

"Mai no he patit pels sindicats"

Lluís Rullan (Sóller, 1956), és el director general de Port Aventura des del 15 de setembre de 1994. Economista i màster en Direcció d'Empreses pel IESE, va dirigir durant força temps la Cadena Hotelera Riu, de Mallorca. Fa dos anys va deixar l'illa per plantar-se al timó d'una novíssima empresa. I de moment, les enquestes a clients i treballadors confirmen a l'alça les expectatives més aventureres.

Lluís Rullan està satisfet de la feina feta com a director general de Port Aventura. Cada dia, quan es lleva, mira al cel per fer-se una idea, com els pagesos experimentats, de la gent que s'encaminarà a aquest gran parc temàtic. Només l'inquieta la mitjana de dies de pluja del lloc: "Enguany ja els ha ploguts tots", diu. Des del despatx, dalt d'un autèntic hotel del *far west* posat al mig del parc, contempla les cares de sorpresa, aquests dies primaverals, d'adolescents i jubilats.

Es al capdavant d'una gran empresa que ha trasbalsat la comarca. Un primer conflicte amb els sindicats ha quedat en la memòria dels desajustaments inevitables de la novetat. A més de les hores de treball creades, posar en funcionament el parc ha fet que els hotels dels voltants obrin més dies, que comencin una temporada ininterrompuda des de la primavera. A dins el parc, ell i els seus col·laboradors, es dediquen a "fer realitat els somnis", com li agrada de dir.

Des del primer dia de la inauguració s'espera, al vespre, als torniquets de sortida. El cansament i les cares de satisfacció són el seu millor sou.

—*Ha anat bé el primer dia d'obertura del parc?*

—Excel·lent, sobretot si el comparem amb l'any passat. L'experiència acumulada serveix de qualque cosa.

—*Quan hi ha més feina, abans d'obrir o després?*

—Es una feina diferent, el que passa és que, a la gent a qui ens agraden els serveis ens agrada la feina amb el client, i la feina anterior a l'obertura és sempre menys gratificant. Aquesta d'ara és una feina molt bonica, perquè en veus els resultats tot d'una. La gent entra amb unes expectatives i els vas veient durant tot el dia pel parc i els veus a la sortida, quan han vist superades totes les expectatives. El moment més agradable del dia és a partir de les set del vespre als torniquets de sortida: veure la gent, que ha fet un esforç i que ha invertit uns diners, se'n va cansada, cosa que forma part de l'entreteniment, però molt satisfeta i amb ganes de tornar-hi. Aquest moment, aquestes cares de satisfacció

quan acomiades la gent, tot és molt bonic. És clar, això durant l'hivern no ho hem tingut.

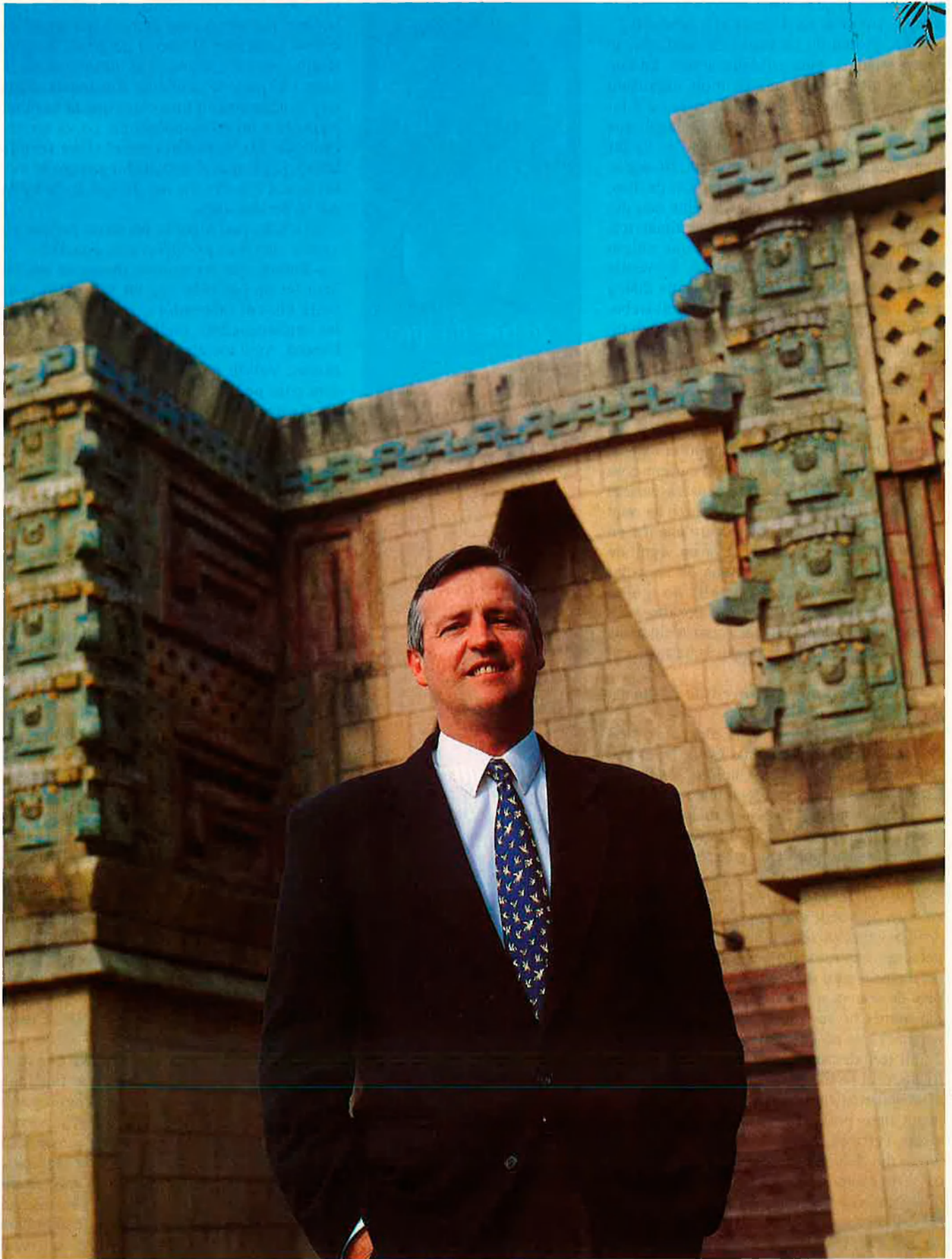
—*Vostè ja treballava en serveis, però des de l'hoteleria. És gaire radical el canvi?*

—Totalment. La meua experiència és en l'àmbit hotelier, però és molt bonic de veure això que es pot fer aquí. A l'hotel tenia deu dies de mitjana per donar satisfacció a la gent; si cometia cap errada, tenia temps fins i tot de posar-hi remei. Ara aquest xip s'ha de canviar totalment, perquè tot ha de funcionar i ha de funcionar a la primera; no tinc dies per arreglar-ho. Quan vaig assumir la direcció del parc, el repte era de fer-ho bé i de fer-ho bé a la primera i de fer-ho bé amb tres milions de persones. Ho vam aconseguir l'any passat i esperam d'anar-ho aconseguint.

—*Com ha dit suara, el públic fa un esforç, també monetari, i espera veure satisfetes les seves expectatives...*

—Aquí, a Port Aventura, entenem que no n'hi ha prou de satisfer les expectatives de la gent, cal superar-les a còpia de sorpreses. Per això som molt conscients del repte que tenim, i que és, a més, continu. La persona que ja ha vingut torna amb unes expectatives més altes, i l'hem de sorprendre. Com he dit tots aquests dies als treballadors: "El repte està en les vostres mans". És a dir, el parc no sorprèn els qui ja han vingut; allò que pot fer que l'experiència sigui positiva o negativa és el contacte humà. Els deia que tota persona que faci feina aquí dins, del nivell que sigui, té la responsabilitat dels 50 mil milions de la inversió. La gent fa cara de sorpresa, però realment és així. La inversió ja és feta i la responsabilitat passa a cadascun de nosaltres. Podem fer que l'experiència al parc sigui bona, molt bona o negativa, i per això s'ha fet un entrenament molt important de la gent perquè sàpiga que això és així i perquè disposi dels mitjans de fer-ho. El fet és que l'any passat ja vam aconseguir un nivell de satisfacció altíssim gràcies a aquesta gent, gent majoritàriament jove, gent de primera feina, amb la qual cosa pens que hem demostrat que és possible que aquest país tingui futur, sempre que les coses es facin bé i d'una forma professional.

—*Precisament un dels problemes de Port Aventura va ser el de les condicions de tre-*



ball d'aquesta gent. Però després hi va haver diàleg. Ara ja no ha de patir pels sindicats?

—No, jo mai no he patit pels sindicats, jo sempre pateixo pels col·laboradors. Entenc que, primer, i pens que és molt important això, en cap moment no vam fer res d'il·legal. Ja vaig dir que si feia res d'il·legal, que em duguessin al jutge. Tot el que es va fer l'any passat era perfectament legal. En segon lloc, la queixa no va venir de la gent de dins, perquè la gent de dins, el 97%, ens han demostrat i ens han dit que volien continuar treballant. Encara no conec ningú que vulgui treballar en un lloc on no està bé. És veritat que la legislació espanyola imposa un diàleg entre l'empresa i els representants dels treballadors, que, per què no dir-ho?, no vàrem tenir perquè no n'hi havia. L'any passat, des del primer dia i molt abans d'obrir el parc, vam tenir contactes amb les organitzacions sindicals, que no eren dintre Port Aventura, però sí a la zona, i com a tals tenien una responsabilitat, i les dues parts, empresa i sindicats, vam quedar d'acord que veuríem com funcionava el parc i després ens asseguríem i ho analitzaríem. Gràcies a Déu això ha estat així. Vam estar en contacte permanent i en tancar ens vam posar a negociar un seguit de temes que la llei diu que s'han de negociar entre les parts. Encara que ells no tenien aquesta representativitat aquí, nosaltres els l'hem donada entenent que, com a sindicats instal·lats a la província, tenen aquesta representativitat.

—També ha estat controvertida la manca d'eleccions sindicals.

—La qüestió sobre si feim eleccions o no en feim aquí dins, pens que és un repte que tenen marcat les organitzacions sindicals, i totes dues parts vam decidir de no fer-ho d'aquesta manera i d'obrir el diàleg. Gràcies a això tenim la satisfacció d'haver signat un acord sense cap problema greu, beneficis de cara al futur.

—No tot va ser diàleg. L'any passat la CGT va convocar una vaga.

—La vaga va ser plantejada per algunes persones externes al parc sense gens de representació aquí dins. I dic això perquè, després de convocar una vaga general, el primer dia només hi havia una mica més de trenta persones que no van venir, d'un col·lectiu de 2.500 treballadors. Casualment, d'aquestes trenta, n'hi havia una vintena llarga que eren d'un departament concret, en el qual hi havia hagut algun problema d'organització uns dies abans. Però, bé, el segon dia ja eren vint, i el tercer dia deu, les persones en vaga. També és veritat que aquesta gent em va demanar d'asseure'ns a negociar. La meua resposta va ser que jo sempre tenia molt d'interès a parlar amb els meus treballadors, però que en te-



“Ja vaig dir que si feia res d'il·legal, que em duguessin al jutge. Tot el que es va fer l'any passat era perfectament legal. És veritat que la legislació espanyola imposa un diàleg entre l'empresa i els representants dels treballadors, que, per què no dir-ho?, no vàrem tenir perquè no n'hi havia.”

nia 2.490 fent feina i només deu que no, i que per tant parlaria primer amb els qui ajudaven a tirar endavant el parc i després, si tenia temps, amb els altres. Van desconvocar la vaga i el parc va continuar funcionant. Pens que la demostració més clara que la vaga no responia a un problema és que no va ser secundada. Així com deim que el client sempre té raó, jo dic que el treballador sempre té raó. En aquest cas ells em van dir que no hi havia raó de fer una vaga.

—Ja són prou lligades les coses perquè no torni a sorgir un problema com aquest?

—Entenc que en aquests moments encara hem fet un pas més: ara no sols estan contents els col·laboradors, sinó també totes les organitzacions sindicals que han signat l'acord. Amb tot, això no ens fa parar ni descansar. Vol dir que continuem cada dia pensant com podem millorar les relacions amb els nostres treballadors, com podem fer que la seva feina sigui millor aquí dins, com podem fer que el producte que nosaltres oferim als treballadors sigui més confortable, millor i més rendible per a ells. Igual com feim amb el client, parlem amb els supervisors per veure totes les coses que cal millorar.

—Aquest conflicte és degut també a la novetat d'un negoci que és la primera vegada que s'instal·la aquí?

—No pens que sigui això, perquè, com he dit, des d'abans de començar ja havíem parlat del que podia ser el parc. La qüestió és, i n'estic molt orgullós, que es van trobar en aquesta zona més de dos milions i mig d'hores de feina que abans no existien. Aquestes hores, les han treballades unes 2.500 persones, el 85% de les quals són menors de vint-i-cinc anys. I un percentatge molt important són persones que amb Port Aventura han accedit al primer lloc de treball. D'aquesta aportació, n'estam molt orgullosos, especialment en aquest segment castigat de la població, de difícil accés al món laboral. I així com abans els feia, a ells, responsables de la inversió en el parc, nosaltres també som responsables envers ells d'oferir-los un futur professional. Evidentment, el parc *per se* no és una feina per molts anys; només un grup progressarà dins el parc.

—Però, a nivell de públic, sí que ha estat una revolució en el món de l'oci.

—El nostre repte era de demostrar que aquí érem capaços de fer una cosa que funciona de fa molt en uns altres països. Vam superar el repte amb la temporada de l'any passat, i del que més satisfets estam no és sols que hagin vingut quasi tres milions de persones, sinó que els agradàs l'experiència amb un nivell molt alt de satisfacció. A més, els qui han vingut volen tornar i han vist que el parc entra dins les seves possibilitats d'oci. Avui

que sembla que l'oci només ha de ser nocturn o amb additius necessaris per a passar-s'ho bé, jo crec que l'oci de Port Aventura és un oci positiu per a la família sencera, amb un respecte per la natura i a les cultures representades.

—*La tematització de diverses cultures és el potencial més important de Port Aventura al costat de parcs com Eurodisney?*

—Jo entenc que és un aspecte diferencial. El disseny del parc en si és molt atractiu. Parlem de coses que fa milers d'anys que existeixen, no parlem d'il·lusions o de futur. És a dir, és un viatge fascinant. Molta gent no podrà anar mai a la Xina, i aquí hem intentat de reproduir-hi aquest país, encara que sigui en un racó i per tres o quatre hores.

Un altre aspecte important és el folclore. A Port Aventura, hi hem duit grups d'espectacles originaris dels països reproduïts, d'una gran qualitat. També hem investigat la restauració d'aquests països i l'hem adaptada. A més, hi hem anat a cercar, en aquests països, vuit mil productes, la majoria artesanals. Per exemple, a Mèxic hi ha pobles sencers que treballen per Port Aventura. I a més, hi hem integrat les atraccions. Al cap i a la fi el lleure és això: crear i motivar la gent perquè s'ho passi bé d'una manera diferent.

—*Ara que ja s'ha vist que el parc s'ha consolidat, comença a construir-se tota l'àrea de serveis específics per al públic que ha de venir al parc.*

—El projecte inicialment era pensat com un gran projecte, amb una zona comercial i una de residencial. El que passa és que ens vam marcar com a objectiu de fer les coses pas a pas, i el primer pas era de fer el parc i d'aconseguir un nivell de clientela òptim.

—*Port Aventura té capacitat de renovació suficient per fer tornar la gent i mantenir-se?*

—De primer el repte primordial era no solament de fer ple la primera temporada, sinó de continuar. Això es pot aconseguir de dues maneres: repetint les visites o aconseguint nous visitants. Nosaltres optam per totes dues. Pel que fa a la renovació, enguany ens hem centrat en els espectacles, i hi ha hagut ampliació de dies i horaris. També ens hem plantejat d'anar creixent físicament, amb noves atraccions.

—*El gran objectiu d'aquesta temporada, s'ha dit, és de superar els 2,7 milions de visitants de l'any passat i d'arribar als tres milions...*



—**Ja hi ha port-aventurers fidels?**

—**Sí. N'hi ha que ja coneixen el parc, que són molt fidels i que confien en nosaltres, d'abans d'obrir i tot. L'altre dia vaig trobar una persona d'aquestes terres que venia a les cinc de la tarda. Venia a passar-ho bé.**

—**Quantes vegades va venir l'any passat?**

—**Trenta-cinc.**

—**I encara li agrada?**

—**Sí; per mi és un relax total passejar per aquesta vegetació.**

—**I què hi fa, aquí?**

—**Caminar, entrar a les botigues, mirar els espectacles... I si s'anima acabarà pujant al Drac Khan. Vull dir que l'oferta lúdica va més enllà de les atraccions, i que l'oferta general és prou important.**

—A tots ens agrada de quantificar les coses, però l'objectiu és que la gent se'n vagi molt satisfeta. Tant de bo que siguin tres milions. Però l'ordre és aquest: primerament la qualitat i després la quantitat. El cost de la manca de qualitat és més important que no el de tenir més clients.

—*Tenint en compte l'ampliació de dies i horaris respecte al 1995, no és una xifra massa modesta?*

—Home, aviat és dit això, però si hem d'aconseguir que cadascun d'aquests tres milions se'n vagi molt satisfet ja es comença a complicar la cosa. Com tot en la vida, les coses es fan d'una en una, i s'han d'anar sumant. Estaria molt bé que cada dia fossin quinze mil, com diuen les mitjanes, i així ens n'aniríem molt enllà dels tres milions, però bé, a vegades les expectatives del dia no coincideixen amb allò que l'empresa espera, i hem d'intentar d'equilibrar-ho. Per això cal una reno-

vació constant mantenint aquest equilibri que sempre s'espera en serveis, és a dir, que estiguin contents els clients, que estiguin contents els accionistes i que estiguin contents els treballadors, sense cap prioritat.

—*Els problemes de l'any passat, com ara el de les cues, sobretot als punts de restauració, ja s'han resolt?*

—Sí. Al principi ho teníem tot dissenyat sobre el paper, però calia aplicar-ho i adaptar-ho al nostre client. Hem escoltat clients i treballadors, i hem fet els retocs pertinents. S'hi han invertit 1.500 milions de pessetes. En restauració, el client espanyol, a diferència de l'americà, és un client a qui li agrada de parar-se per menjar i, a més, no sé per què, sembla que tots tenim un rellotge intern que ens fa parar a les dues del migdia per dinar. També hem volgut potenciar que la gent aprengui a gaudir del parc; per això hem fet una inversió molt grossa en senyalització i en informació al client.

—*Vostè ja les ha provades totes, les atraccions?*

—Sí, és la meva obligació, de provar-ho tot abans que el client. I m'hi he divertit molt. Sincerament, crec que aquest parc, i no vull pecar de presumptuós, té la millor oferta d'espectacles de tots els parcs del món. Hi hem invertit molts diners perquè sigui així. Per exemple, a l'àrea de la Xina hi ha un número acrobàtic que, de les sis-centes companyies que hi ha a tota la Xina, només n'hi ha dues que el facin.

Oriol Cortacans