



## Diana Oliveira da Silva

Doctoranda de la  
Universitat de Tolosa Jean  
Jaurès, en sociologia.  
Grup de Recerca, Turisme,  
Alimentació i Salut



Diana Oliveira da Silva

## La mobilitat dels treballadors del sector de l'hoteleria a Andorra: entre estratègies de mobilitat social i recerca d'una mà d'obra qualificada

## Introducció

Començarem aquest article per la definició dels conceptes claus d'aquests Setens Debats de recerca:

Què és el *talent humà*? "El talent és tota aptitud, capacitat particular, habilitat natural o obtinguda per excel·lir en la societat o en una activitat donada."<sup>1</sup> (Diccionari en xarxa Cnrtl).

Què és una *organització*? Aquest terme el podem entendre de tres maneres diferents: 1) podem dir que una organització és tot agrupament d'humans que coordinen les seves activitats amb la intenció d'arribar a objectius comuns; 2) una organització també es pot definir com les diverses maneres en què aquests agrupaments estructuren els mitjans de què disposen per aconseguir els seus objectius; 3) una organització pot ser o definir, simplement, l'acció d'organitzar.

Tenint en compte aquestes definicions podem parlar de tota institució, pública i privada, com d'organització. Tota empresa es pot definir com una organització, on l'agrupament humà busca maneres de coordinar, estructurar i organitzar els mitjans de què disposa (diversos talents humans, per exemple) per a arribar a aconseguir els objectius de cadascuna de les parts.

El talent humà en les organitzacions ha estat i és un tema de preocupació en les organitzacions que nosaltres anomenem *organitzacions del treball*. Al segle xx als Estats Units d'Amèrica, diversos autors van començar a preocupar-se del treballador amb la intenció d'oferir les eines necessàries a l'empresari per crear un ambient de treball adequat a una nova realitat social i econòmica. Hi ha una voluntat de tornar l'organització del treball més racional i científica per poder respondre a una demanda més nombrosa. Tot i tenint present la importància de la racionalització de les tasques per a l'augment de la productivitat, emergeixen noves maneres de pensar els recursos de l'empresa, sobretot els recursos humans. El treballador ja no és considerat només com un recurs del mateix tipus que qualsevol altra eina o màquina, sinó que es considera per la seva part humana. Apareix, llavors, la contemplació de les seves necessitats biològiques i psicològiques, com ara la necessitat de descansar entre hores de treball i de reconeixement al seny del grup de treball (Foudriat, M., 2005). Poc a poc el talent humà s'introdueix al

seny de la reflexió entorn de les noves formes d'organitzar i de treballar, però el considerem en tots els àmbits del mercat laboral? Realment hem transformat les nostres representacions socials del que és una habilitat natural o obtinguda per excel·lir en la societat sobretot quan parlem d'excel·lir en la societat mitjançant el treball?

Si ens apropem a l'àmbit de l'hoteleria, que és el meu camp d'estudi, i sector importantíssim de l'economia andorrana, ens adonem que les representacions socials dels treballadors d'aquest sector són generalment negatives i el talent humà, en aquest sector, no es considera, o només en la part alta i prestigiosa de la piràmide de l'organització hotelera.

Podem dir que una cambrera d'habitacions té talent? Podem dir que un cuiner és talentós(a)? Per a aquest semblaria que, amb l'emergència del reconeixement social de la gastronomia, les representacions socials hagin canviat. Però pocs som els que considerem com a talent el treball del treballador en el sector de l'hoteleria. El reconeixement social dels treballadors d'aquest sector és molt baix en certs països, com podríem dir en el cas d'Andorra.

Però, si ens hi parem a pensar, seríem tots capaços d'exercir talentosament com a treballador en un hotel?

Durant l'estudi de camp per a la meva recerca de doctorat vaig emprar diferents metodologies de recerca. Una, de caràcter més antropològic, exigia la meva participació en les activitats del sector de l'hoteleria. Per fer-ho vaig treballar a la recepció de quatre hotels del país així com en el restaurant de dos hotels. En cadascun hi vaig treballar una mitjana de trenta dies. Tot i tenir el que es podria qualificar de *talent per excel·lir en la societat*, em vaig adonar que el treball de l'hoteleria requeria un talent i que no tothom sense *una habilitat natural o obtinguda* pot ser capaç de respondre correctament a les necessitats dels clients tot i satisfer les restriccions i les obligacions del lloc de treball atribuït, fet que limita, molts cops, el marge d'acció dels treballadors.

El talent humà es pot trobar en cadascuna de les persones. Com hem dit, aquest talent pot ser innat però també es pot obtenir si no existeix en aparença. Les organitzacions andorranes (i no solament), institucions públiques i/o privades així com la població en general han de veure aquesta particularitat de l'esser humà i desenvolupar-lo a dintre de les seves organitzacions per poder crear un producte de qualitat

on el talent humà natural o obtingut podrà ser benèfic per al treballador, l'empresa i sobretot, el país.

En aquest article, la noció de talent humà només fa part de la introducció. Aquest concepte, com hem mostrat, és plurifacètic i complex, i hauria de fer part d'un debat més ampli, complet i fins i tot ens atreviríem a dir, que d'una recerca única. Sense un treball de recerca més específic, aquesta noció pot portar profundes confusions.

Per a aquesta ocasió i amb la finalitat de poder-me ajustar al màxim al tema d'aquests Debats de recerca, *El talent humà en les organitzacions andorranes*, exposaré únicament una part de la meua recerca de doctorat iniciada el 2010. Em centraré aquí en una part dels resultats. Per començar, mostraré com el concepte de mobilitat i/o de motilitat s'han mostrat més adaptats per explicar el *turnover* (la rotació de personal) des del punt de vista de la sociologia. Començaré per definir breument la noció de *mobilitat* i *motilitat* (concepte que afegeix a la noció de mobilitat el costat estratègic i/o de motivació a la mobilitat). Seguidament exposaré la metodologia mobilitzada per dur aquesta recerca de doctorat i, en tercer lloc mostrarem com la mobilitat de personal que constatem en el sector de l'hoteleria està provocada en part per una voluntat d'ascensió professional per part del treballador(a) i de recerca d'una mà d'obra més qualificada per part de l'empresari.

### **El concepte de mobilitat per explicar el "turnover"**

La mobilitat dels treballadors és una problemàtica molt present en el sector de l'hostaleria. Nombrosos autors de camps disciplinaris diferents han estudiat aquest fenomen amb la finalitat d'entendre'l i poder-lo moderar.

Tradicionalment s'ha tractat el moviment de mà d'obra o *turnover* com una disfunció per a les empreses i s'ha estudiat amb la voluntat de voler entendre'n els mecanismes i poder fer d'aquesta realitat un fenomen menys problemàtic. Això no obstant, el concepte de *turnover* tradicionalment utilitzat per definir aquest moviment d'individus es mostra com un indicador insuficient per englobar la complexitat d'aquest fet i/o acció social. El *turnover*, o més concretament la taxa de *turnover* que permet descriure'l com a problemàtic o no, es calcula mitjançant la suma de la taxa d'entrada<sup>2</sup> de treballadors amb la taxa de sortida,<sup>3</sup> i dividida per dos (*Dares*

Analyses, 2010). Aquest indicador purament descriptiu es limita a donar una taxa sense poder aportar elements que permetin entendre quines són les característiques dels treballadors ni de les empreses afectats per la rotació. D'altra banda, aquest indicador es limita al perímetre de l'organització o com a molt al perímetre de les organitzacions que fan part del mateix sector, ja que permet una avaluació del moviment de mà d'obra de l'empresa, dels establiments del mateix sector i fins i tot una comparació entre establiments de sectors diferents. Però deixa de banda els factors interns i externs a l'empresa, com les motivacions individuals que poden influenciar aquesta mobilitat de treballadors.

### **Què és la mobilitat?**

La mobilitat és un concepte plurifacètic, ja que engloba diverses realitats, diferents formes de moviments: moviments geogràfics, sectorials, intrasectorials però també es fa referència al concepte de mobilitat per explicar moviments de mobilitat professional i/o social (Duhatois et al., 2012). Tradicionalment, la mobilitat es defineix com un moviment efectuat per un individu per anar d'un punt A a un punt B (Terrier, Eugénie. 2009). Aquesta definició ens sembla simplista, ja que deixa de banda la part de la motivació de l'individu lligada al moviment, que és el que ens pot aportar les eines per actuar i, consegüentment, disminuir la mobilitat dels treballadors.

Per a aquesta recerca és important fer una lectura més qualitativa, en què es doni importància no només a la mobilitat dels actors i al vessant físic del desplaçament efectuat, sinó també per tenir en compte les motivacions d'aquest moviment, és a dir la llibertat de decisió i d'acció motivada per part dels actors d'aquest moviment.

En aquesta recerca i en aquesta ocasió (en funció si no ho tracto al doctorat o en aquest article) no tracto de la freqüència, de la llargada o dels mitjans materials mobilitzats per a aquesta mobilitat (Terrier, E. 2009), sinó que tracto de les motivacions que porten un actor social, en aquest cas el treballador o l'empresari, a potenciar o a disminuir la mobilitat.

El concepte de *motilitat*, desenvolupat per Vincent Kaufman, sociòleg especialista de l'estudi de les mobilitats, fa aparèixer

una visió de la mobilitat més qualitativa i interessant per a la comprensió dels moviments efectuats pel treballador. El concepte de motilitat integra al desplaçament la motivació d'aquest desplaçament, les raons del moviment o del potencial moviment (Kaufman, V., 2008).

En aquesta recerca qüestiono els actors socials sobre les diferents motivacions que els porten a moure's entre establiments del mateix sector i/o sectors diferents al seny del país com entre d'altres zones geogràfiques.

### Metodologia de recerca

Per a aquesta recerca diverses metodologies han estat mobilitzades. Primerament es va dur un treball de recerca de tipus més antropològic entre el mes de gener de 2010 i el mes de gener de 2012, basat en la metodologia qualitativa d'observació participant<sup>4</sup> al cobert i al descobert.

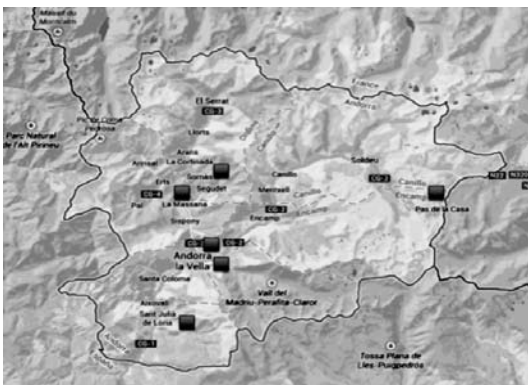
Per a aquest efecte vaig treballar en sis hotels d'Andorra.<sup>5</sup> La meua estada va ser d'aproximadament trenta dies en cadascun. L'objectiu d'aquesta primera part de l'estudi era percebre les dinàmiques internes que podien portar els treballadors o els hotelers a potenciar i/o a frenar la mobilitat. Posteriorment vaig entrevistar onze hotelers/ directores o directores de recursos humans<sup>6</sup> amb la finalitat de recollir un discurs sociohistòric de la mobilitat al sector de l'hoteleria a Andorra però també amb la finalitat de percebre, des d'un punt de vista exterior als treballadors, els motius que generen aquesta mobilitat, així com les motivacions que poden portar

l'empresari a potenciar la mobilitat.

Podem veure gràcies a la taula següent les persones entrevistades així com el tipus d'hotel que els actors entrevistats administren.

Gràcies a la col·laboració de les persones entrevistades com a la de la junta directiva de la Unió Hotelera d'Andorra, que vaig tenir l'oportunitat d'entrevistar, vaig poder recollir la realitat d'una mitjana de 50 hotels del país, fet que esdevé representatiu de la realitat andorrana.

Mapa 1: Les observacions participants efectuades en diversos hotels d'Andorra



Font: Elaboració personal. Gener 2015

	<i>Tipus d'establiment</i>	<i>Parròquia</i>	<i>Número d'hotels representats</i>	<i>Funció de la persona Entrevistada</i>
<i>Hotel 1</i>	Gestió independent	Canillo	1	Director
<i>Hotel 2</i>	Gestió independent	Encamp		RRHH
<i>Hotel 3</i>	Gestió independent	La Massana	1	Propietari
<i>Hotel 4</i>	Gestió independent	Encamp	1	Director
<i>Hotel 5</i>	Gestió independent	St Julia de Loria	1	Director
<i>Hotel 6</i>	Cadena Hostalera	Escaldes Engordany	4	Director
<i>Hotel 7</i>	Cadena Hostalera	Andorra la vella	3	RRHH
<i>Hotel 8</i>	Cadena Hostalera	Andorra la vella	1	Director
<i>Hotel 9</i>	Gestió compartida	Escaldes Engordany	3	Director
<i>Hotel 10</i>	Gestió compartida	Canillo	3	RRHH + Propietari
<i>Hotel 11</i>	Cadena hostalera	Andorra	15	Director
<b>Total hotels representats</b>			<b>34 hotels representats</b>	

Taula 1: Entrevistes amb els hotelers i/o directors de recursos humans

Font: Elaboració personal. Gener 2015

Per acabar, vaig efectuar, amb l'ajut del Centre de Recerca i d'Estudis Sociològics de l'Institut d'Estudis Andorrans i la col·laboració d'alguns hotelers, un treball de recull de dades qualitatives mitjançant un qüestionari representatiu dels treballadors del sector de l'hostalera a Andorra. Un qüestionari destinat als treballadors<sup>7</sup> que han treballat almenys en un hotel d'Andorra i que han tingut una experiència de partida voluntària o involuntària d'aquest sector a Andorra. Es van fer un total 380 qüestionaris durant l'estiu del 2012.

És el fruit de l'anàlisi conjunta d'aquestes dades el que m'ha permès verificar algunes de les meves hipòtesis de recerca. Amb l'obligació de tractar una part de la recerca he hagut de sintetitzar la reflexió científica per a aquest article. Exposaré les motivacions de mobilitat per part dels dos actors principals d'aquesta recerca: els treballadors així com els empresaris del sector de l'hostalera. Però és important percebre que l'acció d'un individu, ja treballador o empresari, s'inscriu sempre dintre d'un sistema complex en què totes les parts així com el sistema en què aquestes parts estan incloses poden interferir en l'equilibri del sistema.

### **Les motivacions per part dels hotelers per "potenciar" la mobilitat i poder cercar un talent humà per a les seves organitzacions**

Si ens basem en el discurs dels hotelers i dels responsables de recursos humans i l'analitzem conjuntament amb les dades

## Bibliografia

- ALMEIDA. 2012. *Variações sobre o trabalho moderno*. Lisboa: Mundos Sociais.
- CROZIER, Michel; Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- Dares Analyses. 2010. *Les mouvements de main d'œuvre au premier semestre 2009*. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- DUHAUTOIS, Richard; Héloïse PETIT; Delphine REMILLON. 2012. *La mobilité professionnelle*. Paris: La Découverte.
- FOUDRIAT, Michel. 2011. *Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement*. 3e édition. Paris: Pearson Education.
- KAUFMANN, Vincent. 2008. *Les paradoxes de la mobilité: bouger, s'enraciner*. Collection Le Savoir Suisse.
- OLIVEIRA DA SILVA, Diana. 2012. "Crise e emprego. O turnover no setor da hotelaria em Andorra". VII Congresso Português de sociologia. Universidade do Porto, 19-22 de junho de 2012. [http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/finais/PAP0366\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0366_ed.pdf)
- OLIVEIRA DA SILVA, Diana. 2013. "Repensons le turnover: les stratégies d'acteurs. Le cas du secteur de l'hôtellerie en Andorre". *Mondes du Tourisme* (Hors-Série): 107-123.
- TERRIER, Eugénie. 2009. "Les mobilités spatiales des étudiants internationaux. Déterminants sociaux et articulation des échelles de mobilité". *Annales de géographie* núm. 670(6):609-36.
- URRY, John. 2005. *Sociologie des mobilités: Une nouvelle frontière pour la sociologie?* Armand Collin.

estadístiques existents, i fent una lectura analítica i crítica dels textos legislatius sobre immigració i treball, podem dir (de manera sintètica) que Andorra ha conegut tres períodes quant a motilitat de la mà d'obra en el sector.

	<i>Entre 1930 i 1980</i>	<i>De 1980 a 2007</i>	<i>De 2007 a l'actualitat</i>
<b>Situació de la legislació en relació amb la immigració</b>	Regulació de la mà d'obra existent però molt poc restrictiva	Regulació quantitativa d'entrada de mà d'obra	Important restricció quantitativa d'entrada de mà d'obra
<b>Situació de l'oferta de treball</b>	Gran nombre d'ofertes de treball	Gran oferta	Disminució significativa de l'oferta
<b>Situació de la demanda de treball</b>	- Poca mà d'obra disponible al territori - Necessitat de mà d'obra estrangera	Disminució	Augment
<b>Situació del flux turístic</b>	Elevat	Abundància	Disminució significativa
<b>Necessitats del sector de l'hoteleria</b>	Important necessitat en mà d'obra	Necessitat de mà d'obra important essencialment durant les temporades d'hivern	Disminució de la necessitat en mà d'obra i voluntat de mà d'obra més qualificada
<b>Actor iniciant de la mobilitat</b>	Mobilitat iniciada per ambdós actors	Mobilitat voluntària per part dels treballadors	Mobilitat voluntària per part dels hotelers
<b>Motivacions a la mobilitat per part dels empresaris</b>	Trobar una mà d'obra escassa al país	Intentar establir una mà d'obra exigent	Trobar una mà d'obra més qualificada i polivalent.
<b>Estratègies</b>	- Buscar mà d'obra a fora del país	- Oferir millors salaris per atraure la mà d'obra amb permís de treball existent al país	- Reduir el nucli dur, augmentar el treball temporal per fer front a les restriccions legislatives

Si mobilitzem els coneixements de l'anàlisi sistèmica desenvolupada pels sociòlegs Crozier i Friedberg, podem avançar que aquestes diferents etapes de la mobilitat són el resultat d'un canvi sistèmic, és a dir de canvis exteriors a l'individu i a les organitzacions i que provoquen canvis en tot el sistema organitzacional i social (Crozier, M.; Erhard, F. 1977). En el cas d'Andorra podem dir que les variables sociohistòriques (Oliveira da Silva, 2012) i estructurals lligades a les polítiques d'immigració són importants per entendre el turnover en el sector de l'hoteleria (Oliveira da Silva, 2013). Com ho constatem en el quadre prèviament presentat, constatem que les evolucions de les polítiques nacionals en relació amb la immigració i els canvis socials viscuts al país han provocat modificacions quant a la mobilitat dels treballadors i treballadores del sector de l'hostaleria.

Si fem un zoom en l'actualitat, podem dir que els empresaris del sector, amb la finalitat de respondre a les fluctuacions cada vegada més accentuades i imprevisibles del flux de turistes,<sup>8</sup> es veuen amb l'obligació de disminuir el nombre total de treballadors del nucli dur, augmentar el nombre de treballadors perifèrics (Almeida, 2012) i de privilegiar una mà d'obra amb un talent especial per a l'adaptació a l'exercici de diferents tasques o, com ho va dir un dels empresaris entrevistats una "mano de obra polivalente y polivalente". L'empresari, davant la situació i la necessitat de reorganitzar la seva organització, busca un moviment més o menys important i necessari per regular la situació d'inestabilitat i de difícil projecció de l'ocupació al seu establiment. Busca així una mà d'obra més polivalent i qualificada per formar part del nucli dur i poder englobar un màxim de tasques quan la taxa d'ocupació de l'establiment és feble.

### **Les motivacions de mobilitat social lligades a la mobilitat inter i intrasectorial nacional**

Les motivacions que porten els treballadors a la mobilitat són diferents, com ho podem imaginar, a les motivacions dels empresaris del sector.

La societat occidental actual, model de societat del qual Andorra forma part, es pot definir com una societat de mobilitat, com ho diria el sociòleg John Urry (Urry, J., 2005). És a dir, que estem vivint en una època en què la mobilitat s'ha tornat una norma social legítima i acceptada. Aquesta norma és possible, evidentment, a través d'uns progressos tecnològics i informàtics importants que no podem desenvolupar aquí però que tots coneixem. Aquesta agilització dóna un accés a la mobilitat i permet a l'individu ampliar el seu camp de visió i les seves oportunitats i/o potencials oportunitats així com el seu cercle d'oportunitats. Per entendre-ho:





## Notes

1-<http://www.cnrtl.fr/definition/talent>

2- Nombre total d'entrades d'un període dividit pel nombre mitjà d'assalariats del mateix període.

3- Nombre total de sortides d'un període dividit pel nombre mitjà d'assalariats del mateix període.

4- La metodologia d'observació participant vol que l'investigador que té com a objectiu entendre el grup que estudia s'immergeixi totalment en el grup observat i participi en les activitats d'aquest grup amb la finalitat d'entendre'n les normes, els valors i les regles.

Taula 1: Les tres raons principals de canvi d'empresa declarades pels treballadors

	<i>Freqüència</i>	<i>% vàlid</i>
Mobilitat per voluntat de millora professional	82	21,5
Mobilitat lligada a la voluntat de canvi de sector d'activitat i per raons de voluntat de millora professional	46	12,0
Mobilitat per voluntat de millora professional i de relacions de treball conflictuals	10	2,6
Mobilitat lligada a la voluntat de canvi de sector d'activitat	40	10,5
Mobilitat lligada a relacions de treball conflictuals	23	6,0
Mobilitat lligada a raons de canvi de <i>modus vivendi</i>	14	3,7
Mobilitat per raons de migració	10	2,6
Altres raons de mobilitat	24	6,3
NRP/NCP	133	34,8
Total	382	100,0

Font: Elaboració personal. Gener 2014

Segons Crozier i Friedberg, iniciadors de l'anàlisi estratègica i sistèmica, tot actor social posseeix una racionalitat que qualifiquen de limitada. Aquesta racionalitat limitada fa que l'actor social no pugui actuar tenint en compte totes les oportunitats que estan a la seva disposició sinó que ho fa en funció d'una racionalitat limitada al seu camp de visió, limitat al que ell pot percebre com a oportunitat.

Els treballadors a Andorra perceben les seves oportunitats al seny del país, però per a molts i a causa de diversos factors, tal com la legislació en termes d'immigració i de les particularitats del mercat laboral a Andorra, el cercle de visió i d'oportunitats potencials és més ampli que el de la zona geogràfica nacional. Aquest camp de visió es pot veure al seny del país entre diversos establiments del mateix sector, i fins i tot de diferents sectors, essencialment en el comerç, i/o en direcció d'altres zones geogràfiques, sobretot per aquells que obtenen permisos de treballs temporers i no renovables o per als que perceben la seva estada al país com a transitòria.

Quan mirem les taules descriptives de les motivacions a la

mobilitat declarades pels treballadors que hem entrevistat, podem constatar que la mobilitat s'efectua per diverses raons, tot i que les raons lligades a una voluntat de millora professional mitjançant una mobilitat sectorial o intrasectorial siguin les principals.

De les persones enquestades, un 36% diu haver marxat de l'últim hotel en què estava treballant per raons vinculades a la millora professional. D'altra banda, cal esmentar que un percentatge elevat de la població treballadora enquestada forma part de la població estrangera (fet que és representatiu de la realitat del sector de l'hostaleria).

Quan enquestem aquestes mateixes persones sobre la voluntat o no de marxar a treballar a un altre país (71,7% de la població total enquestada) així com les motivacions que ho expliquen, podríem pensar que seria essencialment per tornar al país d'origen, però ens adonem que la raó principal no és solsament aquesta.

Podem constatar que les motivacions lligades a la “voluntat de guanyar una nova experiència laboral” primen.

Conjuntament a aquestes taules, les observacions participants han mostrat que la població que vol moure's per poder obtenir una nova experiència laboral ho fa amb la intenció d'incrementar i de millorar el seu *curriculum vitae* mitjançant la mobilitat, que li permetrà l'adquisició de noves experiències professionals en altres organitzacions exteriors al país. Aquestes noves experiències les perceben com un *passaport* per a l'obtenció d'una ascendència professional i, en conseqüència, d'una mobilitat social.

Podem dir, que una part important de la motivació de la mobilitat dels treballadors entrevistats està lligada a una voluntat d'obtenir aquest talent humà necessari per ser reconegut com a talentós en el sector de l'hoteleria i en la societat.

### Conclusió

Per raons de temps he exposat una petita part dels resultats obtinguts. Però d'altres motivacions a la mobilitat han estat estudiades i analitzades en aquesta recerca. La motivació lligada a una mobilitat social mitjançant una millora professional queda tot i així molt present en la població dels treballadors i treballadores de l'hostaleria, i la recerca d'una mà d'obra més qualificada en els empresaris del sector.

La mobilitat és una realitat molt complexa que s'està instal·lant de forma permanent en diversos sectors i, sobretot, en l'estructura social.

Hauríem de pensar la mobilitat diferentment?

És a dir, menys de manera disfuncional per a l'empresa i més com una nova realitat que ha de fer part de la reflexió a l'hora de construir polítiques públiques en termes d'immigració però també al seny de les polítiques pròpies i internes d'una empresa, així com del projecte professional dels treballadors i de les treballadores del sector.

Taula 2: Per què li agradaria marxar a treballar a un altre país?

	Freqüència	% vàlid
Per apropar-me a la meua família	23	8,7
Per tornar al meu país d'origen	35	13,2
Per poder guanyar experiència professional en un altre lloc	80	30,2
Per aprendre una altra llengua	32	12,1
Perquè m'agrada viatjar	6	2,3
Per poder tenir millors condicions de treball	24	9,1
Per poder tenir un salari millor	6	2,3
Per trobar una més gran estabilitat com a assalariat	3	1,1
Altres raons	56	21,1
Total	265	100,0

Font: Elaboració personal. Gener 2014

5- Agraïxo a tots els hotelers haver acceptat la meua estada als seus hotels i haver-me ajudat al llarg de la meua recerca.

6- Agraïxo a totes les persones haver-me permès d'entrevistar-les i aportar-me la seva experiència en el sector de l'hoteleria a Andorra.

7- Agraïxo a tots els treballadors haver prestat el seu temps per a la meua recerca.

8 Provoat, per exemple, per la situació econòmica actual, que fa que el turista opti per estades més curtes i que prengui la decisió al darrer moment, gràcies a la proliferació de l'accés a Internet, cosa que crea més dificultats a l'hora de la previsió de l'ocupació hotelera.