente en general.

H4: Hablo del cliente de cuatro estrellas que te aparece con camiseta de tirantes o con el pelo del pecho al aire a comer. Eso es así.

H2: Y con volumen. Acéptalo porque si no...

H3: Es que no me arriesgo con turoperadores.

[...]

H3: El turoperador se está retirando de aquí, se está yendo. Ya no les interesa nada más que julio y agosto, y agosto hasta el día 23.

H2: En julio y agosto le das al turoperador lo justito, porque si en invierno, si en verano... Antes ¿por qué le dabas en verano al turoperador un 30 % de tu ocupación o un 40? Porque en invierno te llenaba (GD3).

Fragmento 51

Pero eso es un tema... yo he estado en hoteles donde ahora yo tengo la sartén por el mango y en otros donde me he tenido que bajar los pantalones, y yo he pasado por varios, aquí en Sevilla, donde he estado en un sitio más alto, en otro más bajo... (GD1).

Fragmento 52

H4: Y el viaje que está haciendo le ha costado 100 euros, o 300 euros, quince días.

H2: Le ha costado eso al cliente más los gastos públicos [...]. Pero es verdad que el hotel solo capta la parte correspondiente del cliente y la intermediación del Instituto del IMSERSO se queda, por la gestión, con el otro 50 %. ¿A quién se hace presión? A los hoteles. El hotel, si quiere mantener abierto durante los meses invernales, tiene que entrar por el aro. Y de ahí, de la parte correspondiente a lo que le da el cliente, se negocia un porcentaje para la propia empresa que está gestionando los viajes... (GD5).

Fragmento 53

Y lo que tú estabas diciendo de los turoperadores, para ponerte un ejemplo gráfico. 'Estimado [H2], como la cosa va mal, como tú sabes, en el mes de mayo, y teniendo en cuenta el cupo que tenemos y los dineros anticipados que te hemos dado, te ruego pienses en una bajada del 15 % sobre el precio que tenemos'. Y le he contestado muy cariñosamente, muy cariñosamente: 'Vete a hacer puñetas'. ¿Se lo he contestado o no? Esa es la situación que vivimos. Encima que estamos jodidos de precios, vienen los listos de turno, que tienen las reservas debajo del cajón y te dicen, bágame los precios para inmediatamente pasarte la reserva. Pues mira, hasta ahí llegamos. Gracias a que me has bajado el precio te he vendido (GD6).

Fragmento 54

El turoperador antes tenía una gran ventaja, que ponía al mercado un precio de paquete, avión más hotel, mucho más barato que lo que era el vuelo nada más, con lo cual, el cliente por pura evidencia decía: 'señores, yo pagando una semana en Costa del Sol en media pensión me

cuesta más barato que coger solamente la ida en avión', con lo cual, evidentemente, iba al turoperador. Pero esto, señores, ha desaparecido. Estamos en un mundo donde la vitrineta que antes estaba controlada por turoperadores y hoteleros, porque yo tenía mi precio controlado por mercados, por nichos, esto se ha terminado. [Hoy] Estamos en una vitrina donde todos estamos controlados por todos los distribuidores y además estamos en una globalización donde estamos compitiendo con cualquier destino porque hoy casi es más barato irse a México que venir a la Costa del Sol (GD6).

Fragmento 55

H4: ... [Estamos] informatizados, y todo el mundo tiene su programa de gestión. Yo es que no me imagino, hoy por hoy, llevar un hotel de otra forma.

M1: No te lo imaginas sin ordenador.

H4: Antes se vendía todo a través de catálogos, de folletos [...] y las tarifas se hacen hoy ya a diario. Ya no hay temporada alta ni baja, existen días baratos y días caros, dependiendo de la ocupación, de los momentos. En eso sí que ya todo el mundo está al día en ese aspecto (GD4).

Fragmento 56

H3: Ha habido una revolución para lo bueno y para lo malo de Internet, una revolución bestial, porque yo antes [vendía] quince habitaciones, quien tenga un sitio acojonante, sin problemas, ya pasarán. ¿Cuánto? 99'50 o 96 [euros]. Y eso ahora no pasa, ¿por qué? Porque el cliente, si tú abres los cupos y tienes una venta con un turoperador, el precio te lo han bajado. Y llega un cliente y le dices, 99 y te dice, ¿cómo?, si estoy viendo en Internet a 65.

H2: Hay que mantener los precios de Internet. Hay que ser coherente, en los precios, hay que ser coherentes, entre otras cosas; entre otras cosas hay que ser coherentes, tanto por arriba como por abajo.

H5: Y si no, no lo vendes. Es un cambio radical.

H2: Mira, lo que valen las cosas o lo que el empresario crea que valen, es lo que vale y punto (GD4).

Fragmento 57

El tema [el futuro de los hoteles], yo creo que cada vez más, va a ir en cuanto a un buen conocimiento del mercado a través y cómo vas a poner tu producto en el mercado. Pues precisamente teniendo un muy buen producto, un buen producto, para que vayas respondiendo más a las expectativas de tu cliente. Y yo creo que ahí es donde vas a defender muy bien tu producto (GD6).

Capítulo 7

Fragmento 1

... muchas veces hay cuestiones como esta, la gestión del personal, que te ocupa demasiado tiempo que deberías estarle dedicando a la gestión comercial u otro tipo de servicio de cara a lo que realmente produce. Y lo que realmente produce es tener vivo el hotel y el cliente, en definitiva, y tratar de captar el mejor nivel de negocio en cada momento... (GD1).

Fragmento 2

H2: ... A nivel profesional, y ejerciendo la actividad [de director], el principal problema es la falta de capacitación del personal. Personal capacitado que sepa desempeñar sus funciones realmente no hay. Pasa que coges a alguien, lo enseñas y al poco tiempo se te va. Hay una rotación muy grande y tienes que hacer carambolas para que eso no te influya en la calidad del servicio.

M1: Y con el agravante de que la gente joven no quiere la hostelería [...].

H2: ... Pienso que las ETT, igual que nos ayudan también nos hacen mucho daño. Porque las ETT contratan al trabajador para que nos trabaje a nosotros, pero el trabajador si quiere de un día para otro se va y no pasa absolutamente nada. Y se va al otro [hotel] que tiene al lado. El proceso de selección se controla mejor desde tu propia empresa que desde una ETT.

M1: Depende del volumen que tengas, porque con mi volumen yo tendría que trabajar 30 horas (GD1).

Fragmento 3

H1: ... O sea, que comemos todos; yo ni le hago la competencia al [restaurante], ni se la hago al [hotel], ni se la hago, por ejemplo, a los colindantes, al [hostal].

H2: Pero porque das calidad.

H1: Exactamente.

H3: Y hay diversidad.

H6: Y das calidad, y das servicio.

H2: Y ese es el objetivo, eso no se puede abandonar nunca (GD4).

Fragmento 4

H2: Con los precios hay que ser coherentes, entre otras cosas; entre otras cosas hay que ser coherentes, tanto por arriba como por abajo.

H5: Y si no, no lo vendes. Es un cambio radical.

H2: Mira, lo que valen las cosas o lo que el empresario crea que valen, es lo que vale y punto (GD4).

Fragmento 5

A nosotros ahora mismo lo que nos falta es la zona de..., la [demanda] que nos ha aportado siempre la Costa del Sol, que este año ha bajado muchísimo, y ese es el déficit que tenemos, prácticamente. Y no solamente ya a niveles de hoteles, sino a nivel de restauración, de tiendas, de comercio. Esa afluencia de turismo o de excursionistas no la tenemos. Y lógicamente nos falta eso, aparte de... Cambian, los turistas, la afluencia de turistas de los destinos hacia nosotros cambian [...]. Unas veces vienen de Rusia, otras veces vienen de Italia, otras veces de Francia, otras veces de... Y es que no estamos puestos. En ese tema, quizás, sí hace falta más gestión y más recursos y nosotros quizás, por las limitaciones que tenemos de pequeña empresa no tengamos acceso a ese tipo de información, no, que sí sería importante (GD4).

Fragmento 6

Pero es lo que hablábamos antes. Con los recursos turísticos que tenemos aquí y el patrimonio podemos hacer que no solamente sea ges-

tionar julio y agosto, sino que ampliarlo al resto de meses con turismo natural, cultural. Hacer unos paquetes (GD5).

Fragmento 7

Pero aquí el verano dura un mes y poco más, se lo puedes preguntar a los que tienen bares y restaurantes. Los que trabajamos más en invierno y en otoño, el verano tiene unos puntos altitos, pero aquí hay que pensar en que todo se dilate más en el tiempo porque es la única forma de tener a un equipo en condiciones trabajando y unas infraestructuras que puedas mantener abiertas. Si lo concentramos todo en esto, luego los 9 meses de atrás sobrevives con los 4 o 5 millones de pesetas que hayas sacado en los meses esos (GD5).

Fragmento 8

El tema laboral es primordial: tú puedes tener un sitio abierto, que va el tipo con todas las ganas a tomarse la copa, a leerse un libro o a ver las huellas de lo que tú quieras, que si tiene un mal trato no vuelve. O no un mal trato, a lo mejor el chaval está poniendo la mejor intención del mundo, pero si no sabe lo que tiene que hacer, si no tiene una formación, si no hay un tema del INEM... y te garantizo una fuerza laboral formada... tú puedes tener lo mejor, pero esa fuerza no le llega al cliente, porque tiene que ir a través del que esté detrás del mostrador o detrás de la recepción... Y el tema laboral aquí es impresentable... (GD5).

Fragmento 9

Entonces es lo que veo yo un poco en la zona de Marbella, aquí no hay polígonos ni industria, aquí gira todo en torno al turismo, que yo conozca no hay otra fuente de ingresos, de una variante o de otra y tal... ¿Qué nos puede diferenciar de otras zonas? Hombre, yo algo por España he viajado con el resto... no sé, yo hablo con muchos clientes españoles en los hoteles y tal, y hombre, si algo nos puede diferenciar aquí [...] está en la calidad, porque el que más el que menos... Yo creo que eso está ahí y nadie lo va a quitar, es un poco diferenciar que aquí hay negocios muy preparados, muy modernos, a la última, y que el trato más o menos es personalizado, vamos a decirlo así, o intentamos que sea personalizado;

mientras que en otros sitios, pues la verdad es que no se lo hacen así, de esta manera. Porque no se dediquen a esto realmente. Eso es lo que yo no quisiera que se perdiera, el sello que tiene Marbella, que ha tenido, que nos costará... yo soy un poquito optimista entre comillas, más o menos... y que nos costará recuperar, que los tiempos van cambiando, las tecnologías van cambiando, va cambiando todo (GD2).

Fragmento 10

Yo te diría, a la pregunta que has hecho: la función de la empresa es ganar dinero, y se ha ganado dinero en el tema de turismo durante muchos años. Ahora, la rentabilidad que sacas con un establecimiento hotelero ha bajado como 10 o 15 puntos [...], con lo cual, en vez de amortizarlo en 10 años se pasa a 20. Con lo cual la rentabilidad ya ha bajado, ya mismo te lo está diciendo, ha bajado. Entonces, la empresa te exige. Tú tienes que recortar y tienes que adaptarte a las circunstancias que hay, lo cual quiere decir que tienes que tener salarios que no son quizá los que deberías o no encuentras la gente adecuada al salario que tú pagas. Tienes gente a la que estás pagando mucho o poco, no quiero entrar en esto, cada uno es cada uno, pero los resultados que te dan son siempre más bajos... (GD3).

Fragmento 11

H4: Tener una buena plantilla es muy importante y muy difícil. El que la encuentre, que se dé con un canto en los dientes. Y que la cuide, que es importante cuidarla, ¿eh? Pero claro, eso es complicado, porque cuando llega octubre y te baja la ocupación como te baja...

H2: Por eso te he dicho que la empresa y nosotros tenemos la filosofía que antes en tres años amortizabas el hotel y ahora no lo puedes amortizar en tres años. Y tú cómo quieres vivir si la cuidas, la mimas y le pagas bien, necesitas 10 años para amortizar, 10, 15 o 20, me da igual... cuando antes lo hacías en tres años. Ahora no. Entre todos necesitamos readaptarnos. Nosotros para no pedir tanto y para cambiar un poco la filosofía, es decir: mi empresa es buena cuando gana dinero, ella tiene que ganar dinero para que yo gane dinero (GD3).

Fragmento 12

Lo que no me parece concebible, y es verdad que es culpa del empresario, en gran parte, que no siempre han sido hoteleros o casi nunca han sido hoteleros, los que han invertido recientemente, y cuando vemos o sufrimos que un mercado suba un 4 % y que las camas aumenten entre un 60 o un 70 % en los últimos cinco años. Esto repercute en muchas facetas del negocio (GD6).

Fragmento 13

Entonces, todas estas cosas en las que encarece a un producto que fue brillante en sus tiempos y que cada vez gana menos, cada vez gana menos. Hay multitud de nuevos destinos, multitud (GD6).

Fragmento 14

H2: ... Tenemos mejor personal que hace 30 años, pero con menos amor, con muchísimo menos amor.

H7: Eso es en todo, eh, eso lo marca la necesidad.

H1: No tenemos que ese personal que teníamos tan amable, tan servicial, era motivado por una serie de carencias económicas de esas personas. Y entonces esto hay que olvidarlo. Esas carencias están en otros países que estaban como estábamos nosotros hace treinta años. Esto ha pasado y tenemos que adaptarnos y tenemos que ser profesionales de otra forma, como está siendo Francia, como está siendo Italia, y parece que están, digamos, por encima..., por delante nuestra (GD6).

Fragmento 15

Mod: *¿El cambio en qué es, en el servicio que se está prestando o en lo que está demandando el cliente?*

H2: El cambio, mira: el cambio viene impuesto por una serie de circunstancias, y el cambio se tiene que producir obligatoriamente porque los costos laborales se van arriba del todo y alguien inventa el bufé. Entonces empezamos con el bufé cuando antes se trabajaba [...] una cocina muy buena, magníficamente buena [...]. Todo es un complemento, es decir, se varía el tipo de servicio y ya no se necesita tanto al camarero profesional como al que

desbaraza. Entonces, ese cambio ha sido debido a costos, porque no olvidemos que las empresas hoteleras somos, pues más que empresas, algunas veces somos recaudadores del Estado. Así lo digo de claro... (GD6).

Capítulo 8

Fragmento 1

H3: Y aquí al final de septiembre se ha terminado todo. Cerramos y nos vamos. Si todo el mundo nos quedamos abiertos esto estaría mucho mejor.

M1: No hay nada porque no hay gente y no hay gente porque no hay nada.

H2: Se podría estimular eso bajando los costes, sobre todo de impuestos. Si tienes un local te vuelves loco. Para el local necesitas 400 cosas. Luego, que si los vecinos en verano hacen no se cuánto, que si la chimenea, que si el humo...

H1: Esto es como una tela de araña, que tienes que poner todos los cabos bien tensos porque si te falla uno, la tela se te va. El tema laboral es primordial... (GD5).

Fragmento 2

La empresa está valorando más el coste de ese empleado, sea del nivel que sea, que el rendimiento al final de año. Porque si no eres tú, hay 28 detrás (GD3).

Fragmento 3

El servicio, efectivamente, yo estoy de acuerdo en que, en líneas generales, se puede contemplar como que ha empeorado, evidentemente. Si tomamos un todo, todo lo que veamos en la línea de calidad, a todos los servicios que ofrece el hotel, posiblemente. Pero si vamos sectorizando un poquito dentro del hotel o compartimentando un poquito los servicios más importantes en el área de restauración, es donde yo realmente pienso que no ha empeorado realmente. Es decir, hay menos profesionales, pero sí hay gente que va más deprisa y, bueno, de alguna manera, sacan el trabajo casi igual que lo sacaban hace quince años (GD6).

Fragmento 4

H4: ... Tú ahora de *check in, check out*... Antes era que le dieras la llave: 'buenos días' y una sonrisa. Y ahora tienes que explicarle al tío la zona, el hotel, las instalaciones, qué es lo que se come, qué no se come, que si tiene que... que si quiere pagarse una tarjeta, que si se saca esta tarjeta, que si el descuento...

H6: Ahí está.

H4: ... que si el garaje, yo qué sé, una locura... o sea, si yo te digo (H: sí, sí) el cheque...

H5: Eso es de locos.

H6: ... es de locos.

H1: Hombre, es meter mucha más tarea sin aumentar el personal, cosas nuevas que se van inventando... (GD2).

Fragmento 5

H1: ¿Vosotros estáis en el área de Matalascañas, o hay alguno que esté en Matalascañas, o dónde trabajáis más?

M1: La sede está en Matalascañas. El ámbito de actuación es Huelva, Sevilla, Cádiz y el sur de Portugal.

H1: ¿Y vosotros?

H3: Nosotros estamos asentados entre El Rocío y Almonte, pero nuestra actividad se desarrolla donde nos llamen. De hecho, en cuanto a este tema que empezó por una cuestión turística para hacer visitas, lo hemos modificado completamente y es casi una asistencia técnica, cursos de formación, y estamos tirando muchísimo trabajo en Castilla-La Mancha y Extremadura.

H2: Yo también estoy en el sector turístico de Matalascañas y todo el entorno de los pueblos. En temporada baja nos desplazamos porque hay poquita cosa y no se puede (GD5).

Fragmento 6

Nosotros desde nuestra empresa, lo que hemos aportado a la parte del desarrollo turístico ha sido las cuestiones más relacionadas con museografía positivas y hemos visto que es verdad que hay que empezar a diversificar. Empezamos hace unos años con el tema de huellas, rastros,

interpretación... y ahora mismo estamos trabajando más fuera que en la propia comarca. Tenemos bastante más cuota de mercado en Extremadura, Castilla-La Mancha y Sierra Morena que en Andalucía (GD5).

Fragmento 7

Aquí empezamos haciendo también en el parque algo para captar. Pero la gente de aquí no tiene nada que ver con la naturaleza. La gente viene aquí al sol y a la playa. Visto lo que vi, tengo que modificar el asunto: hicimos una publicidad, nos oirían 40 o 50 personas que nos llamaron, y de esas 40 o 50 contactamos con un tío de Extremadura y con otro de Castilla-La Mancha que querían nuestros servicios para hacer actividades en cotos de caza allí, fuera de la temporada cinegética para la observación de fauna... algo que aquí no se puede hacer porque no hay ningún sitio donde puedas observar la fauna a pie. Aquí tienes que ir en vehículos todo terreno (GD5).

Fragmento 8

Al hilo un poco de lo que tú decías antes con el tema de la ETT, por lo menos en nuestro tipo de empresa, la ETT es casi una necesidad [...], no tienes otra opción. A nosotros nos funciona bastante bien a nivel de la ETT la previsión que puedas hacer de todo eso. Nosotros organizamos con la ETT unos cursos de formación donde ellos nos van a garantizar tener una bolsa de trabajadores. Los formamos nosotros en nuestras instalaciones con nuestro metre, que se implica directamente, explica cómo se realiza un servicio, cuáles son las pautas más comunes a la hora de atender... Y cuando los llamamos, los llamamos con sus nombres y apellidos, mándame a fulanito o a menganito (GD1).

Fragmento 9

H3: Habrá quien hable de figuras... como las empresas de trabajo temporal...

H4: Claro... que esa es la moda.

H3: ... que en vez de pagarles las horas [extraordinarias] a la gente...

H1: Pero la utilización de las empresas de trabajo temporal, lo que decía, a otro tipo de cuestiones, no tanto como a que ahora no hay dinero para

no pagar un duro [...] como para evitar, en fin, problemas laborales y todas las historias, pero... yo, mi opinión es que yo creo que fue una moda. H4: Una moda como otra cualquiera, que se pensaba que aquello era la panacea. Nuestra empresa [...] veía una salida a un problema de que... de que 'este no me gusta, a la calle, tráeme otro'; y así que solo valía para...

H1: Vosotros sabéis que ha habido una serie de años en que el número de horas eventuales acaba, acababa consolidando puestos fijos (H: Claro) influían en el aumento de una plantilla fija, y la empresa temporal hasta que se incorporó la cláusula del 10 % al convenio, la empresa temporal no tenía límites... Eso fue cuatro años aquello donde se usaron... hasta que en el convenio se mete, que tiene un tope del 10 % de cómputo anual y ya han dejado de usarse las empresas de... porque es caro y no te lleva a lo que te llevaba antes (GD2).

Fragmento 10

M1: Pero si no le damos nosotros la lata al [alcalde]... Somos nosotros, y el problema es nuestro. Nosotros somos los que tendríamos que darle la lata para que él hiciera algo por nosotros, ¿no?, pienso yo, porque él por sí solo no va a...

H3: Él siempre va a decir desde un punto de vista neutral, políticamente hablando, siempre va a decir que todo va bien, y que Ronda va bien, y nosotros somos los encargados de decirle..., mira, que [no] (GD4).

Fragmento 11

M2: Pero cuando tú también ves que se convoca una reunión, todo el mundo expone sus problemas, sus historias y no hay soluciones. En la segunda reunión, viene un poco menos de gente pero asiste la gente, y ya en la tercera seguimos con los mismos problemas...

H5: Y sin gente (GD4).

Fragmento 12

H3: ¿Se ha preocupado el sector de mantener y de defender el propio sector o está viviendo de las rentas?

H1: No, hace algún tiempo que se está muy... provocando al sector y

está poniendo los puntos sobre las íes. Y te puedo decir que las campañas de *marketing* actuales de Turismo Andaluz y del Patronato de Turismo están consensuadas con nosotros. Ya no es tontería, es decir, yo hago mi campaña de *marketing* y santas pascuas. No, usted hace la campaña de *marketing* y me la da, la vemos, nos juntamos, diseñamos, agregamos o quitamos (GD6).

Fragmento 13

Hombre, hay muchos medios. Lo más normal sería aquí... Como es una inversión que ninguno, individualmente, puede afrontar, lo suyo sería que hubiera un grupo de empresarios serio y con el mismo objetivo y con un frente común y con un peso más específico y presentarse a unas instituciones y con mucha más fuerza y más palanca sacarle unas subvenciones y hacer unas aportaciones e inversiones y empezar unas campañas (GD5).

Fragmento 14

M1: A través de la asociación de hoteles, en este caso, que los que lleváis la dirección de hoteles tenéis un contacto más continuo, podíais establecer a nivel provincial un precio de habitación.

H1: Se ha intentado pero no se puede.

M2: Pero no se puede por una sencilla razón: porque no se respeta.

H2: Pero eso va en contra de la libertad de la empresa. En Madrid, con el tema [intermediario X], decidieron todos los hoteles financiar la tarifa 50 euros, y 50 euros. Y en Madrid no encuentras un hotel por 50 euros, hoy en día.

H3: Eso está por ver. Tú te pones de acuerdo. Dices: 'mira, vamos a poner un precio mínimo de 70 euros'. Bueno, pues ya está el listo que lo pone por 60, y llama al [intermediario X]... (GD1).

Fragmento 15

Pero sí se ven más o menos todas esas asociaciones cómo acaban y por qué acaban, y los entresijos... Te das cuenta de que tampoco hay una voluntad de colaboración. No hay tiempo de colaboración porque no hay mecanismos para establecer esa colaboración. Y una de las cosas que

puse cuando tenía reuniones con el Ayuntamiento, después de haber hecho 300 reuniones para el tema del embellecimiento de Matalascañas... digo: 'yo la próxima vez que venga a una reunión me tenéis que dar 60 euros. Yo no pierdo más tiempo en este asunto', porque perdías tiempo. Habías hecho 30 reuniones al año y yo qué pasa, tengo el taller vacío, no puedo estar haciendo otras cosas... Que no se establecen unos mecanismos, que se monta una jornada de no sé qué y yo pregunto: 'y aquí, ¿quién se beneficia de esto?'. Nosotros estamos aportando ideas, estamos colaborando, pero qué pasa, que siempre son los mismos. Yo lo que veo aquí es que el rollo no ha cambiado en quince años desde esa perspectiva (GD5).

Fragmento 16

H2: Mira, antes, yo cuando empecé, me llevó mi madre al hotel. Yo entré por una puerta y salí por otra y aquello era: 'cómeme un flan', 'tómame esto'... 'ven-ga que te voy a dar'... 'toma, te regalo un boli', era una maravilla, era un hotel familiar. Eso sí os envidio en ese caso porque era una familia, este tipo de hoteles donde todo el mundo se conoce de toda la vida [...]. Ya los hoteles... evidentemente ese inconveniente sí lo tienen las cadenas, allí no se conoce nadie, allí hay una rotación de personal grandísima, yo cuando le tomo así afecto a una persona se va, o la echan, o pide el traslado, tiene excedencia, dice que no sé qué... de la noche a la mañana.. Y yo eso sí que lo echo de menos, o sea, el ambiente familiar, en el que si tú tenías hambre, si un trabajador tenía hambre, ibas a la cocina y le decías al jefe de cocina 'oiga pues que tengo hambre' [...] y le hacías un solomillo y ese era el pan, lo que tenía ese muchacho, entiendes, ¿no? Y aquello era una maravilla, una maravilla.

H4: Eso eran otros tiempos.

H1: Eran otros tiempos (GD2).

Fragmento 17

H3: Yo quiero exponer otro lado de la moneda, porque yo muchas veces estoy desmotivado, porque a mí me gusta mi profesión, eso es lo fundamental, yo pienso, porque la hostelería es muy dura y si no te gusta...

H2: Aquí de lo que estamos hablando es de una profesión que es bonita (H3: pero escúchame), que es bonita. Es obvio que, si no, no estaríamos en lo que estamos.

H3: Pero muchas veces yo me desmotivo porque no me quieren hacer fijo, yo llevo cinco años cambiando de hotel porque no me quieren hacer fijo, he tenido la mala suerte de estar en empresas, que no me quieren hacer fijo, que utilizan contratos que... que se niegan a hacer fijos. Entonces... también la motivación es comprensible en ese sentido.

H5: Eso es.

H2: Las empresas.... Cada uno es...

H3: ...Por eso: porque yo he tenido esa mala suerte por ahora. Ahora estoy en una... estoy contento por ahora pero no sé las perspectivas que tiene. Ya llevo dos meses y medio y no sé las perspectivas que tiene en ese sentido (GD2).

Fragmento 18

Depende también de la experiencia que hayas vivido. A mí que venga el jefe de recepción y me diga 'que me voy de subdirector a cualquier sitio', para mí es un orgullo. Es una putada, por supuesto, te tienes que buscar la vida. Yo he pasado la historia de estar en una empresa y decir un día: 'señores, me voy', y decirme 'traidor, perro judío, con todo lo que te hemos apoyado'. ¿Qué me habéis apoyado? Yo sigo aprendiendo y yo sé a dónde quiero llegar, lo que yo no me voy a quedar con un ordenador. Yo quiero ser director. Me tendré que ir... Desengaños te llevas, pero yo no pretendo que la gente venga a quedarse y se case conmigo. Yo cuando hago una entrevista personal, digo: 'ni usted se va a casar conmigo ni yo con usted. Yo le voy a pedir esto, esto y esto y mientras usted esté de acuerdo usted se queda'. Posibilidades de mejora por supuesto que las va a tener (GD1).

Fragmento 19

H2:... Por abajo hay problema, y por arriba también. En el momento que buscas a alguna persona especial que sea capaz de pensar, de dialogar, de dedicarse un poquito, de más tiempo, tienes problemas. Y cuando tienes que tener una persona que tiene que venir más tiempo de la cuenta o que tenga un trabajo un poquito más desagradable, pues también tienes problemas. Los puestos intermedios son los que están cubiertos, básicamente.

H4: Que vamos a sociedades y esas cosas las rechazan, eh, cualquier chaval.

- H5: Sí. Los puestos por abajo...
- H6: La hostelería no la quieren ni en pintura.
[...]
- H4: Y los acogemos enseguida y tal, pero la gente, 'ahhh, esto es muy duro, la hostelería... yo me voy a la peluquería de mi prima'... Y nadie quiere trabajar en la hostelería, vamos.
- H3: La ley del mínimo esfuerzo.
- H: ¿Qué?
- H3: La ley del mínimo esfuerzo.
- H6: No están dispuestos a pasar un rodaje de consolidarse, ¿no?
- H5: Y quieren llegar directamente...
- H6: Directamente a los objetivos, ¿no? (GD4).

Fragmento 20

- H2: Imagínate. Estamos aquí comiendo. Estos señores se van a las tres de la tarde y nos dan las cuatro. Y se quejan porque han trabajado una hora más.
- M1: Pero se las pagas como extraordinarias, ¿no?
- H2: Como hora extraordinaria no. Se la compenso con otra hora.
- H4: Porque ya llevarás el acuerdo hecho (GD1).

Fragmento 21

No, verás, si el hotel no es el problema, el hotel es rotativo. El hotel es lo que dice la ley y punto. Yo me vengo a referir al tema de restaurantes, de camareros, y cuando uno le saca más es porque echa más horas, no es por otra cosa. No le está dando más porque está cualificado, ni mucho menos. Eso lo dice la ley, te estoy pagando tanto porque estás más tiempo, simplemente porque estás más tiempo, no por otra cosa, nada más. Un día echa más y otro día echa menos, pero normalmente echa más. ¿Cuánto? Ocho horas y media, nueve horas, nueve horas y media, diez horas. Diez horas, ¿no? No dicen nada porque luego... (GD4).

Fragmento 22

H3: Lo único que pasa, lo único que pasa es que desgraciadamente en esta zona, los fines de semana, actualmente, que no antes, es cuando

más ocupación hay. Entonces descansan menos, pero no te quepa la menor duda de que en todos los hoteles de esta zona descansan en fines de semana camareras, camareros, cocineros..., porque es que no tienen más remedio.

H4: Claro, hay que repartirlos.

H3: Descansan. Ahora bien, ¿son todos los fines de semana? No, igual es un fin de semana al mes y ya hasta que no le toque, pues para el siguiente mes. ¿Que están mal pagados? No, están muy bien pagados, porque ganan unos salarios bastante buenos, con una serie de prebendas que no hay en otro tipo de industrias, como es la alimentación, como es la uniformidad, como es el transporte, como es el parking, como son los cursos de formación, como son propinas... Esto no existe en la agricultura.

H1: Y los días festivos se repercuten (GD6).

Fragmento 23

H2:...Nosotros por ejemplo tuvimos un pequeño problema... Bueno, en el convenio pone camarera de pisos, la categoría y la política de cadena ha hecho asistentes de piso a todo el mundo. Pues no se le metía en la cabeza de reflejarlo como asistente de piso. Incluso suena mejor asistente de pisos que camarera de pisos, pues ya le costaba a la gente...

H1: Pero te digo una cosa: antiguamente, camarera de piso era un rango, era un estatus, cosa que ahora no lo es. Pero antes camarera de pisos era un estatus. Esa es la diferencia. Pero hoy día a la gente le da igual. Está recogiendo basura, fregando una escalera, fregando lo que quieran, que están detrás del mostrador de una oficina. Les da exactamente igual. Lo único que te piden...

H4: Sobre todo si el turno es de 8 a 4 de la tarde...

H2: Es lo que te iba a decir, que lo único que te piden es seis o siete horas y están mucho mejor, mejor pagados que cualquier persona. ¿Cuánto voy a ganar, qué horario tengo y qué días libres a la semana tengo y cuándo son mis vacaciones? Es al revés.

H5: Sí, sí, sí. Calidad de vida.

H2: Nosotros si quieres, o yo al menos en mi época, lo que preguntaba es cuánto iba a ganar. De las horas no quería saber nada.

H1: Van cambiando los tiempos.

H2: Es que antes no salíamos de vacaciones.

H1: Yo me fui de vacaciones a los 25 años de trabajar (GD3).

Fragmento 24

Estamos con lo mismo: si el guía que lleva es profesional, está de alguna manera regulado, hay un sistema de certificación... ojo, sin mamoneo, que sea algo porque el tío es operativo, porque cumple todo, porque tiene una formación, porque se lo merece, porque tiene méritos propios, porque conoce, etcétera... No porque fulanito dice: 'este tiene que ser', ¿vale?, Porque de eso estamos ya hartos de verlo... (GD5).

Fragmento 25

H2: ...Tengo que meter otra vez el elemento de discordia, discrepar en eso de la profesionalidad del personal antiguo. El personal hoy, por ejemplo, volviendo a la restauración, tenemos unas escuelas de formación que antes no teníamos, antes era enseñar uno a otro, y las escuelas de formación que tenemos hoy son muy buenas y los camareros y cocineros salen con una formación extraordinaria, y creo que salen, aparte de eso, con la sonrisa. También es verdad que tenemos que cubrir los puestos con personal de otros segmentos, pero el que sale preparado, sale preparado.

H1: Sí, pero la sonrisa no se aprende en la escuela, es la actitud del propio trabajador.

H2: Pero yo creo que hoy, el trabajador de hoy en día, el joven, está sonriendo mucho más frecuentemente que el antiguo (GD6).

Fragmento 25

Porque tienes que tener un poquito de experiencia. Y hay una palabra que mi jefe siempre dice, el presidente de la compañía, que es que 'hay que hacer la mili en la empresa'. Como la mili, que hay que pasar por todos los departamentos y todos los sitios. Y es donde realmente aprendes cómo funciona un hotel o cómo funciona un restaurante o lo que sea. Pisos, haciendo camas, llevando ropa, bajando o subiendo ropa, servicio técnico no tanto, no nos metemos tanto en eso. [...] Pero en cocina, restauración, y eso creo que la mayoría lo habrá hecho, han estado en todos los departamentos para ver realmente qué es lo que pasa en cada departamento. Que cuando te venga un problema, decir: 'hostias, pues sí, porque yo lo he vivido'. Si no lo vives, puedes venir de cualquier universidad... sí, tendrás mucha teoría, pero práctica no tienes ninguna (GD3).

Fragmento 27

H4: Sí, pero quizás haga falta complementar los estudios universitarios con luego una..., con unas escuelas más prácticas, más reales, del día a día, ¿no?, lo que es..., lo que son las escuelas de hostelería...

H2: Es lo que hablábamos, adaptar...

H3: Quizás sí que hace falta formación en ese campo, para que no nos encontremos muchas veces que metes a una persona y tienes que perder una cantidad de tiempo enorme en formarla, ¿no? Y estamos hablando de tiempo, de meses, ¿no? Dos meses o tres meses, porque la persona no está formada y tienes que formarla, tiene que formar la empresa. No adaptarla a ti, sino adaptarla a la empresa, simplemente, al funcionamiento de la empresa.

H6: A la empresa, a la empresa.

H4: Y ahí hay un déficit entre la persona que termina una carrera o una formación universitaria y la práctica, luego sí que hay un hueco importante.

H2: Hombre, eso ocurre en todas las carreras.

H3: Bueno, no sé; nosotros hemos tenido alemanes que venían perfectamente formados y habían terminado la carrera universitaria. Lo que pasa es que luego habían tenido un complemento de formación real o práctica que sí que les había hecho realmente útil y muy eficaz a la hora de llegar a una empresa y empezar a trabajar (GD4).

Fragmento 28

Mod: *¿Cómo se llega a ser un directivo de una empresa, qué trayectoria...?*

H4: ¿Vamos a ver los casos particulares de cada cual, no?

MOD: Sí.

H2: En mi caso, como se dice coloquialmente, mamá. Mi padre mètre, mi hermano mètre... yo empecé con 16 años de ayudante de camarero, jefe de recepción, de recepción a jefe de calidad a... y te ves involucrado. Lo dejas, buscas otro mercado, idiomas y tal, y después, en lo que es mi caso, me volví de nuevo a lo que había mamado, que era la hostelería.

H3: El mío también es prácticamente como el de ellos...

H2: Es que además, una desgracia. Llego a mi casa allí en Málaga. Mi padre ya jubilado del [Hotel X], de 25 o 28 años de antigüedad, mi hermano mètre en Fuengirola. Ahora ¿qué? Me involucré en el negocio.

Las formaciones que te dan las propias empresas por las que vas pasando y te van dando cursos de formación de muchas cosas: de calidades, de costes, de filosofías de empresas... Y cada uno te vende su película y te tienes que hacer a ella... Ese fue mi caso concreto (GD3).

Fragmento 29

Pero yo pienso que también es lo que él dice: falta de vocación. Aquí todo el mundo, pero no de ahora, sabe que un cocinero tiene que trabajar, y cuando él empieza su formación en la escuela de hostelería, y tiene que tener conciencia de saber dónde se está metiendo, que aquí ni fines de semana ni festivos ni nada. El problema es que el que no sabe dónde se va a meter... (GD1).

Fragmento 30

H4: Sacrificarte porque tenías una meta y querías llegar. Te tiene que costar.

H2: Y no tenías reloj. El reloj lo tenías que dejar en tu casa. Y te metías y te involucrabas en problemas que...

H3: ¿Cuántos ves ahora que se quieren quedar un ratillo para aprender? (GD3).

Fragmento 31

Sí creo que falta amor a la empresa, falta sudar la camiseta de empresa, y, sobre todo, la gente todavía vive mucho el enfrentamiento anterior, no sé si porque lo hemos heredado de la guerra civil, los rojos o los azules, pero no identificarse con la empresa. Para mí es un problema de la empresa andaluza, el empresario indefenso, como he dicho antes, y también, sobre todo hay algo, que nosotros, por mucha formación que demos al personal, hay algo que no se puede dar, que es la actitud, y la actitud está dentro de nuestra cultura, dentro del día a día, y aquí muchas veces le dices a alguien, 'oye, me hace falta...'. 'No, no, es que yo prefiero ganar menos y vivir más a gusto'. Es una mentalidad un poquito enraizada en la costa, y es muy respetable, eso es totalmente respetable. Pero sí, sí, lo que cuesta trabajo [es] pensar que lo que le venga bien a la empresa, le vendrá muy bien al trabajador, y viceversa, y viceversa,

por supuesto. Pero si yo hago todo lo posible para que la empresa vaya bien, indudablemente me va a repercutir, y mientras que ahora mismo se piensa, 'no, esto que lo pague la empresa'. La empresa eres tú. Es que muchas veces el trabajador no piensa que la empresa es él, y ese es el grave error (GD6).

Fragmento 32

[La mala relación con el personal] ha pasado a otra época, afortunadamente, claro está. Además son gente que saben estar, que cuando están contigo pero están delante de un cliente te pueden decir de usted para no perderte el respeto, y que cuando están tomando un café contigo te tutean y no piensas que te estén perdiendo el respeto (GD3).

Fragmento 33

H3: Pero en el tema de hostelería, tú tienes un restaurante y te llega un camarero que te dice: 'yo tengo doce años de experiencia', y te aparece un expediente disciplinario y te dice el tipo: 'mira, el expediente disciplinario fue por esta razón y por esta', ¿tú no lo contratas por el expediente disciplinario?

H5: Yo tenía un restaurante. Si tengo otra opción, cojo la otra opción.

H2: Si, bueno, son casos muy puntuales...

H4: ... el caso que esté como última necesidad, digo: bueno, te voy a contratar y lo hago por esto.

M1: Depende de cómo te argumente el expediente, me parece a mí. '¿Por qué te han abierto el expediente?'. 'Pues porque el jefe me tenía manía', por esto o por lo otro. Depende del argumento que te haga, tú te lo puedes creer (GD5).

Fragmento 34

H3: Si yo tengo un pequeño [hotel,] trabajo con 336 habitaciones, yo tengo clientes que pagan 50.000 pesetas al día en agosto, y otros que pagan, como tú bien dices, 30.000 o 10.000 o 5.000 o incluso ni pagan (voces) a mí se me plantea un... de... digo 'bueno y ¿este es que se merece más o este es que se merece menos?...'.
H1: Hay que ser igual de profesional con todo el mundo creo yo...

H3:... ¿Hay que ser igual de profesional con todo el mundo? Evidentemente, pero es que este hombre paga más, es que este hombre paga más.
 H5: ¿Y por qué ese hombre paga 50[mil] y el otro paga 5.000? (GD2).

Fragmento 35

Con el cliente afecta muchísimo y a niveles que no somos conscientes de lo que estamos haciendo. Al cliente, hace tres o cuatro años, le enseñamos que reservando una habitación en el último momento sale más barato, y hemos pagado las consecuencias, hasta que nos hemos dado cuenta del peligro que nos está revirtiendo, y estamos tratando de enseñarle lo mismo que le enseñaron las líneas aéreas hace 20 años, que reservando la plaza 5 meses antes sale más barato. Ese es el primer punto. Lo segundo que le estamos enseñando es que el cliente ahora percibe que 50 euros es el precio justo de la habitación y todo lo que sea superior a 50 euros o a 90 euros es un robo a mano armada. En Semana Santa en Sevilla cobrar 120 o 150 euros por habitación significa que te va a rellenar una hoja de reclamaciones y te va a exigir que tengas tres camareros abanicándole, y te van a valorar los servicios del hotel negativamente porque ha pagado 120 euros por la habitación (GD1).

Fragmento 36

H4: ... el poco cariño que... entonces claro, los antiguos se llevaban jubilando y tal y tal, y los que están... digamos los jóvenes... ya no los quieren y entonces tenemos que... que echar mano de los emigrantes...

H2: Bueno, ese es el problema que... Es que si no, no...

H6: Ese es el problema.

H4:... los emigrantes, y nosotros, como los españoles, lo mismo que los alemanes o ingleses, holandeses y demás países, ellos son los pioneros... nos han enseñado a no amar a lo que estamos viviendo, porque te vas a Alemania y es muy difícil que te encuentres a un alemán en el sector servicios.

H1: Ni en Inglaterra.

H4: Te vas a Inglaterra e igual, entonces ¿qué te encuentras? Pues lo que tenemos aquí, exactamente igual. El día que nos pase tanto como los alemanes o los ingleses, pues diremos 'bueno, pues vamos hacia allá', una gran superficie donde quepan 5.000 personas y allí tendrás que ir a beber, a comer y a todo... (GD2).

Fragmento 37

H5:... Yo veía antes mucho más cariño, el trato... Vamos a llamarlo entre comillas cariño, preocupación por el cliente, que la gente decía 'pero bueno'. Ahora es mucho más impersonal...

H3: Y mas estándar.

H5:... mucho más impersonal y mucho más europeizado (GD2).

Fragmento 38

No es lo mismo un pueblo que decir: el valle de Arán, donde va el rey de vacaciones (GD3).

Fragmento 39

H2:... es una pena que la plaza de toros, los veranos está trayendo conciertos... Es una pena que apenas va nadie, eh. O residentes extranjeros o los poquitos que...

M1: Pero yo creo que eso es porque no se da la publicidad que se tenía que dar.

H4: Pero eso es para gente muy, muy, muy culta.

[...]

H2: Vamos a ver, yo creo que no tiene la calidad suficiente [M1], porque cuando Barenboim estuvo ahí se llenó. O sea, han estado en los espectáculos de calidad (GD4).

Fragmento 40

H2:... Sí tenemos otras alternativas que quizás haya que explotar.

H4: Claro que tenemos otras alternativas. Que la gente pueda estar un día o dos más en Ronda.

M1: Eso sí.

H2: Buscarle algo cultural, buscarle algo de noche, buscarle que tengan atracciones, que tengan espectáculos.

[...]

H3: Nosotros tenemos un potencial que son los parques naturales que no están...

H1: ¿Tú sabes cómo tienen que venderlo?, porque esa es la clave. Por-

que aparte de que haya cosas, hay que venderlas. No aquí, sino fuera, porque si no, es que no te comes un rosco.

H3: Eso es evidente.

H2: No, pero tenemos también... Yo creo que aparte del turismo cultural, hay muchísimas cosas que hacer. Por ejemplo, catalogar y señalar y organizar las rutas que tenemos de los tres parques naturales, que estamos rodeados de tres parques naturales.

[...]

H2:... Ese tipo de cosas sí nos las podían... Podríamos tener una ayuda del Ayuntamiento, como tenemos un mapa o como tenemos cualquier cosa de esas. Entonces ahí tú le puedes ofrecer al cliente todo lo que quiera.

H3: O buscar al mercado que demanda eso.

M2: También, también.

H3: Porque hay cantidad de rutas de senderistas, de ciclistas.

M1: Tela, tela, tela.

M2: Vienen de Cádiz, eh, duermen en Cádiz y vienen aquí a hacer las cosas, eh, que va y viene mi hijo a llevarlos, eh.

H2: Y eso, que tenemos que buscar el mercado, que lo hay... (GD4).

Fragmento 41

El problema es ese: cómo mantienes tú una calidad a un cliente más exigente si cuando tú estás intentando formar a tu propio personal que ya está dentro, que lo has localizado y lo tienes, pero lo quieres formar para que siga cumpliendo las expectativas, porque al fin y al cabo son los que tienen el trato directo con el cliente. Son los más reacios. No es solamente la falta de personal y de gente cualificada, que no la hay, sino además, cuando intentas seguir aumentando la formación de ese personal tampoco la quieren (GD1).

Fragmento 42

No podemos pretender que venga un cliente de calidad si no hay servicios de calidad. Si el servicio no es de calidad porque individualmente no es de calidad y tampoco estamos predispuestos a sentarnos y llevar una estructura empresarial, haciendo calidad con una imagen común (GD5).

Fragmento 43

... repercute en cuanto a la supuesta calidad, que comentaba muy bien [X], efectivamente hay un problema de..., puede haber un problema de actitud, ¿no?, de actitud, puede haber un problema de formación. Yo creo que es un problema de actitud, porque la mentalidad también de la juventud y de la gente que se ha integrado en el mercado de trabajo ha cambiado considerablemente; nos olvidamos a veces que lo que prestamos es un servicio de hospitalidad, no solamente servicio puro y duro, sino que lo nuestro es la hospitalidad... (GD6).

Fragmento 44

H1: Y como bien sabemos, el destino está sufriendo un ataque visual de masificación al nuevo turista que sabemos que es cada vez más exigente. Es verdad que hay grandes progresos en gastronomía, en decoración... Muchos productos nuevos que se han integrado en la oferta global de la zona, pero también es verdad que hay cosas que no desaparecen que es el cemento, ahí lo tenemos [...]. Sí, algunos turistas van rehuyendo de estos destinos y vemos, por ejemplo, destinos que están en Andalucía, como Cádiz o Huelva, que tienen un potencial de crecimiento, y esperamos..., por lo menos yo lo espero que así sea, que ellos lo hagan con más tino, con más sentido y que lo hagan con una visión de futuro...
[...]

H3: Hablaba él del tema de Cádiz y Huelva, y ojalá se fijen en como, por ejemplo, ha ido la Costa del Sol. Y sean un poco cautos a la hora de prever ese avance, porque la que tienen encima es buena. Es una progresión bestial y, bueno, que no cometan...

H4: Y pueden vender mejor, pueden vender a mejor precio.

H2: Vamos, por supuesto.

H1: Sí, pero porque también se ha descuidado..., aquí no se ha cuidado la calidad que se deseaba para seguir unos precios determinados, ¿no? Entonces, quizás hayamos sido nosotros mismos o la gente que ha estado aquí los que han caído en esa falta de calidad de servicios (GD6).

Capítulo 9

Fragmento 1

Todos nos tenemos que readaptar, incluso las empresas, a todo: a la rentabilidad, al sistema de trabajo, a la forma de trabajo, a la forma de vivir... (GD3).

Fragmento 2

Las empresas van al día a día: 'Como hoy y no pienso en el futuro', ni cómo mejorar, ni como actividad.... No todas, pero... (GD5).

Fragmento 3

... al final es que todos los días tienes una oferta que tienes que vender y eso al final tiene que casarse, la oferta con la demanda (GD1).

Fragmento 4

Nuestra industria no puede quitar al personal para robotizar ningún servicio, GD6.

Fragmento 5

Hay posibilidades del convenio, que a mí me han denunciado y lo tengo ganado. Por ejemplo, el tema de trabajar en vez de 8, 10 horas. Tú puedes exigirles, exigirles. No es pedirles por favor. Usted va a trabajar 10 horas, pero planificadas (GD1).

Fragmento 6

No puedes tener un único camarero para todas esas mesas (GD3).

La recualificación turística, como cualquier proceso de reconversión industrial, suele verse como un proceso de difusión de estrategias mediante el cual determinadas prácticas organizativas innovadoras sustituyen a otra serie de prácticas obsoletas. Frente a la visión convencional que fía la difusión de una estrategia a su eficacia, real o percibida, en esta investigación la recualificación turística es vista como un proceso de cambio institucional anclado en elementos más profundos (significados, normas, valores) de la cultura de este campo organizacional. Se aborda, en consecuencia, la cultura empresarial del sector turístico andaluz, indagando en los marcos de sentido compartidos por los responsables empresariales de este sector a través de técnicas cualitativas de investigación (grupos de discusión, análisis del discurso). En este análisis, las estrategias de flexibilización y calidad, las dos caras de la recualificación, son puestas en relación con las percepciones del contexto turístico al que se orientan, los saberes organizativos que despliegan y los sistemas de valores por los que se justifican.

ISBN 978-84-940635-2-7



www.centrodeestudiosandaluces.es



Centro de Estudios Andaluces
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA