

**CAPÍTOL 5: Desenvolupament del nostre disseny
d'investigació.**

5.1. La selecció del cas i l'accés al camp.

En el capítol precedent hem exposat els objectius que vam plantejar-nos assolir així com l'estratègia metodològica per intentar-ho. Teníem clar que realitzaríem una anàlisi etnogràfica d'una o varies empreses en relació a la seva Gestió del Coneixement. Així doncs, només calia decidir quin o quins casos seleccionar per a l'estudi. Una condició clara era no estar-hi directament vinculats, seguint els consells de Bogdan i Biklen (1982).

En un principi no teníem decidit si realitzaríem un estudi de cas únic o un estudi de cas múltiple. Vam considerar que començaríem la recerca estudiar un sol cas i, en funció de com s'anés desenvolupament, decidiríem la conveniència de decantar-nos per un o altre tipus d'estudi.

La decisió sobre com escollir el cas també ens venia definida pels objectius de la recerca: preteníem estudiar una realitat en profunditat i no ens plantejàvem la qüestió de la representativitat, per tant, no vam utilitzar tècniques de mostreig per fer l'elecció, sinó que vam recórrer a les tècniques de selecció. Vam definir una sèrie de criteris que concretaven les característiques que havia de tenir un cas per ésser considerat susceptible d'estudi. La principal norma que ens vam autoimposar fou que el cas escollit suposés una bona oportunitat per aprendre. La resta de criteris definits varen ser els que enunciem a continuació. Necessitàvem troba una empresa que:

- fos prou complexa com perquè es donessin en ella processos d'interacció entre persones, grups i estructures,
- fos prou antiga com perquè tingués una identitat cultural clarament definida,
- passés per una situació de replantejaments culturals que permetés planificar un canvi cultural si s'esqueia,
- estigués vinculada amb el procés de gestionar coneixement però no hagués adoptat la Gestió del Coneixement en el seu Pla Estratègic,
- es dediqués a un negoci que exigís, de forma clara i contundent, l'aprenentatge constant per a la seva supervivència i

- en la qual les persones directives estiguessin interessades en realitzar una auditoria cultural en relació a la Gestió del Coneixement i acceptessin la col·laboració d'una persona Llicenciada en Ciències de l'Educació com a consultora externa.

Per tal d'acotar el tipus d'empresa que havíem de buscar, encara vam considerar dos criteris més. El primer consistia en que el cas escollit havia de ser accessible. El mètode etnogràfic requereix de la presència continuada de la persona investigadora en el camp; per tant, havia de ser una empresa de l'entorn proper a la persona investigadora. Vam decidir reduir l'espai geogràfic en el qual seleccionar el cas a la comarca del barcelonès. El segon criteri feina referència al tipus d'empresa que havíem de buscar quant a la seva activitat productiva i/o de servei. Vam considerar que podria ser interessant buscar una empresa que es dediqués a l'Alta Tecnologia. Ens estendrem una mica en raonar el perquè d'aquesta decisió i, per fer-ho, volem fer menció a algunes de les fonts que vàrem consultar i que guiaren la nostra elecció.

Què entenem per Empreses d'Alta Tecnologia? Segons Escorsa (1990) s'anomenen així el conjunt d'empreses que desenvolupen productes sofisticats en camps tecnològics nous i que tenen un creixement ràpid gràcies a l'esforç de personal molt qualificat dedicat a tasques d'investigació.

Segons l'autor i seguint a De Wood (1988), hi ha nou sectors empresarials que s'inclouen habitualment en l'Alta Tecnologia; es tracta de les empreses dedicades a: productes farmacèutics, la informàtica i la buròtica, les telecomunicacions, components electrònics, la indústria aeroespacial, les tecnologies de la informació, les biotecnologies, l'optoelectrònica i a materials avançats.

Les característiques principals d'aquestes empreses són les que ens van empènyer a seleccionar-ne una per tal d'estudiar-la. Sintetitzant, diríem que, seguint amb Escorsa, en les empreses d'Alta Tecnologia la competició és a nivell mundial, per tant cal una capacitat estratègica de dimensió internacional. En elles les innovacions se succeeixen a ritme vertiginós i estan en la "frontera tecnològica on s'experimenta allò més nou". Sovint els productes combinen tecnologies de procedències diverses. La Incertesa i risc són molt elevats. Ni les empreses més grans tenen assegurat l'èxit en la resolució de problemes tècnics o en l'acollida dels seus

productes en el mercat. Els fracassos són molt freqüents. En l'avantguarda, tant les tecnologies que cal desenvolupar com les reaccions del públic són desconegudes.

Maidique i Hayes (1990) emfasitzen la principal paradoxa amb la que s'han d'enfrontar les empreses l'Alta Tecnologia: conciliar la continuïtat i el caos. Segons els autors, la forma en que aquestes empreses intenten sobreviure al caos que suposa el canvi constant i la incertesa sobre el futur consisteix en fomentar al màxim la cohesió organitzativa. Entenen que la cooperació és l'únic mitjà que tenen per generar idees noves que puguin convertir-se en productes i processos que garanteixin el seu èxit en el mercat i permetin la seva supervivència.

Les mesures que es prenen per garantir la cooperació són:

- la rotació en el treball. Totes les persones estan involucrades en el treball de les altres. L'especialització apareix quan augmenta el volum de feina i, amb ella, fronteres entre les funcions. Si no es revisen, aquestes fronteres poden convertir-se en rígides i impermeables. Per això la rotació de directius contribueix a mantenir un esperit de pertinença a l'organització per damunt del sentiment de pertinença a una fracció d'ella.

- La creació d'equips multidisciplinars per desenvolupar projectes és una altra via que s'utilitza per evitar que sorgeixin aquestes barreres en l'organització. S'anomenen "special venture groups".

- L'oferta d'ocupació a llarg termini i la inversió en formació intensiva per a empleades i empleats. Hi ha la tendència a creure que probablement tant les persones directives com les tècniques tindran unes relacions laborals més satisfactòries si saben que estaran juntes durant bona part de les seves vides. La seva "entrega" a l'empresa també augmentarà si saben que s'està invertint contínuament en elles per tal de millorar les seves capacitats.

Actualment, sembla que aquestes característiques es donen en més o menys grau en tots els sectors empresarials però, en els pertanyents a l'Alta Tecnologia es presenten de forma extrema. La competició es desenvolupa a escala global, els canvis són més bruscs i arribar a temps resulta imprescindible. La tecnologia és més complexa i la incertesa i el risc són més grans.

Per tot això, l'anàlisi de la gestió d'aquestes empreses sotmeses a condicions severes, presenta un enorme interès. Escorsa afirma que, d'alguna forma, les organitzacions d'aquest

tipus actuen com a “conillots d’índies” i les pràctiques que en elles tenen èxit s’apliquen més tard a d’altres sectors del mercat empresarial.

Així doncs, havíem de buscar una empresa de l’àrea del barcelonès que es dediqués a l’Alta Tecnologia i que complís les condicions esmentades a l’inici d’aquest punt.

Vam iniciar diversos contactes. Ens dirigíem a directores i directores de les empreses que pensàvem que podrien respondre al perfil requerit. Van descartar algunes empreses perquè no encaixaven del tot el que buscàvem. L’empresa que van seleccionar per a l’estudi, que anomenarem TDD, posseïa els trets necessaris: Pertanyia al sector d’empreses d’Alta Tecnologia, era una empresa mitjana amb unes dues-centes persones en plantilla, amb la seva seu situada a l’àrea del barcelonès, d’una antiguitat considerable, interessada en la Gestió del Coneixement, immersa en un procés de renovació cultural i els directius de la qual van mostrar-se inclinats a acceptar la nostra col·laboració tot considerant atractiva la nostra proposta de recerca.

Vam accedir per primer cop al camp³⁹ per entrevistar-nos amb el Director General de l’entitat i la persona encarregada de la Gestió del Coneixement. El contacte, fins aquell moment, l’havíem mantingut a través del correu electrònic.

El Director General no va poder assistir a la trobada però vam parlar amb l’encarregat de la Gestió del Coneixement.

En aquest primer contacte vam concretar els nostres objectius de recerca i vam mostrar la nostra receptivitat a qualsevol suggeriment que pogués el nostre interlocutor. Des d’aquest primer moment van posar-se de manifest molts interessos d’estudi comuns. Dies més tard s’acceptava la recerca i començava la negociació de rols, la selecció d’escenaris i de persones informadores. Un cop preses aquestes decisions, vam fer una proposta de cronologia que també va ser acceptada i vam començar la recollida d’informació.

39 Per a més informació pot consultar-se l’annex 1 corresponent al Diari de Camp de la Investigació.

5.2. La negociació de rols. La selecció d'escenaris i de persones informadores. Fases de la recollida de la informació.

Com diuen Taylor i Bogdan (1992), un aspecte delicat a l'hora d'obtenir el beneplàcit per realitzar la recerca consisteix en trobar l'equilibri entre els interessos de la persona investigadora i els de les persones que han de ser investigades. Per tal d'arribar a un acord vam mantenir una conversa amb les persones porteres de la investigació que van ser: el Director General de TDD, la persona Gestora del Coneixement i una persona representant del Departament de Recursos Humans. Vam acordar que el nostre paper respondria al d'una persona consultora externa. Utilitzaríem les tècniques d'investigació pròpies de la metodologia qualitativa, és a dir, estaríem al camp fent observació, mantindríem entrevistes amb els i les membres de TDD que ens semblessin rellevants i realitzaríem, així, una auditoria cultural relacionada amb el procés de gestionar el coneixement. A canvi de la col·laboració de les persones membres de l'empresa, vam comprometre'ns a lliurar un informe de la recerca i les propostes que consideréssim oportunes.

D'altra banda, se'ns va sol·licitar que, al llarg de la recerca, aportéssim idees per millorar els processos posats en funcionament respecte de la Gestió del Coneixement. Vam acceptar, també, aquest paper i ens disposàrem negociar quins escenaris calia que fossin estudiats i amb quines persones era necessari que parléssim perquè ens aportessin informació rellevant.

En aquest punt el grup porter va mostrar-se interessat en que l'estudi abastés tota l'organització. Cal aclarir que no tots els Departaments de TDD estaven implicats per igual en el procés de Gestió del Coneixement. Per aquest motiu el grup porter de la nostra investigació va considerar que seria fer "una passa endavant" obtenir una visió clara de les pràctiques de cada Departament quant a la Gestió del Coneixement, al marge del sistema establert com a "procés formal" en l'organització. L'objectiu de l'entitat era obtenir coneixement sobre cada Departament per poder prendre decisions amb coneixement de causa. Vam estar-hi d'acord. A part de que ens semblava una proposta molt interessant i concordant amb els nostres objectius, consideràrem que accedint en la negociació ens asseguràvem la col·laboració de les persones membres de l'empresa, tant a l'hora de donar-nos informació com a l'hora de validar els resultats obtinguts.

D'aquesta manera, vam establir que realitzaríem un Estudi de Cas Únic amb Múltiples Unitats d'Anàlisi (seguint la terminologia de Yin, 1994). Per un cantó estudiariem el Sistema formal de Gestió del Coneixement impulsat des d'un Departament per a tota l'empresa en relació a la cultura organitzativa. Per una altra banda considerariem com a Unitat d'Anàlisi cadascun dels Departaments de l'empresa, 7 en total, i, a més, el nostre estudi seguiria el procés de "Benchmarking" amb l'objectiu de detectar les millors pràctiques quant al que vam anomenar "Gestió no Formal del Coneixement" i que consistia en el conjunt de procediments realitzats per les persones dels diferents Departaments a fi de gestionar el coneixement, però no vinculats directament amb el sistema formal de l'organització.

Així doncs, els diferents Departaments van constituir els escenaris de la investigació. A més, també vam estudiar el corresponent a l'Alta Direcció.

Quant a les persones informadores, vam pactar amb els porters de la recerca. En primer lloc hi hauria una persona que seria la nostra informadora clau: l'encarregat de la Gestió del Coneixement a l'organització. Era la persona amb el perfil adequat ja que, a part de ser la impulsora de totes les accions formals relatives a la Gestió del Coneixement de l'empresa, tenia un coneixement exhaustiu de l'organització, tant de la seva història com dels processos que en ella es donaven.

Una de les persones membres del Departament de Recursos Humans actuaria com a "tractant d'estanys" elaborant una carta d'informació sobre la recerca, demanant la col·laboració de tota la plantilla d'empleats i empleades en la recerca i presentant-nos els diferents membres seleccionats per ser entrevistats.

Vam decidir que l'estudi constaria de tres fases. En la primera s'iniciarien les tasques d'observació, les converses amb la persona informadora clau, la qual ens donaria la informació necessària per comptar amb una visió inicial sobre l'organització. També durant aquesta primera fase i obeint al criteri de familiarització amb l'empresa, es realitzaria l'anàlisi documental.

La segona fase consistiria en entrevistar algunes de les persones membres de l'organització que tinguessin algun càrrec, des de l'Alta Direcció fins a les persones Caps d'algun Projecte. Al mateix temps realitzaríem l'observació pertinent.

En la tercera fase entrevistariem les persones empleades que es consideressin d'interès, tant a criteri nostre com a criteri de les persones porteres de la recerca.

Vam acordar que realitzaríem una estada en el camp de quatre mesos de durada tot i que, finalment, vam romandre-hi durant cinc mesos. Hem de tenir en compte que malgrat que el període temporal no és molt llarg, l'estada va ser intensiva i, a més, també cal esmentar que, degut a les característiques intrínseques al cas, podem considerar que vam gaudir d'una oportunitat que no es dona freqüentment: l'accés a una empresa privada on el temps s'ocupa en aconseguir l'objectiu principal que consisteix en obtenir guanys econòmics.

5.3. Les tècniques d'investigació utilitzades.

5.3.1. Els documents escrits estudiats.

Els documents als quals vam accedir havien estat enregistrats per diferents persones de l'organització i tots ells eren oficials. El seu anàlisi va servir-nos de contrapunt a l'hora de contrastar informació obtinguda a través d'altres mitjans.

De documents externs vam estudiar:

- la plana sobre l'organització que hi havia a Internet. Aquesta va ser la primera informació de la qual vam disposar sobre l'empresa i cal tenir en compte que es tracta d'informació dirigida a clients i clientes de l'empresa. En aquestes plana hi consten els productes i serveis que ofereix l'empresa, els diferents sectors als quals es dirigeix, una presentació de la visió, la missió i els objectius empresarials, una breu introducció a la història organitzativa i una síntesi del elements bàsics de la política de qualitat, i

- alguns exemplars de la publicació periòdica que s'edita amb informació dirigida als clients.

De documents interns vam analitzar els següents:

- tot allò publicat a la xarxa interna de l'empresa (Intranet). Vam posar especial atenció al que es relacionava amb la formació i amb la Gestió del Coneixement.

- els referents al Pla Estratègic de la companyia elaborat l'any 2002,

- el protocol utilitzat pel Departament de Recursos Humans per rebre les persones de nou ingrés, i
- els procediments de treball seguits pels diferents Departaments, editats en CD-Rom.

No adjuntem cap d'aquests documents en el treball pel seu caràcter confidencial. D'altra banda, com hem dit, el seu anàlisi ens ha servit per contrastar informació obtinguda mitjançant l'observació i les entrevistes.

5.3.2. L'observació.

Des del primer moment en que vam entrar en el camp vam iniciar les tasques relatives a l'observació. El nostre grau de participació en les accions que es duïen a terme a TDD mentre hi érem, fou baix. Ens vam limitar a ser-hi i a observar detingudament tots els elements que formaven part del camp. Sèiem en una taula que ens va ser destinada en el Departament de Recursos Humans. Des d'allí teníem accés a la xarxa interna via ordinador personal i podíem consultar la documentació. Mentre fèiem això, manteníem "els ulls oberts i les orelles atentes" a l'ambient.

Tot i que no considerem que la nostra estada en el camp fos de col·laboració i immersió en les activitats diàries de l'empresa, sí que vam participar directament en dues ocasions. La primera fou en la realització d'un curs ofert a les persones de nou ingrés en el qual se'ls explicaven els processos de Gestió del Coneixement posats en funcionament per TDD. Vàrem col·laborar en la planificació de dues activitats formatives dirigides a incrementar la motivació de les persones participants vers la utilització dels recursos destinats a TDD per a la Gestió del Coneixement. També vam intervenir en el curs, facilitant aquesta part planificada.

L'altra activitat en la que vam col·laborar fou una reunió de tot el Departament de Recursos Humans. Ens van invitar i ens demanaren algun suggeriment.

Fora d'aquestes dues intervencions puntuals, el nostre rol fou d'observació sense participació directa en les accions de TDD.

El sistema d'observació que utilitzàrem pot considerar-se, seguint la terminologia de Rodríguez Gómez i altres (1996), *descriptiu*, ja que no seguïem un sistema de categories establertes "a priori" sinó que teníem definit un centre d'interès (la cultura organitzativa en relació a la Gestió del Coneixement) i ens guiàvem per la matriu elaborada per Spradley (1980) sobre qüestions d'observació descriptives.⁴⁰

A fi d'elaborar el Diari de Camp de la recerca, preníem notes breus mentre romaníem en el camp. Tant bon punt l'abandonàvem, redactàvem el Diari en el qual consten descripcions detallades dels fets i de les reflexions que aquests fets provocaven en nosaltres.

Adjuntem el Diari de Camp a l'annex 1. Val a dir que els noms de les persones i dels Departaments han sigut canviats per tal de garantir el seu anonimat.

5.3.3. L'entrevista individual.

Durant la nostra estada en el camp, vam realitzar un seguit d'entrevistes en profunditat.⁴¹ La primera persona amb la qual vam mantenir varies converses fou l'encarregada de la Gestió del Coneixement, que anomenarem F.K. El nostre focus d'interès a l'hora de realitzar-les consistia en obtenir informació sobre tres aspectes principals:

- el funcionament de la Gestió del Coneixement, (els processos engegats, el grau de participació de les persones membres de l'empresa en ells, els principals obstacles amb els que es trobava F.K., etc.),
- la història de l'empresa, (els seus orígens, els objectius, els valors tradicionals, etc., i
- el funcionament dels diferents Departaments de TDD.

Les converses que vam mantenir ens procuraren una primera impressió sobre l'organització i ens permeteren aprendre com funcionaven les accions relatives a la Gestió del Coneixement. D'altra banda, també vam poder fer-nos una idea clara de les opinions de F.K. sobre la Gestió del Coneixement i sobre la cultura empresarial. Creiem que l'aprenentatge no va ser unidireccional, sinó que F.K. també va poder aprendre de la nostra visió i en algunes de les

⁴⁰ Podeu consultar-la en el capítol 3 d'aquest treball, *figura 3.5*.

⁴¹ Podeu consultar el contingut de les entrevistes en l'annex 2

converses vam intercanviar punts de vista i, vam reflexionar conjuntament sobre els temes tractats. Creiem que aconseguirem establir una relació de confiança amb la persona informadora principal que, tal i com diu Woods (1989), és un objectiu important d'aconseguir pel bon desenvolupament de la recerca.

Després de les entrevistes amb la persona informadora clau, iniciarem una sèrie de reunions d'aproximadament una hora de durada, amb les persones que ocupen llocs de responsabilitat dins de TDD.

Per bé que les entrevistes no eren directives, sí que partíem d'un guió elaborat amb la intenció de centrar la conversa en el nostre focus d'interès. En l'annex 3 incloem aquest guió. Volem fer notar, però, que sovint no ens calia seguir-lo "al peu de la lletra" ja que la persona entrevistada anava tractant els temes de forma espontània i, fins i tot, de vagades afegia informació que ens semblava rellevant i aprofundíem en el tema elaborant preguntes "ad hoc".

Les mateixes persones entrevistades en aquesta fase van indicar-nos quins empleats i quines empleades valdria la pena que entrevistéssim. Vam demanar que ens proposessin perfils variats: persones de nou ingrés, persones amb una antiguitat considerable a l'empresa, persones amb actituds favorables vers el compartir coneixement, persones amb actituds més aviat contràries a la Gestió del Coneixement, etc.

Així iniciarem una sèrie d'entrevistes amb aquestes persones que ens havien suggerit. Utilitzarem el mateix guió elaborat per entrevistar les persones amb càrrecs. Així contribuïem a garantir la credibilitat de la recerca a partir del procés de triangulació de fonts. A més, el nostre centre d'interès continuava essent el mateix.

5.3.3.1. Sobre el Guió i el desenvolupament de les entrevistes.

Vam estructurar els temes de l'entrevista en sis grups. Les dues primeres qüestions anaven encaminades a "trencar el gel". Es tractava que la persona entrevistada parlés d'un tema conegut per a ella i, per tant, que li fos fàcil de desenvolupar: la seva trajectòria professional a l'empresa i les tasques que duen a terme en l'actualitat. A més de ser dues qüestions vàlides per distendre el clima entre la persona entrevistada i l'entrevistadora, també obeïen a dos objectius més: poder

situar la persona entrevistada en relació al lloc que ocupa en l'empresa i tenir una primera informació relativa a les suposicions bàsiques sobre les tasques que es desenvolupen a l'empresa.

Un cop acabades aquestes dues qüestions introductòries, encetàvem en la conversa el tema dels valors. Vam considerar adient que les qüestions sobre valors anessin primer que les relatives a la Gestió del Coneixement. Es tractava de no condicionar la resposta de la persona entrevistada i esbrinar si un dels valors que citava com a pertanyents a l'empresa era, o no, el valor del coneixement.

La següent qüestió sobre valors pretenia descobrir si la persona entrevistada percebia o no diferències entre “allò que es diu que es fa a l'empresa” i “allò que realment es fa” en el sentit de comprovar si els valors considerats per les persones directives coincidien o no amb els de la resta del personal.

Acabat el punt sobre valors, passàvem a parlar sobre la Gestió del Coneixement. En un primer moment dirigíem el tema vers el sistema formal de Gestió del Coneixement i obteníem les impressions i percepcions de la persona entrevistada. En un segon moment desviàvem lleugerament el tema cap a la gestió més informal del coneixement, és a dir, les pràctiques del “dia a dia” que duen a terme els equips de treball per manejar el coneixement, al marge del sistema formal que està en funcionament a TDD.

Fèiem especial èmfasi a les qüestions relacionades amb les actituds de les persones membres vers el procés del compartir.

El tercer bloc de qüestions eren relatives al clima organitzatiu i, dins d'aquest apartat, al·ludíem el tema del lideratge, tant el de la persona empleada, si exercia un càrrec, com el de la persona que era el seu o la seva Cap.

Amb el quart grup de preguntes preteníem esbrinar les presumpcions bàsiques restants: sobre l'entorn, el temps, l'espai, la natura humana i les relacions interpersonals. Consideràvem que les suposicions bàsiques sobre la tasca ja s'havien pogut posar de manifest a l'inici de l'entrevista.

El cinquè i últim tema que tractàvem amb les persones entrevistades era en relació a la situació d'una persona de nou ingrés, als mites, les anècdotes, les bromes i els acudits. Volíem acabar la conversa de forma distesa i divertida per tal que la persona entrevistada marxés amb la sensació d'haver mantingut una xerrada agradable. L'altre motiu que ens impulsava a preguntar sobre aquest tipus de qüestions era el seguir la teoria de Bolman i Deal (1995), segons la qual tots aquests elements (bromes, mites...) són elements simbòlics que posen de manifest el significat que les persones membres de l'organització donen als esdeveniments.

Finalment, a les persones amb càrrecs de gestió els demanàvem qui consideraven que podrien ser interlocutors interessants per a la nostra recerca.

5.3.4. L'entrevista grupal.

Un cop dutes a terme les entrevistes individuals, vam organitzar un total de cinc Grups de Discussió i Focus Group.⁴² Preteníem reunir persones d'un mateix Departament i d'un mateix ranc jeràrquic dins de l'organització però que es coneguessin poc entre elles.

La finalitat era aconseguir que a través de la interacció apareguessin els "tòpics" dels que parlen Fabra i Domènech (1995) i obtenir, així, la informació relativa al conjunt de perspectives i valors socialment compartits.

El nostre centre d'interès continuava essent el mateix i vam utilitzar el guió elaborat per a les entrevistes individuals, introduint-hi petites variacions en funció del grup interlocutor. D'aquesta manera posàvem en funcionament el procés de triangulació de mètodes per garantir la qualitat de la investigació.

5.4. El procés d'anàlisi de la informació.

Un cop vam comptar amb una quantitat suficient de dades, vam començar el seu tractament. Considerarem, seguint a Bogdan i Biklen, (1982) que les diferents cadenes

⁴² Podeu consultar les transcripcions de les entrevistes grupals en l'annex 4

lingüístiques representaven símbols d'una riquesa significativa que ens permetria analitzar la realitat estudiada.

El primer pas per analitzar les dades i iniciar el procés de categorització fou separar-les en unitats. Vam establir que cada unitat coincidiria amb un tema determinat. El procés per definir el contingut de cada tema va ser mixt, és a dir, per una banda comptàvem amb una sèrie de temes de referència que guiaven les nostres entrevistes, però per l'altre també vàrem utilitzar el procediment inductiu per extreure nous temes de les dades de les quals disposàvem.

Un cop van emergir els temes, vam codificar-los utilitzant un procediment simbòlic ideat per Fabra i Domènech, consistent en rotular cada tema de diferent color. Després, vam establir les categories que consideràrem oportunes tot sotmetent les diferents unitats temàtiques a un procés de comparació entre elles per tal d'identificar semblances i diferències.

El següent pas va consistir en transformar las dades a partir del procés analític tot seguint a Spradley (1980). A partir de les paraules i expressions utilitzades per les diferents persones sobre els diferents temes, elaboràrem categories analítiques o, en la terminologia de l'autor "Analytic Domains". Això significa que els termes que vàrem utilitzar per establir les categories les vam inferir de les paraules de les persones investigades. Per tant, la nostra intenció era convertir en explícit un significat cultural que per a les persones participants en la investigació no era conscient.

En el capítol 5 d'aquest treball exposem els resultats de la recerca. Hem optat per reproduir textualment, en lletra cursiva, les frases més il·lustratives que han expressat les persones participants en relació a cada categoria temàtica.

5.5. Els criteris de qualitat metodològica.

a) A fi de garantir la credibilitat de la recerca vàrem prendre les següents mesures:

- un cop vam tenir clars els resultats de l'anàlisi de la informació, vam confrontar-los amb un grup de quatre persones de l'organització. Vam escoltar les seves consideracions i vam fer els retocs que consideràrem pertinents;

- vam procedir a la triangulació de mètodes utilitzant l'entrevista individual, l'entrevista grupal, l'anàlisi de documents i l'observació per estudiar el mateix fenomen;

- utilitzarem, també, el procediment relatiu a la triangulació de fonts. Concretament, vam plantejar les mateixes qüestions a persones de perfil molt diferent pertanyents a l'empresa i vam preguntar sobre els continguts d'alguns dels documents analitzats.

b) Per tal de garantir la transferibilitat de la nostra investigació vam estudiar escenaris diferents pertanyents al mateix cas; això ens va permetre descobrir allò comú i allò específic de cada Departament de l'organització.

c) Quant a la consistència de l'estudi:

- Vam clarificar el nostre rol a l'empresa des d'un primer moment. D'igual manera, l'hem definit en aquest treball i adjuntem el nostre diari de camp i les transcripcions de les entrevistes efectuades, per tal de donar la màxima informació possible a les persones que llegeixin la investigació.

d) Finalment, en relació al criteri de confirmabilitat vam consultar amb persones expertes en la matèria, en especial amb la nostra Directora de Tesi, la Doctora Maria Lluïsa Fabra.

5.6. La redacció de les conclusions i les propostes d'intervenció.

Un cop obtinguts els resultats, vam elaborar tant les conclusions d'acord amb els objectius de la recerca com les propostes d'intervenció que ens van semblar adequades un cop apreheua la realitat del camp i estudiats en profunditat els aspectes teòrics exposats en aquest treball.

5.7. Possibilitats i limitacions de la recerca.

Considerem que els resultats de la recerca que presentem en el Capítol 6 d'aquest treball són transferibles a la totalitat del cas estudiat. Ara bé, som conscients que aquests resultats no són transferibles a d'altres organitzacions. De fet, quan vam plantejar-nos els objectius ja teníem clar que la metodologia adequada era la qualitativa i, per tant, no aspiràvem a generalitzar els resultats obtinguts. Precisament, seguint amb la línia de pensament exposada en el marc teòric, entenem que cada organització és única perquè la seva cultura ho és. En conseqüència, sostenim que per comprendre els processos que esdevenen en una organització cal estudiar en profunditat llur Cultura Corporativa.

Per bé que, com acabem de dir, els resultats referents al cas estudiat no són transferibles a d'altres organitzacions, el procediment utilitzat per dur a terme l'auditoria cultural que constitueix la primera fase del nostre "Model Fàsic per endegar un Procés de Gestió del Coneixement basat en el Canvi Cultural" sí que ho és. És a dir, pensem que la primera fase del nostre model pot seguir-se per estudiar qualsevol organització, en tant que la nostra recerca valida la seva utilitat.

Quant a les propostes elaborades partint dels resultats obtinguts, considerem que conformen un punt de partida general per endegar un procés de Gestió del Coneixement a l'empresa. Ara bé, caldrà, això sí, introduir les modificacions necessàries en funció dels resultats obtinguts en la primera fase del model: l'Auditoria Cultural. Entenem, també, que el treball que aquí presentem mostra la necessitat que persones especialistes en processos d'ensenyament i d'aprenentatge guiïn les empreses que vulguin iniciar processos per gestionar eficaçment el coneixement.

D'altra banda, som conscients que la resta de fases del nostre model no s'han dut a terme fins ara i, en conseqüència, s'obre la possibilitat de seguir l'estudi experimentant la posada en funcionament del "Model Fàsic per endegar un Procés de Gestió del Coneixement basat en el Canvi Cultural". Però això ho deixem per una altra ocasió.

CAPÍTOL 6: Resultats de la recerca.

6.1. Breu introducció al cas seleccionat per realitzar la recerca empírica.

L'empresa que hem estudiat està situada a l'àrea del Barcelonès i es pot considerar que pertany al sector de l'Alta Tecnologia. En ella hi treballen aproximadament 200 persones i es dedica a oferir serveis intel·lectuals (consultoria) i productes en forma de solucions informàtiques als seus clients.

Per bé que nosaltres hem estudiat la seva seu que, com hem dit, és al Barcelonès, l'empresa (que anomenarem des d'ara TDD), té unes quantes delegacions per l'estat espanyol.

TDD compta amb molts anys de tradició. Fou una de les primeres empreses dedicades a la informàtica a Espanya. Es dirigeix a diferents sectors del mercat, per exemple: a l'alimentari, al financer, al metal·lúrgic, al de l'automoció, etc.

L'empresa està estructurada per Departaments que realitzen tasques específiques en relació tant al servei com al producte que ofereix.

Recentment, l'organització que ens ocupa ha sigut adquirida per una gran empresa del sector de les Telecomunicacions. Aquest fet ha provocat canvis importants tant en l'estructura organitzativa com en la cultura corporativa.

A l'Alta Direcció de TDD hi conviuen persones que fa molts anys que hi treballen i d'altres de més recent incorporació. En l'actualitat, el principal objectiu que es planteja l'equip directiu consisteix en orientar el negoci vers el client. A més d'aquest objectiu, l'Alta Direcció manifesta la voluntat d'estructurar l'empresa i transformar la seva cultura organitzativa per tal de fer possible l'adaptació al canvi constant.

6.2. Anàlisi de les entrevistes individuals.

Comencem l'anàlisi de les entrevistes pels temes que han anat sorgint al llarg de les converses que hem realitzat amb directius de l'empresa –de diferents nivells—tenint en compte que la metodologia que hem utilitzat ha estat semi-directiva, en tant que els hem plantejat qüestions a les persones entrevistades però, bàsicament, les hem deixat parlar.

6.2.1. Percepció de l'empresa i de la pròpia feina.

Atesa l'índole de l'empresa de la qual és característica primordial el canvi constant, es reflexiona que:

“l'entorn és molt canviant. No pots perdre el carro.”

“Cal estar molt especialitzat.”

“És complicadíssim...”

“esquizofrènic. Marxa brutal. T'obliga a un ritme bestial si vols estar al davant.”

Això no obstant, la situació de l'empresa és més aviat favorable:

“Tenim tecnologia punta.”

“Coneixem molt el mercat i estem ben considerats.”

De la mateixa manera que, tant a nivell individual com col·lectiu es valora la creativitat:

“Nuestro trabajo es muy creativo. Impresionantemente cambiante...”

Per tot això, no és fàcil trobar persones ja formades per aquest treball:

“Sovint el perfil professional del que entra no és l'adequat.”

Això comporta que les persones s'hagin de formar dins de l'empresa i que s'hagi de recórrer a un procés constant de formació:

“És un reciclatge constant. La formació que es necessitaria seria de 8h per cada hora de treball,”

que ha d'incloure, també, determinades habilitats:

“necessiten habilitats socials concretes. El perfil requereix actituds i tenim una mentalitat molt de ciències, estructurada, semblant a la forma en la que procedeix un ordinador”

i això s'afegeix al fet que els tècnics han de treballar amb dues tecnologies: les més avançades, però també amb algunes de més antigues:

“un tècnic sempre treballa amb dues tecnologies, la nova i la vella.”

D'altra banda, hi ha també el problema que alguns dels empleats han de treballar, sovint, a casa del client i això és causa que no arribin a identificar-se del tot amb l'empresa:

“Els empleats passen moltes temporades a casa del client i hi passen més hores... a més hi ha una desconexió total.”

A més a més, com que l'empresa es mou en un entorn tant canviant, de vegades sembla que tingui estratègies poc definides que dificulten el treball d'algunes persones que tenen responsabilitats en els Departaments:

“L'empresa té una estratègia a curt plaç poc definida i em trobo havent de ser reactiva quan el què cal és la proacció...”

i això va lligat amb la rotació del personal, que és més gran del què alguns voldrien, considerant que “abans” les persones eren més fidels a l'empresa i s'hi quedaven. Tot i això, els directius que disposen d'estadístiques i que fan comparacions amb d'altres empreses tenen la opinió contrària: que la rotació és molt baixa. Veiem doncs aquestes diferències de percepció. Per un cantó:

“la rotació de personal és molt gran.”

“Ens ha passat molt sovint a TDD que formes una persona, és bona experta i quan marxa se'n van amb ella un munt de coneixements...”

“La gent més inquieta, més versàtil, que sap una mica de tot, el client extern se l'acaba emportant...”

i per l'altre, en canvi:

“hi ha molt poca rotació”

ja que en l'actualitat l'empresa està ben valorada en el mercat de treball:

“ens han enviat currículums més de 1500 persones.”

Per això, s'està pensant en ampliar els plans de carrera als diversos Departaments de l'empresa:

“crec que ara s'està pensant en el tema de plans de carrera per a tota l'empresa...”

D'altra banda, hem d'assenyalar que, en aquest sector, actualment el mercat és molt competitiu i això determina que s'hagi de córrer molt:

“El més dur és la competència, sense cap dubte.”

“(El sector) és boig. Molt, molt competitiu.”

Un altre problema és el de la gran diferenciació existent entre Departaments, la qual cosa determina que:

“els objectius no són d'empresa. Són de cada Departament. L'important és aconseguir-los, encara que estiguin desconnectats.”

“El client hauria de manar, però cada Director vol que es faci segons el seu criteri...”

Malgrat aquesta percepció, directives i directius consideren un valor la dedicació al client:

“Valorem la gent que quan hi ha un problema amb el client, s'hi implica.”

Els directius són conscients que cal fomentar la integració ja que la diferenciació, en aquests moments, és excessiva:

“Hi ha una visió molt Departamental i cal crear consciència unitària. Si la tenim nosaltres, li oferirem al client. Per això hem creat el perfil de Director de Línia de Negoci, que és transversal.”

“Hi ha hagut molts lligams de molt temps entre els Departaments i, alhora, cada Departament ha funcionat pel seu compte ...”

La visió de futur, però, és optimista:

“La majoria d'empreses, en el futur, només podran competir per preu. Nosaltres intentarem donar valor afegit i ser líders en els productes. Volem donar un servei de solució global. Veure quin problema té el client i oferir solucions.”

De fet, l'empresa gaudeix de molta consideració i, com hem vist, és percebuda com un lloc de treball interessant i envejable:

“La gràcia és que sempre hem anat quatre o cinc anys per davant de la resta d'empreses. Ara això ho estem transmetent al mercat i ja es comença a notar.”

“A fora, la percepció de l'empresa ha canviat.. Ara la gent sent: TDD... ah! sí!... està bé... fan coses interessants.”

6.2.2. Canvis.

Enllaçant amb el que hem fet notar, hem de referir-nos a canvis importants dins la pròpia empresa entre els quals destaquem el fet que les relacions interpersonals, i sobretot el treball en equip, se'n ressenteixen:

“Abans sí que treballàvem en equip, érem pocs i tots sabíem què feia l'altre, així anàvem millorant el producte que era un “bombonet.” Ara l'empresa és gran i... no hi ha connexió.”

“L'equip era molt més familiar. Feia pinya. Era més aviat amestat... després van canviar”.

I, evidentment, es parla també d'altres canvis, de valors, tecnològics, de clima... Aquests canvis, però, els anirem constatant en els diversos apartats que segueixen. Aquí fem referència, només, a la transformació de l'empresa i als canvis que es registren en l'actitud dels clients:

“Abans era un entorn desconegut pel client, et tenien com un gurú i no et discutien res...ara la gent hi entén més i et qüestionen la feina.”

6.2.3. Lideratge.

La diferenciació als Departaments comporta, també, que trobem diferents tipus de líders:

“n'hi ha tots els estils... els càrrecs són pocs... tots hem fet cursos de lideratge... però el que pren decisions és el Director del Departament.”

Un d'ells diu, per exemple:

“(el meu estil) és participatiu. Dic la meva i espero que em debatin. No he treballat mai per imposició.”

I un altre, en la mateixa línia, afirma:

“intento no prendre jo totes les decisions, sinó arbitrar i orientar...”

En general es considera que l'estil de lideratge tradicional és més aviat benivolent:

“Hi ha directors que collen, però la tradició pot més,”

malgrat que sembla que actualment es demani un lideratge més exigent:

“Jo no tinc capacitat de lideratge, bé, vull dir el lideratge que es demana en aquesta empresa, que és d'apretar, de pressionar: jo no jugo al golf ni tinc el Plus a casa...”

Aquest punt de vista és compartit per altres líders, que es veuen de manera semblant, més com a companys que com a Caps:

“Sembla que sóc molt company. De fet, tinc demanat un curs de direcció. Penso que no faig “la por del jefe.”

De tota manera, no sembla que el tarannà de l'empresa fomenti un lideratge autoritari, perquè l'Alta Direcció té una idea clara de com ha d'actuar, que no és de manera autoritària, sinó en la línia de la persuasió:

“Intento explicar sempre el perquè de les coses i cap on anem. Encamino les persones cap on han d'anar i les oriento. Deixo fer bastant, tot i que, en segons què, sóc força taxatiu. Intento il·lusionar dic “lo bons que som” però després també dic “no ens ho creiem massa.” Has de motivar ni per dalt ni per baix... Crec en el treball en equip. En els equips establerts de treball. He aprofitat tothom de l'empresa. No he portat ningú amb mi de l'empresa on era abans. No sóc el que diuen un “torracollons.” Quan veig que una cosa ja funciona, mica en mica vaig deixant-la.”

Alhora, l'Alta Direcció és conscient que ha de liderar els sentiments i els estats d'ànim:

“Ara em toca calmar les eufòries. Quan falta ànim, jo recolzo... quan hi ha eufòria procuro que toquin de peus a terra.”

6.2.4. Valors.

6.2.4. Valors.

En relació amb tot això, evidentment, ens hem de referir als valors, tant als “d’abans” com als actualment vigents, tot i que, com diu una de les persones entrevistades:

“jo no he vist una relació de valors i no estan reflectits enlloc.”

Això no obstant, hi ha valors que són “de domini públic” com ara el fet que:

“les ganes es valoren per damunt del saber”

I, sobretot, la capacitat de feina:

“T’ho inculquen quan arribes i aprens el que està ben vist i el que no.”

Quan l’empresa va començar a funcionar, els valors més importants eren la motivació i el coneixement:

“Un valor era aquest, el de la motivació, i un altre molt important el coneixement,”

i, també:

“el mercat, és clar, i el client.”

D’altres, però, no ho veuen així i consideren com a valors antics:

“Valors com: fidelitat, presència, paternalisme, responsabilitat entesa com a obediència, que es qüestionari no és ben vist..., aquests són els valors que hi ha hagut a TDD,”

que, en certs Departaments, encara són vigents, mentre que, d’acord amb la seva visió, haurien de primar d’altres valors com ara:

“satisfacció del client, servei excel·lent, satisfacció de l’accionariat, innovació tecnològica, sostenibilitat.”

Un altre valor actual que és important és el dels “resultats”, sobretot per contraposició a la idea tradicional que qui treballa més és qui està més hores a l’empresa:

“Jo valoro la feina pels resultats, no per les hores que es dediquen a fer-la. Les persones noves valoren més la qualitat, l’eficàcia, la utilitat...”

De fet, es constata que:

“fins ara hi ha hagut una orientació al producte, orientació molt tècnica i envers un sector empresarial mig-baix. Ara anem cap a la orientació al client i a ser partners del negoci del client a llarg plaç.”

Pel que fa als empleats,

“es valora l’actitud.”

D’altres valors no menys significatius als quals es fa referència són: el coneixement del negoci, aportar qualitat al client i l’experiència; en canvi, alguns que es relacionen amb la comunicació entre Caps i persones subordinades es troben a faltar:

“Crec que els valors que flauegen són el relacionats amb la comunicació.”

D’altra banda, es reconeix també un sentiment de pertinença a l’empresa que constitueix, indubtablement, un valor:

“También creo que se sienten los colores.”

Un altre valor rellevant és la convicció i la fe en el propi treball:

“Lo común es que tienen fe en su trabajo. Aunque estén equivocados, les mueve la convicción...”

Alguns fan notar unes diferències de valors entre “empresa i empleats”:

“L’empresa valora la facturació, el número de clients i la tecnologia. Jo valoro la gent bona, que prengui decisions sense necessitar els altres. Que vagi sola. A l’empresa hi ha molta gent que podria tirar endavant sola i no els deixen...”

“Totalment diferents. La direcció mira pel número de clients, pel lideratge de l’empresa en el mercat. Si s’atén bé o no al client que ja es té, això és igual.”

Encara que d’altres persones líders no he veuen així, i esmenten com a valors:

“que la persona s’involucri, que doni suggerències... que sigui autosuficient.”

“El que funciona és la cohesió”

Per això alguns dels líders tenen molt present que una de les seves tasques és fomentar valors com ara la confiança i el suport:

“Jo, el que he d’aconseguir, és que si hi ha algun problema, que me’l diguin, que confïin. Si cada persona de l’equip no està bé amb mi, no estarà bé amb els altres”

Això, però, no vol dir que l’aspecte tècnic no es té en compte:

“Jo valoro la gran capacitat de coneixement tecnològic que hi ha.”

Algunes persones que són líders intenten fomentar la integració dels nouvinguts mitjançant “cafè i pastes” i sobretot la cohesió dintre dels propis equips. De fet, alguns dels directiu reconeixen que necessiten:

“... que hi hagi confiança entre les persones; si no, se’m desmunta tot,”

i, lligat amb això, el treball en equip, que en general s’aprecia molt:

“Otro valor es el equipo humano. Es formidable.”

“No podemos trabajar solos; nos necesitamos.”

“(Los trabajadores) valoran estar a gusto, quieren dar una buena imagen, de calidad... la gente colabora”

6.2.5. Clima.

El clima, en general, es considera positiu:

“És bastant bo, ara.”

“En general és bo. Hi ha confiança.”

“Hi ha un bon ambient i esperit de grup.”

“És maco. Cordial. La gent hi està molt a gust. Joestic a gust.”

“És bo, tot i que hi ha pressió. Hi ha confiança i amistat.”

De fet, l’empresa es defensa de les persones indesitjables:

“Yo diría que no tenemos malos bichos; ya no entran.”

Això no obstant, es considera que, en segons quins Departaments, hi ha poc treball en equip, que, en canvi, tothom reconeix que és un gran factor de cohesió i de generació de bon clima:

“En los equipos sí hay ambiente de colaboración.”

“Hay equipos que trabajan en áreas.”

La comunicació, que evidentment és part del clima, es considera, en general, bona:

“Hi ha bona comunicació...Hi ha involucració de tots per tirar endavant el projecte...”

I, fins i tot hi ha intents deliberats per fomentar la cohesió entre els empleats:

“Hem creat una lliga de Padle.”

Respecte de les persones distorsionadores que generarien un clima de negativitat hi ha poca tolerància:

“quan trobes una persona negativa que intenta expandir la ona de negativitat... normalment no cal intervenir perquè és el mateix grup qui l’aïlla.”

“ He intentat que la persona insolidària vagi fora.”

Un dels problemes en relació amb el clima pot ser que:

“tradicionalment, s’ha fomentat la competitivitat entre Departaments i encara es nota.”

És a dir, que, una vegada més, constatem que moltes vegades, el bon clima dins d’un equip pot ser un indicador de falta de cohesió a nivell global i, per tant, de que la diferenciació prima sobre la integració.

6.2.6. Gestió del Coneixement.

Entre les competències que es derivarien dels valors esmentats en l’apartat anterior, una de les més significatives és la de la Gestió del Coneixement.

“Via formació, els cursos de reciclatge haurien de ser constants... es va avançant seguint l’assaig-error... els fòrums, en part, solucionen això.”

El Fòrum és un dels instruments creats *ad hoc* des de la Gestió del Coneixement a fi de compartir coneixements. Ara bé, el problema és que del conjunt de recursos disponibles per a la Gestió del Coneixement només se'n beneficia una part dels integrants de l'empresa:

“En la GdC, de connectar-s'hi, ni un 25%. Estic segur que hi ha gent que no sap ni que existeix.”

“De GdC mai he utilitzat res. No ho he necessitat... De fet a mi ningú m'ha fet saber mai formalment què existeix.”

En canvi, se'n veu la utilitat perquè, com diu un dels entrevistats:

“Si ho féssim i tothom aprofités el què s'ha fet, no reinventaríem la roda a cada moment...”

El bon ambient que hi ha a l'empresa facilita els contactes informals entre persones:

“Si tens un problema, de seguida saps on has d'anar a preguntar-ho, o bé qui et pot dir a qui et pots adreçar.”

Tot i així, aquest procediment té un fre que consisteix en les actituds de les persones, algunes de les quals creuen que mentre mantinguin “tancats amb clau” els seus coneixements, seran indispensables:

“No tothom hi està disposat per igual. De fet, encara hi ha qui creu que si ningú més en sap, ell o ella esdevé indispensable per a la companyia.”

El diagnòstic de l'Alta Direcció és que cal estructurar el coneixement informal que existeix a l'empresa i, a més a més, que cal simplificar el procés de consultar la Intranet.

“Estem reestructurant la Intranet per simplificar. Farem que l'estructura s'assembli a la d'una Web.”

La principal dificultat consisteix a aconseguir que els empleats s'acostumin a fer-la servir i que la mantinguin i la incrementin escrivint-hi les seves experiències:

“La dificultat està en mentalitzar a la gent perquè posi la informació.”

De fet,

“no tothom comparteix per un igual.”

Moltes persones prefereixen el contacte interpersonal a la “búsqueda freda” (per intranet):

“Alguna cosa es fa servir, però no te’n fies d’una búsqueda freda.”

El problema dels fòrums és que no és fàcil trobar la informació que busques i que n’hi ha un excés:

“en els fòrums hi ha molta informació que t’arriba i no necessites”

“És interessant, però se’t endú molt de temps.”

I no oblidem el “coaching”, que també és un procediment de compartir coneixement que s’utilitza a l’empresa:

“Intento trobar una persona que pugui fer el “coaching” a la persona que entra nova. Cal que tinguin el mateix perfil però sigui sènior i l’objectiu és que el que entra creixi, ajudar al qui comença a créixer.”

La Intranet, en efecte, sembla una mica despersonalitzada i resulta massa freda, sobretot per a les persones més grans:

“Et trobes que hi ha senyors de 60 anys que no acaben de sentir-se bé connectant-se a la web, els sembla que allí darrera no hi ha ningú. Costa canviar el xip.”

De totes maneres, com diu un dels entrevistats:

“la única manera de saber nadar es tirarse al agua.”

I, en tot cas, hi ha altres procediments que algunes persones consideren més formatius:

“Nosaltres, quan algú aprèn alguna cosa nova, s’aixeca, demana atenció i fa una explicació a la pissarra.”

“(…) Transmetem (coneixements) fent xerrades de taules rodones dos cops al mes.”

“El que nosaltres hem fet, tres vegades fins ara, és que setmanalment una persona prepara un tema i l’exposa durant una hora.”

“Fa poc organitzem trobades amb tres persones dels altres Departaments implicats en el projecte.”

També hi ha qui, a l'empresa, s'està preparant per compartir coneixements amb més eficàcia:

"(...) el que fem és una metodologia que ens ajuda a compartir coneixement."

I tot això sense oblidar els cursos més tradicionals de formació:

"Estem fent formació sobre productes, tecnologia, habilitats de venda."

Malgrat tot, i com a conclusió, aportem l'afirmació d'una de les persones entrevistades:

"Nosotros somos nuestros propios generadores de conocimiento."

6.3. Anàlisi de les entrevistes grupals (Focus Groups).

Començarem l'anàlisi temàtica dels *Focus groups* per diferents indicadors de la cultura existent en els diferents departaments que integren TDD. Un d'ells, i justament un dels més importants, és el dels valors, dels quals podem dir els següent:

6.3.1. Valors Generals.

El valor més generalment reconegut és el capital humà, del qual es diu:

"valorem la part humana,"

"el valor humà que hi ha aquí..."

"El que sempre s'ha valorat més ha sigut les persones de l'equip,"

i també es valora el treball en equip:

"Yo creo que se valora el trabajo en equipo."

Les persones, a més, són valorades pel seu capital intel·lectual:

"... Es valora molt les persones, pel coneixement de ..., del grau de coneixement d'aquestes persones..."

adquirit al llarg del temps:

“Sobretot el que també es valora molt és el grau d’experiència que puguis tenir en un àmbit determinat.”

Sense descuidar els serveis al client:

“una bona atenció al client, sobre tot...”

Aquesta atenció al client, en el Departament que ha de solucionar els problemes que aquest planteja, és especialment rellevant:

“A mi em dona la impressió que el que més es valora, a part de que donis una bona atenció al client, és que agafis moltes trucades,”

i això, naturalment, lligat amb la capacitat de resoldre els problemes:

“Si fas una bona atenció, és perquè tens bons coneixements. Els coneixements estan dins de l’atenció.”

També, relacionant-ho amb el serveis al client i a la bona imatge que es vol transmetre, es fa referència a:

“integrar-se en el grup de treball,”

“saber treballar en equip,”

“continuitat en el temps.”

D’una manera més general, es considera que l’empresa veu bé la quantitat d’hores que els empleats s’hi passen:

“...i la quantitat d’hores d’estar aquí.”

Es destaca també el canvi de valors respecte dels quals es diu:

“Abans, es valorava bastant el que desenvolupaves...”

i, s’afegeix en to nostàlgic:

“quan es tancava l’any es donaven una sèrie de compensacions,”

ja que, per als empleats, aquestes recompenses eren un reconeixement de la feina feta.

Com a valor específic de l'empresa, es destaca, a més a més de les hores de presència, els resultats:

“L'únic que es valora són els resultats.”

“Els resultats i prou”

En canvi, els empleats valoren positivament

“una certa familiaritat,”

“una certa facilitat d'accés als interlocutors dels diferents nivells,”

al·ludint al fet que els caps són, en general, força accessibles.

Relacionant-ho amb els valors, es comenta que l'empresa, d'alguna manera, vol “moldejar” els empleats, perquè més aviat agafa gent jove per poder-la formar:

“Hi ha un talent de seleccionar gent més aviat que encara estem doncs per formar...”

Finalment, i com a valors del empleats, destaquem el companyerisme i la solidaritat:

“I si té un problema, doncs mires d'ajudar-lo. Avui per mi i demà per tu.”

“Tenim molt companyerisme.”

“Ens ajudem mútuament.”

6.3.2. Equips.

Un dels valors més comentats és el treball en equip:

“... És impossible que una sola persona controli (el producte). Hi ha d'haver-hi moltes persones que cadascú té un coneixement, diem que és l'especialista d'una part i que, consultant a una, consultant amb uns altres i agafant tot el que tu coneixes, arribes a fer el què vols. Si no parles amb la gent és impossible fer el què necessites...”

Tant és així que hem decidit dedicar un apartat a aquesta modalitat de treball, sobre tot perquè l'equip es troba a faltar. En efecte, els equips, a l'empresa, són inestables i poc duradors, en general, perquè es fan i es desfan d'acord amb les necessitats puntuals del clients. A més com que el més usual és que un empleat sigui membre de varis equips, es diu:

“L'únic que succeeix és que aquí el concepte d'equip de treball és un concepte que sempre ha quedat molt difuminat.”

“Els equips no són consistents.”

“Son volàtils.”

“De vagades la sensació de que pertanys a un equip aquí fora no la tens.”

Per això es considera que:

“Hem de crear l'estil d'equip de treball.”

“Han de fer dues coses: primera, crear el concepte d'equip de treball, i segona, que siguin estables,”

ja que:

“els únics equips que estant funcionant han estat més o menys estabilitzats durant un any”

i:

“d'aquesta manera (sense treball en equip), el procés d'aprenentatge és molt més de cadascú, és molt més lent. En canvi si, el què comenta ell, si forméssim un equip i, tu, 'expliques el què t'ha passat a tu i jo t'explico el que m'ha passat a mi... Però en equip, no?”

6.3.3. Canvi.

Això enllaça amb el tema del canvi, del qual es comenta diferents aspectes i es fa esment sobretot a l'evolució de la pròpia organització:

“La companyia és més gran.. ha hagut canvi de pila, gent que ha vingut de fora...evidentment treballen d'una altra manera.”

“Últimament hi ha més moviment de gent...”

“Fa anys anàvem al menjador i ens coneixíem tots. Ara hi anem i la meitat no ens coneixem. Clar això provoca que sigui un ambient més fred.”

És tant gran la consciència de canvi que els treballadors han arribat a la conclusió que:

“Lo único constante es el cambio.”

“També és veritat que això és un món canviant constantment.”

“Va molt ràpid. Lo que fa 3 mesos era última tecnologia, ja no ho és.”

“A més, la part de sistemes és molt canviant.”

En relació amb la dificultat d'integrar-se que experimenten les persones noves, es comenta que, abans, d'alguna manera, es facilitava

"...mentre que ara es descuida una mica..."

Els antics, evidentment, troben a faltar "altres temps" en què, per exemple:

"abans, no sé, el Departament et pagava un sopar..."

i en què hi havia més companyerisme:

"... abans érem, potser també érem més pocs, no? Potser ens coneixíem més. Però arriba temporades que al menjador... què?. És un company, un client o algú d'un curset?"

I tot això sense oblidar que l'empresa i el seu entorn:

"és molt canviant."

6.3.4. Lideratge.

Tots aquests canvis poden relacionar-se, també, amb l'estil de lideratge ja que, en créixer, i per causa de les innovacions tecnològiques, la direcció, als diferents nivells, ha canviat força:

"Els directors i els directius sembla que estiguin en un altre món."

Abans, en efecte, la Direcció era més propera –i encara ho és, com acabem de veure, al menys en alguns departaments:

"A nivell de dalt no era tant estratosfèric com ara."

Aquests canvis s'atribueixen, en broma, a les diferents "modes" relatives a la forma de dirigir.

"Suposo que els directius ara van segons el manual del "buen directivo."

De fet, ho anem veient, "hi ha de tot":

"unos más cercanos, otros más autoritarios."

Hi ha expressions, també, indicadores que les persones empleades tenen consciència del pes que l'estil de direcció té en relació amb el clima que es genera en el grup:

“Crec que si no tinguéssim el jefe que tenim tampoc seria igual.”

“Si tinguéssim uns altres dels de dalt... em sembla que no seria el mateix”

De fet, com hem vist, la majoria dels Caps són molt ben acceptats i d'ells se'n diuen coses com ara:

“sempre ha sigut company, abans que jefe.”

“És líder de grup.”

“És una persona acceptable i tal, i té molts coneixements.”

“És líder perquè és competent.”

“Ens aguantem bastant bé, no?”

Tot i això, alguns dels participants semblen creure que quan una persona és ascendida a una posició de direcció ha de canviar el tarannà:

“tu no pots anar a dinar ara amb els teus companys i has d'exercir més de jefe i més mala llet.”

6.3.5. Clima.

Evidentment, l'estil de lideratge i les relacions entre els membres dels departaments generen un clima que en general sol ser força positiu:

“l'ambient d'entrada ja era molt bo.”

Evidentment, aquest “ambient bo” és degut, també, a la interacció entre companys:

“la veritat és que depenem un de l'altre.”

Aquesta dependència mútua genera grups i “grupets”:

“Si parlem en quant a grup crec que té un ambient maco.”

“Hi ha grupets.”

Ara bé, tot i aquest clima, el compartir amb persones d'altres departaments és més complicat:

“El contacte dels departaments...amb estructures i tal...interdepartamental és més difícil.”

També es parla, de forma sorneguera, de “microclimes” generats, de vegades, per l’espai:

“Estem aquí i estem en una sala petita que ens veiem tots.”

“No som un departament típic.”

I d’altres vegades per la diversitat de processos:

“moltes vegades funcionen com a quatre empreses diferents.”

“Hi ha una un defecte de mirar-se el melic terrible.”

“Per a mi n’hi ha vint- i- quatre (de Departaments), que volen arribar al mateix objectiu i utilitzen camins diferents.”

6.3.6. Comunicació.

Tot i això, no només hi ha comunicació a nivell de petits grups sinó a nivell de tota l’organització:

“Hi ha molta comunicació però a nivell de tota la casa”

Aquesta comunicació està lligada al coneixement que es té de les persones i a les relacions que s’estableixen:

“El que hi ha és companyerisme, o sigui conèixer a aquella persona d’aquell Departament.”

“Moltes vegades funciona més tot per amiguisme.”

6.3.7. Compartir Coneixements.

El fet de compartir coneixements està força relacionat amb les relacions interpersonals a les que hem fet esment. De fet, ens trobem que les persones espontàniament comparteixen coneixements:

“tradicionalment es feia per l’estructura formal, o sigui, anant-te a buscar la persona que sabia...”

“Llavors clar, quan no tens un concepte, doncs vas a una altra persona que segurament que sí que el tindrà.”

“Quan tu estàs davant d’un problema sempre vas a buscar doncs a la persona que més en sap, o que més en sap d’aquell tema.”

“És més fàcil dir-li a algú: ‘escolta, tinc aquest problema: tu t’hi has trobat?’”

La qual cosa no és senzilla, perquè primer:

“he d’investigar a qui preguntar, perquè moltes vegades no és l’estructura formal...”

A més, el fet de rebre l’atenció adequada depèn de que la persona consultada:

“tingui un bon moment, que no estigui molt embarullada amb una altra cosa, que no li hagin vingut vint-i-cinc aquell dia...”

De totes maneres, com ja hem apuntat, en general es percep un clima de col·laboració:

“a vegades vas a algú i li dius: - ara no- però (...) et venen al cap de mitja hora: - ‘venga’ va, què volies?”

Tot i amb això, hem de tenir en compte que, de vegades aquestes consultes informals provoquen cert malestar:

“Clar, és que pensa que estàs concentrat en una tasca, que ja en parlàvem que està valorada en 10 hores i que la persona que la valora calcula que estaràs concentrat en un seixanta, setanta, vuitanta per cent i la resta potser per ‘los cerros de Úbeda’ i calcules tantes hores. Si en aquestes 10 hores t’interrompen 10 vegades, que és una interrupció cada hora, se’t poden allargar a 15. Clar, deixes el que estàs fent, deixes el que estaves pensant, parles, penses amb lo altre, intentes solucionar o donar una mica d’ajuda, o dir: -no has de parlar amb mi.-. Llavors això...”

Sobre el fòrum, un dels instruments creats per compartir coneixement, es diu:

“Però ‘bueno’, el que jo veig d’això és que algú planteja una pregunta i algú, si ho sap, a lo millor respon, si té temps de respondre, o no”

De fet, el fòrum representa una feina afegida per la qual cosa hi ha qui diu:

“estem negres amb aquest tema.”

“Jo trobo que no ho he fet servir perquè no ho he necessitat per res. Ara mira, ara que m’estàs passant uns temes nous, em vas dir que hi havia allà informació sobre allò, pues ara ho necessitaré.”

És a dir, que aquest tema planteja unes certes contradiccions: se’n veu la utilitat però també es considera, en certa manera, una pèrdua de temps:

“Si una persona té interès a autoformar-se, pues perds temps, entre cometes, a buscar coses, informació, i tal.”

“Vas allà i teòricament, doncs, busques a veure si hi ha alguna cosa relacionada amb el teu problema. Si està allà, ja no has de buscar més. Però moltes vegades, també per no perdre el temps, vas directament a la persona, una persona que, amb més experiència, que sàpiga més que tu, perquè et resolgui quan més aviat millor el problema...”

Aquesta ambivalència és causa que alguns no vulguin saber-ne res:

“No, no, sabem que existeix, però...”

“Però no ho utilitzem per res.”

“Sí, quan va començar encara s’hi entrava una mica, però ara ja, jo crec que fa molts anys que ningú ja...”

El problema més gran al qual al·ludeixen els treballadors és la manca de temps:

“Hi ha un problema bàsic que és el temps. El temps per mantenir aquesta base de dades d’informació.”

Relacionat amb el Fòrum i la Base de Dades, trobem un altre instrument per compartir coneixement que és el manual, el qual, també es valora d’una forma no massa positiva en general i que, de vegades, és exageradament negativa:

“Els nostres manuals són de vegades tant críptics i horribles...”

En el sentit que, si no es té una bona base, resulta molt difícil entendre’ls. I, malgrat això, hi ha força persones que reconeixen que:

“...normalment tota la gent ha après a cop de manual. Normalment.”

I fins i tot:

“ si hi hagués un manual (...) elemental i un d’avançat seria un benefici per a l’empresa, en comptes d’estar-nos mig any o nou mesos aquí, vull dir, mirant d’aprendre, potser en quatre mesos ja seríem capaços de començar a fer les primeres coses.”

Amb tot, hi ha un altre “instrument” que és més preuat: el tutor, amb el qual s’estableix una relació de confiança especial i única:

“Si no está mi tutor prácticamente no le pregunto a nadie,”

perquè:

“por un lado no conoces a la gente, por otro la gente no te conoce.”

Aquest “no conèixer” és un fre per compartir coneixements, ja que les persones amb menys facilitat de relació, s’inhibeixen quan haurien de demanar ajut o consell:

“a lo mejor una persona sabe una cosa o no, pero no lo conozco, o no sé qué carga de trabajo tiene, no sé si puede hacerlo o no y entonces, por no sé, por no molestar, o porque no lo sabes o porque no te diga que no, o por lo que fuera pues no...”

De fet, la funció de tutoria s’hauria d’allargar perquè:

“penso que hi hauria d’haver com algun vincle d’aquestes persones que entren noves a l’empresa, alguna persona o algun grup de persones que es dediquessin a intentar integrar o intentar donar aquests coneixements a aquestes noves persones.”

També hi ha els cursos, la utilitat dels quals es resumeix amb la frase següent:

“els cursos són el cursos.”

El problema, però, es resol gràcies a relacions estratègiques:

“Llavors acabes, finalment, t’acabes fent l’amic de torn del teu costat i, que en sap més que tu, i li preguntes tot.”

Aquest compartir “cara a cara” voldria estendre’s, ampliar-se, i per això els participants d’una de les entrevistes grupals, suggereixen fer-ne una:

“una vegada cada dues setmanes o dues vegades cada tres setmanes.”

3era Part: Conclusions i Propostes.

CAPÍTOL 7: Conclusions.

Havent donat compte dels resultats de l'anàlisi de la informació, ens disposem a presentar les conclusions de l'estudi i les propostes que ens semblen més adequades per optimitzar el procés de Gestió del Coneixement a TDD.

El primer punt de les conclusions conté el diagnòstic de la cultura corporativa que considerem "dominant" a TDD.

En el segon punt abordem el tema de les subcultures a l'empresa. Dels resultats de l'anàlisi de la informació es pot deduir que existeix força "diferenciació" interdepartamental, utilitzant la terminologia de Lawrence i Lorsch (1973).

El tercer i quart punts constitueixen les conclusions relatives a la Gestió del Coneixement. El tercer comprèn la que podem considerar com a "Gestió formal del Coneixement a TDD", i el quart fa referència als altres processos que existeixen a l'empresa per compartir coneixement al marge del sistema formal. De tots ells destaquem els que considerem millors en relació a la seva eficàcia.

En el cinquè punt ens centrem en l'aspecte formatiu posat en evidència en el procés de Gestió del Coneixement i expliquem la nostra conclusió sobre el paper que ha de jugar una persona Llicenciada en Ciències de l'Educació per garantir la qualitat a l'hora d'endegar un procés de Gestió del Coneixement a l'empresa. Volem aclarir que, per a nosaltres, aquest punt és una de les conclusions més importants de la nostra tesi doctoral, per tal com quan la vam iniciar ens movia l'objectiu de descobrir si una persona formada en Ciències de l'Educació podia fer aportacions decisives a l'empresa en relació a la Gestió del Coneixement. El desenvolupament del treball realitzat és, justament, la demostració d'haver assolit els esmentats objectius.

Finalment, en el darrer punt presentem una proposta d'intervenció per a la millora del procés formal de Gestió del Coneixement en el cas estudiat. Aquesta proposta és relativa al cas investigat, ja que, com hem justificat en l'apartat teòric d'aquest treball, considerem que cada organització té una "personalitat" pròpia que anomenem Cultura Corporativa i, només coneixent-

la en profunditat poden endegar-se processos relatius al Desenvolupament Organitzacional. Tot i això la majoria dels aspectes d'aquesta proposta són extrapolables a d'altres organitzacions, adaptant-les això si, a la ideosincràsia pròpia de l'organització. Per a nosaltres la Gestió del Coneixement és un d'aquests processos encaminats a millorar l'eficàcia de l'empresa i a procurar la satisfacció de les persones que hi treballen.

7.1. Sobre Cultura Corporativa.

Poden separar-se tres nivells d'anàlisi cultural seguint la teoria de Schein (1988): presumpcions bàsiques, valors i conductes i creacions. De fet, el guió per a les entrevistes ha estat elaborat en base a l'aportació d'aquest autor.

7.1.1. Les presumpcions bàsiques compartides per la majoria de persones de TDD:

a) Sobre la relació de l'empresa amb el seu entorn:

El negoci al que es dedica l'empresa canvia constantment i és necessari que les persones que en formen part estiguin aprenent de forma continuada.

Aquest canvi es valora de forma positiva però també com a factor d'estrès. El millor és que no permet que les persones s'avorreixin i les "obliga" al reciclatge. Com a aspecte negatiu es destaca que aprendre cada dia a fer coses diferents costa un esforç molt gran que no es veu prou recompensat. Fins i tot les persones amb càrrecs intermedis de direcció tenen aquesta percepció. Es senten valorades, però tenen la sensació que "se'ls deu molt".

Les persones que treballen a l'empresa creuen que fa un temps la companyia "dominava" els clients. És a dir: l'empresa posseïa uns coneixements que el client no tenia i, per tant, només sabia que els necessitava. La relació que s'establia era, per consegüent, de total dependència del client vers l'empresa. D'altra banda, també en aquests primers temps, no calia fer cap acció de "marketing" perquè l'empresa tenia prou prestigi i escassa competència. Per tant, els clients requerien els seus serveis i, en certa manera, "els anaven al darrera".

D'uns anys ençà, la consciència de les persones pertanyents a TDD sobre la relació de l'empresa amb el seu entorn ha variat. De creure que l'empresa dominava el sector de negoci s'ha passat a pensar que l'empresa "és una més" i que, ni de bon troç, "la més important". Tot i així el sentiment col·lectiu és ambigu. Per una banda queda l'orgull d'aquells temps gloriosos entrenyat, però, per cert sentiment d'inferioritat heretat de l'època en que l'empresa va passar moments crítics quant a la seva competitivitat en el mercat i, per altra banda, existeix un sentiment d'esperança quant a la possibilitat de tornar a ser una empresa puntera que fonamenti la seva relació amb el client en la interdependència. Entenem que les persones de TDD cada cop són més conscients que clientes i clients han "crescut" i, d'alguna manera, s'han "emancipat" i aquesta consciència afavoreix la predisposició a canviar el tipus de relació en el sentit que hem comentat.

b) Sobre la naturalesa de la realitat, la veritat, el temps i l'espai.

Empleades i empleats de TDD consideren que els aspectes tècnics de la seva feina són realitats físiques indiscutibles i el criteri funcional és el que serveix per determinar si un plantejament tecnològic nou val o no val. El mètode per descobrir-ho és l'assaig-error. La constatació empírica priva per damunt de la tradició o el coneixement individual.

En canvi, el repartiment de tasques i, en general, tot allò que té relació amb la gestió, pertany, en opinió de la majoria d'empleades i empleats, al terreny de la realitat social, és a dir: és modificable, opinable, i subjectiu. Identifiquem dos criteris bàsics a l'hora d'establir els procediments de gestió: la tradició i les idees de la persona a la qual se li reconeix la capacitat de gestionar correctament en un determinat moment. Per tant, la forma correcta de gestionar és la que ve legitimada per la tradició o bé és fruit de les idees d'una o varies persones a les quals se'ls reconeix autoritat per establir procediments.

Diríem que a TDD hi ha dues postures quant a la concepció del temps: la de les persones que perceben el temps com a lineal i la de les que el perceben com a cíclic.

Les primeres consideren com a punt de partida la seva incorporació a l'empresa i a partir d'aquest moment, viuen el temps històric de l'empresa com un continu abrupte: amb moments òptims i moments de depressió.

El grup que s'inclina per una visió cíclica del temps té la sensació que l'empresa avança però que sempre retorna al punt de partida; amb diferències contingents però amb les mateixes característiques essencials.

Ens dona la sensació que coincideix que les persones que tenen una visió lineal del temps són menys reflexives que les que tenen la visió cíclica. Considerar el temps d'una o altra forma no crec que sigui una qüestió d'antiguitat a l'empresa. Pensem que és una qüestió de capacitat d'anàlisi individual sobre la pròpia realitat.

A TDD s'entén el temps com un bé que serveix per produir i hi ha dues posicions enfrontades: la que considera que cal dedicar molt temps de presència a l'empresa i "anar fent", "sin prisa pero sin pausa" i la que entén que el temps de presència a l'empresa ha de ser molt productiu; per tant, només el just i necessari. Aquesta segona postura la mantenen les persones de més recent incorporació i la primera postura correspon a les persones que porten més temps a l'empresa. Aquest subgrup creu que només se senten part de l'organització i s'identifiquen amb ella les persones que passen més hores de les que els toquen per contracte dins l'edifici. Per tant, un bon treballador i una bona treballadora, per a aquest sector, és qui "regala hores a l'empresa".

Seguint amb la utilització que es fa del temps a TDD, hem percebut que els treballadors i les treballadores tenen la sensació d'estar fent "una malifeta" quan fan una pausa per "anar a fer un cafè a la màquina". Hi ha qui justifica l'acció dient que cal "desconnectar" per poder fer les hores de treball que se li requereixen i hi ha qui es justifica dient que la conversa continua essent sobre la feina.

Hi ha la sensació general que el temps mai no és suficient. Que sempre els "agafa el toro" i que cal obtenir, com sigui, més temps per fer les tasques.

Amb molta freqüència les persones membres senten que si tinguessin més temps serien més proactives, dedicarien més temps a la Gestió del Coneixement i guanyarien en efectivitat.

Sobre l'espai: La major part de les persones de l'empresa tenen assignat un seient i un troç de taula. Consideren que aquell és el seu lloc de treball, el seu espai i el decoren al seu gust.

D'altra banda, no es mouen del seu lloc. Hi ha la norma acceptada de forma poc conscient que cal que romanguin en el seu lloc assegudes. Majoritàriament només es desplacen per anar al servei o a prendre un cafè al passadís.

En canvi, existeixen diferències en funció de l'estatus de la persona membre, que s'aprecien tant en l'estructuració com en l'ús de l'espai. Les persones de més rang (directives dels departaments) trenen un espai tancat "de propietat", tot i que és a la vista de tothom perquè les parets són de vidre. En canvi, l'Alta Direcció es troba separada de la resta en un espai propi i en despatxos tancats. La resta de personal comparteix un espai molt ampli i, com hem comentat, "posseeix una cadira i un tros de taula".

Quant a l'ús, les persones que tenen algun càrrec es mouen més. Pugen, baixen, parlen les unes amb les altres... Podríem dir que disposen de l'espai sense tantes limitacions com la resta.

c) Sobre la naturalesa de l'ésser humà.

Els treballadors i les treballadores de TDD.

En general es pensa que les persones que treballen a l'empresa tenen com a característica comuna l'amabilitat. Les persones membres consideren que ser "bona persona" i "bon company o companya" consisteix en no negar ajuda a ningú que la demani.

S'aprecia que troben excepcional aquest fet i que consideren que la majoria de persones empleades en altres empreses no s'ajuden tant i que són més individualistes i poc cooperadores.

Treballadors i treballadores de TDD entenen que les persones "són com són" i cal acceptar-les i emmotllar-se a elles. Una frase interessant que recordem sobre això i que recull el sentir general és "els mal bitxos ja no entren". Una altra frase és "el que no sap compartir demano que el traslladin". Frases d'aquest estil corroboren que hi ha la tendència general de no creure en la possibilitat del canvi personal.

Les i els Caps

S'accepta que un "bon cap" o una "bona cap" és aquella persona que raona les decisions que pren a les persones subordinades. Per tant, la conducta adient de qui dirigeix és "persuadir". Un "mal cap" és qui, de forma autoritària, imposa el seu parer i "pressiona" en excés el seu equip de treball. Per pressió s'entén el següent: donar massa feina a una sola persona, amb molt poc marge de temps i exigir resultats òptims.

La gent jove

Una altra percepció compartida per la majoria de persones que tenen una antiguitat considerable a l'empresa és que "la gent jove" no se sent identificada amb TDD. Aquest sector opina que potser hi ha identificació amb el Departament del qual formen part, en el cas que les persones que hi treballen passin moltes hores dins l'edifici organitzatiu. Ara bé, el personal que passa la major part del temps a casa del client, s'identifica, en opinió d'aquest grup, més amb el client que amb TDD. Les persones més antigues que afirmen "sentir els colors de l'organització" valoren negativament aquesta manca d'identificació per part de la "gent jove".

d) Sobre la naturalesa de l'activitat humana.

Sobre la manera d'actuar a TDD, el sentir general és que es reacciona davant els problemes i les solucions apareixen forçades per les situacions. La tendència és pensar que això no hauria de ser així i que s'hauria de ser "proactiu" però les accions que s'emprenen en el dia a dia es viuen com a reactives.

En cert manera, es té la sensació que sempre es surt dels entrebancs en l'últim moment i "de miracle".

e) Sobre la natura de les relacions humanes.

L'única presumpció bàsica compartida per totes les persones que formen part de l'empresa sobre les relacions interpersonals consisteix en considerar que la relació entre companyes i

companys és – i ha de ser - de cooperació. Ara bé, és una cooperació determinada per la petició d'ajuda d'una de les parts. És a dir, que la cooperació es viu com “un favor” que si no fas ets mal vista o mal vist per la resta. Es considera, però, que “un mal dia el pot tenir tothom” i que si una persona el té “et pot engegar directament”.

Una part de les persones empleades se sent còmoda amb aquesta forma de procedir acceptada per tothom, però una altra part no s'hi sent a gust. Les persones d'incorporació recent a l'empresa ho viuen especialment malament quan han de demanar ajuda per tot i no saben ben bé ni a qui s'han de dirigir.

De relacions d'amistat només n'hi ha en segons quins subgrups que es formen dins de cada Departament. En aquest punt entràriem en el què podem considerar com a subcultures.

En les relacions empresarials s'ha passat d'un model paternalista a un model basat en la consultoria. Les decisions les segueixen prenent les persones que tenen el poder però aquestes comencen a pensar que les aportacions de qualsevol membre, si estan basades en el coneixement, poden ser valuoses.

7.1.2. Els valors.

Hi ha un ampli consens entre les persones que pertanyen a l'empresa sobre els principals valors que hi ha a TDD. Diferencien, però, entre els valors que anomenen “interns” dels que poden considerar-se “de cara al client”. Els primers consisteixen en allò que les persones membres valoren de l'empresa i allò que perceben que es valora en ella. Els segons són els valors que les persones empleades creuen que TDD vol transmetre al client.

a) Els valors reconeguts com a interns són els següents:

- El clima. El bon ambient entre companyes i companys es valora molt positivament i es considera un fet prou atractiu com per justificar el romandre a l'empresa.
- El coneixement tecnològic. Es considera que l'empresa posseeix un “saber fer” acumulat de molts anys.

- El coneixement sobre els diferents sectors del mercat en els quals TDD ofereix els seus productes i serveis.

- Les oportunitats d'aprendre que ofereix l'empresa. Treballadores i treballadors valoren particularment que TDD és una empresa en la que es realitzen moltes activitats diferents i això vol dir que els aprenentatges que poden fer-se són molt variats ja que, a més, hi ha moltes possibilitats de mobilitat "dins de la casa", i aquest fet es valora.

D'altres valors interns que no són respostes directes a la pregunta sobre valors però que es dedueixen d'altres respostes a altres preguntes són:

- Que no tens el Cap "a sobre tot el dia". Es confia que les persones empleades saben el què han de fer i que ho fan.

- La socialitat de les persones membres.

- Que les persones "s'espavilin" soles i "aprenquin ràpid".

- La fidelitat a l'empresa. Que les persones que entren noves no marxin al cap de dos dies...

b) Els valors reconeguts com "de cara al client" són:

- L'orientació vers la qualitat pel client. Que el client estigui satisfet amb el producte i el servei. Que sigui un client que "es casi" amb l'empresa per molts anys. (La metàfora del matrimoni s'utilitza molt per explicar la relació TDD-client)

- La confiança que dona el prestigi de l'empresa. Que la persona que escull TDD per ser-ne clienta se senti segura amb l'elecció.

7.1.3. Les conductes i les creacions.

Les persones de l'empresa "van a la seva", treballen en el seu lloc i no presten molta atenció a qui va i a qui ve. Molts cops ni tant sols s'intercanvien salutacions quan passen les unes pel costat de les altres. Es relacionen, gairebé exclusivament, amb qui forma part del seu subgrup dins del Departament. Per exemple, dinen conjuntament i normalment no es barregen amb els i les caps.

Cada empleada i empleat fitxen quan entren i quan surten. Arriben, van directament al seu seient i escriuen a l'ordinador, que és l'eina imprescindible. Les creacions que fan són en forma de producte informàtic. L'eina informàtica més rudimentària que utilitzen és d'ofimàtica.

En totes les sales grans on treballen les persones hi ha silenci menys en el Departament on s'atén el client per telèfon...

La conducta de les persones en les seves relacions interpersonals és d'amabilitat i si t'apropes a parlar amb elles, t'atenen cordialment amb un somriure dibuixat als llavis.

7.2. Sobre Subcultures Corporatives.

A l'empresa estudiada hi ha evidències que confirmen que poden distingir-se, com a mínim, 6 subcultures coincidents amb 6 dels 7 Departaments analitzats.

La principal evidència d'aquesta diferenciació és la percepció que en tenen les persones membres. Ho il·lustren frases com: “nosaltres som un món a part”; “això només és típic del nostre Departament”; “Això és típic d'aquest Departament, perquè jo també he estat treballant en “X” i “Y” i eren completament diferents, tant en els objectius com en la manera de fer...”

La diferenciació rau, principalment, en els processos de treball i es deu a la naturalesa de les tasques que es duen a terme en cada Departament. Coincidint amb Lawrence i Lorsch (1973) pensem que aquesta diferenciació departamental és necessària però també pot ser perillosa si, com és el cas, es du a l'extrem i la interacció entre Departaments és molt baixa. Si tenim en compte que la integració és necessària per assolir els objectius corporatius, aleshores cal prendre mesures per reduir la diferenciació a fi que els Departaments esdevinguin realment interdependents i treballin conjuntament per assolir els objectius comuns. Pensem que és necessari acabar amb la creença compartida per totes les persones membres de l'empresa que “cada Departament tira pel seu cantó” i, en definitiva, que el tipus de relació interdepartamental no acaba de ser de cooperació en pro de l'assoliment d'objectius corporatius sinó que és, més aviat, de competició.

D'altra banda, creiem que aconseguir una major integració no ha de ser difícil. Per fer aquesta afirmació ens basem en l'anàlisi que hem realitzat dels diferents Departaments. Tot i que és cert que els procediments de treball difereixen, creiem que hi ha molts aspectes culturals comuns entre ells. El que succeeix és que les persones membres de TDD, majoritàriament, els desconeixen, perquè el que succeeix, bàsicament, és que cada Departament treballa amb certa independència dels altres.

7.3. Sobre la Gestió del Coneixement com a procés formal en l'empresa.

La Gestió del Coneixement a TDD apareix com a solució per a la reutilització de productes ja existents i s'hi dedica una persona que esdevé gestora del coneixement de tota l'organització. En els inicis, ara fa uns dos anys, aquesta persona gestora del coneixement va iniciar una sèrie d'accions de "marketing intern" (consistents en parlar "de tu a tu" amb les persones amb algun càrrec dins de l'empresa) i va aconseguir engrescar un grup de membres que hi col·laboren perquè consideren que està bé i és útil. Es tracta d'un tema de convicció. No hi ha l'obligació explícita de dedicar temps a les accions que s'emprenen des de la Gestió del Coneixement. Aquestes activitats, fins ara, s'han basat en la tecnologia informàtica per emmagatzemar i distribuir el coneixement.

A mesura que passa el temps, els adeptes inicials a aquest sistema es mantenen però no se'n guanya de nous. Les accions que es posen en marxa són variades. Unes tenen més èxit que altres però, en general, el percentatge de persones implicades directament en la Gestió del Coneixement no són gaires i gairebé totes elles pertanyen al Departament impulsor.

Un cop fet l'estudi considerem que els motius principals pels quals la majoria de treballadors i treballadores no participen són els següents:

- Molts membres de TDD no saben que existeix la Gestió del Coneixement. La majoria de treballadores i treballadors que no tenen cap càrrec desconeixen el tema.
- Els que "han sentit alguna cosa sobre això" saben que hi ha una persona ("F.K., no?") que es dedica a "penjar" missatges a la Intranet. Llegeixen aquests missatges i els esborren, molestos

d'haver perdut el temps. Afirmen que, gairebé sempre, la informació que reben no és del seu interès.

- Un sector està assabentat de la funció del Gestor del Coneixement però la “ignora” perquè no se li ha notificat oficialment.

- Les persones que saben què és la Gestió del Coneixement i no hi participen, és perquè consideren que el què es fa no és útil ja que:

- “No saps com trobar la informació que busques i perds més temps que anant a buscar a la persona que et pot resoldre el problema”,

- “No pots perdre el temps escrivint i deixant constància dels coneixements generats perquè “no està ben vist” que es dediqui temps a quelcom que no és “facturable”.

- “No acabes de refiar-te de que el què hi ha a la Gestió del Coneixement estigui bé. Prefereixes començar de zero”.

A més a més, tant les persones que utilitzen el sistema oficial per a la Gestió del Coneixement com les que no, afirmen que prefereixen buscar una persona que els pugui resoldre el problema o contestar la pregunta en comptes de “buscar en la Gestió del Coneixement”.

Per bé que hi ha tot un sector que no té una actitud positiva vers la Gestió del Coneixement que es proposa formalment a TDD, no hi ha ningú que afirmi que no es necessita generar coneixement, compartir-lo i emmagatzemar-lo. Algunes persones membres creuen que cal millorar el sistema. Fan poques propostes concretes però consideren que caldria fer una revisió del què hi ha. D'altres manifesten els seus dubtes sobre la possibilitat de gestionar el coneixement. Tot i així, contesten que sí que en comparteixen i expliquen les mesures que adopten per fer-ho. Creiem, per tant, que es pot considerar que existeixen accions relatives a la Gestió del Coneixement al marge de l'estructura formal de l'organització. Cada Departament té les seves pròpies estratègies per a generar i transmetre coneixement i en algun d'ells també s'emmagatzema.

7.4. Sobre la Gestió del Coneixement com a procés no formal en l'empresa.

La majoria de processos de Gestió del Coneixement paral·lels als que posa en funcionament F.K. estan basats en el treball en equip i en la transmissió oral de la informació en la relació interpersonal “cara a cara”. Les persones són conscients que estan transmetent allò que saben i hi ha diferències personals quant al grau de disponibilitat per compartir els propis coneixements. Val a dir, però, que la majoria cooperen i comparteixen perquè es veuen recompensades pels companys i companyes que, a la vegada, els fan aportacions.

A continuació descriurem les que considerem que són les millors pràctiques detectades quant a Gestió no formal del Coneixement a TDD.

En un dels Departaments fa poc més d'un any que es realitza una reunió mensual en la qual es troben tots els seus membres i una persona de l'Alta Direcció. L'objectiu d'aquesta trobada consisteix en compartir informació i coneixement relatiu als diferents tipus de negoci als quals s'adreça TDD i es pretén aconseguir mitjançant l'intercanvi d'experiències.

En dos dels altres Departaments el sistema per compartir coneixements que s'utilitza és més magistral: una persona exposa un tema que es considera que pot ser d'interès per a la resta de companyes i companys. En un d'aquests Departaments la persona expositora es prepara el tema amb antelació (hi dedica, com a màxim, una tarda) i l'exposició no queda enregistrada enlloc. En l'altre Departament sí que les persones receptores de la informació prenen nota, però són notes personals. En aquest darrer cas, no hi ha preparació prèvia, sinó que qualsevol membre del grup en el moment que detecta que un coneixement pot ser d'utilitat pels altres, l'exposa per a tothom, demanant atenció i utilitzant la pissarra, si s'escau.

L'estratègia seguida per un quart Departament és l'acompanyament personal. Quan una persona s'incorpora al Departament, se li assigna un tutor o una tutora que comparteix el què sap amb ella. En aquest mateix Departament, fa poc que la persona que el dirigeix ha decidit incloure

com a part de la tasca el fet de documentar adequadament cadascun dels projectes que duen a terme.

En el cinquè Departament, també recentment, s'ha iniciat un procés per compartir coneixement en el qual hi estan implicades persones pertanyents a tres Departaments diferents. L'objectiu és unir esforços per aconseguir crear un producte adequat perquè TDD pugui oferir-lo als clients. En aquest equip interdepartamental les persones del cinquè Departament porten la iniciativa i exposen la tasca que fan tot demanat la col·laboració de la resta en forma d'opinió. Si les aportacions són valuoses, les persones del Departament segueixen fent la seva feina tot tenint-les en compte.

Com podem comprovar, totes aquestes pràctiques no formals tenen una característica en comú: es basen en la relació "cara a cara" a l'hora de compartir el coneixement. Considerem, per tant, que es tracta d'intents de sistematitzar el procediment per compartir que semblen preferir les persones membres de TDD: la relació interpersonal "cara a cara".

CAPÍTOL 8: Propostes.

8.1. El procés d'ensenyament i d'aprenentatge associat a la Gestió del Coneixement i el paper que pot jugar-hi la persona Llicenciada en Ciències de l'Educació.

Si considerem, d'acord amb l'obra, ja clàssica, de Ferrández i Sarramona (1985), que el procés d'ensenyament i el procés d'aprenentatge suposen activitat, intencionalitat i sistematització, aleshores podem afirmar que la Gestió del Coneixement pot considerar-se un procés d'ensenyament i d'aprenentatge en tant que es tracta d'un conjunt d'activitats que són conscientment dirigides vers l'assoliment d'un o més objectius (en forma de coneixements o habilitats) i de manera sistemàtica (seguint unes fases definides que es creu que permetran arribar a la fita desitjada).

De fet, la conclusió que es desprèn de l'estudi que aquí hem presentat, corrobora la nostra tesi: les persones de l'empresa que estan implicades en la Gestió del Coneixement, ja sigui en el sistema formal, ja sigui en el que hem anomenat no formal, tenen consciència d'estar immerses en un procés d'ensenyament i d'aprenentatge constant. En alguns moments tenen intenció d'aprendre, en d'altres tenen intenció d'ensenyar i, per tant, utilitzen estratègies planejades tant per aprendre com per ensenyar.

Anant una mica més enllà, la Gestió del Coneixement a l'empresa pot entendre's com un recurs utilitzable per a la formació a l'empresa, tal i com sosté Fabra (*): *“en moltes situacions no és adient utilitzar el recurs dels seminaris pre-programats per a la formació continuada, perquè, a més, no sempre s'adeqüen a les necessitats puntuals (...) Resulta més àgil, més ràpid i fins i tot més econòmic recórrer a la Gestió del Coneixement.”*

Efectivament, podem considerar que la Gestió del Coneixement és un dels processos de formació continuada que es donen a l'empresa. Navío (2001) cita a Durán López i altres (1994) que defineix la formació continuada en el seu sentit més ampli, i diu: *“el concepte de Formació*

* Veieu la Bibliografia. Obra pendent de publicació.

Professional Contínua fa referència a aquelles activitats formatives per mitjà de les quals les persones (...) aconseguen millores o adaptacions en les seves capacitats i qualificacions relacionades amb una activitat o professió, cada cert temps al llarg de la seva vida laboral. (Durán López i altres, 1994, 61)

Navío (2001) ofereix una definició extensa de formació continua i emfatitza la seva relació amb un tipus de cultura pròpia de l'empresa que es basa en la col·laboració i la participació. L'autor considera que només té sentit parlar de formació contínua en el marc de l'educació permanent, l'educació d'adults i l'educació professional i creu que cal situar-la en el context de l'educació no formal.

Una de les conclusions que hem deduït del nostre estudi empíric és que podem considerar que existeix un procés de formació contínua no formal a l'empresa i que aquest procés consisteix en la gestió que fan les persones empleades del seu coneixement.

A més, si seguim a Romans i Viladot (1998) quan afirmen que podem considerar l'educació d'adults en la seva funció recurrent com "*totes les accions formatives que una persona adulta empren al llarg de la seva vida en relació a la seva activitat laboral*"⁴³, aleshores podem dir que *la Gestió del Coneixement és educació recurrent*.

Per tant, seguint en aquesta mateixa línia de pensament, tot allò relacionat amb la Gestió del Coneixement pot entendre's a la llum del saber pedagògic i, gràcies a aquest, millorar-se considerablement.

Segons el model ideat per Ferrández i Sarramona (1985), les Ciències de l'Educació es divideixen en tres grans grups: les que són condicionants del fet educatiu, les que en són normatives i les en són aplicatives. Dins el primer grup hi ha una sèrie de disciplines a saber: la Teologia de l'Educació, la Filosofia de l'Educació, la Biologia de l'Educació, la Sociologia de l'Educació, la Psicologia de l'Educació i l'Economia de l'Educació. Dins el segon grup, les Ciències Normatives de l'Educació, hi trobem: la Història de l'Educació, l'Educació Comparada, la Pedagogia General i la Pedagogia Diferencial. Finalment, les Ciències Aplicatives són:

43 Romans i Viladot (1998, 38)

l'Orientació Educativa, l'Organització Escolar i la Didàctica. Sense ànim d'entrar en més detall, només direm que una persona Llicenciada en Ciències de l'Educació domina una àmplia gamma de sabers. En concret, volem fer esment d'algunes de les assignatures que s'imparteixen en la Llicenciatura com: "Pedagogia Laboral", "Dinàmica de Grups", "Desenvolupament Organitzacional" i "Tècniques de Direcció i Lideratge Educatiu"; que estan orientades a formar professionals capaços de fer aportacions valuoses en l'àmbit empresarial.

De fet, Fabra (*), que imparteix docència en la majoria de les disciplines que hem citat, considera que la persona Llicenciada en Ciències de l'Educació té el perfil idoni per oferir assessorament en el procés de Gestió del Coneixement: *"Amb la Gestió del Coneixement s'obre un camp d'actuació nou i estimulants per a molts professionals, però segurament els que poden reivindicar amb més legitimitat aquest treball en les diverses organitzacions són els llicenciats i llicenciades en Ciències de l'Educació atès que el coneixement sobre els procediments d'ensenyar i d'aprendre, sobre tot en situació de grup, són part integrant del currículum de Ciències de l'Educació"*.

També Viladot (1992) afirma que el pedagog i la pedagoga *"no només estan totalment capacitats per intervenir tècnicament en qualsevol situació educativa, sinó que són capaços de fer-ho amb un important bagatge humanístic, tan necessari en el nostre temps"*.

En el mateix sentit, recentment, diversos teòrics de les Ciències de l'Educació s'han ocupat en la definició del Perfil Professional del Pedagog i, també fa molt poc temps, s'ha aprovat la creació del Col·legi Professional de Pedagogs a Catalunya.

Un d'aquests treballs és el realitzat per Ferrer, Mèlich, Palou, Pont i Sala (1996); en ell els autors citen una sèrie d'habilitats que són característiques de les persones Llicenciades en Ciències de l'Educació i que són:

- Capacitat de prendre decisions i avaluar el seu impacte.
- Saber gestionar grups, motivant a les persones que els componen.
- Saber organitzar.
- Capacitat de treball en grup amb altres professionals.

* Veieu la Bibliografia. Obra pendent de publicació.

- Capacitat de treball independent.
- Capacitat de comunicació.
- Capacitat de negociació.
- Sentit pràctic en la resolució de problemes.
- Esperit d'iniciativa personal.
- Saber emprar els recursos tecnològics al seu abast.
- Saber analitzar el context en el qual es desenvolupa la seva tasca.

Pels autors, l'empresa té sentit pel pedagog en tant que en ella es produeixen processos de formació i reconeixen tres funcions principals de les persones pedagogues a l'empresa:

- a) la de dirigir, coordinar i supervisar,
- b) la de formar i
- c) la de produir i assessorar.

Ens interessa especialment aquesta darrera funció que, segons els autors, es concreta en un seguit de tasques que són:

- assessorar en l'elaboració de plans de formació dins l'empresa,
- preparar material didàctic adequat per a la formació específica necessària al sector al qual pertany l'empresa,
- assessorar en les polítiques de personal, assessorar en l'optimització de la relació lloc de treball/perfil professional i
- assessorar en la delimitació de les competències professionals al si de l'empresa.

Nosaltres proposem afegir-hi una altra funció: la d'assessorar en la planificació i la posada en funcionament d'un procés de Gestió del Coneixement, així com la d'intervenir en les actuacions que siguin pertinents per portar-lo a terme.

8.2. Proposta per endegar un procés global i formal de Gestió del Coneixement a l'empresa estudiada.

Un cop analitzada la cultura dominant de TDD i els elements característics de les subcultures detectades, estem en condicions de fer una proposició dirigida a millorar la Gestió del Coneixement a l'empresa.

De les conclusions a les quals hem arribat i que han estat esposades en aquest treball, en destaquem tres que són les que guien la nostra proposta d'acció:

1. A les persones membres de TDD els agrada compartir el coneixement mitjançant les relacions interpersonals "cara a cara".
2. A TDD, actualment, no existeix un procés formal que reguli i faciliti les relacions interpersonals dirigides a compartir coneixement.
3. Empleades i empleats de tots els nivells de TDD consideren que és necessari gestionar el coneixement per tal que l'empresa sigui eficaç i eficient en els seus processos de treball.

La nostra proposta per a la Gestió del Coneixement està especialment pensada per a TDD i, concretament, pretén:

- contribuir a disminuir la diferenciació existent entre Departaments,
- crear les condicions adequades per tal que augmenti el sentiment de pertinença a l'empresa de les persones empleades,
- facilitar la generació, la transmissió, l'emmagatzemament i l'aplicació del coneixement, i
- millorar els processos de treball de cada Departament en pro de la qualitat dels productes i serveis que ofereix TDD.

No reiterarem totes les raons que donen els autors i les autores que han estudiat a bastament el tema i que hem exposat en l'apartat dedicat al marc teòric d'aquest treball, però sí que volem citar una frase de J.Y. Bück (2000) sobre la importància que la Direcció prengui consciència de la necessitat de gestionar el coneixement:

“(D’ara en endavant) la riquesa de l’empresa dependrà del seu “saber fer”, de la seva adaptabilitat a un món cada com més complex i de la seva capacitat per controlar les pròpies

competències estratègiques i llurs fonts de “saber fer” únic.(...) La gestió i el control del “saber fer” és, en la meua opinió, el repte estratègic principal de les pròximes dècades i pot representar el primer factor d’èxit dels empresaris de demà.’⁴⁴

Atenent les consideracions i les finalitats esmentades, creiem que el sistema per a la Gestió del Coneixement a TDD hauria de seguir les fases i les accions que expliquem a continuació.

Primera fase: el compromís de l’Alta Direcció.

L’Alta Direcció ha de comprometre’s en la Gestió del Coneixement de l’empresa i vincular-la al Pla Estratègic empresarial a mig-llarg termini.

Aquest compromís de l’Alta Direcció implica:

- Destinar temps i recursos a la Gestió del Coneixement.
- Manifestar públicament a tot el personal la intenció d’impulsar la Gestió del Coneixement a tota l’empresa, emfasitzant que el temps que s’hi dediqui suposa un guany per a tota l’organització a mig-llarg termini i, per tant, que l’empresa no només exigeix rendiment a les persones membres sinó que també demana que quedi constància dels procediments efectuats i els coneixements requerits per assolir aquest rendiment. És a dir, que documentar allò que es fa és part inherent de la tasca que cada persona empleada té assignada a TDD.

D’acord amb Filella (1999) quan afirma que: “*si una empresa desitja mantenir un rendiment satisfactori (...) és necessari un alt grau de compromís de tots els seus membres per aprofitar degudament el capital humà disponible*”⁴⁵, entenem que els primers membres que han de prendre aquest compromís són els que formen part de l’Alta Direcció, en tant que són els màxims responsables del rendiment empresarial.

Segona fase: la creació de l’Equip per a la Gestió del Coneixement.

44 Bück (2000, 115)

45 Filella (1999, 525)

Un cop adquirit el compromís, l'Alta Direcció nomenarà tres persones de l'empresa que es dedicaran a impulsar les accions relatives a la Gestió del Coneixement. Com afirma Fabra (*): *“si no existeix un petit nucli de persones responsables, preparades i entusiastes que facin avançar el projecte serà gairebé impossible limitar que aquest projecte no es quedi en això, en projecte.”*

A continuació fem un esbós dels perfils que creiem que haurien de tenir les persones que formessin aquest Equip:

- En primer lloc seria adequada una persona membre de l'empresa que tingués un coneixement tècnic ampli. És a dir, amb un perfil tècnic que podríem anomenar “generalista”. Fóra bo, també, que aquesta persona mantingués bones relacions interpersonals amb les persones membres de TDD, tant amb les de més antiguitat com amb les de més recent incorporació. A més, hauria de ser una persona interessada i formada en la Gestió del Coneixement.

Creiem que a TDD compten amb una persona que respon perfectament a aquest perfil i que és l'actual Gestor del Coneixement.

- Un altre membre de l'Equip hauria de ser una persona pertanyent al Departament de Recursos Humans que estigués interessada en el tema i tingués capacitat per facilitar el treball en equip. Considerem que la presència d'una persona del Departament de RRHH en l'Equip per a la Gestió del Coneixement contribuiria a donar una imatge unitària de les accions que es duguessin a terme, és a dir, fomentaria que empleades i empleats tinguessin la convicció que en el procés de gestionar el coneixement hi està compromesa la totalitat de l'empresa.

- Finalment, considerem que valdria la pena que formés part de l'Equip una persona externa a l'empresa que actués de consultora en tot el procés i donés suport a les altres dues persones membres pertanyents a TDD. Les funcions del consultor o la consultora serien:

- assessorar l'Equip a l'hora de planificar les accions relatives a la Gestió del Coneixement,
- proposar estratègies i proporcionar recursos per facilitar el procés de canvi cultural associat a la Gestió del Coneixement,

* Veieu la Bibliografia. Obra pendent de publicació.

- aconsellar sobre els criteris més adequats per avaluar els processos endegats, etc.

En definitiva, hauria de ser una persona experta en processos d'ensenyament i d'aprenentatge, qualificada per a la formació de formadors i capacitada per a la planificació i l'execució d'accions formatives.

Les funcions que haurà d'acomplir aquest Equip per a la Gestió del Coneixement les anirem dilucidant a mesura que exposem la proposta d'intervenció. De totes maneres, considerem que les funcions específiques de cada persona dins de l'Equip s'hauran d'establir de mutu acord obeint a criteris d'eficàcia i d'eficiència d'acord amb la Direcció.

Tercera fase: la sessió de treball amb l'Alta Direcció, els Directius i les Directives dels Departaments i l'Equip per a la Gestió del Coneixement.

Designat l'Equip impulsor de la Gestió del Coneixement, el següent pas en el procés consisteix en organitzar una sessió de treball amb Directius i Directives dels Departaments de TDD. L'Equip per a la Gestió del Coneixement planificarà les activitats a realitzar, que són les que exposem a continuació.

En primer lloc, les persones de l'Equip explicaran als participants les accions formals que fins el moment s'ha portat a terme a TDD en la Gestió del Coneixement i, explicaran també els resultats de l'auditoria cultural quant a la Gestió no formal del Coneixement.

Un cop definida la situació actual, l'Equip farà una presentació de la proposta, que aquí presentem, per a l'optimització del sistema de Gestió del Coneixement que es pretén implantar a l'empresa.

Directius i Directives hi podran dir la seva i l'Equip per a la Gestió del Coneixement facilitarà una discussió que tindrà per objectiu vèncer les resistències al canvi i incorporar tots o alguns dels suggeriments que aquells i aquelles proposin.

Després d'escoltar les postures de les i els participants, l'Equip convidarà al grup a reflexionar sobre quina cultura consideren que és desitjable per a TDD tenint en compte les

característiques de la cultura actual i de les subcultures identificades per mitjà de l'auditoria realitzada.

A partir de les decisions preses en aquesta sessió en relació a la cultura que es desitja fomentar a TDD i de les consideracions fetes sobre la proposta de l'Equip per a la Gestió del Coneixement, es revisarà, si és el cas, la proposta d'acció incorporant-hi les esmenes oportunes.

Aquesta tercera fase acabarà amb la celebració d'una jornada en la qual es reunirà a totes les persones de l'empresa per exposar-los-hi el Projecte per a la Gestió del Coneixement. Caldrà que convoqui la jornada l'Alta Direcció, per tal de donar legitimitat al procés i exhortar tothom a col·laborar-hi.

Quarta fase: la creació d'Equips Motor en els Departaments.

Finalitzada la planificació general del procés per a la Gestió del Coneixement a TDD, cada Departament designarà un grup reduït de persones que es dedicaran a concretar el pla d'ac cions específiques del seu Departament i de posar-lo en funcionament.

Considerem que, en cada Departament, haurien de formar part de l'Equip Motor persones que treballen en diferents projectes pertanyents a diferents sectors de negoci. A més, també hi hauria el Director o la Directora de Departament i una persona representant de l'Equip per a la Gestió del Coneixement.

En la primera sessió de treball dels Equips Motor, l'Equip per a la Gestió del Coneixement facilitarà la sessió duent a terme les activitats planificades per a la formació en Gestió del Coneixement dirigides a les persones membres. Aquesta formació té per objectiu que les persones implicades generin actituds positives vers el projecte, adquireixin les habilitats i els coneixements necessaris per endegar el procés de Gestió del Coneixement i aprenguin estratègies destinades a formar la resta de les persones del Departament que treballen diàriament amb elles.

En les següents sessions de treball es decidiran i planificaran les accions a dur a terme en cada Departament per a la Gestió del Coneixement, es definiran els criteris per avaluar el desenvolupament de les accions convingudes i es fixarà el calendari de reunions de treball de l'Equip Motor.

En el moment que es consideri que el funcionament dels Equips Motors és prou satisfactori, es podrà passar a la cinquena fase del procés general.

Cinquena fase: la creació d'Equips Interdepartamentals per a la Gestió del Coneixement.

En aquest moment del procés tindrem un grup de persones de cada Departament que estaran formades i tindran experiència en la Gestió del Coneixement. Haurà arribat el moment de la integració interdepartamental. Com hem convingut anteriorment, és molt important que es comparteixi el coneixement en tota l'organització i no només dins de cada Departament. Amb aquesta finalitat proposem la creació d'Equips Interdepartamentals per la Gestió del Coneixement. Els objectius concrets als quals obeeix aquesta proposta són:

- sistematitzar el procés de compartir entre els diferents Departaments que treballen en un mateix producte i/o servei;
- fomentar la identificació de la persona empleada amb la totalitat de l'empresa;
- crear un clima de col·laboració entre Departaments, i
- documentar el coneixement relatiu als diferents sectors del negoci.

Es crearan tants equips interdepartamentals com es cregui necessari i estaran formats per les persones dels diferents Departaments que hagin estat treballant en els Equips Motors i que pertanyin a un mateix sector de negoci.

Paral·lelament al procés seguit pels Equips Motors, els Equips Interdepartamentals, als quals anomenarem de "Coneixement Estratègic", celebraran reunions periòdiques de treball. En la primera d'elles es planificaran les activitats que es duran a terme, es definiran els criteris avaluatius i es convindrà un calendari de treball.

L'Equip per a la Gestió del Coneixement s'encarregarà d'assessorar i facilitar les activitats que es considerin oportunes.

Un cop cada tres mesos es celebrarà una reunió en la qual l'Equip per a la Gestió del Coneixement informarà dels processos endegats en cada Equip de Coneixement Estratègic a les

direccions departamentals i a l'Alta Direcció. Un cop posats en antecedents, els i les participants prendran les conseqüents decisions al respecte.

Sisena fase: de retroalimentació del sistema.

Les persones que formin part dels Equips de Coneixement Estratègic aportaran el coneixement obtingut sobre el sector de negoci als seus companys i a les seves companyes de Departament. D'aquesta manera s'aconseguirà que el coneixement es distribueixi en tota l'empresa.

L'Alta Direcció, les Direccions Departamentals i l'Equip per a la Gestió del Coneixement es reuniran de forma periòdica per prendre les decisions que considerin adequades quant a la continuïtat de les accions endegades. Entenem que, a mesura que passi el temps, s'obtindran resultats avaluatius que permetran reorientar el procés per a què esdevingui el més eficient possible.

La figura 8.1 representa gràficament aquest procés.

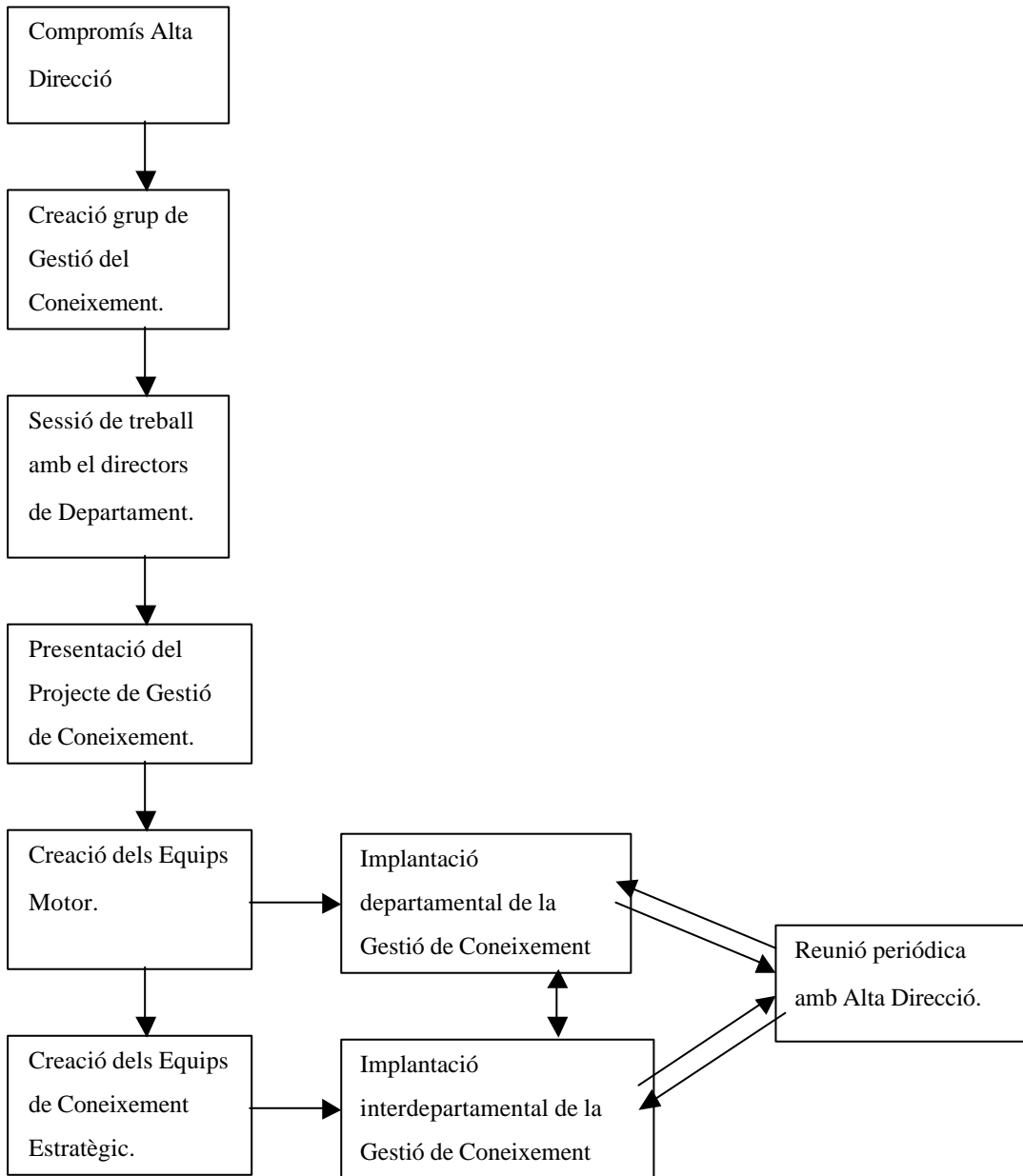


Figura 8.1: Proposta per endegar un procés global i formal de Gestió del Coneixement a l'empresa estudiada.

BIBLIOGRAFIA*

* La bibliografia que aquí consta, correspon a les referències citades en el text. Per a la seva elaboració hem seguit laes recomanacions de l'obra: Gabinet de Llengua Catalana. 1994. *Les referències i les citacions bibliogràfiques, les notes i els índexs*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra.

- ANTÚNEZ, S. 1993. La cultura organizativa, barrera y Puente para la formación permanente del profesorado. A: GAIRÍN, J. i ANTÚNEZ, S. (Coord.) *Organización escolar. Nuevas aportaciones*. P.P.U., Barcelona, 483-503.
- ARGYRIS, C. I SCHÖN, D.A. 1978. *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison Wesley.
- ARMENGOL, C. “La cultura organitzativa en els centres educatius de primària”. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. 1999. Tesi Doctoral.
- ATKINSON, P. i HAMMERSLEY, M. 1994. “Ethnography and participant observation”. A: *Handbook of qualitative research*. Editat per DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. Thousands Oaks: Sage publications.
- BECKHARD, R. 1973. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Mèxic: Fondo educativo interamericano.
- BELBIN, M. 1995. *Equipos directivos*. Bilbao: Impresa Universal.
- BENNIS, W.G. 1973. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Mèxic: Fondo Educativo Interamericano.
- BERGER, P. 1992. *Invitació a la sociologia*. Barcelona: Herder.
- BOGDAN, R.C. i BIKLEN, S.K. 1982. *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. Londres: Allyn and Bacon.
- BOLMAN, L.Q. i DEAL, T.E. 1995. *Organización y liderazgo*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.
- BOXWELL Jr., R.J. 2000. *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- BÜCK, J-Y. 2000. *Gestión del conocimiento*. Madrid: Aenor.
- BURRELL, G. i MORGAN, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.
- CARTWRIGHT, S. i COOPER, C.L. 1993. “The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages”. *Academy of Management Executive*. 57-70.
- COHEN, L. i MANION, L. 1990. *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- COLÁS BRAVO, M.P. i BUENDÍA EISMAN, L. 1992. *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J. i VÁZQUEZ, G. 1994. *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- CORONEL, J.M. i altres. 1994. *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso.
- DE WOOD, P. 1988. *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*. París: Economica.

- DENNY, T. 1978. "Storytelling and educational understanding, address deliberated at national meeting of International Reading Association". A: *Effective evaluation*. Editat per GUBA, E.G. i LINCOLN, Y.S. San Francisco: Jossey-Bass.
- DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. 1994. "Introduction: entering the field of Qualitative Research". A: *Handbook of Qualitative research*. Editat per DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. Londres: Sage publications.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. "Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de Educación Social". Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 1998. Tesis Doctoral.
- DRUCKER, P.F. 1999. "Knowledge-worker productivity: the biggest Challenge." *California Management Review*. 44: 79-95.
- DRUCKER, P.F. 2000. *La gestió en temps de grans canvis*. Barcelona : Pòrtic.
- DRUCKER, P.F. 2001. "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío." *Harvard DEUSTO Business Review*. Especial, 100: 22-33.
- DURÁN LÓPEZ, F., ALCAIDE CASTRO, M., GONZÁLEZ REDÓN, M. i FLÓREZ SABORIDO, I. 1994. *La formación profesional continúa en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- EDVINSSON, L. i MALONE, M.S. 1999. *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- ERICKSON, F. 1973. "What makes school ethnography 'ethnographic'?" *Council on Anthropology and Education Newsletter*. 4.
- ESCORSA, P. 1990. *La gestión de la empresa de alta tecnología*. Barcelona: Ariel Economía.
- FABRA, M.L. "La gestión del conocimiento." *Pendent de publicació*.
- FABRA, M.L. 1999. *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ceac.
- FABRA, M.L. i DOMÈNECH, M. 1995. *Els relats de l'alumnat: deixar parlar i escoltar*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- FERRÁNDEZ, A. i SARRAMONA, J. 1985. *La Educación. Constantes y problemática actual*. Barcelona: Ceac.
- FERRER, F., MÈLICH, J.C., PALOU, J., PONT, E. i SALA, S. "Perfil profesional del pedagóg." Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de l'Educació. 1996. Document intern.
- FIELDING, N.G. i FIELDING, J.L. 1986. *Linking Data*. California: Sage publications.
- FILELLA, J. 1999. "El compromiso: una opción para revitalizar las empresas." *Alta Dirección*. 208: 525-35.

- FRENCH, W.L. i BELL, C.H. 1984. *Organization Development*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- GAIRÍN, J. 1996. *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- GARCÍA CABRERA, A.M. 1998. "La influencia de la cultura en el performance de las organizaciones." *Alta dirección*. 200, 294-304.
- GARMENDIA, J.A. 1990. *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. Madrid: Esic.
- GOETZ, C. i LECOMPTE, M.D. 1988. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- GRUMPERZ, J. 1981. "Conversational inference and classroom learning". A: *Ethnography and language in Educational settings*. Editat per GREEN, J.L i WALLAT, C. New Jersey: Ablex.
- GUADAMILLAS, F. 2001. "La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua." *Alta dirección*, 217, 199-209.
- GUBA, E.G. i LINCOLN, Y.S. 1982. "Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry". *E.C.T. J.* 30. 4, 233-53.
- GUBA, E.G. i LINCOLN, Y.S. 1985. *Efective Evaluation*. Jasley-Bass publishers.
- GUBA, E.G. i LINCOLN, Y.S. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- GUBA, E.G. i LINCOLN, Y.S. 1994. "Competing Paradigms in Qualitative Research". A: *Handbook of Qualitative research*. Editat per DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. Thousands Oaks: Sage publications.
- HARRISON, J.R. i CARROLL, G.R. 1991. "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations". *Administrative Science Quarterly*. 552-82.
- HEISIG, P. 1998. "Knowledge management and Kaizen." Proceedings 2nd International EuroCINet Conference on continuous Improvement: from idea to reality. Enschede, the Netherlands. 14-15 Setembre 1998.
- HERSEY, P. i BLANCHARD, K.H. 1993. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M. i BECKHARD, R. 1996. *El líder del futuro*. Bilbao: Deusto.
- JERMIER, J.M., SLOCUM Jr., J.W., FRY, L.W. i GAINES, J. 1991. "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture". *Organization Science*. 170-94.

- KAPLAN, R.S. i NORTON, D. 1997. *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- KRUEGER, R.A. 1991. *El Grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Ediciones pirámide.
- LAWRENCE, P.R. i LORSCH, J.W. 1973. *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Mèxic: Fondo Educativo Interamericano.
- LEWIN, K. 1988. *La Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- LINDSAY, C. 1990. "Paradoxes of Organizational Diversity: Living within the Paradoxes". *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*. 374-8.
- LUTZ, F.M. 1981. "The holistic approach to understanding schooling". A: *Ethnography and language in Educational settings*. Editat per GREEN, J.L. i WALLAT, C. Norwood: Ablex.
- MAIDIQUE, M.A. i HAYES, R.H. 1990. "El arte de gestionar la alta tecnología". A: *La gestión de la empresa de alta tecnología*. Editat per Escorsa, P. Barcelona: Ariel Economía.
- MAROTO, P. 2001. "La estructura organizativa como base a la gestión del conocimiento." *Capital humano*. 149, 70-4.
- MARSAL, M. i MOLINA, J.L. 2002. *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Pendent de Publicació a Librosenred.com.
- MCDONALD, B. i WALKER, R. 1977. "Case study and the social philosophy of educational research". A: *Beyond the numbers game*. Editat per HAMILTON, D. i altres. Berkeley: McCutchan.
- MÈLICH, J.C. 1994. *Del extraño al cómplice. La educación en la vida cotidiana*. Barcelona: Anthropos.
- MERRIAN, S.B. 1988. *Case study research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MERTINS, K.; HEISIG, P. i VORBECK, J. 2001. *Knowledge management. Best practices in Europe*. Berlín: Springer.
- MILLER, D. 1994. "What Happens After Success: The Perils of Excellence". *Journals of Management Studies*. 11-38.
- MORGAN, D. 1991. *Focus Group as Qualitative Research*. Califòrnia: Sage.
- MOSCÓPULOS, M. 1994. *Administración organizacional educativa. Programas de educación a distancia*. Chile: Universidad católica del norte.
- NAVÍO, A. "Las competencias del formador de formación continua. Análisis desde los programas de formación de formadores." Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. 2001. Tesi Doctoral.

- ORTEGA, J.A. 2000. "La gestión del cambio organizativo: innovación, aprendizaje y cultura." *Capital humano*. 134, 34-45.
- PATTON, M.Q. 1980. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage publications.
- PATTON, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2a Ed. Newbury Park: Sage publications.
- POPPER, K.R. 1987. *La miseria del historicismo*. Madrid: Alianza.
- ROBBINS, S. P. 1996. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7ª Ed. Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, G., GIL FLORES, J. i GARCÍA JIMÉNEZ, E. 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- ROMANS, M. I VILADOT, G. 1998. *La educación de las personas adultas. Cómo optimizar la práctica diaria*. Barcelona: Paidós.
- SACKMANN, S.A. 1992. "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge". *Administrative Science Quarterly*. 140-61.
- SAFFOLD, III. 1988. "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond 'Strong' Culture". *Academy of Management Review*. 13, 546-58.
- SANDAY, P.R. 1983. "The ethnographic paradigm". A: *Qualitative Methodology*. Editat per MAANEN, J.V. Beverly Hills: Sage.
- SCHEIN, E.H. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SENGE, P.M. 1992. *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- SHERWOOD. J.J. i GLIDEWELL, J.C. 1976. "La renegociación planificada: una estrategia 'O.D.' para introducir el cambio." *La educación hoy*, 8.
- SPRADLEY, P.S. 1979. *The ethnographic interview*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- SPRADLEY, P.S. 1980. *Participant observation*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- STAHL T.H. i altres. 1993. *La organización cualificante*. Comisión de las Comunidades Europeas, Eurotecnet.
- STAKE, R.E. 1994. "Case studies". A: *Handbook of qualitative research*. Editat per DENZIN, N.K. i LINCOLN, Y.S. Thousands Oaks: Sage publications.
- STEIN, G. 2001. "El directivo del conocimiento en la nueva economía." *Capital Humano*. 148, 46-50.
- STENHOUSE, L. 1990. "Conducción, análisis y presentación del estudio de casos en la investigación educacional y evaluación". A: *Hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza*. Editat per MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, J.B. Granada: Universidad de Granada.

- TAMPOE, M. 1996. "Motivating knowledge workers – The challenge for the 1990s." A: MYERS, P.S. *Knowledge management and organizational design*. Editat per BUTTERWORTH-HEINEMANN, Newton, MA, 179-189.
- TARIN, L. 1997. "El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden". *Alta dirección*. 191, 8-16.
- TAYLOR, S.J i BOGDAN, R. 1992. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- VALLES, M.S. 1997. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- VÁZQUEZ, I. 1990. *Empresa y grupo*. Barcelona: Eada Gestión.
- VILADOT, G. "La proyección profesional del pedagogo en la empresa. Apuntes para una pedagogía empresarial." Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. 1992. Tesi Doctoral.
- VORBECK, J. i FINKE, I. "Motivation and competence for knowledge management." A: *Knowledge management – Best practices in Europe*. Editat per MERTINS, K.; HEISIG, P. i VORBECK, J. Berlín: Springer, 2001.
- WALOCHIK, K. 2001. "Gestión de personas en el siglo XXI" *Harvard DEUSTO business review*. Especial, 100: 17.
- WOLCOTT, H.F. 1992. "Posturing in qualitative research". A: *The handbook of qualitative research in Education*. Editat per LECOMPTE, M.D., MILLROY, W.L. i PREISSLE, J. New York: Academic Press.
- WOODS, P. 1989. *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. 2ª Ed. Barcelona: Paidós.
- YIN, R.K. 1994. *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills: Sage publications.

ANEXOS

Annex 1: Diari de Camp.

PRIMER dia d'estada en el CAMP

Avui he anat per primer cop a TDD. He quedat impressionada. L'edifici és molt gran. Té quatre plantes, una zona de parking, porter i gos. Hi he anat a parlar amb una persona de l'Alta Direcció i amb el responsable de la Gestió del Coneixement, F.K.

He arribat puntual i m'han fet esperar a l'entrada. A la recepció hi ha una noia que agafa el telèfon, cadires i una tauleta plena de revistes especialitzades en noves tecnologies. Hi ha un panell de propaganda i uns estants plens d'informació sobre l'empresa: un revista de projecció externa, un full amb activitats de formació... No tinc més temps per donar-hi un cop d'ull perquè ve a buscar-me una noia i diu que l'Alt Directiu no em pot atendre encara perquè està amb una visita, però que F.K. baixarà de seguida per parlar amb mi. Em fa passar a una sala que està al costat de recepció. Hi diu número 1. Dins hi ha una taula rodona amb unes vuit cadires situades al voltant. Espero l'arribada d' F.K. Entra als cinc minuts . És un senyor d'uns cinquanta anys, de rostre afable i seriós. Du bigoti i no és gaire alt. Ens presentem i em diu que s'alegra de conèixer-me i que li expliqui exactament què és el que pretenc estudiar, de què treballa, etc. Li ho explico i m'escolta amb molta atenció. Quan li dic que m'interessa el tema de les actituds en la Gestió del Coneixement sembla molt satisfet. Diu que és l'aspecte que a ell el preocupa més i que creu que hi ha poca cosa a fer per millorar la participació de les persones membres de l'empresa. Li dic que sí, que és un tema difícil però que segur que hi ha coses per fer. Sembla molt interessat i preocupat perquè passa mitja hora de la cita i l'Alt Càrrec encara no ha aparegut.

Durant l'entrevista he pres nota del què m'ha anat explicant i després he fet la transcripció del contingut. És la primera entrevista que analitzaré.

Com que la persona que esperàvem no venia, m'ha convidat a veure les dependències de l'empresa. He visitat les diferents plantes. M'ha fet la impressió que totes són idèntiques: sales rectangulars amb taules alineades transversalment plenes d'ordinadors, tots engegats, i persones mirant-los atentament i teclejant. Algunes persones parlaven entre elles, no en grups més grans de tres. Hi ha un clima de silenci i de treball. Algunes de les sales eren més buides que altres i la majoria de membres de l'empresa són homes, al menys aquesta ha sigut la meva primera impressió.

La planta que queda a sota de recepció sembla un subterrani. Hi ha una exposició de màquines antigues: els primers ordinadors. Estan ordenats per antiguitat i F.K. se'n sent

especialment orgullós . Es nota amb el to de veu i la quantitat d'energia que gasta descrivint-me la funció de cadascuna, la millora de les noves respecte de les velles...

Tornem a la sala número 1 i la noia que hi ha a recepció ens diu que la persona membre de l'equip directiu ha baixat i, com que no hi érem, ha marxat.

Ens quedem parats tots dos i decidim que jo li faré arribar, per mail, un petit currículum meu i una proposta de treball per escrit. Em diu que sobretot especifiqui què necessitaria fer. Ell amb aquest document parlarà amb l'Alta Direcció i Recursos Humans. Diu que a ell l'he convençut i que li agradaria que fes la recerca a l'empresa.

Marxo més contenta que un xínxol. Sobretot perquè ara sé que aquesta persona porta dos anys amb el tema de Gestió del Coneixement i crec que podré aprendre'n molt. L'únic regust amarg és perquè no ens hem trobat amb la persona directiva.

SEGON dia d'estada en el CAMP

Després de molts dies d'enviar mails a F.K. i a la persona de contacte de Recursos Humans, W.F., per fi avui hem quedat per parlar de la nostra col·laboració. Ens hem trobat al migdia en una sala de les de recepció però més petita i més allunyada que la número 1 de l'altre dia. Durant una estona estem sols F.K. i jo i ell m'explica els problemes que es troba amb la gent. En concret em parla de dos casos que són molt reticents a implicar-se en la GdC. Just en aquest punt entra W.F. És una noia bastant jove, amb el cabell llarg i arrissat. Té una mirada agradable i intel·ligent. En F.K. li fa un resum del què estàvem parlant i ella li demana aclariments... Noto que deu ser novella perquè hi ha molta informació sobre l'empresa que desconeix i aprofita la trobada per assabentar-se'n. En algun moment de la conversa deixa clar que si la gent no fa el què ha de fer és perquè no hi ha la norma explícita sobre què cal fer i perquè no hi ha sanció. Pregunta a F.K. quin és el seu estatus dins l'empresa. Just abans que entrés ella, jo li havia fet la mateixa pregunta. Diu que ell no és director de res, que s'ocupa de la Gestió del Coneixement i prou. W.F. pregunta sobre com va néixer el tema de la Gestió del Coneixement i ell li explica que va sorgir de la necessitat d'un dels Departaments. Després em pregunta quin és exactament el meu centre d'interès i quan li explico sembla sorpresa agradablement. Just en aquest moment entra l'Alt Càrrec que esperàvem el primer dia i li diu que pot ser interessant que fem la recerca extensible a tota l'empresa perquè els pot ajudar a saber cap a on van... A ell li sembla perfecte. És un senyor d'uns quaranta i pocs anys. Elegant i

agradable. Sembla molt segur de si mateix i, tot i que va just de temps, el que ens dedica és productiu perquè posa molta atenció i concentració en la conversa.

Quedem amb W.F. que li aconseguiré alguna mena de document signat pel Departament de la UAB conforme jo en sóc professora.

El contingut de l'entrevista el transcriu. Aquí vull dir que cada cop em sembla més interessant començar l'estudi. Crec que s'ha creat una complicitat entre F.K., W.F. i jo. F.K. sembla desil·lusionat perquè diu que: -ja veig que em quedo sense consultora amb la que treballar...-. Jo li prometo que no serà així i que considero que ell és qui més em podrà ajudar i que si puc fer alguna cosa per ell, la faré, que només ha de demanar-m'ho.

Tinc la sensació que els he causat bona impressió. Ara només he de fer un cronograma i detallar les accions per a la recerca. Hem quedat que parlarem de com queda tot plegat.

TERCER dia d'estada en el CAMP

Ha tornat a passar molt temps fins que he aconseguit que em diguessin que ja podia començar l'estada a l'empresa. Per fi avui hi he estat. Primer he parlat amb W.F., que m'ha posat en antecedents sobre el Dep. de RRHH. He transcrit els detalls que recordo de l'entrevista. La meua impressió ha estat que els sembla que les coses no s'han fet gaire bé a l'empresa i que tot el departament, que és molt nou, està entestat en aconseguir bons resultats. D'altra banda, m'ha explicat dificultats que ella s'ha trobat en el seu procés d'integració a l'empresa. M'ha tornat a ensenyar els diferents departaments. Quan passejàvem per l'edifici hem vist F.K., que ha estat content i m'ha donat la benvinguda. Quan ja era a baix, a RRHH, m'ha vingut a buscar per presentar-me el Director del Departament "A". F.K. li ha parlat en castellà tot i que ell s'ha dirigit a mi en català. Ha estat molt amable i F.K. li ha dit que segurament ja parlaria amb ell.

Amb F.K. hem quedat que em dedicarà 1h del seu temps cada cop que hi vagi per explicar-me la història de l'empresa i el funcionament de la Gestió del Coneixement. Que té altres coses que també vol fer..., bé, que de fet al Director li interessa que es facin... M'explica que aquest Director del Departament ho és també de les altres delegacions repartides pel territori espanyol. Vol presentar-me una altra de les persones que tenen càrrec en el Departament però està ocupada. Ho deixem per un altre dia.

M'adono que no només m'interessarà parlar amb els directors de cada Departament sinó també amb les persones amb càrrecs intermedis (suposo). Hauré de demanar-los que em deixin

parlar amb empleats i empleades... (això més endavant). No sé si no seria bo... no. Res de qüestionari.

Quan hem arribat a RRHH m'ha presentat les persones membres que seuen en grans taules disposades unes davant de les altres. També treballen amb l'ordinador. Tenen la decoració molt més curosa que a la resta dels Departaments. Hi ha plantes i fotografies de nens.

Em saluden totes breument i tornen a la seva feina. No sembla que donin massa importància a la meua presència. M'ensenyen la taula que m'han assignat W.F. em diu que em proporcionaran una adreça de correu perquè pugui entrar a la Intranet.

QUART dia d'estada en el CAMP

Som a la taula de F.K. Està situada al Departament "A". A poca distància hi ha el despatx del Director del Dep. i s'asseu una altra persona amb un càrrec en el Departament. El despatx del primer és força gran, quadrat. Hi ha una taula gran i una altra, al davant, d'ovalada. Tota l'estança es veu perfectament des de fora perquè està separada de la resta del recinte per vidres.

Quan surt el Director un moment, F.K. aprofita per presentar-me'l. És molt deferent amb ell. Li parla amb molt respecte. Ell sembla complagut amb la meua presència i es mostra disposat a donar-me ajuda si la necessito. És un home força jove. No crec ni que arribi als quaranta anys i, tot i així, el seu posat és d'extremada serietat. El seu físic no acompanya el posat adust amb el que es passeja per l'oficina.

Sec al costat d'F.K., a la seva taula. Obre l'ordinador i comença a ensenyar-me coses. Parla baixet i de forma relaxada. Té capacitat didàctica i es nota que gaudeix explicant les coses que ha anat fent en la Gestió del Coneixement (GdC). Em dóna informació valuosa sobre què ha funcionat i què no. Noto que té idees pròpies sobre què cal i què no cal fer... Em demana el meu parer però de seguida té a punt una resposta que és una refutació al meu argument... bé, més que argument sencer jo només apunto alguna idea per tal d'extreure informació. No em vull mullar encara. Vull saber què opina ell sense condicionar les seves respostes. Més aviat em limito a preguntar de manera indirecta.

CINQUÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he estat tota l'estona amb F.K. Havia de parlar amb W.F. però no hi era.

En un moment de la conversa em comenta la necessitat de parlar de la GdC amb les persones de nou ingrés. M'explica que pensa fer-ho durant una sessió de formació sobre procediments de treball que tenen previst fer. Li comento la possibilitat de treballar el tema de les actituds. Li encanta la idea i em diu que pensi alguna cosa.

SISÈ dia d'estada en el CAMP

Avui primer he vist W.F. Hem planificat les entrevistes. Sembla preocupada pel tema de les persones de nou ingrés. Li ensenyo el guió de preguntes que he elaborat per a l'entrevista amb directius i càrrecs intermitjos. Li sembla bé i em diu quins temes els interessen més des de RRHH.

Avui he sabut l'estructura organitzativa de l'empresa i també l'inici de la seva història. La primera informació me l'ha donada W.F. i la segona F.K.

Li he explicat alguna de les idees que se m'han acudit per treballar les actituds. Li han semblat molt bé i em proposa que sigui jo la que faciliti les activitats. Estic contenta de poder col·laborar en alguna cosa.

SETÈ dia d'estada en el CAMP

Segueixo les sessions d'entrevistes amb en F.K. Cada dia segueixo el mateix ritual: arribo i saludo la noia de Recepció. Introdueixo el meu codi de Control de Presència, pujo a la segona planta (RRHH) i deixo les coses a la "meva" taula. Agafo la llibreta i el boli i pujo a la tercera planta on hi ha F.K. M'assec al seu costat i comencem la conversa que acostuma a durar una hora. Després torno a baixar a RRHH, engego el meu ordinador, reviso els documents que m'ha deixat F.K en el meu espai de la xarxa i observo, mentre faig veure que llegeixo, el què passa al meu voltant.

Vull comentar que em passejo amunt i avall de l'empresa sense que ningú s'immuti. Vull dir que la majoria de gent ni em mira quan passo. Segueixen mirant l'ordinador o parlant pel telèfon. Algunes vegades, si la persona per la que passo pel costat aixeca el cap i ens mirem, llavors pot ser que aquesta persona em saludi però sovint sóc jo qui ho fa i després rebo resposta. Si no sóc jo la que dic: -hola-, majoritàriament ningú no em diu res. M'adono que en aquesta

empresa la gent no es coneix. Jo podria ser perfectament una empleada a la que no coneixen. Crec que això és el què pensen...

VUITÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he participat en el curs pels novells que organitzaven F.K i una persona que té un càrrec intermig en un dels Departaments. He tingut l'oportunitat de conèixer millor aquesta persona, és oberta i planera. De seguida m'ha sonat detalls sobre la seva vida privada. Es considera una persona amb sort. Li agrada la seva feina.

Arriben les persones participants del curs. Em sorprenc que la majoria són dones! Només hi ha un noi. Hores d'ara ja puc afirmar que la majoria d'empleats són homes, sobretot en els Departaments Tècnics.

Em presenten i qui és càrrec intermig comença l'exposició sobre la feina que hauran de fer les persones noves a TDD.

Tot el grup està molt cohesionat i sembla que tenen l'esperança real que tot el què hi ha a GdC els pot ajudar molt en la seva integració a la feina. Val a dir que encara no han començat la seva estada dins l'organització. Venen de fer tres mesos intensius de formació en un Centre extern. Entre ells es coneixen molt però no coneixen gairebé ningú de l'empresa.

NOVÈ dia d'estada en el CAMP

Avui F.K no hi és. He pujat com sempre i m'han dit que no hi havia anat. M'adono que té una gran independència dins l'empresa. Obro el correu i en reviso el contingut. Prenc notes per poder fer l'Anàlisi de Documents. Observo una estona. Les diferents persones de RRHH treballen en silenci. Cadascú fa la seva feina. Qui dirigeix té una reunió amb un senyor en el seu despatx, (tots els despatxos són de vidre i es veu el què passa dins).

DESÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he començat les entrevistes amb persones pertanyents als diferents Departaments. És la primera fase d'entrevistes i la que jo considero segona fase de recollida d'informació en el camp. La primera fase ha consistit en prendre contacte amb els diferents escenaris i persones que

m'han servit de porteres per a la investigació. M'han explicat les coses més funcionals de l'empresa i, en concret, de la GdC.

La primera persona que entrevisto és una persona d'uns seixanta anys. Té el rostre afable i sembla de caràcter bondadós i tolerant. M'atén amb molta amabilitat i diu que m'ajudarà en el què pugui. A mesura que avança l'entrevista es va obrint i em va explicant les seves preocupacions... És una persona que s'ha preocupat molt per estar al dia en coneixements i que valora molt la seva feina. El contingut de l'entrevista el transcribo a part per fer-ne, després l'anàlisi. La impressió general que m'enduc, però, és que troba a faltar els 'vells temps' en què es treballava en petit grup i les persones mantenien una relació més estreta a l'empresa.

Començo a fer l'entrevista amb una altra persona. Estem en el seu despatx. Sembla entusiasmada per la seva feina. Viu com un repte els seu treball, vol aconseguir resultats que siguin valorats per empleades i empleats. M'adono que li preocupa no aconseguir-ho. És una persona jove. Crec que entre els trenta i molts i els quaranta i pocs. És decidida i va molt ben arreglada. És alta i imposa respecte. Crec que això és així perquè dona la impressió de ser molt intel·ligent i de pescar-ho tot en un obrir i tancar d'ulls.

M'explica tot el què ha fet des que va entrar i les diferents funcions de les persones membres del Dep. M'ensenya el Document que està treballant en l'actualitat i que ja referència a la declaració de valors de l'empresa. Un d'aquests valors és la GdC. Deixem l'entrevista aquí perquè s'ha fet tard i quedem que la continuarem un altre dia.

ONZÈ dia d'estada en el CAMP

He acabat l'entrevista que vaig iniciar el darrer dia . La persona entrevistada m'explica coses sobre el Coneixement que hi ha en el Dep. i els principals problemes que troba amb el personal. D'altra banda, valora molt positivament la feina d' F.K. M'agrada el tracte de confiança que té amb mi. Per segon cop torna a parlar de la seva por de que la "gent no s'impliqui" amb les accions que organitzem des del Dep. perquè 'estigui cremada'. Al llarg de l'entrevista queda clara aquesta por. Se m'acut que es sent pressionada per aconseguir resultats i que percep que aquests no depenen només d'ella, i això l'angoixa.

DOTZÈ dia d'estada en el CAMP

Ara el tema de la programació d'entrevistes me'l porta una de les noies del Dep. de RRHH. És la més nova. Porta pocs mesos treballant. Arribo al Dep. i em comenta que ha actualitzat les dates d'entrevistes. Avui he de parlar amb dues persones.

Entrem amb D.O. en una habitació en la que hi ha una sèrie de taules disposades les unes al costat de les altres, formant un gran rectangle. A un extrem de la taula hi ha un ordinador portàtil connectat, un telèfon mòbil i tot de papers pel voltant. És obvi que, a més de treballar en la seva taula, que està a l'oficina, també treballa aquí dins. En aquesta habitació també hi ha monitors d'ordinador sense aparell, una fotocopiadora i el què sembla un escàner. No és una habitació gaire ben arreglada. Més aviat sembla una espècie de magatzem no mal endreçat del tot.

M'assec davant d'ella i li faig l'entrevista. Em dona molta informació. Es mostra molt oberta i parla sense embuts. Es nota que li agrada la seva feina, que es valora, i que manté certa distància saludable en relació amb la pressió pels resultats que, percebo, rep del seu cap.

Una estona després -l'entrevista amb D.O. s'ha allargat més del compte-, parlo amb la persona que dirigeix un dels Departaments. Entro en el seu despatx i m'atén sense interrupció. M'explica coses sobre el procés de negoci que em són molt útils. Té capacitat per informar i crec que també s'ho passa bé explicant. No és gaire gran, potser té quaranta i pocs anys. Parla en castellà, un castellà salat, del Sud. M'ensenya alguna iniciativa que ha tingut de cara a la GdC. Li dono suport i sembla content. L'entrevista acaba en un to distès i de broma. M'explica alguna anècdota i riem plegats. Es mostra molt disposat a col·laborar amb el què sigui.

Per avui aquestes han estat les dues entrevistes. Pujo al meu lloc, obro l'ordinador i miro el correu. Després d'una estona, dic adéu i fins demà passat!

TRETZÈ dia d'estada en el CAMP

He estat a la part més enterrada de l'empresa. La impressió que me n'he endut és que es tracta d'un món paral·lel a la resta. El grup que hi treballa sembla molt cohesionat i el seu cap molt accessible i proper.

Crec que amb aquesta persona hi he establert una relació d'empatia interessant. No sé perquè però em dona la impressió que es creu immune a qualsevol represàlia per part de la

direcció i per això es permet dir les coses tal i com les pensa. Té un sentit de lleialtat vers 'la seva gent' molt gran. És una situació curiosa. Sembla que aquesta persona té la sensació de ser molt poc valorada per l'empresa, ella i el seu equip, i, en canvi, ella valora moltíssim l'equip i la feina que fan tots plegats.

Marxo de l'entrevista amb la sensació que les coses no són tan senzilles com semblaven en un principi i que hi ha gent que es ressent de la prioritat que es dóna al fet de facturar.

CATORZÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he assistit a una reunió de RRHH. Ha sigut molt interessant perquè m'ha permès veure la interacció entre les persones membres. La persona que dirigeix demana el parer de tothom i procura que tots i totes entenguin els motius pels quals pren les decisions. Totes les persones assistents participen en la conversa en algun moment. El clima és seriós i la disposició espacial no contribueix a la distensió: totes les persones s'asseuen mirant qui dirigeix, les unes d'esquena a les altres.

L'entrevista que he fet avui amb la persona d'un dels Departaments ha sigut la més freda que he fet fins ara. Durant l'entrevista m'ha deixat sola al despatx tres o quatre cops. La persona ha estat poc considerada si tenim en compte que teníem una cita pactada. Em contesta les preguntes molt breument i queda molt clar que no li agrada el tema de la GdC.

Després d'aquesta conversa que m'ha deixat un cert regust a la boca, entrevisto un membre d'un altre Departament que es mostra de seguida molt col·laborador i ben predisposat.

Acabo amb la sensació que aquesta persona es troba amb molta pressió, tant per part del seu cap com per part d'algunes de les persones empleades. De totes maneres, conserva la il·lusió per la feina i es nota que hi posa l'ànima.

QUINZÈ dia d'estada en el CAMP

La persona amb la que he parlat avui aparentment sembla una cosa: adusta, fiscalitzadora, no gaire parladora... En canvi després de parlar-hi he canviat la meua impressió. No ha callat.

Havia de tenir una altra entrevista, avui. Però N.K. no m'ha rebut. Ha dit que estava ocupat. La seva secretària m'ha semblat inquieta perquè ella mateixa m'havia concertat la cita... Hem quedat per un altre dia. He tingut la oportunitat de veure on estan situades les persones de

més poder a l'empresa. El primer que crida l'atenció és que és l'única zona que té les parets recobertes de moqueta. A banda i banda del passadís, folrat de moqueta, hi ha varies portes de despatxos. Una d'elles és oberta i dins s'hi veu un escriptori gran i una taula més petita de forma ovalada. En una de les bandes del passadís hi ha un taulell de fusta en forma de barra americana i darrera la barra s'hi asseuen dues secretàries, cadascuna amb llurs ordinadors. Més enllà d'aquest espai, continuen les portes a banda i banda. Al final de tot hi ha una habitació que té la porta oberta i que em sembla que és una petita cuina.

Hi ha molt silenci. Només se senten les dues secretàries quan parlen per telèfon, cosa que, per cert, no paren de fer.

SETZÈ dia d'estada en el CAMP

Avui no he fet les entrevistes als llocs habituals. La sala gran de recepció, en la que ja he estat en alguna ocasió, estava ocupada. La recepcionista m'ha concedit una de les sales petites i asfixiants de la part del davant de l'edifici i, al davant de la sala número 1 habitual. A aquella hora hi toca el sol i la veritat és que 'achicharra'. Prenc nota mental que, sempre que pugui, he d'evitar aquestes sales petites de la part del davant.

La persona que entrevisto és gran. Es mostra molt reticent a col·laborar. Fa brometes no gaire agradables i afirma que s'explica molt bé. A mesura que avança la conversa em pregunto d'on ha tret aquesta convicció. Em costa bastant seguir la lògica del seu discurs. Diu renecs i em sembla molt 'passota', és com si estigués 'al cap del carrer de tot'. Marxo amb la sensació que la situació no ha millorat gaire des del principi de l'entrevista al final. Continua amb aquesta actitud de "pare perdona vides": -ai, nena, vols dir que en trauràs res de tot això?-. Aquesta és la meva impressió.

DIVUITÈ dia d'estada en el CAMP

Repeteixo sala petita i encofurnada. Què hi farem. La persona interlocutora d'avui és jove i amable. La sala ja no sembla tan horrible. He arribat just a l'hora i encara no he pujat a RRHH. L'entrevista es desenvolupa en un to distès. Potser és perquè la persona entrevistada sembla que està entusiasmada per la seva feina. M'explica que ha introduït procediments nous de treball.

Després d'aquesta conversa entrevisto una altra persona d'uns trenta i molts anys. Té un posat sever i adust. Quan arribo està acabant de parlar amb un membre del Departament al qual

dóna instruccions breus, clares i precises. Jo diria que molt contundents. Sembla preocupada i sento que han de resoldre algun problema amb un client que s'està queixant i que l'ha requerida a ella... Quan iniciem la conversa, el to canvia. És molt més suau i parla pausadament. El què no ha perdut és la contundència amb què afirma tot el què diu.

Després d'una estona de parlar-hi, arribo a la conclusió que és una persona intel·ligent. Molt intel·ligent. Li faig alguna suggerència sobre algun tema que em comenta i ... ja hi ha pensat. No dubta gens en exposar els seus arguments... D'altra banda penso que deu ser difícil convèncer-la de res... Surto amb la sensació que no li he aportat gran cosa. Sempre intento que les persones que entrevisto també hi guanyin quelcom, parlant amb mi. Intento que sigui més un intercanvi que una 'extracció d'informació' pura i dura. En aquest cas em sento com si hagués sortit d'una classe magistral en la qual l'ensenyant s'explica molt bé però no li interessin en especial les aportacions que puguin fer estudiants i estudiantats.

DINOVÈ dia d'estada en el CAMP

Avui, per fi, celebrem l'esperada entrevista amb una de les persones de l'Alta Direcció. Costa molt poder convenir una cita amb elles... La seva secretària em fa passar a una habitació que resulta ser una sala de reunions molt ben equipada: ordinador amb projector en pantalla gran, paper·lògraf, pissarra tipus 'Vileda' i una taula enorme, ovalada, amb còmodes butaques disposades al voltant. M'assec en un extrem, de manera que em quedin les dues portes d'accés a la vista.

Arriba amb deu minuts de retard. Somrient i disculpant-se. S'asseu a la meva dreta, espai que coincideix amb part de la capçalera de la taula, i anem per feina.

L'entrevista es desenvolupa sense interrupcions. És agradable parlar amb aquesta persona. Només em demana el meu parer en un parell de coses puntuals i entenc que opina que encara no és moment de demanar-me els resultats de l'estudi. Sembla molt entusiasmada amb la feina que ha fet des que és a l'empresa i engrescada amb el futur. En algun moment dubto que sigui prou conscient de les dificultats que comporta tot el que diu que vol impulsar. Li insinuo la qüestió i m'adono que no li ve de gust entrar en detalls. Crec que pot respondre a un perfil d'Impulsora i de Cervell segons Belbin (1995). Cap al final de l'entrevista, però, reconeix que hi ha dificultats. Ara bé, aquestes dificultats les situa en les àrees que estan fora de la seva responsabilitat.

Acabem l'entrevista. M'acompanya fins al final del passadís, concretament fins allà on acaba la moqueta, i continua parlant-me de l'empresa i de la seva feina actual en comparació

amb la passada... No escatima temps i percebo que és una característica del seu estil de lideratge. L'he observat en altres ocasions i habitualment s'atura a parlar amb tothom i, tot i que va de pressa, no dóna la sensació que la molesti ningú.

Un cop ens hem acomiadat, em dirigeixo a RRHH i una de les persones porteres de la recerca en pregunta com m'ha anat. Sembla interessada. Li dic que molt bé. No em demana res més. Certament amb la meva feina totes les persones implicades es mostren discretes. És d'agrair.

VINTÈ dia d'estada en el CAMP

Avui havia de parlar amb una altra de les persones que ocupen càrrecs d'Alta Direcció però per sort he telefonat abans d'anar-hi (un pressentiment o intuïció?) i, efectivament, no era a l'oficina, estava de viatge. La seva secretària s'havia oblidat de telefonar-me. Sembla sincera i me la crec. Quedem per un altre dia. A veure si anirà bé!

VINT-I-UNÈ dia d'estada en el CAMP

Això ja és massa! Avui la persona d'Alta Direcció que l'altre era de viatge avui tampoc em volia rebre!!! I sí que hi era! Ha parlat d'un problema gros amb la xarxa i de treball acumulat... La seva secretària s'ha 'quadrat' i m'ha dit: -vine, vine, al menys faig les presentacions. I dit i fet, entro en el 'súper despatx'. Em fa seure en una taula rectangular de vidre i em demana que li expliqui 'de què va tot això'.

És un persona elegant. El seu aspecte és molt curós i diria que li agrada causar bona impressió. Les seves formes també són extremadament corteses i denoten que interposa una distància considerable entre ambdós.

Li explico la meva situació a la universitat, el tema de la meva recerca, l'elecció de l'empresa... Em fa moltes preguntes relacionades amb el tema d'estudi i, és sorprenent, també sobre la meva metodologia de treball. La conversa dura uns vint i cinc minuts. Penso que no és gaire cert que no tingui temps... Amb totes aquestes preguntes que em fa em sento examinada. Tinc la impressió que me'n surto bé, però. De fet, tinc el tema molt interioritzat...

Quan considera que ja no vol preguntar-me res més, li dic amb cert to irònic... Al final l'entrevista me l'has feta tu a mi... Riu i em contesta: -bé... demana-li hora a la meva secretària i ja farem l'entrevista. Tanca la porta i fi de la conversa!

Sobre la Gestió del Coneixement només m'ha fet un comentari que venia a dir 'tot això ara és extremadament complicat. Abans no teníem tants mitjans i hi havia més coneixement acumulat que ara. Els grups tenien molt coneixement i molt valuós'.

Després de parlar-hi tinc la sensació que aquesta persona havia de donar el seu aprovat a la recerca abans d'accedir a parlar amb mi.

Decideixo que li comentaré a W.F. de RRHH. Necessito tenir més informació per poder tenir una opinió clara sobre aquest tema.

VINT-I-DOSE dia d'estada en el CAMP

L'entrevista que he fet avui m'ha deixat sorpresa i no del tot convençuda. No estic segura que el què m'ha explicat la persona entrevistada sigui del tot cert... No sé si es refia de mi i ha tingut un moment de debilitat i necessitava desfogar-se, o si m'ha volgut posar a prova o si s'ha tret de sobre la responsabilitat de fer l'entrevista... El fet és que ha quedat pendent. Només s'ha limitat a explicar-me el seu malestar. No sé perquè m'he quedat amb aquesta estranya sensació... potser perquè no sembla una persona que s'obri fàcilment a ningú... Potser, al capdavall només és la sorpresa que em fa tenir aquests dubtes.

Després he parlat amb una altra persona jove, d'aspecte intel·lectual. Per tot el què ha comentat es nota que està implicada amb la seva feina i reflexiona sobre ella. També és molt clar que amb les persones que són les seves companyes hi ha bona harmonia. Sembla algú a qui no li agraden gens els problemes. Fins i tot un pèl depenent...

VINT-I-TRESE dia d'estada en el CAMP

Avui tenia hora per fer-li l'entrevista a W.F. De fet, hem parlat d'altres coses i el temps ha fugit. De totes maneres, el què m'ha dir ho considero molt rellevant. No n'he pres nota i, per tant, no incloc la conversa en les entrevistes formals però si que en vull deixar constància en el diari de camp.

Tot ha començat quan li he manifestat la meva sorpresa perquè una persona membre del Departament ha deixat l'empresa i, segons ella mateixa em va dir per telèfon, no per una oferta millor. Li demano que m'expliqui què ha passat, si és que ho pot fer. M'alegro que em tingui prou confiança com per explicar-m'ho.

Després d'això, bé allò realment interessat. Li explico les dificultats que estic tenint per poder entrevistar una de les persones directives. Primer sembla sorpresa però de seguida diu: -és que en un primer moment a tots ens va sorprendre la teva presència aquí. Vam estar discutint amb un altre membre del Departament què fer... no teníem clar quina era la teva funció... pensàvem que era possible que un dels membres de l'Alta Direcció volgués fer una avaluació externa... Però vam decidir que no semblava això. Que dones la sensació de ser una persona molt transparent i que no creiem que et prestessis a coses d'aquest tipus... Després ja hem vist que vam encertar-.

Hem esgotat el temps amb la conversa. Crec que ha valgut la pena. Es disculpa per no haver fet l'entrevista i em diu, sorneguera: -això et passa per preguntar-.

Quedem que si hi ha algun aspecte rellevant que crec que li he de preguntar, ja ho faré en una altra ocasió, de fet ja he parlat amb W.F. de la majoria dels temes i no crec que calgui fer-li l'entrevista semi-estructurada.

VINT-I-QUATRE dia d'estada en el CAMP

De nou una altra entrevista. La persona protagonista estava nerviosa. M'ha costat que es relaxés una mica... Tinc la impressió que no ho he acabat d'aconseguir... Malgrat que m'ha dit que està contenta amb l'empresa m'ha donat la sensació de poca sinceritat.

VINT-I-CINQUÈ dia d'estada en el CAMP

L'entrevista d'avui ha sigut molt satisfactòria. La persona interlocutora estava molt ben disposada a parlar i a donar-me el seu punt de vista sobre els diferents temes que li he plantejat.

De nou la bona disposició sembla que està relacionada amb l'edat de la persona entrevistada. En general les persones més joves es mostren més comunicatives que les més grans.

Tinc la sensació que aquesta persona té ganes d'arribar a llocs de més responsabilitat dins de l'empresa. Li interessa la Gestió dels Recursos Humans.

Després d'aquesta conversa en la sala número 1, l'habitual, m'he trobat amb dues de les persones porteres de la investigació. Em comenten que els han arribat rumors que les qüestions que plantejo no semblen relacionades amb la Gestió del Coneixement. Els dic que jo procuro

explicar a totes les persones entrevistades el perquè de cada pregunta però que comprenc que no sempre s'entén. Em donen mostres d'estar d'acord amb mi.

VINT-I-SISÈ dia d'estada en el CAMP

He entrevistat una persona molt seriosa. Ha contestat les qüestions amablement i he aconseguit que es crees un clima prou distès com perquè em palès de qüestions personals.

Hem estat a la sala de sempre i no hi ha gaire cosa més a dir.

VINT-I-SETÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he aconseguit parlar amb una de les persones que tenen un càrrec important dins l'organització i amb la qual no hi havia manera d'aconseguir concertar una cita. M'ha rebut més amablement que la darrera vegada i ha parlat pels descosits. S'ha estès molt explicant-me la seva trajectòria professional. Parla a poc a poc i s'escolta ella mateixa atentament.

Tot i que m'escolta amb atenció, m'adono que és una persona més aviat acostumada que siguin els altres els que estiguin per ella.

Podria definir la trobada com “una xerrada amb una persona més aviat escèptica i encantada de ser-ho”.

Més tard he anat a veure la persona que m'ha d'autoritzar a fer un dels grups de discussió. S'ha mostrar molt col·laboradora i m'ha ajudat a trobar una data adequada.

VINT-I-VUITÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he fet la primera entrevista grupal. Les persones membres del Departament han fet festa grossa amb la reunió. Sembla que s'ho han passat pipa intercanviant opinions. Són un grup molt cohesionat, possiblement perquè són poques persones en el Departament.

Diria que no “s'han tallat ni un pèl” i que han dit tot el què els ha semblat adequat.

L'entrevista ha tingut un to molt distès i de broma agradable.

Després de l'entrevista hem fet un cafè i la conversa ha continuat sobre els temes que havíem encetat.

Una estona més tard he anat a veure una de les persones que m'ha d'autoritzar la realització d'un altre "Focus Group". Li exposo el què necessito i el perquè. Em sorprèn que es mostri tant ben disposat. Fins i tot s'asseu amb mi per preparar-ho! Li agraeixo i li dic que no és gens complicat. Que el mateix dia que decidim amb la seva secretària, 'reclutem' les persones i fem l'entrevista grupal. Insisteix en orientar-me sobre qui pot ser més indicat per formar part del grup... Li explico que en aquest cas m'interessa la varietat i el factor atzar i que, per tant, procurarem que 'hi hagi una mica de tot' i ja està. Diu: -'A ver si yo estoy por aquí... ah, no, que no hace falta que yo esté... bueno, que igual no puedo estar, ¿no?'. Aquest comentari el fa rient de la seva pròpia perspicàcia. Jo contesto: -'Bueno... más bien no-.' Acabem rient plegats.

Crec que ja hem acabat; però no. M'explica que d'ençà de la nostra anterior conversa ha reflexionat molt. Diu que quan va acabar de parlar amb mi no sabia si l'havia enganyat i en realitat estava estudiant una altra cosa diferent a la Gestió del Coneixement, o si què el que jo li havia preguntat tenia relació real amb el tema i mai se li havia acudit. Em diu que, pensant, pensant, es va adonar que era el segon supòsit i que, des d'aleshores li ha estat donant voltes.

Quan sento que es pensava que l'estava enredant ric i li explico que sóc pedagoga, que vaig fer la tesina sobre lideratge d'equips de treball...

Segueix explicant-me que s'ha adonat que el què realment importa per gestionar el coneixement és la voluntat de les persones... i que això depèn de moltes més coses que dels mitjans que tinguin a l'abast i del què els recomani el Cap... Em fa preguntes sobre la cultura empresarial i, sobretot, té molt interès en saber si considero que el lideratge és la causa de que empleats i empleades s'impliquin o no en el procés de Gestió del Coneixement... Li responc que el lideratge és una de les variables que influeixen en el tipus de cultura i que jo crec que la cultura està directament relacionada amb la participació de les persones de l'empresa en el procés de compartir coneixement... i que això és el què intento esbrinar estudiant l'empresa... Em pregunto si temia que el meu estudi podés responsabilitzar les persones líders de la manca d'implicació de la gent del seus respectius Departaments en la Gestió del Coneixement...

Em diu que tot plegat li sembla molt interessant i important i que vol saber els resultats de la meva recerca. Li dic que faré un informe per a l'empresa... riu i diu que prefereix que li vingui a explicar jo.

Ens hem acomiadat fins el dia en que faré l'entrevista grupal.

VINT-I-NOVÈ dia d'estada en el CAMP

Tot i que ja he acabat la fase d'entrevistes individuals, me n'havia quedat una per fer degut als motius de sempre: dificultats perquè la persona entrevistada trobés un forat a la seva agenda per dedicar-me atenció a mi. Finalment avui ha pogut ser.

L'entrevista ha sigut ràpida. La persona entrevistada tenia pressa i, a més a més, té capacitat oratòria i, per tant, ha enllestit els temes ràpid.

M'ha semblat que aquesta persona és excessivament seria. Semblava un xic capficada. Crec que està sotmesa a una pressió considerable. Les seves respostes han estat clares i contundents. Té una convicció gairebé absoluta amb el què diu i penso que ha de ser difícil fer-la dubtar. L'entrevista, tot i que s'ha caracteritzat per aquest to extremadament seriós, ha estat prou agradable. Aquesta persona m'ha aportat idees molt estructurades i raonaments molt clars sobre les seves percepcions.

TRENTÈ dia d'estada en el CAMP

Després de parlar una estoneta amb les persones del Departament de RRHH sobre com ens van les coses, tant a elles com a mi, baixo a recepció per fer una altra entrevista grupal. Aquest cop amb membres del Departament A.

Després de la meua introducció, passem directament a les qüestions relatives a l'entrevista. En primer lloc parla una de les persones de més edat però de seguida s'hi afegeixen altres de més joves. Estic contenta perquè hi ha perfils molt diferents: des de persones que porten dècades a l'empresa fins a persones que fa menys de mig any que hi són. A més, no es coneixen massa entre elles. Les més grans es nota que es coneixen una mica més, però no gaire.

M'agrada el nivell de sinceritat que mostren els i les participants. Hi ha moments de la conversa en que uns es sorprenen del què diuen els altres i semblen molt interessats en conèixer les percepcions de les persones amb les quals han mantingut menys tracte. En algun moment de la conversa m'adono que s'està produint un procés de feed-back interessant entre les persones que porten més temps a l'empresa i aquelles que fa poc que hi són. Les primeres es queden sorpreses quan les segones expliquen com ha estat el seu procés d'integració i les dificultats que han hagut d'anar superant i amb les que encara es troben actualment.

Tinc la sensació que aquesta reunió grupal està assolint uns objectius que no estaven previstos. Em sembla que la conversa ha provocat que més d'una persona s'hagi adonat de coses que abans li havien passat desapercebudes. El posat de la majoria de persones participants quan abandonen la sala és d'abstracció reflexiva.

Més tard, un cop s'ha acabat la sessió d'entrevista grupal, vaig a visitar la persona que ha d'acceptar que organitzi un "Focus Group" amb les persones del Departament F. Quan arribo al lloc on està m'atén correctament però no em deixa acabar la meva petició. Només quan li dic que necessitaria la seva col·laboració per... em talla i diu "NO. Em sembla que ja hem col·laborat prou. Aquesta empresa és molt gran i pots demanar a molta gent que col·labori". Li dono les gràcies per l'atenció i marxo.

M'he quedat gelada. Tot i que aquesta persona sempre que he parlat amb ella s'ha mostrat freda i distant, creia que havia entès els motius de la recerca i que col·laboraria en tot. No ha estat així, bé, què hi farem. Hauré de prescindir de l'entrevista grupal amb les persones membres d'aquest Departament.

De totes maneres, l'actitud d'aquesta persona confirma la meva sensació inicial que el Departament F està molt aïllat de la resta de l'organització. Confirmo la meva impressió de que van molt a la seva i ignoren força la resta de Departaments".

TRENTAUNÈ dia d'estada en el CAMP

Avui he facilitat una altra sessió d'entrevista grupal. Ha hagut de ser en una hora intempestiva perquè les persones no podien deixar el seu lloc de treball en cap altre moment.

L'ambient en aquest grup no ha sigut gaire distès. Hi havia, com sempre, perfils personals molt variats. Una de les persones tenia tendència a no deixar parlar les altres i he hagut de donar la paraula a qui no participava tant. Aquesta persona més acaparadora és una de les fa molts anys que és "a la casa". He notat que les altres es cohibien bastant quan ella parlava tot i que jo he intentat fer-les participar de forma distesa.

Cada cop tinc una sensació més clara que hi ha una escissió rellevant entre les persones que porten dècades a l'empresa i aquelles que no fa tants anys que hi són.

La informació que m'han donat ha estat majoritàriament relativa al seu Departament i, en concret, a la seva àrea dins el Departament. Tot i que he insistit en llançar qüestions sobre la totalitat de l'organització, les manifestacions al respecte han sigut escasses. Aquest fet també

corroborar la meua impressió que les persones de TDD se senten més part d'un Departament i d'una àrea en concret, que no pas de l'organització en la seva totalitat.

TRENTADOSÈ dia d'estada en el CAMP

Arribo per fer la sessió d'entrevista grupal. Les persones membres no han estat citades prèviament. Per això el primer que faig és dirigir-me a la secretària del Departament per demanar-li que m'ajudi en la selecció. Li explico el criteri d'heterogeneïtat que m'interessa i busquem les persones que estan disponibles per fer l'activitat.

Un cop "reclutades" marxem cap a la sala que és habitual. Comença, com ja és norma en tots els "Focus" realitzats fins el moment, "trencant el gel" la persona que afirma portar més anys a l'empresa.

Hi ha discrepància d'opinions. Jo aclareixo que ja és interessant que sigui així, però les persones membres semblen entestades en arribar a consensuar les respostes. Detecto un tarannà comú basat en la negociació.

Durant l'entrevista es posa clarament de manifest l'existència de l'escissió entre "veteranos", les persones més antigues de l'organització, i "els més joves", que no porten tant temps, tot i que la majoria hi porten més de dos o tres anys.

En aquest grup totes les persones fan ús de la paraula més o menys per un igual. Tendeixen a parlar molt i a justificar tot el què diuen. Les justificacions fan referència a la pròpia experiència personal.

El clima és força distès, per bé que en algun moment hi ha opinions contraposades que amenacen en generar algun conflicte interpersonal. Hi ha alguna persona que se sent part d'una de les faccions que esmentàvem abans i se sent al·ludida pels comentaris de les altres i porta la discussió al terreny personal. Val a dir, però, que quan això succeeix no és necessari que jo intervingui perquè la persona interpel·lada es retira ràpidament del conflicte tot reformulant les seves paraules o aclarint que el seu argument no amagava cap acritud.

Tinc la sensació que les persones membres s'han oblidat de la meua presència en molts moments i això ho valoro positivament perquè significa que puc refiar-me de la informació que m'han proporcionat.

TRENTATRESEÈ dia d'estada en el camp.

El Grup de Discussió d'avui ha sigut difícil. M'ha costat entrar en el tipus de llenguatge que utilitzen les persones d'aquest Departament. Com ja és habitual, elles consideren que són un "món a part" i a jutjar per la forma amb la que parlen entre elles, potser tenen raó.

Després de superar aquest primer contacte difícil, la conversa ha anat fluint més o menys bé. Dic més o menys perquè costava fer intervenir a algun membre i hi havia dues persones que parlaven molt.

La impressió que me n'he endut és que en aquest Departament hi ha més treball en equip que en la resta. Potser perquè treballen les vuit hores en el mateix lloc de treball o perquè fan tasques semblants i es necessiten unes persones a les altres.

Annex 2: Transcripció de les entrevistes individuals.

1ª entrevista. Persona interlocutora: F.K., Responsable de Gestió del Coneixement (RGdC).

Avui tinc cita amb un membre de l'alta Direcció de l'empresa que decidirà si autoritzar-me a fer la recerca. També ha d'assistir a la reunió la persona RGdC.

Arribo i espero a la recepció. Després de 10 minuts d'espera, una noia em ve a buscar i m'explica que el Sr. S.K. no pot 'baixar' perquè està acabant una reunió però em presenta al Sr. F.K. que s'encarrega de la Gestió del Coneixement (GdC).

La meva presentació és força distesa. En F.K. diu que ell també ha donat classe a la UAB però que va entrar gent nova i no el van tornar a contractar. Hi ha, per tant, un primer punt de complicitat.

Segueixo explicant les altres coses que he anat fent, totes sobre les relacions interpersonals i els equips de treball.

M'explica que fa 2 anys que es dedica a la GdC. Que la iniciativa va sorgir des del Departament 'A', davant la necessitat detectada de que pogués 'reutilitzar-se' alguna de les 'solucions fetes a mida' per a antics clients, fent les degudes adaptacions. En F.K. va assumir aquestes funcions i diu que s'hi ha dedicat en solitari.

M'explica que a l'empresa hi treballen unes 500 persones, que la majoria són tècnics especialistes i que sovint tenen dificultats per entendre que, a l'empresa l'interessa, sobretot, la productivitat: "la funció de 'vigilar' és fonamental per tal que no davalli escandalosament la producció".

En F.K. confessa que es sent sol i que no pot parlar de les qüestions que l'inquieten. Afirmar que sobretot creu que cal estudiar el tema de les actituds humanes davant el fet de compartir coneixement. Diu: "Hi ha persones que semblen tenir una predisposició natural a voler fer les coses bé i un esperit de compartir. N'hi ha poques, però. Hi ha persones que no ho fan i sovint són les que tenen més coses a ensenyar, però no ho fan. No crec que sigui per mala voluntat. Penso que no hi veuen la utilitat, no volen dedicar-hi temps. Creuen que la seva feina acaba en 8 hores diàries. No volen treballar el cap de setmana".

"No penso que sigui una qüestió de por. No tenen perquè. Hi ha prou feina com per reconduir les persones en cas que alguna línia de negoci s'estingueixi".

En F.K. ha provat diferents estratègies per tal que es comparteixi el coneixement. Considera que l'empresa és pionera en aquest tema. Afirmar no haver trobat gaires empreses

mitjanes que hagin atès la GdC. S'ha apuntat a diferents seminaris i congressos però ara ja no hi va perquè: “sempre són els mateixos ponents que expliquen experiències repetides, la majoria de vegades es tracta d'experiències d'empreses grans que no poden extrapolar-se al nostre cas i, a més a més, la majoria de participants són consultors, no persones d'empresa”.

Li comento si creu que la Direcció hauria d'implicar-se més en el tema de la GdC. Diu: “la nostra empresa no podria suportar més canvis en la gestió general. No pot enfocar-se tot vers la GdC. No és viable”. (No m'explica perquè exactament. No em queda clar si és per manca de voluntat de la direcció, tot i que, en algun moment, en F.K. comenta que aquesta està “sensibilitzada amb el tema”. Intueixo que és més un problema de recursos econòmics, però encara no acabo d'entendre el què).

En F.K. ha acabat recorrent als Fòrums⁴⁶ que es fan a les webs que parlen sobre GdC. Explica que, a l'empresa, ell també va crear un “Fòrum” de participació interna a través de la xarxa.

Hi havia una persona que feia el paper de moderadora, vetllant per la qualitat de les aportacions que es “penjaven” a la web... Va ser un fracàs. Ningú hi acudia. En canvi “ha tingut èxit deixant que tothom hi posi el què vulgui i, quan hi ha coses noves els arriba un e-mail a les persones que estan relacionades amb el tema. Aquesta llibertat comporta possibles errors, però compensa de sobres”.

En F.K. comenta que li agradaria estudiar el grau de satisfacció de les persones amb aquest sistema. Diu que té poc feed-back i que potser amb una persona “de fora” seria més fàcil obtenir-lo.

Comenta que sap que “hi ha persones a qui els molesta que els arribi informació i que no hi participen. Per què...?” (Deixa la pregunta a l'aire...)

Una altra iniciativa que està en funcionament és una base de dades de coneixement. “Es tracta d'introduir a la base de dades els termes que ja s'han treballat per tal de no repetir feina. Quan hi ha una nova demanda del client, potser no cal començar de zero. Però, en canvi, hi ha molta gent que no s'ho mira. No ho consulta”. Li demano quines explicacions hi troba: “Quan una persona no sap fer alguna cosa, ho consulta”. D'altres vegades es queixa al seu gerent i, aleshores, li demanen a F.K. si pot ajudar. (En F.K. sembla que és un “receptor de coneixement

⁴⁶ Ell en diu foro i forus. Després he comprovat que la resta de persones de l'empresa, també. De totes maneres la paraula catalana correcte és fòrum i hem optat per substituir-la.

acumulat” en ell mateix. S’ho sap tot i orienta). De vegades però, diu: “em demanen coses que és impossible que pugui saber i aleshores he de dir-li a la persona: -això demana-li a...-”.

En aquest punt de la conversa formula una pregunta aparentment retòrica però que jo crec que vol resoldre...

“Es pot entusiasmar a la gent? Mira que hi ha hagut fracassos continuats”. M’explica que ha fet que a la base de dades de GdC hi hagi dues qüestions. La primera a l’inici de la sessió. Es pregunta: “Creus que pot ser útil alguna cosa de GdC?”. Molts contesten que no i l’altre pregunta és, en acabar la sessió: “Creus que pots aportar alguna cosa per a la GdC?” i molts també contesten que no.

En F.K. diu que els únics que contesten “Sí” són els especialment participatius i que també ho afirmen els que treballen normalment en equip.

Jo pregunto qui treballa en equip, respon: “Els que estan en un entorn vertical”. Demano què significa això i em diu: “Els d’un sector en concret: el ram de la Confecció, l’Hospitalari... Aquests sí que valoren el coneixement recollit més enllà de les persones”.

En aquest moment és quan em comenta que hi ha persones amb problemes per compartir i parla de “negativisme”.

Considera que molts posen l’excusa del temps per no dedicar cap esforç al fòrum ni a la base de dades. Considera que “és una excusa perquè, quan algú ho necessita, bé que hi recorre i sí que té temps...”.

D’altra banda també reconeix que n’hi ha que “hi posen voluntat però no poden més”.

Ja fora de la sala on s’ha produït la conversa, em fa altres comentaris rellevants i més confidencials. Em proposa que anem a fer un volt, que m’ensenyarà una part de l’empresa i jo accepto. De mentre, fem temps per veure si en S.K. baixa... (Fa més d’ 1h i ½ que estàvem citats). Diu: “De fet, molts cops el problema el tinc per que els caps deixin temps a les persones per dedicar-me’l a mi. De fet, molts dels treballadors que col·laboren ho fan ‘a pesar’ dels seus caps i els ‘roben temps’ de producció per parlar amb mi”.

“Molts cops jo faig feina de secretària. Agafo i pregunto i apunto... : -A veure, això com? i això altre?- Em poden dedicar un dia a mi però no puc abusar perquè el temps és important. Ho he d’anar alternant”.

(En F.K. porta molts anys a l’empresa, se l’estima, es nota).

També comenta: “Aquesta empresa ha passat temps difícils i ha sigut gràcies a l’esforç de les persones que s’ha pogut tirar endavant” i “Jo ho tinc bé perquè, jeràrquicament, no ocupo un lloc destacat i això afavoreix que els empleats col·laborin amb mi”.

2ª entrevista. Persona interlocutora: F.K. (RGdC).

Ahir vaig reunir-me altre cop amb en F.K. Després de 15' de parlar va aparèixer W.F. de RRHH. Durant la primera estona que vam estar sols, en F.K. va començar a explicar-me dos casos individuals que el preocupen perquè creu que caldria que aquestes persones canviessin d'actitud i participessin en la GdC.

El primer cas fa referència a un senyor de 58 anys que és tècnic amb molts coneixements. Està de "cara al client" i té les hores molt plenes. Havia estat director d'una de les filials fora de l'àrea del Barcelonès i quan va haver-hi la reunificació es va reconvertir en tècnic.

(De cap intermig a tècnic). "La reconversió la va portar bé, però ara s'ofega en petites dificultats i no s'entén perquè."

F.K. pregunta: "Com podríem ajudar-lo?". Explica un cas passat recentment amb aquesta persona: havia de recuperar un document, reconvertir-lo i donar-lo al client. Es va atabalar, no ho va fer correctament i va haver de fer-ho en F.K.

En aquest moment jo li pregunto pel seu estatus dins l'organigrama de l'empresa. Comença a explicar-me com van les coses en el seu Departament. Diu: "Hi ha un director que és un geni i que és molt eficient i exigent, com no t'ho pots imaginar. El Departament està en 3 territoris i en cada un hi ha un Cap: Una és una senyora que es una gran mare..." Just quan estem en aquest punt entra W.F. i F.K. ens presenta... La conversa continua però recapitulant. En F.K. torna a explicar el problema amb el tècnic i W.F. li fa preguntes com ara: "de qui depèn que aquesta persona faci això? Perquè si li diu al seu Cap i no ho fa, aleshores... bronca...i punto". W.F. comença a explicar la seva situació. Diu que tot just fa poc que el Departament de RRHH ha iniciat les accions vers un canvi cultural. XY⁴⁷ és qui va impulsar tot el tema de RRHH. Abans ja es feien algunes coses però 'relatives': "contractació i para de comptar". W.F. diu que ja hi havia una persona que portava tot el tema de formació però que no pertanyia a RRHH. Ara ja sí. Estan contents amb la tasca que fa aquesta persona perquè ho fa tot: selecciona els cursos, procura els convenis, etc.

Hi ha, però, una mancança que és: definir les necessitats formatives per poder avaluar si els cursos que es fan són els necessaris. Aquesta feina no està feta. Són els directors de cada Departament els que diuen en què cal formar el personal i ... això també es vol canviar.

⁴⁷ XY: Gran empresa que recentment ha comprat TDD.

Sobre GdC W.F. insisteix en voler saber com va néixer la iniciativa i en F.K. li explica que per necessitat del Departament A.

En aquest punt ella em demana que li expliqui quin ha de ser el meu treball i jo li explico quin és el meu centre d'interès. Es sorprèn de que no sigui una qüestió tancada i en aquest punt arriba S.K., membre de l'alta Direcció i ella li diu: "Mira S.K., ens trobem davant d'una persona amb la ment més oberta del què em pensava i podem fer dues coses: estudiar el què hi ha i quedar-nos amb un bon anàlisi o bé mirar cap endavant pel què hauria de ser".

(Jo no entenc gaire en què consisteix el què diu però segueixo la veta). En S.K. comenta: "Tu què faries?". "La segona", respon ella.

"Doncs jo també, la segona. Cal mirar sempre endavant."

S'acomiada dient que té moltes reunions i quan es tanca la porta ells dos somriuen i semblen satisfets. Jo demano: "m'ho traduïu?". El clima esdevé més distès i W.F. comença un croquis en el que m'explica els diferents Departaments que hi ha a TDD i em diu que la GdC és una iniciativa del Departament A però que segur que a d'altres Departaments també es gestiona el coneixement d'alguna forma. Ella opina que el què seria interessant és que jo pogués parlar amb els diferents Departaments per esbrinar què fan i què no fan, per tal de fer un "transvasament" d'idees per aplicar-les a tota l'organització, en cas de ser prou bones.

Sobre el tema de formació, m'he deixat un comentari interessant: a partir d'ara es pretindrà que empleats i empleades passin per formació de tipus menys tècnic i més de relacions interpersonals; treball en equip, etc.

Tornant al tema del qual volen que m'ocupi els faig una proposta concreta: analitzar les diferències culturals relatives a la GdC en cada Departament. W.F. diu: "posaràs el dit a la llaga". M'assegura que em prepari perquè molts reaccionaran: "Aquí no ho fem això de gestionar el coneixement.". Aleshores he de saber dir: -i això com ho feu?-, etc...

W.F. continua: "hi haurà xerrades que podran ser més informals i d'altres que seran més formals. Caldrà començar pel Departament A (que és qui ha sistematitzat més el tema)".

En un moment de la conversa W.F. comenta que als tècnics els "empipa" fer manuals. Els agrada més la part tècnica. També n'hi ha que creuen que el què fan "no és prou important com per documentar-ho", d'altres pequen per excés: "pengen tonteries, de vegades, però no té importància. És més important que col·laborin, compensa", diu en F.K.

Quedem que li enviaré a W.F. una proposta de presentació pels empleats i que veuré què cal fer per formalitzar el contracte universitat-empresa.

En F.K. es queda un pèl decebut i diu “ja veig que jo em quedo sense persona consultora amb la que treballar...”. Jo, ràpidament, li dic que d’això res, que jo hi seré i per a qualsevol cosa l’ajudaré a preparar el què sigui. No vull fallar-li. Ell ha apostat pel meu treball.

3^a entrevista. Persona Interlocutora: W.F.

Hem estat en una de les sales dedicades a cursos per poder parlar “a soles”.

M’ha explicat que a RRHH actualment estan treballant en un pla d’acollida per a les persones que entren a treballar. Em comenta que això ja s’havia fet en el passat, però que des del Departament de RRHH no en tenien ni idea i que “ho vam plantejar com una gran idea i després la gent va dir: -ah, sí! Això semblant s’havia fet quan hi havia ‘x’, però després es va deixar de fer.”

Comenta que es troba molt amb aquest tipus de coses, que tothom té iniciatives però: “t’has d’espavilar a preguntar si hi ha això o allò... Jo vaig començar a fer-me un llistat de nomenclatura i després quan, per casualitat, vaig dir que ho estava fent, van dir-me que ja n’hi havia un de fet. Que ja me l’enviarien i encara l’estic esperant, per cert . Això passa molt”.

Després em diu que encara no ha fet la carta de presentació meva perquè no sabia exactament per on volia començar la meva feina. Li dic que jo també he esperat per que fem la planificació conjuntament.

Li explico que vull començar estudiant documents. Em diu que “n’hi ha pocs”. “El Departament de RRHH, com a tal, fa 3 mesos que funciona i la Cap i jo som noves. Abans hi havia un administrador de personal que era el que ho portava tot, però ... això potser en F.K. t’ho podrà explicar”.

(Anoto mentalment que he d’esbrinar si aquest administrador encara és a l’empresa i parlar-hi.)

Més endavant W.F. continua dient-me que jo estaré al Departament de RRHH i m’explica les persones que el formen: la cap, la noia de formació, ella i un noi que té un rang jeràrquic semblant a la Directora, però que està per sota (crec que aquest era l’anterior administrador). La resta de persones que esmenta són: “una administrativa i crec que ja està”.

Sobre les entrevistes, W.F. diu que me les planificarà ella, però que primer li he de dir amb qui vull parlar.

Li explico que penso fer un ‘benchmarking’ intern. No sap què és i li aclareixo. Diu que ella opina que “no pot copiar-se d’altres empreses” i jo hi estic d’acord. Li explico la importància de fer ‘benchmarking’ intern.

Després anem a fer una volta per l’edifici. M’ensenya els diferents Departaments. N’hi ha que interessa poc estudiar-los perquè són poc importants per nombre de persones i funcions.

4ª entrevista . Persona interlocutora: F.K. (RGdC)

Avui he començat les entrevistes amb en F.K., responsable de GdC. Ja havíem parlat abans i avui durant la conversa, s’han repetit alguns aspectes que ja m’havia explicat tot matisant-los. He pogut esbrinar si les meves reflexions anaven ben encaminades.

Jo portava una estructura de treball preparada. Primer pensava demanar-li que m’expliqués el funcionament de la GdC i després ja passaríem a la història de TDD. No ha calgut que li digués res. Ell mateix ha començat a explicar-me el primer punt. De totes formes, he vist que sortien elements històrics associats a la GdC. Ja va bé, així podré triangular dades quan recapitem en la història de l’entitat.

El primer que fa en F.K. és proporcionar-me un espai a la xarxa en el qual ell pot “deixar-m’hi coses”. Aquestes “coses”, d’entrada, són 3 documents. El primer conté els objectius sobre GdC que van configurar-se pel gener de l’any 1999, en el moment que va iniciar-se la GdC. El segon conté la revisió d’aquests objectius, realitzada l’any 2001, quan es produeix el canvi de direcció i la fusió amb XY.

El tercer document és un curs de formació que ell ha dissenyat per donar a conèixer què és la GdC.

Després d’això m’ensenya com funciona la base de dades. Als diferents coneixements els anomena “objectes”. Cada “objecte” té una plantilla que descriu aquest objecte i enllaça amb més informació.

La plantilla és molt important per F.K. M’explica que no és el mateix “catalogar el coneixement que gestionar-lo”. Per ell catalogar significa “guardar, emmagatzemar”.

Diu que “això no serviria de res, perquè no agilitaria la feina. Si hi haguessin 200 pàg. per llegir... Gestionar significa organitzar-ho tot i treballar per fer accessible el coneixement”.

“Qui penja la informació i qui l’actualitza?”, pregunto jo. Contesta que usualment ell mateix. Que, de mica en mica, s’ha anat creant consciència entre els empleats... (No ho aclareix

però sembla que desitjaria que fossin ells mateixos els que “pengessin” aquests coneixements). Continua afirmant: “Jo faig de pont”.

“Et diuen: -“He fet això... si creus que és convenient penjar-ho...”-. Fa tres anys ningú enviava res. El primer any vaig haver de fer molt marketing intern, parlant de tu a tu amb els caps de Departament i, així, es va iniciar la catalogació. No són els coneixements més importants però va ser l’inici... De mica en mica s’anaven rebent sol·licituds de coneixement: -“Un dia, un tècnic va anar a casa d’un client que li va parlar d’un concepte determinat, del qual, ell, no en tenia ni idea. M’ho va dir a mi i jo tampoc en sabia res. Quan jo ho sé, contesto directament i moltes coses les sé perquè són molts anys a l’empresa. Vaig fer un ‘S.O.S.’ als caps de Departament per veure si algú en sabia res i va contestar una persona d’una altra delegació, que ho havia fet i en tenia un full explicatiu; en 20 minuts vam poder tenir-ho aquí i, el tècnic, va saber de què anava el tema! Qui va donar la informació es va sentir profundament satisfet. Era com si: -“jo ho he fet i puc explicar-ho”-.”.

Seguidament en F.K. es queixa de que “de vegades el camí es salta. No consulten la base de dades i em pregunten a mi directament. Ara, de fet, dels que primer consulten i ja no em pregunten a mi, jo no me n’entero”.

Comento la importància de reconèixer la participació dels empleats. Diu que “es va fer una enquesta fa poc (anoto mentalment que li he de demanar on és i si la puc veure) i els resultats van ser que hi ha 2 grups: aquells que sí que consideren la base de dades com una eina de treball i s’hi senten involucrats, que són, sobretot, caps de projecte i els que no en volen saber res de res. Per a molts la GdC és una manera segura de no perdre informació: -“Si ho enviem a F.K. segur que no es perd”-.”.

Li comento la necessitat de considerar la GdC com a part del pla estratègic de l’empresa i no hi està d’acord. Diu: “això és molt comercial. Està bé per a les empreses de consultoria que ho venguin així, però no és real. La GdC neix d’una necessitat, en un context determinat. La direcció recolza el tema i hi destina una persona. El què he vist pel món, fent formació per a la GdC, no m’ha agradat”. Li demano el motiu i diu: “són principis maximalistes, excloents, per a grans empreses. De totes maneres el què ha fet QI⁴⁸ no és tant diferent del què fem aquí...”.

“Aquí la necessitat era reutilitzar el coneixement: era mal aprofitat. Es feien les coses dues i tres vegades perquè s’ignorava que això ja s’havia fet abans! Sovint cal adaptar-ho, però allò

⁴⁸ IQ: Empresa multinacional de la competència.

que hi ha és una bona base. Si, a més a més, es difon la variant realitzada, aleshores es pot veure un plantejament evolutiu”. (Jo diria que acumulació de coneixement, generació,...).

En aquest punt, li demano com està actualment la GdC, què s'està fent. Comença parlant-me de la base de dades del coneixement. Diu que caldria millorar-la amb tècniques noves que han sortit. D'aquest tema es desvia un altre cop vers els problemes d'implicació de les persones: “Per exemple, a l'entorn financer surten termes però n'hi hauria d'haver molts més de catalogats. Quan entra un novell no sap moltes coses”.

“Hi ha molta gent que ho coneix (lo de la GdC) però no hi ha cap pas o procediment que obligui a ningú a escriure el què fa i això (escriure-ho) cal fer-ho expressament; costa. Cal buscar mecanismes per generar aquest material”.

“Una de les estratègies que ara vull utilitzar són els cursos de formació pels nous ingressos. Els faré escriure a ells tot allò que han après i pot ser una manera, tant de tenir-ho per escrit, com de que s'acostumin a fer-ho”.

Aquí jo li assenyalo la possibilitat de treballar també les actituds, a part de les habilitats. Es mostra molt interessat. Anota el què dic.

“Jo contínuament consciencio. Els explico la importància de compartir coneixement, etc...”. Aquí torna a explicar coses sobre els inicis de la GdC i diu: “Tinc la impressió que en els primer temps, els primers mesos, es va moure una massa i s'hi van implicar, però els que ja no es van moure llavors, no s'hi han incorporat i ja no aconseguim més adeptes”.

“El problema encara és més cru perquè als novells els pot anar guiant... però si els seus tutors són tancats, molts es perden. No tots. Jo diria que els que tenen més personalitat, iniciativa... no es tanquen tant i col·laboren”.

“Actualment s'han estat formant en un Centre de Formació extern un grup de 12 persones. Rebem una subvenció per formació externa. Un cop s'acaba el curs (dura 3 mesos) s'incorporen a l'empresa en un procés de “coaching” o “acompanyament”.

Segueix: “Tenen un Cap directe que els guia. Durant aquests temps (uns 3 mesos més o menys) els nous no facturen i es considera que s'estan formant. És durant aquest temps que es pot incidir més perquè els seus caps no els necessiten i poden deslliurar-los-hi hores...”.

5ena entrevista. Persona interlocutora: F.K. (RGdC)

Avui havia de parlar amb W.F. però no hem coincidit. Ho deixem per dijous. He estat força estona amb en F.K.. Ell sent que “si dediquem temps al curs, també em sembla just que

dediquem més temps a la teva feina". És una persona molt amable i jo diria que justa. Em dispo a anotar l'entrevista junt amb comentaris meus.

Em parla sobre el que sap de la teoria relativa a la GdC: "L'enfoc que a mi m'agrada més és el de l'organització que aprèn. Però tocant més de peus a terra. Vaig fer petits esforços vers el moviment... Costa perquè l'alineació de l'empresa no va en aquest sentit. Això no vol dir que no hi hagi bona disposició..."

Jo li demano si creu que aquesta "alineació" (que és una manera de dir "orientar el negoci vers x") seria convenient. Contesta que no, de manera ràpida i contundent. Opina que és un risc que potser podria ser un fracàs... Creu que: "primer és l'orientació al client, que és el que s'intenta ara. Després ja es veurà". Jo li comento que això ja és molt vell. En F.K. diu: "bé, és que una organització evoluciona i les coses que fa 15 anys vas aconseguir, potser les has de tornar a aconseguir ara. Els temps canvien i si els resultats financers no són prou bons, el primer és orientar vers els resultats i tota la resta es deixa de fer".

Durant aquesta conversa, hi ha un moment que m'explica del canvi de versió que es va fer d'un programa financer i que, amb aquest canvi de versió, calia fer certes modificacions al producte per tal de tornar-lo a utilitzar (reutilitzar) i que quan els treballadors veien com estava el tema deien: "això no està actualitzat". "Crec que per a ells, actualitzar-ho era un treball extra voluntari i ningú volia fer-ho..."

Després d'aquesta introducció parlem del curs als novells. M'ensenya el programa de continguts que pensa donar. Diu que al final pensa donar el missatge que allò que s'espera d'ells és que col·laborin en la GdC i que els companys també ho esperen. Vol dir-los que potser es trobaran persones que no hi creuen. Que no es deixin influenciar.

M'explica que hi ha un procediment de treball concret i una guia d'implementació (com actuar a casa del client): "tot i que els procediments són clars i estan pensats per facilitar la feina, sovint no es compleixen. Hi ha resistències. Una cosa tan simple com que facin firmar un albarà als clients conforme els han fet 'x' feina, costa molt que ho facin. Altres cops, a ells els sembla tonto 'x' procediment perquè, o no entenen el perquè, o encara que l'entenguin, no acaben de fer-se el càrrec de la importància de fer-ho. A nosaltres ens interessa que, no només entenguin el perquè, sinó que, si no hi estan d'acord, ho diguin i donin motius i idees per millorar".

"El propòsit d'aquests procediments és que se sentin arropats, donar-los suport, però molts no ho entenen així. Creuen que no els deixes iniciativa. No entenen que està bé que tinguin idees però que cal canalitzar-les".

“Ara per ara, l’objectiu més important és fomentar la convicció. Que no es deixin tombar per idees contràries (aquests novells)”.

Jo li proposo fer alguna activitat seguint Lewin. “Primer faré que opinin, que diguin què en pensen (Philips). Després cal preparar alguna activitat que els faci adonar que necessiten de la tasca dels altres (dels coneixements) per millorar els resultats. Que fastidia voler fer una cosa que ja s’ha fet i trobar que no és enlloc. Que costa un esforç i un temps, però que és part de la feina. Que val la pena”.

En F.K. em continua dient que hi ha gent que no vol haver de pensar i fer més feina. Diu que, a vegades, fins i tot hi ha qui deixa la feina: “hi ha tècnics que s’espanten davant les dificultats. Es queixen molt quan les coses no estan mastegades. Més d’un cop hem hagut de dir, tant jo com els caps de projecte: -“això és un problema. Per això hi ets tu”-. Hi ha qui és partidari de donar premis i així... però jo no en sóc partidari”.

Aquí reprenem el tema de les meves entrevistes. Continua explicant-me què es fa actualment.

Hi ha un lloc en l’ordinador on en F.K. es va apuntant les taques que va fent i llavors me les ensenya.

“Aquests dies he estat ocupat treballant amb el ‘jefe’, preparant infraestructura per tal que serveixi de base de treball pels Caps de Projecte”.

Sobre ell mateix diu: “crec que totes aquestes tasques jo no les faria si treballés des de RRHH, i això també forma part de ‘facilitar la feina’. Has de pensar que d’aquí, potser jo sóc l’únic que no facturo. He de fer que els altres treballin millor”.

“En els pròxims dos mesos he de preparar i impartir un curs de gestió de projectes (faig de formador intern en ocasions comptades). Ara passarem de tenir 20 caps de projecte a tenir-ne 40. Doble, tant per contractació nova com per promoció interna”.

“L’empresa s’alinea vers donar més suport als Caps de Projecte. Donar-los més protagonisme”.

“Calen una sèrie d’accions formatives per que el negoci s’orienti vers el client i han de saber de la relació contractual i la presa de decisions. Hauran de ser com petits empresaris. La satisfacció del client ha de formar part dels resultats”.

“De totes aquestes tasques, n’hi ha que són encàrrec del ‘jefe’ i d’altres que són pròpies. Ara, per exemple, he d’aconseguir documents en els que surti el nostre producte. De vegades tinc la sensació que la GdC aquí és com un cul de sac. Tot allò que no se sap qui ho ha de fer, ve a parar aquí”.

Després d'això, torna a parlar-me de les empreses que fan negoci amb al GdC i m'ensenya tot un pilot d'informació i propaganda de 'e-learning' i diu que "tot plegat és per fer negoci i no pots fiar-te del què et diuen". Opina que per això és adequat que jo faci l'estudi, perquè no pertanyo a cap empresa privada, sinó a una de pública.

Un tasca de suport al 'jefe' es diu "manteniment i suport". Sembla que hi ha processos tipificats de postvenda que només sap el 'jefe'. "Per això és el jefe". Però també ho han de saber els Caps de Projecte, per això, ell ha de tenir infraestructura per poder-ho explicar. "És una feina, o són feines difícils. Més difícil que d'altres perquè s'han de fer tal com ell espera, tal com ell ha imaginat que han de ser".

Hi ha tasques que són de fer llistes sobre com es poden millorar les coses, per exemple sobre el sector de finances.

Una altra tasca consisteix en dissenyar un informe de tancament de projecte. L'haurà d'omplir el Cap de cada equip i això pot ser una via per implicar a tot el personal. Aquesta proposta és molt recent. La va fer en F.K. per a totes les delegacions. Diu: "vaig fer dues propostes i m'han acceptat una, la dels informes. La que no m'han acceptat és la de les reunions mensuals amb representants de totes les Delegacions. De fet, sí que m'han concedit que es facin reunions mensuals, però només per Delegacions... Ja és 'algo'".

Una altra tasca és fer una guia de procediment. En F.K. diu que hi ha prou experiència acumulada com per fer una guia pel programador, que fer un manual de referència està bé, però el tècnic necessita alguna cosa que li permeti contestar preguntes del tipus: "si vull fer 'x', què necessito?".

Sobre transmissió del coneixement em diu: "El coneixement es transmet verbalment. El novell veu al sènior com treballa i això no és bo, perquè crea escoles. En cas d'un error en un programa, el sènior idea una solució. L'aprenent la reproduïx i pot passar que l'error s'hagi solucionat des d'un altre departament responsable i, l'aprenent, no relacioni la idea amb el problema, pensi que simplement, és l'única manera de procedir i continuï aplicant la solució com a norma de procediment, quan ja no és necessària. Cal saber perquè es fan les coses".

En un moment de la conversa en F.K. al·ludeix al grup de direcció del Departament A. Li demano què fa i qui en forma part. "Fem una reunió mensual. Som: els caps intermitjos de les delegacions, el director del departament, més una persona que és càrrec intermig dels tècnics que

instal·len les màquines a casa del client”. F.K. diu: “jo també en formo part tot i que no sé en qualitat de què hi vaig, però hi vaig”.

Una altra tasca és l’elaboració d’una taula de coneixements per cada perfil professional.

En aquest punt parlem d’SKANDIA i en F.K. diu que li agrada l’enfocament, que és animador. Em pregunta què en penso. Dic que massa quantitativitat. Ell opina que els models són massa maximalistes. Jo li explico quina vull que sigui la meva aportació.

No he comentat que quan parlàvem del curs de novells jo li donava consells i ell em diu: “Jo pensava que la part d’actituds la feies tu”. Li dic: “Ah, bé. Jo encantada però també la podries fer tu si t’explico unes quantes coses”. Contesta: “No, no. Jo pensava mirar per aprendre’n”.

6ena entrevista. Persona interlocutora: W.F.

Primer he estat una hora amb W.F. planificant el tema de les entrevistes. M’ha explicat que li preocupa que Recursos Humans es perdi “el dia a dia” de l’empresa. Diu que una cosa és el que es diu però que va veient que una altra és el què es fa.

W.F. m’assenyala les qüestions del guió d’entrevista que ella considera que, per a “ells”, són de més interès: la que fa referència a com és la integració de les persones que entren noves a treballar. Una altra pregunta que destaca és la dels conflictes, diu: “Si no la plantejes molt directament...”. Em diu que els interessa que entrevistis treballadors i treballadores, no només als caps perquè, segons ella, diran més o menys el mateix.

7ena entrevista. Persona interlocutora: F.K. (RGdC)

F.K. em diu que, més o menys, ja m’ha explicat totes les tasques que s’estan fent en GdC i li demano que comencem amb la història de l’empresa.

Li sembla bé i inicia el seu discurs. M’explica que TDD es va crear en una entitat financera quan començava a néixer la informàtica, per tal de donar servei a empreses de la zona. En F.K. va entrar a treballar-hi quan ja feia onze anys que s’havia inaugurat l’empresa. No va arribar a conèixer el fundador però diu: “devia ser algú de l’entitat financera”. Comenta que els informàtics sorgeixen de grans empreses dedicades a l’automoció i que, després, es van anar distribuint per altres empreses. En F.K. diu que l’empresa va créixer molt, es treballava 24h al

dia. Hi ha dos canvis tecnològics, al principi dels 70 i a finals que impliquen un canvi de mentalitat, a part de tecnològic. L'any 72 hi ha un canvi tecnològic: neix el "teleprocés".

L'any 78 apareixen els xips petits i estan 1 any estudiant el tema. S'escull un d'aquests xips i és l'inici de la programació. Aquí sí que hi ha un canvi de mentalitat gran. És el primer cop que el client treballa de forma interactiva amb la màquina. Ja no era un programa o acció conduïda pel programa sinó per l'usuari. En F.K. diu: "Aquí va haver -hi gent que s'hi va quedar. No ho va assumir. No ho entenia. Clar, aprendre de nou a programar, a dissenyar... La metodologia antiga quedava obsoleta i no hi havia referents... tot era autodidacta".

En F.K. va fer una estada a l'estranger per posar-se al corrent sobre la nova metodologia. El canvi va afectar fins i tot a la manera de fer comptabilitat.

A finals dels anys 70 hi ha un canvi d'accionariat. L'entitat financera es ven TDD i la compra una empresa d'un altre estat europeu. Sobre aquesta nova empresa diu: "ens va abandonar de mala manera".

"Un cop aquesta entitat europea ens va deixar sols (1996), l'equip directiu de TDD es converteix en accionista, juntament amb molts empleats de més de 7 anys d'antiguitat. En aquestes, l'any 1993 es produeix un altre canvi tecnològic i TDD puja al carro. Vam apostar per les solucions Microsoft (internet... etc.) És un canvi que avui s'està rendibilitzant. Vam encertar, en això d'adaptar-nos som bons. La forma amb que s'introdueix un canvi tecnològic és la següent: una o dues persones s'involucren en una activitat nova, es va expandint i, si té èxit, s'imposa. No sempre ha sortit bé. Hi ha hagut fracassos sonats".

Li pregunto si mana la tecnologia a l'hora del canvi; diu que sí. Que "la part tecnològica sempre ha dominat la part comercial".

Actualment han desaparegut els accionistes privats. Va comprar l'empresa XY i això "ha tranquil·litzat les aigües. Essent accionistes no estàvem tranquils. No podíem oferir seguretat al client que feia una despesa de vint milions en nosaltres i ens preguntava: -"hi sereu d'aquí 2 anys?"-".

Li pregunto pels valors de l'empresa. Diu que "han anat variant. Abans de l'entitat europea l'equip era molt més familiar. Feia pinya. Era més aviat amistat. Després van canviar les coses. Ara hi ha dos grans tipus de persones: els "veteranos" que et sents de la casa, sents els colors; n'hi ha molts de la ciutat més propera on es troba la seu de TDD i la resta de persones, que són professionals; treballen i punt. La relació és de contracte. Poden ser excel·lents professionals i excel·lents persones, però separant les coses".

“Com a valors de l’empresa es troben a faltar. Crec que hauria d’haver un criteri de rendibilitat més clar. Els empleats es decanten més cap al client que cap a l’empresa. Costa dir: - “això ho has de pagar tu”-. Hi ha molt treball a casa del client. És difícil aconseguir unió i identificació amb l’empresa. Fan una feina bona però parlar de valors comuns... Gairebé es tradueixen en les normes, en procediments...”.

“Això no passa en tota la casa. Si es treballa més hores aquí, això no es dona tant. El tema és en el Departament A, sobretot”.

En opinió d’F.K., el perfil professional de la persona quan entra, juga un paper molt important quant a la seva fidelitat vers l’empresa: “si agafes persones amb un grau mitjà d’estudis i els dones oportunitats i viuen a prop de TDD, els retens... Però si selecciones un perfil alt, amb estudis superiors, es queden dos anys per fer currículum i marxen. Tot i que tu els dones l’oportunitat de millorar... Però no volen... És la llei de la oferta i la demanda. Començar la vida professional canviant sovint de feina actualment és un valor en alça”.

Per F.K.: “un tècnic, quan canvia de clients, ja apren, però és cert que la tecnologia sempre és la mateixa. Hi ha jovent molt inquiet que els agrada aprendre i mantenir-los formats, a vegades, es dona ‘patades’ amb la rendibilitat. Aquí està el dilema”.

“Aquí (a l’empresa) sempre hi ha hagut certa reticència a obrir-se, no agrada la subcontractació...”.

“Durant molts anys vam ser pioners en un entorn nou que només coneixíem nosaltres. Ens espavilàvem. Ara, els tècnics no han de fer gaires coses noves i, quan han d’aprendre quelcom de nou, els costa”.

Sena entrevista. Persona interlocutora: F.K. (RGdC)

Li demano a F.K. que m’expliqui amb més detall com va néixer la GdC a TDD i la seva pròpia trajectòria dins l’empresa.

Escull començar pel primer punt. Diu que ell es dedicava al servei postvenda i sentia a parlar de la GdC. Un dia, l’aleshores Director, en una conversa de passadís li va comentar a F.K. que necessitaria una persona per crear una àrea de GdC: “deia que necessitava una persona que conegués bé la part tècnica, concretament la tecnologia antiga i que es bellugués bé per tots els nivells de l’empresa. És allò que t’hi veus reflectit i vaig dir: -“m’hi presento voluntari”-.”.

“Després de la conversa l’endemà ja treballava en això, m’hi vaig posar. Vaig redactar el primer document d’objectius i a partir d’aquí anar fent... De fet, el que vaig anar fent no

corresponia massa a aquells objectius. Això d'agafar un dossier de 200 planes i extreure'n coneixement... no anava enlloc i vaig deixar-ho córrer”.

“El segon pas va ser intentar que els propis autors en fessin una descripció del què hi havia a l'arxiu. No va funcionar. Vaig haver d'acabar fent-ho jo”.

“Mica en mica la GdC s'ha anat consolidant com un mini Departament “d'apoió” al Departament A”.

“El recolzament el tinc des del principi, de fet va ser el mateix Director General qui ho va proposar. Ara bé, no hi ha hagut un canvi d'orientació de l'empresa enfocat vers això. GdC sóc jo. És informació elaborada per altra gent però jo l'ordeno, l'agrupo, la filtro... Des de recollir informació verbal, fins agafar un document i catalogar-lo tal qual. Hi ha diferents nivells, per exemple, l'últim estudi que he fet ha estat a petició de Direcció. Es tractava de coordinar un equip de treball per millorar les actualitzacions del programes... Era una labor d'innovació. Vaig recollir els suggeriments per millorar que tenien diferents persones de la casa. Vaig classificar les idees i les vaig posar al seu lloc”.

Li pregunto quin va ser l'objectiu principal en iniciar la GdC. Diu: “clarament reutilitzar el coneixement, concretament dels programes (software). De totes formes hem anat més enllà. Allò que realment s'ha reutilitzat és el coneixement, sobretot en forma de documentació, no sempre de software. De fet, ha estat la part més exitosa”.

Actualment...

“En aquest moment ningú la posa en dubte, la GdC, però estem a punt de fer un canvi d'orientació. Probablement l'empresa s'hi implicarà de forma més global, crec”.

Arribats a aquest punt inicia el tema de la seva trajectòria professional. Noto certa reticència. Li dic que no cal que entri en detalls, que només es tracta de contextualitzar la informació... Diu no tenir cap inconvenient en explicar-m'ho.

“Fa més de 30 anys que vaig començar. Vaig estudiar enginyeria industrial. Jo sempre havia tingut una fal·lera pels ordinadors. A la carrera havia après a programar en codi màquina. Quan vaig arribar de la ‘mili’, coneixia a un que treballava a TDD i em va presentar al Director. Aquell bon home no va saber què fer-ne de mi. Em va dir que si volia m'enviarien a fer uns cursos especialitzats com si fos un empleat”.

“Vaig estar tot un mes de setembre estudiant sense sortir de casa... Vaig aprovar-ho tot amb una mitja de 97 sobre 100, i a l'octubre ja treballava aquí. Al cap de 6 mesos de treballar aquí, van cridar-me per dir-me que em feien fix i jo, ni m'havia plantejat que no ho fos... Vaig començar a programar en Cobol. M'agradava, em divertia molt. Tot i això, quan vaig entrar, em

vaig frustrar molt perquè al cap de 3 mesos de ser-hi jo, van entrar 3 persones més que només havien fet els cursos especialitzats i punt i van entrar cobrant el mateix que jo... De totes formes no em peneixo d'haver estudiat la carrera. Més que els continguts és com t'estructura la ment, el que compta. Els títols continuen sense importar-me.”

“Al cap d'un any i mig de programar, va passar que un dels analistes ‘veteranos’ (El Sr. Analista) marxava i ens deixava penjats amb 17 clients... Van cridar-me de direcció i van demanar-me que me'n fes càrrec. Vaig acceptar... Em va costar molt. Els primers mesos, davant algun client o algun problema, hagués fugit!”.

“Però va ser una experiència. A partir d'aquí les coses van anar de pressa. Tinc mala memòria per les dates. Vaig ser Analista en Cap, Cap de Programació de 230 persones...”.

“Al voltant de l'any 78 un grup de 8 persones vam fer un estudi sobre nova tecnologia i el negoci va canviar... Ens va agafar l'empresa europea, va marxar gent... De fet, la invitaren a marxar. Les relacions interpersonals van ser dolentes. Els que no vam marxar vam ser degradats. A mi no em va donar la gana de marxar. Em vaig buscar feina... Vaig engegar un projecte i més tard van tornar-me a oferir direccions de Departament però no les vaig voler. Em divertia el què feia”.

“Després vaig implicar-me en un projecte amb una filial a l'estranger que va acabar com el ‘rosari de l'Aurora’. Després d'això, sorgeix una nova tecnologia i, des del Departament A, la necessitat de reconvertir un producte per treure'n profit i... apareix la GdC”.

9ena entrevista. Persona interlocutora: H.M., càrrec del Departament B.

Em presento. M'acompanya W.F. Li explico una mica de què va tot el què faig:... el tema de la tesi, la cultura, la GdC.

Comença dient-me que fa trenta anys que treballa a TDD. Que ha tocat totes les tecles. Tot tipus de tasques: “M'agrada variar, sempre en la part tècnica però anar avançant al ritme de la tecnologia última, que no sempre ha estat l'última existent en el mercat, però sí de l'empresa...”

“He sigut analista, Cap de Projecte... He dut projectes tant nacionals com internacionals. És un reciclatge constant. La formació que es necessitaria seria de 8h per cada hora de treball. És impossible”.

“Un tècnic sempre treballa amb dues tecnologies, la nova i la vella. La vella sempre es manté perquè hi ha clients que la tenen i el tema és dur. El canvi ha de ser progressiu...”.

H.M. em parla de diferents tasques que es fan dins el Departament B: la tasca de fer documents com manuals per l'usuari, guies de procés... Diu que té, sobretot, gent de lletres... Però que ja va bé perquè “els tècnics no saben escriure amb el llenguatge de l'usuari”. Al Departament són 4 persones. Fan manuals, ajuts en pantalla i missatges d'avís. (Diàleg entre usuaris...).

Una altra tasca que desenvolupa és la de distribuir productes de Software. “Volem que el procés d'instal·lació i distribució s'agilitzi al màxim”.

Una altra tasca és la de seguiment i preparació de “clients pilot”. “Em diverteix molt tractar amb els clients. Quan surt un producte nou s'assaja, el client està compromès en una sèrie de coses... He fet tot de coses relacionades amb això: instal·lant, formant, donant curssets de formació interna, assistint a fires...”.

Li pregunto pels valors a l'empresa. Diu: “hi ha hagut diferents fases. A l'inici l'empresa anava molt bé. No necessitava ni comercials. Ens venien a buscar. El personal estava molt motivat, content, satisfet... i el producte que es feia era molt correcte. Un valor era aquest, el de la motivació i un altre molt important el coneixement. Ara et trobes amb gent nova que en coneixements estan posats al dia, però que no tenen pràctica i això només s'adquireix amb el pas del temps. Aleshores, hi ha una transmissió de l'experiència i de la cultura”.

“Ens ha passat molt sovint a TDD que formes una persona, és bona experta i, quan marxa, se'n van amb ella un munt de coneixements...”

“La rotació de personal és molt gran”. Li pregunto per què i em diu que “suposo que són diferents motius. Primer que l'empresa no és al centre d'una gran ciutat i la majoria de personal és de fora. Quan ja han fet currículum durant 6 o 12 mesos, marxen a empreses més grans”.

Li pregunto si hi ha cap altre motiu i em diu: “el sou. Està bé però no és res de l'altre món; les condicions de treball... El nostre horari està bé, és flexible i penso que està bé que sigui així, però (els empleats) passen moltes temporades a casa del client i hi passen més hores... A més, hi ha una desconexió total. No s'enteren de res del què passa... Vaig lluitar-hi durant un temps. Vaig proposar que, al menys, els dilluns al matí tothom vingués aquí, ens trobéssim i ens poséssim al dia del què anàvem fent... Seria una forma de millorar el producte i de no estrellar-se fent coses que ja s'han solucionat amb anterioritat...”

Li comento si no utilitzen el Fòrum. Diu: “Sí, però pensa que hi ha molts dels nostres clients que encara no tenen les tecnologies recents i nosaltres no podem connectar-nos des de casa del client”.

H.M. 'està cremat' pel tema de la rotació de persones. Va formar-ne 11 i només en queda 1. Hi troba una altra explicació: "sovint el perfil professional de qui entra no és l'adequat. Es contracta un economista. Creu que farà funcions associades i, en realitat, va a casa el client i, en comptes de donar suport financer, el posen a programar... Al final es cansa". "Actualment ja es proporcionen tècnics per a fer aquestes tasques però ara el problema és que no poden fer de consultors financers perquè no en saben. La solució seria destinar dues persones al client; un assessor financer i un tècnic, però això no pot ser per cost econòmic i trobar una persona economista i programadora no té preu. El sou que hauríem de pagar... no pot ser. El que intento és automatitzar al màxim el tema tècnic, per estalviar-nos una persona a casa del client...".

Sobre la GdC diu: "la generació de coneixement és qüestió d'experiència, de qualificació acadèmica també, és clar, però no hi ha cap client que treballi igual i contra més experiència, millor!". Diu que: "Per això, cal compartir-la i ara...(diu que no amb el cap), abans sí que treballàvem en equip. (A l'inici, quan l'èxit) Érem pocs i tots sabíem què feia l'altre, així anàvem millorant el producte que era un 'bombonet'. Ara l'empresa és gran i... no hi ha connexió. El què fa en F.K. està bé però... El problema és que el Departament A té una direcció i el Departament B una altra. El client hauria de manar, però cada director vol que es faci segons el seu criteri... No hi ha connexió. Cal diàleg entre les direccions. A baix podem posar-nos d'acord, però...".

"El 'bombonet' era un pou de coneixement i no es va rendibilitzar. Es va canviar de producte i no hem sabut aprofitar l'experiència. Es va documentar molt l'experiència... Però les direccions han anat canviant i incorporant coses noves...".

Sobre com es guarda el coneixement diu: "Hi ha documentació, processos de qualitat... Però, a l'hora de la veritat, no és tan fàcil. Fem un document però, encara no està acabat de fer que ja ha quedat obsolet, perquè 'x' persona hi ha fet canvis i no s'han documentat. Pot canviar-lo el consultor quan instal·la a casa del client, o pot canviar-lo el mateix client si demana ajuda a suport i segueix les indicacions... Està establert que si l'implantador fa un canvi a casa del client ho escriu en un full, però no sempre es fa i, a més, no sempre hi va el mateix tècnic... Si no es fa el document hi ha un buit i ja està".

"És difícil conservar el coneixement via documentació. Via formació, els cursos de reciclatge haurien de ser constants... Es va avançant seguint l'assaig-error... Els Fòrums, en part, solucionen això...Pateixo quan una persona pateix per un problema que ja s'ha solucionat abans...".

Li demano si aquesta informació arriba. Diu que : "sí, però que se'n faci cas o no, ja és una altra cosa". Li demano de què depèn. "Quan és un tema que afecta a tothom, la gent s'hi implica.

En temes particulars no participen... Un altre problema és el temps de dedicació. Quan tens família no pots dedicar el temps del cap de setmana a fer documents...”.

Comenta que el Fòrum financer és el que més funciona. Aproximadament creu que hi ha un 50% de participació. Diu: “Ara, a la GdC, de connectar-s’hi, ni un 25%. Estic segur que hi ha gent que no sap ni que existeix”.

Comenta, per millorar la gestió: “Jo admiro la feina d’F.K., a mi no m’agrada, prefereixo variar. Crec que té dos problemes: com capturar la informació; crec que és qüestió de mentalització; com fer-la arribar a qui la necessita; també cal temps. Jo crec que la solució seria dedicar estona al cara a cara, a veure’ns i parlar cada setmana, com fèiem abans”.

Li pregunto si ho ha comentat a la Direcció General. Diu: “S’ha comentat amb l’antic Director General, però no s’ha fet. Potser és un temps no facturable i no se li dóna importància... Amb l’actual Director no n’he parlat...”.

Pregunto pel clima: “S’han viscut situacions de tot. Ara, si ho hagués de valorar de l’1 al 10, diria un 8. Crec que sí hi ha bones relacions interpersonals si l’empresa funciona bé. Hi ha hagut èpoques en què les relacions interpersonals han estat mal vistes. Ara, el problema és que hi ha molta burocràcia, és excessiva”.

Tornem al tema de la seva idea que ha estat desestimada: “aquí es pot discutir del què vulguis. Si se’t fa cas és un altre tema”.

Sobre lideratge: “Hi ha tots els estils... Els càrrecs són pocs... Tots hem fet cursos de lideratge però, qui pren decisions és el Director del Departament. Jo considero que sóc tou. Tracto com m’agrada que em tractin a mi. Deixo fer molt... Delego tot el que puc... Crec que si un és bon professional ho sap fer...”.

Quant a un nou ingrés: “Es demana que la persona tingui un tracte normal. No recordo que mai s’hagi rebutjat ningú... En tot cas hi ha qui s’ha tancat”.

Sobre personatges importants: “van venir dues persones de París. Van entrar com a tècnics, eren molt bons. Van aportar tecnologia punta i la van transmetre a tothom. Vam formar un equip molt alegre”.

“En aquella època hi havia moltes anècdotes... De més recents... (li costa recordar) quan vam venir a aquest edifici, aquí davant hi havia camps de blat i una carretera amb una corba... Hi havia accidents cada dos per tres. No eren greus i sortíem a ajudar...”.

Sobre bromes diu: “potser se’n fan a través del mail, però que no és gaire usual... Hi ha un tarannà seriós i trist en algun moment... Falta alegria... La gent es coneix poc...”

Li agraeixo l’estona i m’acomio.

10 ena entrevista. Persona interlocutora: Q.M., càrrec del Departament C

Q.M. comença explicant-me tot el què ha anat fent des del dia en que va entrar a l'empresa.

Comencem l'entrevista i Q.M. em parla de TDD. Diu: "El problema és que l'empresa té una estratègia a curt plaç poc definida i em trobo havent de ser reactiva quan el què cal és la proacció... En aquesta empresa, en diferents moments, s'han fet coses interessants que en un moment donat s'han deixat de fer... Algunes, si no han sigut viables, més hagués valgut fer una auditoria abans i no posar-les en funcionament perquè la gent es crema".

Segueix explicant-me que el primer que va fer va ser reunir les persones i presentar-se, tot demanant-los col·laboració i un vot de confiança. "El què a mi em fa por és generar unes expectatives altes i després no tenir capacitat de donar respostes."

Q.M. m'ensenya el document que està elaborant sobre valors i diu: "Valors com: fidelitat, presència, paternalisme, responsabilitat entesa com a obediència, que es qüestioni no és ben vist... Aquests són els valors que hi ha hagut a TDD. Però actualment s'estan produint canvis i pel futur, els valors que volem impulsar són: satisfacció del client, servei excel·lent, satisfacció de l'accionariat, innovació tecnològica, sostenibilitat. Aquests valors es tradueixen en una sèrie de competències, una de les quals és la GdC".

El coneixement al Departament C, diu: "és bàsicament individual".

Parlem de la dificultat d'introduir canvis. Ella diu: "pots dir i dir i explicar per fer entendre... però és molt difícil". Li dic que el tema d'actituds no es treballa activament mai i que l'única forma de modificar-les és que siguin les mateixes persones les que s'adonin de que volen modificar-les...

A la pregunta sobre la bona disposició a compartir diu: "No tothom hi està disposat per igual. De fet, encara hi ha qui creu que si ningú més en sap, ell o ella esdevé indispensable per a la companyia. D'altre banda, el dia a dia s'ho menja molt tot. No facilita".

Sobre el què funciona millor de la GdC diu: "Valoro molt el què fa en F.K. i de fet s'hauria de fer a nivell d'empresa. Si ho féssim i tothom aprofités el què s'ha fet, no reinventaríem la roda a cada moment...".

Sobre clima, Q.M. considera que a nivell interpersonal hi ha bon ambient. Que entre les persones que es coneixen hi ha cordialitat i es fan peticions d'ajuda que són ben acollides... "però trobo que s'abusa de les relacions informals, de la coneixença per resoldre temes funcionals. No es fa res per fomentar l'existència d'equips de treball de diferents àrees".

Per a Q.M., hi ha confiança entre les persones si hi ha amistat. Si no, més aviat hi ha desconfiança. Sobretot “interdepartamentalment. El problema sempre és a casa dels altres. Tot i que fem reunions setmanals amb els diferents directors d'àrea de negoci (interdepartamental) això no arriba a baix. Crec que, tradicionalment, s'ha fomentat la competitivitat entre departaments i encara es nota”.

Sobre conflictes: “Crec que els conflictes s'inicien en el primer nivell organitzatiu (directius) i això contamina la resta de gent”.

Q.M. creu que sovint l'equip directiu recorre massa al consens com a forma de no donar directrius clares: “es recorre massa a la bona voluntat”. Sobre l'entorn de negoci: “és gratificador el fet que som una empresa de futur. El que fem va a la alça i tendeix a desenvolupar-se. Som una empresa avançada, tot i els problemes històrics, hi ha mercat, sí, sí, hi ha mercat. El més dur és la competència, sense cap dubte. No fem res completament diferent al que fan els altres. Ens hem de distingir pel tracte en el servei”.

Sobre el temps diu: “el treball del dia a dia. Molt temps es gasta en qüestions tècniques i, en les altes esferes, crec que es dedica molt temps a les relacions polítiques: a buscar futurs partners, col·laboracions... Crec que, sovint, s'hi inverteix massa temps pel benefici que se n'extreu”.

Sobre com són les persones amb les que treballa, diu: “bàsicament hi ha dos perfils: les persones que porten molts anys i les més noves. Les primeres sempre estan presents. Fan deu hores, són fidels i estan poc orientades als resultats. Valoren que no hi hagi problemes... Dediquen molt temps i això, de vegades, et coarta si els resultats no són els desitjats... Què li has de dir a una persona que fa tantes hores? Però això no ha de ser així. Jo valoro la feina pels resultats, no per les hores que es dediquen a fer-la. Les persones noves valoren més la qualitat, l'eficàcia, la utilitat... Volen fer coses útils. Els desagrada la monotonia. A les primeres els desagrada la pressió per aconseguir un objectiu”.

A la pregunta sobre la integració d'una persona nova respon que no pot contestar. Diu que ella demana a la persona que entra al seu Departament: “orientació vers els objectius-resultats, vocació de servei, tant vers els propis empleats com vers les àrees de servei; que prioritzi l'eficàcia i que tingui inquietud per aprendre”.

Sobre anècdotes no me n'explica cap. Confessa que ella no propicia aquest tipus de conversa, que tendeix a parlar de feina fins i tot a l'hora de dinar i que s'ha de reprimir quan s'acosta a un grup que fa el cafè per no parlar de feina, perquè s'adona que hi ha gent que diu que vol ‘desconnectar’. “En tot cas parlem de coses genèriques com un programa de T.V... etc”.

11ena entrevista. Persona interlocutora: D.O., càrrec del Departament A

Comencem l'entrevista. D.O. es mostra interessada i es nota que gaudeix de la seva feina... M'explica que fa més de deu anys que és a TDD. Va entrar com a programadora, i sempre ha estat al mateix departament. "Més tard em van enredar per que gestionés un projecte... Es veu que ho vaig fer bé, perquè va haver-hi un canvi en la direcció. Es van carregar al subdirector i a la majoria de càrrecs intermitjos. A mi em van fitxar de responsable tècnica i de 25 persones, en 3-4 mesos, vam passar a ser 60 perquè es van unificar dues àrees. Així fins avui, que en tinc unes 80."

Li pregunto perquè diu "em van enganyar": "Perquè sí, perquè primer penses va... és un repte i està bé. Professionalment és un repte, però programar és fàcil i divertit... Jo no tinc ambició, no vull arribar a l'equip directiu".

Jo tinc "x" persones amb perfils diferents i he de procurar formar grups harmoniosos, tant professional com personalment.

"Miro d'encaixar les persones i d'aconseguir que, quan n'entren de noves, s'aguanti l'estructura, que no caigui el què hi ha. Intento trobar una persona que pugui fer el "coaching" a la persona que entra nova. Cal que tinguin el mateix perfil però sigui sènior i l'objectiu és que el que entra creixi, ajudar al qui comença a créixer."

"Una empresa no és una ONG. Es valora el rendiment per resultats financers. Hi ha primes per productivitat. Llavors, el què fem és que el sènior que fa de monitor factura tot el què fa la persona nova. És la manera de no crear rebuigs . De que ningú s'hi posi de cul... Aquest és el procés habitual. Alguna vegada, també hi ha alguna incorporació sènior, aleshores sempre procuro trobar-li un homòleg per establir-hi connexions i crear equips cohesionats".

Iniciem les qüestions sobre valors. D.O. diu: "El primer és el coneixement del negoci. Jo diria que tot i ser una empresa tecnològica, la tecnologia no és el centre. El que s'intenta és aportar qualitat al client. És un valor l'experiència de l'empresa. És curiós que tenim una rotació de personal baixa. Crec que el nostre sistema s'assembla al d'altres empreses consultores, però millorat. Hi ha hagut molta gent que ha marxat i després ha tornat. No sabien 'lo' malament que s'està a fora".

Diu: "Crec que els valors que flaquegen són el relacionats amb la comunicació. Crec que hi ha persones que voldrien parlar amb mi i no tinc ocasió d'establir-hi una relació directa. El Departament és molt gran... El Fòrum va bé però no és suficient".

“Et trobes que hi ha senyors de 60 anys que no acaben de sentir-se bé connectant-se a la web, els sembla que allí darrera no hi ha ningú. Costa canviar el xip. La gent jove: fantàstic! Ho troben fantàstic!”.

“Cada dilluns ens trobem els Caps de Projecte i jo. Fem sessions de feed-back però mai ho acabes de dir tot. Trobo a faltar comunicació”.

“També falta transparència sobre l’estratègia corporativa. Aquesta setmana passada he anat a una convenció que, de fet, era per a un altre Departament i jo hi vaig anar de convidada. Sé que això ha caigut malament però bé... Crec que s’hauria de fer extensible a tothom”.

“En el nostre Departament hi ha plans de carrera. Ens ho vam fer nosaltres. Hi havia persones joves que volien veure les seves possibilitats... tenien expectatives... Crec que ara s’està pensant en el tema de plans de carrera per a tota l’empresa”.

Sobre coneixement: “Programació. Hi ha reciclatge constant. La formació la decideixo i organitzo jo. Hi ha formació reglada, s’aprèn de l’experiència i també hi ha cursos de formació complementària com: Gestió de Projectes”.

“La Generació de coneixement ve dels coneixements base de cadascú, de conèixer clients i el seu sector, com alimentació, automoció... Al final saben com va la cadena alimentària. El repte és com fer que tota aquesta informació no quedi restringida a una sola persona. El coneixement del seu sector aporta valor. Hi ha una sèrie de procediments per fer-ho constar però... s’ha de “machacar” molt perquè es catalogui. Escrit està, perquè cal escriure-ho pel client, però catalogar-lo... En F.K. insisteix en això i ara ha aconseguit que, un cop al mes, hi hagi trobada per tot el territori.”.

“La Intranet funciona bé. El millor són els Fòrums. És el més àgil. El més negatiu és que falta catalogació”.

Sobre clima diu: “És maco. Cordial. La gent hi està molt a gust. Joestic a gust. Hi ha d’haver distància pel càrrec però hi ha confiança, la gent no s’aparta”.

“De conflictes sempre n’hi ha. Les discussions, sobretot, són per la distribució de recursos. Hi ha persones que tendeixen a pensar que el seu projecte és el més important de tots i els hi has de fer veure que sí, que és important, però que hi ha criteris...”.

“De conflictes interpersonals; hi ha elements distorsionadors. Quan trobes una persona negativa que intenta expandir l’ona de negativitat... normalment no cal intervenir perquè és el mateix grup qui l’aïlla. En un d’aquests casos jo vaig deixar fer i al cap de dos mesos la persona presentava la renúncia”.

Sobre el meu lideratge: “és participatiu. Dic la meua i espero que em debatin. No he treballat mai per imposició. Algun cop he de donar una ‘bronca’, per exemple: hi ha hagut un Cap de Projecte que ha fet quatre intents per aconseguir desviar un tècnic cap al seu projecte... Finalment m’ha telefonat i m’ha dit: -“no hi ha possibilitat?”, -“No. No n’hi ha”-, i punt”.

“Però és poc usual. Jo no sé quant temps estaré aquí. Fins que pugui fer servei a l’empresa. Jo sé que XY va decidir quedar-se amb mi perquè li van parlar molt bé de mi. Després de tants anys de ser a l’empresa... Em va costar però, a final, vaig adonar-me que aquella conversa amb XY era una entrevista de feina, de selecció... I tant que ho era!”.

Sobre l’entorn de negoci: “És boig. Molt, molt competitiu. Has de ser al davant si no, no et consideren. El més gratificant és el client satisfet, els resultats. He rebut felicitacions de clients agraiats d’algun tècnic que han estat a la seva empresa treballant... Això s’agraeix”.

El temps: “Un 78% en atendre clients. Un 10% en formació, un 3’5% en Gestió de Conflictes (sobretot logístics) i un 2% en vacances... Ho sé perquè he consultat les dades fa poc. Crec que és excessiu el temps que es gasta en gestionar conflictes”.

Sobre la integració d’una persona nova: “sobretot se li demanen arguments. Que no imposi les coses. Que persuadeixi. En la majoria de grups, les persones són molt semblants, extravertides i calmades”.

“Va haver-hi una persona important. Vam passar per un moment difícil i va tirar del carro. Ens quedàvem treballant fins a les tantes... Va saber transmetre la necessitat del salvar el barco. Vam fer nostre el tema, crec que per la seva capacitat de lideratge i sense imposició. Va fer molt bona tasca. Encara hi és i se li ha reconegut”.

Sobre anècdotes: “Són clàssiques. Totes sobre experiències viscudes a casa del client. Per exemple: te’n recordes quan ‘x’ li va preguntar al client on tenia el cursor i el client va contestar que això no ho havia comprat?”.

De bromes: “també se’n fan. Segur que moltes de les anècdotes a mi no me les expliquen; me n’entero per ‘ràdio macuto”.

12ena entrevista. Persona interlocutora: D.K.K., càrrec del Departament B.

Seiem en una taula rodona. Al Departament B hi ha diferents àrees.

“Llevo 11 años en la empresa. Mi perfil no es de técnico; he estado mucho tiempo en comercial.

Valors: “Creo que hay mentalidad de enfoque al cliente en el sentido que se considera al cliente como usuario, no como el que paga”.

“No toda la compañía se orienta tanto al cliente, pero es lo que yo intento transmitir. Si se falla aquí se produce un efecto dominó que repercute en toda la compañía”.

“También creo que se sienten los colores. Y ha pasado de todo.. sin embargo yo y otros hemos sido incapaces de escribir un curriculum...”.

“Me sorprende que aquí hay personas con mucha antigüedad y son los primeros que tienen ganas de aprender y espíritu positivo”.

Sobre coneixement: “El perfil es técnico. Para mí la gestión del conocimiento es una cosa muy complicada. Lo más efectivo es el Foro pero yo creo que ‘la única manera de saber nadar es tirarse al agua’”.

“Aquí todos seguimos un método. Es más fácil ir a la una. Cuando se detecta un error se corrige o se agrega una cosa nueva... Hay equipos que trabajan en áreas. Cada área tiene un responsable, un jefe de equipo. La fuente de conocimiento es el mismo producto”.

“Si quieres saber cómo se hace, hay que mirarlo. Puedes tener un manual que ayude, lo que hace H.M., pero es mejor meterte”.

“En los equipos sí hay ambiente de colaboración. Si no colaboran es porque no tienen nada que decir. No hay la sensación de: si lo transmito pierdo el puesto. Al contrario. Si aportan ganan prestigio”.

“No conozco el tema de la Gestión del Conocimiento en profundidad. Sé que los Foros van bien porque se autoalimentan”.

“Yo creo que el departamento es extraordinario. No hay conflictos. La gente está haciendo lo que le gusta y le decimos que lo hace bien. No se sienten presionados. Intentamos ayudar... Nos preocupamos por ayudar y, quién ayuda, se siente importante”.

“Mi estilo de liderazgo: intento, casi en el extremo, convencer. La verdad es que lo consigo. Cuando tengo una idea convoco a la gente, la expongo y aprendo de lo que dicen. Así, al final, el producto que sale no es mío, es de todos”.

“Creo que me ha ido muy bien no tener perfil técnico porque no he caído en la tentación de querer hacer un producto 10 técnicamente sino que he dado prioridad a aquello que se demanda”.

“Para mí, la herramienta no es un fin, sino un medio”. (Entenc que un mitjà per vendre) Li demano si no ha tingut resistències pel perfil tècnic de les persones... “tengo poder de convicción”.

Sobre l'entorn de negoci: “muy competitivo. Lo que los clientes consideran en un producto es todo. También la calidad del servicio. Insisto mucho en esto”.

“El tiempo se invierte en hacer productos de calidad con los menores errores y la máxima ergonomía. Si no se consigue, hay que volver a empezar y el error produce un efecto multiplicador”.

“Las personas son grandes profesionales. De perfil técnico. Sólo a algunas les gusta el trato con el cliente”.

“La integración de una persona es muy fácil. Yo no he visto nunca rechazo. Al contrario, de algún modo los defectos de alguien se asimilan y se hace un esfuerzo”.

Sobre si hi ha hagut algú important per a l'empresa diu: “Hay muchas personas que son admirables. Cuesta elegir. Lo común es que tienen fe en su trabajo. Aunque estén equivocadas, les mueve la convicción. Hay muchas bromas, anécdotas... no sé que decirte. Si te vale ahora, por ejemplo, tenemos a uno que ha estado de baja por subida de tensión grave y no puede trabajar... El hombre trabaja desde casa. ¡Ahora ha venido y como no lo dejamos entrar esta ahí fuera trabajando!”.

13ena entrevista. Persona interlocutora: Q.N., càrrec del Departament D

La saleta on entrem té un taula rodona. Seiem i comencem.

Li demano que m'expliqui el seu perfil professional, la trajectòria en la casa, etc. Abans m'he presentat jo.

Sobre valors diu: “L'empresa valora la facturació, el número de clients i la tecnologia. Jo valoro la gent bona, que prengui decisions sense necessitar als altres. Que vagi sola. A l'empresa hi ha molta gent que podria tirar endavant sola i no els deixen”.

“Els equips de projecte no són equips de treball; una persona mana i els demés executen. Jo entenc que això és la delegació. A mi m'agrada que tothom generi les decisions”.

“Aquí el sistema de treball és totalment vertical. A mi m'agrada una forma de treball més horitzontal. Jo formo equips de treball en els que, les persones, es coneixen personal i professionalment”.

Els valors de la direcció i els dels treballadors són diferents: “Direcció mira pel número de clients, pel lideratge de l'empresa en el mercat. Si s'atén bé, o no, al client que ja es té, això és igual. Per a nosaltres la satisfacció del client és el més important. Per a nosaltres els clients són els treballadors de TDD i entenem que si els facilitem la feina, ells treballen més a gust”.

“Hi ha molt coneixement i el compartim tot”. Li demano com i diu: “No hi crec en el document escrit. Nosaltres, quan algú aprèn alguna cosa nova, s’aixeca, demana atenció i fa una explicació a la pissarra. S’explica a tothom. Hi ha a qui li interessa més i a qui menys però tot això que es té. No crec en el tema dels documents perquè, qui s’ho mira? Qui ho necessita s’ho mira un cop i no hi torna mai més. Si introdueix modificacions i ho notifica sí, però hi ha moltíssimes modificacions al dia”.

“La Intranet no la he mirat mai. Si no sé alguna cosa, m’aixeco, vaig als instal·ladors, per exemple, i els ho pregunto. M’ajudaran encantats. A dalt és diferent. Els de nòmnes saben com han d’anar a buscar informació específica a la Intranet”.

“De GdC mai he utilitzat res. No ho he necessitat. De fet, a mi ningú m’ha fet saber mai, formalment, què existeix publicat, ni on anar a buscar-ho... Ningú no ho ha notificat o, en tot cas, s’ha fet en cercles reduïts. De tant en tant, ens arriben uns mails del què es va afegint a GdC. N’arriben un o dos cada dia i a tothom! És un excés de documentació que ni llegim”.

Sobre què demana a les persones: “Que comparteixin el què saben i s’espavilin. És un requisit per ser aquí. Si no, demano que el traslladin. Vam tenir un personatge intel·ligentíssim que no explicava res a ningú. Se li acumulaven els mails i les telefonades. No volia que els altres aprenguessin... Vaig demanar el seu trasllat”.

“Jo necessito que hi hagi confiança entre les persones, si no, se’m desmunta tot.”

“El clima a TDD és meravellós. No hi ha pressió. Això de vegades és negatiu. Jo sé que al meu Departament tothom treballa però, en altres, hi ha qui no fot res. I no passa res”.

Li comento que abans ha dit que la Direcció pressiona vers la productivitat...diu: “Sí. La Direcció sí. Però això s’atura a nivell de Gerència. D.O., per exemple, a la seva gent no la pressiona. Pot més els anys que fa que es coneixen tots i la tradició de l’empresa que és de no apretar. Hi ha directors que collen però la tradició pot més”.

En Q.N. considera que ell valora els seus treballadors. Els exigeix, però els valora.

“De conflictes no. Discussions sobre qüestions tècniques, sobre assignacions de tasques, per exemple: -“perquè a ell i no a mi?”-. Al no haver-hi pressió, no hi ha conflictes”.

“La gent més inquieta, més versàtil, que sap una mica de tot, el client extern se l’acaba emportant”.

“Aquesta empresa en té a moltes d’altres en competència directa. No aporta res de nou. Jo crec que la informàtica no és un negoci, que sí que ho és, però tu vens una cosa que de seguida queda obsoleta i el client sempre se sent estafat. El marge de negoci està en el volum de clients perquè el marge de benefici és limitat”.

“Aquí primer es ven ‘x’ i després, potser, es fa una auditoria per saber si ‘x’ era el més convenient”.

“Jo no tinc capacitat de lideratge, bé vull dir el lideratge que es demana en aquesta empresa, que és d’apretar, de pressionar: jo no jugo al golf, ni tinc el Plus a casa”.

“Sobre el temps de la meva gent: un 75% és temps productiu i un 25% el gasto en que es quedin i no marxin a una altra empresa. Fomento la cohesió. Permeto que xategin, que naveguin, que facin un cafè. Que parlin per telèfon...”.

“Durant el cafè parlem de feina”.

“Què li demanem a algú quan entra? Que pagui cafè i pastes. La gent tancada es troba malament i marxa. Només hi ha una persona que fa molts anys que hi és i és molt introvertida, però ja ho sabem...”.

“Intento fomentar la integració. He intentat organitzar caps de setmana amb les famílies però no volen: -‘Res de dones’.”

“Sobre S.K.: Té bones idees i ha aconseguit coses. Jo he aconseguit coses gràcies a ell, però hi ha coses que no li deixaran fer... Aquí el client nou és el què importa. El vell que pagui i calli”.

“Sí que és cert que es vol fer una orientació al client però s’han fet accions breus de consulta i prou. S’ha reunit clients i s’ha dit: -“Què falla?”-. Però després ja està. No s’ha fet res”.

“Aquí la gent és jove, però porta 20 anys. Molts van començar amb 14. Tornar a començar, fer-te un nom costa... El sou sempre pot ser millor. Però l’horari és bo... jo faig el què vull. Ningú em mana”.

“Els objectius no són d’empresa. Són de cada Departament. L’important és aconseguir-los encara que estiguin desconnectats. Es tira com es pot perquè tothom ho procura”.

D’anècdotes m’explica les de sempre: errors bàsics d’ignorància informàtica.

14ena entrevista. Persona interlocutora: D.K., càrrec del Departament F.

Sobre valors: “Enfoc client. Ho hem definit fa poc. (S’aixeca i em busca el document sobre valors).

Li demano quins han estat els valors tradicionals em diu: “la inquietud tecnològica. Hem tingut un caire molt més tècnic que comercial”.

Sobre coneixement: “tecnològic...”.

“Què és la GdC? No és res. Hauria de ser alguna cosa que permetés recuperar experiència i reciclar-la però el coneixement, al ser tant poc transferible... Si escrius costa molt de trobar. És poc pràctic. Aniria bé tenir una base de dades d'un producte que, quan sorgís un problema, s'hi pogués acudir... Les eines que hi ha al mercat són poc ben fetes. En el seu moment vam interessar-nos però no ens va convèncer. Crec que serà un tema de 'boom', de moda. Faria falta temps i no hi estem disposats”.

“Està bé que es publiqui; però costa molt de fer...”.

Li pregunto com treballa el seu Departament, com gestiona el coneixement. Diu: “Sí, una persona prepara un tema cada dues setmanes i l'exposa a la resta. A més, ara hem engegat un procediment per fora del Departament. Involucrem a persones de diferents àrees per presentar i divulgar una idea dins del marc d'un producte”.

“Ens trobem amb moltes barreres culturals. El Departament de cadascú mana”.

Sobre si tothom comparteix: “per igual no, però bastant. Hi ha qui és més introvertit i qui s'autoprotegeix per ser imprescindible”.

Sobre el què hi ha en GdC... “No participem. GdC té relació amb una àrea molt concreta de l'empresa, per a ells és molt útil”.

“Nosaltres intentem no estar desconnectats. Ens interessa saber, sobretot, què opinen els clients sobre el què necessiten... Ens interessa la part més comercial. No ens interessa tant el producte que hi ha perquè mirem el futur. La nostra feina és més de gestió estratègica que de GdC”.

Sobre clima: “actualment està més animat, fa dos anys es vivia una situació de més crispació”.

“Sí. Hi ha confiança. No, jo no sé que hi hagi conflictes interpersonals, de professionals sempre. És el què ha de passar. Qui guanya? No ho sé... qui té més experiència. El lideratge és d'expert. A qui en sap més, se li fa cas”.

Sobre l'estil de lideratge... “s'intenta aconseguir persones expertes. No crec massa en els cursos exteriors perquè no ens aporten res. Funcionem a base d'assaig-error. La planificació és molt complexa. Hem de saber gestionar molt bé la incertesa... Cada dues setmanes revisem el pla de treball”.

Sobre entorn de negoci: “És caòtic, molt canviant. Té un aspecte atractiu: que hi ha molt risc. Les inversions són fortes. Quan comences a vendre ja està tota la inversió feta i si no es ven...”.

Sobre el temps: “cadascú té la seva àrea. Treballem el 100% del temps aquí. Hi ha treball de grup i treball individual. Fem reunions per prendre decisions. El temps s’aprofita. El ritme és sostingut. ‘Sin prisa pero sin pausa’”.

“A les persones amb les que treballo els agrada aprendre. És un aprenentatge constant. Quan entra una persona nova miro que tingui coneixements per aportar, que sigui adequada al projecte. En el seu cas s’intenta que no hi hagi greuges comparatius... La integració depèn molt del grau d’extraversió o introversió de la persona”.

Alguna persona significativa... no pensa en cap en concret. Parla de persones amb un perfil comercial que han liderat amb força un producte. Ni d’anècdotes, ni de bromes, no en sap. Diu que “segur que n’hi ha però no ho sé”.

15ena entrevista. Persona interlocutora: B.X., càrrec del Departament A.

Sobre què valoren els empleats: “Valoren els productes. Tenim bons productes. Les condicions de treball són bones: l’horari... El que no es valora tant és el sou. Hi ha bon ambient de treball. Cada Departament defensa la seva parcel·la. Si tenim algun dubte no tenim problema en anar a un altre Departament i preguntar-ho directament. Hi ha una relació molt bona”.

Sobre coneixement: “Hi ha molts coneixements, centralitzats en grups”.

“Hi ha un nivell d’especialització elevat. De totes maneres, hi ha coneixements que són els més requerits pels clients i em va interessar que totes les persones del Departament els tinguessin. La majoria són relatius a la comptabilitat. Vaig enviar tothom a fer cursos de formació interna. Fins i tot, alguns van anar a casa del client per aprendre en ‘vivo y en directo’. D’altres coneixements no cal que els tinguin tots. La formació és interna perquè els programes són nostres”.

“Creem coneixement quan ens formem i també quan fem proves de verificació dels productes”.

Sobre compartir: “De tot plegat fem documentació però, sobretot, hi ha participació en els Fòrums que s’organitzen un cop cada dos mesos. Entre companys va bé. Tenim una persona que manté el Fòrum. És l’encarregada de buscar qui pot ajudar a qui, on és la informació... També publiquem informació a la Intranet... De totes formes sempre hi ha buits d’informació perquè els dels Departament B viuen la seva realitat”.

“Ara, potser, no tant, però abans el perfil tant tècnic... Els costava entendre la mentalitat de l’usuari”.

“Afegiria a la GdC una base de dades potent amb un bon motor de recerca”.

“Sovint tot el què es comparteix és més de tu a tu ... Caldria institucionalitzar-ho tot això”.

“Trobo a faltar una eina prou potent per poder publicar tot el què fem i eliminar allò que ja sigui obsolet”.

Sobre l'actitud de compartir en GdC: “Hi ha diferents postures: des dels que diuen: -“no vale la pena nada”-, als que diuen: -“m'agobia tenir algú esperant al telèfon i haver de gastar temps escrivint”-. “Sí que passa, que si hi ha algú que té algun conflicte interpersonal amb algú altre, no vol col·laborar... D'altres sí que pensen que si publiquen el què saben en aquest Fòrum pels clients, ja seran prescindibles per a l'empresa perquè els clients no els telefonaran... Jo els dic: -“tu no pateixis. Escriu... ets valuós igual”-.”.

“Intentem que no hi hagi diferències de sou. No hi ha primes de productivitat. Vam acordar que només n'hi hauria si, excepcionalment, alguna persona del Departament agafa tasques d'un altre Departament. Sobre com es solucionen els conflictes: “Depèn. Sobretot es prioritza el que pugui beneficiar al client. Els dic: -“poseu-vos en la pell del client”-.”.

Sobre lideratge: “No em considero líder; aconsello... Però jo no domino tots els coneixements. Jo vull sentir-los a ells”.

L'entorn de negoci el descriu com a “esquizofrènic. Marxa brutal. T'obliga a un ritme bestial si vols estar al davant”.

“El temps s'utilitza com es pot. Es pot planificar poc... Et cau un 'marron' i ho has de deixar tot per apagar el foc”.

Sobre la integració d'una persona nova: “En general hi ha bona acceptació. Si aporta experiència, això es valora. Si ve de fora hi ha un tutor que l'integra. El grup li demana que sigui oberta, que no es quedi callada allà en un racó. La comunicació ha de fluir encara que sigui de manera informal”.

Li comento que aquest fluir pot ser la clau en la GdC... Diu: “Potser sí, però m'agradaria que aquest fluir quedés reflectit en algun lloc, que es formalitzés d'alguna manera... Com ho podríem fer?”.

Sobre una persona rellevant: “Bueno, sí... Recordo d'aquesta persona algunes coses bones i d'altres de més dolentes. De bones: marcava un estil de fer. Estava molt preocupada pel client, per la formació, probava moltes coses noves i després ho feia extensiu a tots els companys”.

Sobre bromes diu: “Som força seriosos”.

Després de les presentacions, comencem parlant de valors. H.Y diu: “Cadascú té els seus... Es valora la solidesa o estabilitat; el bon ambient, la trajectòria, que hi ha possibilitats de promoció... Aquí hi ha un vici que és que la gent es fidelitza molt. No hi ha ganes de marxar... Aquí no es ‘puteja’ a la gent”.

Sobre coneixement diu: “Aquí cal bon coneixement sobre la gestió d’empreses”.

Sobre compartir: “es comparteix informalment. Crec que és una utopia demanar a la gent que comparteixi les coses. Et poden enredar. Dir que: -“sí, sí”-, però quedar-s’ho per a ells. Hi ha gent més comunicativa, n’hi ha de menys... Hi ha qui és més murri”.

“De fet estem asseguts a prop i el traspàs d’informació es fa de manera improvisada. Els seminaris es fan quan hi ha un producte nou o entra molta gent nova de cop, aleshores se’ls agrupa i se’ls forma”.

Sobre GdC: “Sabem que existeix però s’utilitza poc. Està molt enfocada a la part tècnica. De fet, transmetre coneixement és avorrit.. S’ha de tenir temps i ganes. Hauria de ser una comunicació breu, curta, com un flash. Si després vols ampliar ja ho faràs... S’hauria d’haver de llegir dues ratlles i prou, més ho veig difícil. Hi ha molts productes”.

El clima... “Bo. La relació és cordial. Els conflictes són anecdòtics. Tot plegat està prou estructurat perquè no hi hagi conflictes”.

Sobre lideratge: “No utilitzo res; imposo poc. Suposo que tinc credibilitat. M’empipo poc. No toco els collons. Deixo la gent al seu aire”.

Sobre el negoci... “És complicat, canviant, competitiu... Com a positiu és la modernitat, la satisfacció del client... Com a més negatiu és que s’ha d’estar molt al dia. Cal adaptar-se al canvi, hi ha reptes constants...Cal estudi constant... Hi ha pressió de calendari. L’objectiu el posa la Direcció General”.

Per a la integració d’una persona: “se li demana actitud d’ambició, que li agradin els reptes, i fer-se un futur, esperit de superació, ganes de formar-se... El grup demana el mateix., que sigui accessible, que no es cregui superior. Per ser líder es demana que ho demostrï... La simpatia també és molt important... Que cuidi el grup. També es valora que tingui un nivell de formació alt”.

No em dona cap resposta concreta sobre una persona important. En canvi comenta: “el defecte de molta gent és que guarda informació com a força. Aquí la gent és experta en ‘escurrir el bulto’. Aquí la gent vol la seva promoció personal, no la del grup”.

17ena entrevista. Persona interlocutora: T.K., càrrec del departament E.

Després d'explicar-me les seves funcions actuals, parlem sobre valors: "S'hi treballava molt a gust aquí; sí, sí, dic s'hi treballava. Hi havia un excel·lent ambient de treball. Suposo que va ser pels bons anys que vivia l'empresa. Eren temps de vaques grasses. Ara és diferent. Hem passat per anys de crisi. La pressió s'ha incrementat. Ha arribat un moment que la gent treballa les hores que li toca i prou. S'ha acabat allò de 'vamos todos a una'".

"El risc és que la gent es limiti a fer allò pel què ha estat contractat i punt i la percepció del client no es tingui en compte".

"De vegades no pots disminuir la pressió".

"Hi ha dos formes de fer de càrrec intermig: la primera és fer de corretja transmissora: a mi em colla el 'jefe' i jo collo al meu subordinat. Per a mi això no es fa. La pressió hauria de recaure més en els càrrecs intermitjos i no traspasar-la a la gent. Estar sempre pressionant fa mal ambient".

Sobre GdC: "a nosaltres ens toca poc. Però és culpa de tots nosaltres. No sempre ho estic transmetent tot, encara que ho sàpiga. Per molts mitjans que tinguem ens falta educació, manquen ganes... Per exemple, jo conec bé com és la Gestió d'un sector concret..., potser ho transmeto però el canal no és l'adequat i no arriba a la gent que necessita o necessitarà saber sobre aquell sector".

"Jo, el què faig per transmetre el què sé al meu equip, és emportar-me'ls amb mi. Els dic que quan vulguin intervenir ho facin. Reunir-los un dia i donar tots el continguts, pam, pam... no serveix de res".

"Amb el tema del coneixement, el què passa és que t'encasellen en un Departament i no saben que tu pots ajudar en altres temes que domines perquè no sempre has estat en el mateix Departament. No crec que ens considerem una sola companyia. Hi ha consciència Departamental i prou, crec".

"Aquí no se sap què sap la gent que hi ha a l'empresa i no es pot aprofitar".

"Jo amb el meu equip el què intento és que compleixin el seu objectiu. És més important això que no pas que jo arribi a assolir l'objectiu d'empresa. Perquè jo el que vull és fer un equip. És arriscat però, si fem equip, el més probable és que també complim d'objectiu d'empresa".

Sobre el clima: "Jo crec que aquí hi ha un error de selecció. No sé perquè però tots som molt rarots. És difícil fer amics. Jo diria que, com a molt, fas coneguts. A més, tenim tendència a l'autojustificació".

“Crec que no es fomenta l’amistat. De fet, pots tenir amics, et fan Cap i, no saps perquè, però et deixen d’explicar coses. També tenim una tendència increïble a la crítica, però per l’esquena. Un conflicte difícilment es posa sobre la taula. El primer va a un tercer i el segon a un quart i el tercer i el quart el solucionen. Aquí no es parla directament. Si dius res massa directe te la jugues. Val més callar. Després a la cafeteria et deixen verd igual”.

Sobre el temps: “Penso que de vegades el perdem. Hi ha molts procediments burocràtics que donen mala imatge en el client i tu no te ‘n’enteras”.

Sobre les persones de nou ingrés: “No ho hem cuidat mai. No els rebem com Déu mana. Ara potser amb el nou Departament de RRHH això millora, però abans: -“Mira, et presento a ‘x’”. I ja està. Allà et quedaves”.

“El grup... Primer és reticent, després no... Però et criticaran igual”.

Sobre algú important: “Va arribar a ser responsable un noi jove. Va saber engrescar els comandaments intermitjos. Tenia relacions d’amistat amb la gent. Era molt responsable i proactiu. Va treure el Departament d’un forat. Ho va aconseguir perquè va treballar mitjançant el convenciment i aconseguint que la gent cregués en el projecte. Ara no ho fa. No sé si quan arribes a l’alta direcció has de canviar...”.

18ena entrevista. Persona interlocutora: G.B.K., càrrec del Departament A.

Sobre valors diu: “Que l’empresa facturi”. Després afegeix: “això quant a la part econòmica. Quant a la part personal vetllo pel desenvolupament professional de les persones. Per dir-ho així, aquí les persones són les màquines. Això entre cometes. Tenim una reunió mensual”.

Quan li pregunto sobre valors em demana si els interns o bé els de cara al client. Aclareixo que interns: “La capacitat d’adaptació al canvi, l’orientació al client, l’ordre. Crec que la gent valora l’ordre i el judici tècnic. També es valora que la persona vesteixi d’acord amb el client que atén”.

Sobre GdC: “Quan vaig llançar la idea buscava dues coses: reutilitzar allò fet i guanyar velocitat, tema clau en el nostre negoci”.

“Creia que era interessant posar el coneixement de molts anys d’experiència en algun lloc, a l’abast de tothom. Encara que només sigui verbal. El meu somni és que quan la persona de TDD vagi a atendre un client, arribi i demostrï que coneix qualsevol tema i si no, que sembli que el domina. El client quan ens compra, compra experiència. És la nostra carta de presentació”.

“Sobre GdC jo crec que tècnicament hem fet molt. De fet, crec que ho hem fet tot. El que cal millorar és la involucració de les persones. El que no hem aconseguit és un canvi de mentalitat en la gent. No hem aconseguit que es moguin en dos moments que per a mi són crítics: quan comença una acció perquè vagi a buscar què hi ha fet i quan s’acaba, per deixar constància de què ha introduït de nou”.

“Fem reunions, ‘matxaquem’ a diferents nivells... Però costa molt”.

“Els tècnic informàtics són, en general, molt desconfiats i no volen treballar sobre el que ha fet un altre. Prefereixen començar des del principi”.

“A més, jo dic que els informàtics són els últims artistes de la història. N’hi ha que encara no entenen que actualment ja no és un art, sinó que és una enginyeria i continuen treballant centrats en el producte. El client els importa poc i, això, és un problema perquè es va cap a l’estandardització i els procediments comuns... Abans sí que hi havia ‘homes orquestra’, que ho sabien fer tot. Ara s’ha especialitzat tot... Alguns no ho han entès.”

“Jo crec que (sobre compartir) contra més sabem, menys volem compartir. És una relació inversament proporcional. Si una persona necessita dels altres s’obre i s’hi implica, si no per què?”.

Davant d’aquesta reflexió se m’acut llançar una idea que és ràpidament contestada, és a dir, que sembla que G.B.K. hi ha pensat força en aquest tema. Dic si no seria una bona idea posar a la persona que domina i no comparteix, a fer una feina en la que no fos experta, per tal que es veiés obligada a demanar ajuda...

Em diu el següent: “és un risc que no podem córrer. Pensa que quan entra una persona a l’empresa, normalment té dos sacs: un de coneixement tècnic i un d’experiència. A l’inici, el primer està molt ple però el segon buit. A mesura que passa el temps, el segon es va omplint però el primer va quedant buit perquè els coneixements tècnics queden obsolets. Aquesta persona funciona a partir de la seva experiència i si la treus d’allò que ha anat adquirint, no té prou coneixements tècnics com per sortir-se’n. No ho podem fer de canviar-la”.

Sobre clima: “És bastant bo. Fins i tot entre els representants sindicals i l’empresa. Ens diuen que hi ha bon clima i això que som un Departament que té molta pressió”.

Sobre confiança diu que sí que n’hi ha i puntualitza: “dins el mateix Departament, sí”.

Conflictes? “No gaires. Som una empresa complexa. Ho oferim tot al client i entre Departaments, de vegades, sí que hi ha conflictes, perquè tu depens d’un altre departament i potser et trobes al menjador amb algú a qui has esta fent pressió... També hi ha la sensació de: -

“quina mala sort que hagi anat a caure en aquest Departament i no en l’altre en el que viuen més bé”-.”.

Sobre lideratge diu: “¿Mi lideraje? Cojonudo”. (Rient). Després puntualitza: “sóc una mica impulsiu i una mica autoritari. Tinc un gran defecte pels meus subordinats i és que jo he passat per tot i sé com van les coses. No poden aturar-se en una tasca tres setmanes quan jo sé que pot fer-se en tres dies. En un negoci de caire intel·lectual, com aquest, es poden fer moltes trampes i jo ho tinc tot molt controlat”.

“De mi? Crec que aprecien la possibilitat de desenvolupar una carrera al meu costat. Intento fer-los ‘a mi imagen y semejanza’. Tot i que cada cop sóc més tolerant...”.

“La resistència més gran que trobo en la GdC és la tendència a no confiar en allò que ha estat fet abans”.

Sobre l’entorn de negoci diu: “Jo no diria que és molt canviant. Depèn en què posis el focus. Si parlem de tecnologia, sí que és canviant, però la resta... El client no canvia tan ràpid. Canvien els mercats però el món de l’empresa segueix sent el mateix de fa 50 anys”.

Sobre el temps: “un 70% en facturar al client. Un 10% en formació. Som eficients. En això estem a 12 o 13 punts per sobre de la competència”.

Sobre noves incorporacions: “Depèn del perfil. Hi ha dos grans tipus de personal: els programadors júnior i els consultors. Els primers tenen dificultats. Necessiten un tutor... Aquesta és una empresa complexa, amb una tradició molt llarga... Els que s’incorporen com a caps de projecte és més fàcil. Ja tenen experiència.. El grup té esperit de col·laboració”.

19ena entrevista. Persona interlocutora: S.K., membre de l’alta direcció.

Comencem l’entrevista. Li demano que em parli dels valors que hi ha a l’empresa, els que hi ha hagut i els que vol que hi hagin. “Fins ara hi ha hagut una orientació al producte, orientació molt tècnica i envers un sector empresarial mig - baix. Anem cap a l’orientació a client i a ser partners del negoci del client a llarg plaç. Es tracta de ser proactius. Detectar què li cal al client i oferir-li. Avançar-nos a la demanda... Ens hem d’orientar al mitjà - llarg plaç”.

“Internament? Orientació actual al client, orientació als resultats, no al que hi ha hagut fins ara, que era orientació al cost mínim unitari: 10 persones per fer ‘x’ però cobrant poc. Jo prefereixo 1 persona cobrant molt. Anem també, cap a incrementar resultats econòmics per a l’accionista i el soci. Una altra orientació cap a la que anem és la de ser una empresa líder.

Volem oferir solucions de gestió pròpies, no adaptades. Tenim potencial per ser-ho. També ens cal tenir una concepció global d'empresa”.

“Hi ha una visió molt departamental i cal crear consciència unitària. Si la tenim nosaltres, li oferirem al client. Per això hem creat el perfil de Director de línia de negoci, que és transversal”.

Sobre GdC: “Falta informació i facilitat per accedir-hi. Estem reestructurant la Intranet per simplificar. Farem que l'estructura s'assembli a la d'una Web. La dificultat està en mentalitzar a la gent perquè hi posi la informació. De consultar es consulta força. El problema és que, quan vagin a consultar, es trobin amb que el que necessiten no és enlloc. De fet, el que està més estructurat és més fàcil de guardar”.

Li pregunto si creu que formalitzar el coneixement passa inevitablement per escriure'l. Diu “Escriure'l, gravar-ho, arxivar-lo... Sí. Si no es va perdent. La tradició oral no és suficient. Sense l'escriptura s'haurien perdut moltes coses. (Em posa l'exemple del Egipcis i de la ‘Piedra Roseta’)

“Hi ha coneixement informal però cal estructurar-lo”.

Li pregunto què creu que cal fer per implicar les persones: “Lligar-ho al procediment de treball que permeti obtenir resultats. Cal forçar que part de la feina sigui aportar informació escrita sobre què s'ha fet. Si no, no hi ha comissions, etc”.

Li pregunto què creu que influeix en el fet de no implicar-se. Diu: “Poca gent treballa en el mig-llarg termini. El comercial vol vendre avui, no hi ha visió de futur. Crec que els manca temps”.

“El fet de publicar una revista mensualment obliga a escriure. Va bé. No crec que sigui que tenen por de perdre poder”.

Sobre clima: “És bastant bo, ara. Abans, degut a que teníem productes antiquats i als mal temps econòmics, hi havia un aire derrotista. Jo els dic: -“aquí teniu un Mercedes però no l'heu pintat”-.”. Li comento que em xoca això amb el sentiment d'orgull que es percep en els empleats... “Sí, és que és darrera d'aquesta façana d'autoestima on hi ha l'aire de perdedor. En aquesta empresa sempre s'han salvat en l'últim moment perquè han tret un producte estrella en el moment adequat per no acabar de morir-se. La gràcia és que sempre han anat quatre o cinc anys per davant de la resta d'empreses. Ara, això ho estem transmetent al mercat i ja es comença a notar. La gent ja diu: -“Ostres, aquests de TDD van forts”-. Ara em toca calmar les eufòries. Quan falta ànim, jo recolzo... quan hi ha eufòria, procuro que toquin de peus a terra”.

Aprofito i li pregunto pel seu lideratge: “Intento explicar sempre el perquè de les coses i cap a on anem. Encamino les persones cap a on han d’anar i les oriento. Deixo fer bastant, tot i que, en segons què, sóc força taxatiu. Intento il·lusionar, dic ‘lo bons que som’ però, després, també dic: -“no ens ho creiem massa”-. Has de motivar ni per dalt, ni per baix... Crec en el treball en equip. En els equips establerts de treball. He aprofitat a tothom de l’empresa. No he portat ningú amb mi de l’empresa on era abans. No sóc el que aquí diuen un ‘torracollons’. Quan veig que una cosa ja funciona, mica en mica vaig deixant-la”.

Sobre l’entorn: “La majoria d’empreses, en el futur, només podran competir per preu. Nosaltres intentarem donar valor afegit i ser líders en els productes. Volem donar un servei de solució global. Veure quin problema té el client i oferir solucions. Es tracta de ser líders... Tot i que les tendències futures, sembla que són que tornem als inicis de l’empresa (el tractament de la informació com es feia abans)”.

M’explica que, en informàtica, això passa molt. Que es va de la unificació a la disgregació en forma circular i repetitiva.

Sobre el tarannà: “És bastant específic. És una empresa en que hi ha hagut molts lligams de molt temps entre els Departaments i, alhora, cada Departament ha funcionat pel seu compte ... Hi ha una dependència que va de l’amor a l’odi, sorprèn que la rotació és molt baixa. La gent és molt fidel... Hi ha bona relació, un bon ambient de treball. Potser hi hauria d’haver més competitivitat, més orientació al negoci. Abans hi havia una direcció bastant paternalista, jo, sovint trobo a faltar empenta. Hi ha massa tranquil·litat. A més hi ha tendència a pensar que el de fora sempre és millor”.

L’entrevista acaba aquí i sortim plegats de la sala on hem estat.

20ena entrevista. Persona interlocutora: V.N., Departament F.

Comencem l’entrevista amb V.N. Anem a una de les sales de recepció i li comento els ‘ets i uts’ de la investigació.

Sobre valors diu: “Suposo que cada cop és diferent. Es valora la involucració amb el que es fa, que la persona s’involucri, que doni suggerències... S’espera que, amb el temps, la persona sigui autosuficient. Es valora que puguis confiar en la gent. Que si et diuen que això funciona és que funciona. Una altra cosa que jo valoro és que la persona expliqui el què fa, que no es quedi sense preguntar alguna cosa i, per això, quedi encallat... No es tracta, tampoc, d’interrompre constantment per preguntar”.

Sobre coneixement diu: “Som un equip ben preparat en una tecnologia nova. No hem fet cursos, això potser hauria anat bé, però ens ho hem anat fent pel nostre compte, compartint... Portem un any i mig i, ara, és quan comencem a ser productius”.

Li pregunto què és per a ell la GdC. Contesta: “Ara m’has fotut. Suposo que es tracta de saber capturar el coneixement i posar-lo en comú... No sé de ningú que faci això a nivell d’empresa. No sé on hauria d’anar... El què nosaltres hem fet, tres vegades fins ara, és que, setmanalment, una persona es prepara un tema i l’exposa durant una hora. Per preparar-lo, es tracta que s’hi dediqui, com a molt, una tarda. Els temes són coses amb les que t’has trobat i poden ser d’interès comú. És una forma d’auto-obligar-nos a transmetre... De totes formes fem servir molt el ‘e-mail’, quan algú troba alguna cosa ho envia”.

Li pregunto si emmagatzema d’alguna manera aquestes presentacions. Diu: “No. Ara que ho dius, no. I potser valdria la pena”.

Sobre actituds per compartir: “Tots compartim per igual. És una satisfacció poder compartir. Aquest sistema tot just l’hem iniciat però ens ajudarà bastant... El continuarem fent... Estaria bé fer més formació, si et donen un curs ben donat, és d’agrair”.

Sobre el clima: “Hi ha bona comunicació. La competitivitat és baixa... No es vol destacar, ni desmerèixer ningú. Hi ha involucració, per part de tots, per tirar endavant el projecte. El que sí que trobo és que estem allunyats de l’empresa. No sabem massa per on va... Nosaltres veiem el nostre projecte”.

M’explica que també han organitzat equips interdepartamentals que estan implicats en un projecte comú. “Fem una reunió inicial de presa de contacte, en la que jo els explico verbalment el que hem fet fins el moment. En una segona sessió treballem sobre el producte, veient-lo i en una tercera, ells aporten suggerències sobre com pot aplicar-se. El problema és que, nosaltres, som un món a part i ells van en el dia a dia i no tenen temps... Ara, nosaltres anem desenvolupant i quan hi hagi material convocaré una altra reunió”.

Sobre confiança: “En l’aspecte treball, sí. No hi ha competitivitat. Personalment també n’hi ha força. Portem un any junts i hem creat una lliga de Padle i això fomenta la relació, l’extraversió”.

Sobre conflictes: “Conflictes no, discrepàncies d’opinió... Tard o d’hora, algú s’adona que no té raó... Sovint guanya el que té més defensors. La persona que no té majoria, sense dir res, acata. Crec que es valora l’argument independentment de qui diu què”.

Sobre el propi lideratge: “Sembla que sóc molt company. De fet tinc demanat un curs sobre direcció. No sé, sóc de viure el dia a dia. Penso que no faig ‘la por del jefe’”.

Sobre l'entorn de negoci: "molt canviant. Som una branca en la que no hi ha la persona que sigui la Bíblia i els demés el seguim... Cal renovar-se cada dia. L'experiència és bàsica però hi ha una part molt important de continu aprenentatge. És dur i gratificant a l'hora. No pots adormir-te... Sí que hi ha qui queda desfasat. Sobretot a la gent gran els costa. Fa uns cinc anys va haver-hi un canvi tecnològic fort i els portava temps... Els costava".

Com són les persones: "Els agrada la qualitat. No els agraden les pressions temporals, els agrada aprendre, voldrien tenir més formació, els agrada la informàtica... Tenen una mentalitat concreta típica de la professió".

Sobre nous ingressos: "les primeres setmanes lleixen i, per no avorrir-los, els fem una presentació... I, un cop s'ha llegit suficient, se'ls donen tasques fàcils i així... A nivell interpersonal no ho sé, que tinguin el tarannà d'equip... Que es comuniquin, que expliquin el què fan".

Sobre algun personatge important diu una persona que ha fet una feina ben feta. "És una persona a la que intento imitar, no sé... Intentava posar-se a la teva pell... L'important és creure-ho i saber tirar-ho endavant, que és el més difícil".

"Fem bromes. Amb tot. N'hi ha un que és mig de poble i ens fem els uns amb els altres... La lliga de padle dóna joc".

21ena entrevista. Persona interlocutora: U.S. Departament B.

Després d'introduir-me i explicar-me les tasques que ha fet i fa, a l'empresa, sobre valors, diu: "Valorem la gent que, quan hi ha un problema amb el client, s'hi implica. Per a nosaltres, el client és intern. Es valora que la persona et digui: -"deixa-ho i ja et diré"-".

"De l'empresa, es valora l'ambient de treball, que és bo. Els companys, quan necessites alguna cosa, difícilment se't treuen de sobre".

Sobre GdC: "Utilització, poca. Si tens un problema de seguida saps on has d'anar a preguntar-ho, o bé, qui et pot dir a qui et pots adreçar. Alguna cosa es fa servir però no te'n fies del què pugui donar una búsqueda freda. Està mal classificat. És millor si algú et diu on ho pots anar a buscar. En la Intranet saps que hi és, però no saps on. No hi ha ni un plànol de la Intranet. Busques una cosa i dius: -"on és això? "-. La Base de Dades és el què es fa servir més... Als Fòrums hi ha molta informació que t'arriba i no necessites i l'has de llegir per poder descartar. Suposo que és un mal necessari".

“El fòrum és lliure. És interessant, però se t’endú molt de temps. Fas una pregunta, un altre et contesta i un altre et diu que el segon no té raó... Per una pregunteta de res es genera un ‘lio’ que t’arriba encara que no tinguis cap interès en el tema. No sé si es pot fer, però una bona solució seria que si el primer missatge no t’interessa poguessis evitar que t’arribessin les altres respostes”.

“Com a dipòsit d’informació la GdC està bé. Documentar i publicar és una cosa que fem i queda a la Intranet. Hi ha guies d’implantació... Hi ha cultura de publicar, de que el coneixement no sigui d’una persona. La idea és documentar i arxivar”.

Li pregunto com gestionen el coneixement en el seu equip, diu: “treballem en equip, som 6. Ens repartim les tasques. Mig equip es dedica a la part de coneixement antic i l’altra al nou. Transmetem fent xerrades de taules rodones dos cops al mes. Arribem a acords. El grup de reunió està format per 6 persones de Departament B i 10 del Departament A”.

“Haviem fet cursets, però la gent s’adorm; en canvi amb aquest sistema en que cadascú explica en què està més especialitzat... Va bé i d’aquí en surt un primer document”.

“També fem servir molt el mòbil. Quan algú troba alguna cosa d’interès”.

Li pregunto si no hi ha cap problema amb la documentació i diu: “hi ha un document que és d’anàlisi. Explica com i què s’ha fet en una aplicació. El programador pot detectar fallos i relacionar-los. Si no registra els canvis, sovint la guia no reflecteix el producte final... S’hauria de modificar”.

“Un altre tipus de documents que es fan, són les guies d’implantació i les guies per a l’usuari. Les fa l’equip de documentació juntament amb el tècnic”.

“Quan trobes que el què busques està documentat és un favor. No tothom comparteix per un igual. Hi ha qui és més extravertit i explica com fa les coses. Hi ha qui és més reservat. Hi ha de tot. Hi ha qui es passa en un extrem i en un altre”.

Sobre clima: “En general és bo. Hi ha confiança. De conflictes no... Potser entre departaments per pressions; personals, no. Si hi ha conflictes són generats per un client. El que es fa generalment és recórrer al teu Cap... El tema és que tothom torna la pilota. Ningú vol ‘tragarse’ el ‘marrón’”.

“Hi ha bon ambient i esperit de grup. He intentat que la persona insolidària vagi fóra. Que es dialogui, assentar-los i parlar... Intento donar les instruccions per escrit per no haver de dir les coses més cops i perquè ningú pugui dir que no s’ha dit... Intento repartir la feina per igual... Si són feines noves, explico... Crec que estan contents. Sóc exigent... Sempre intentes saber què

pensen de tu per tercers... De fet, aquest any que portem com a equip, hem fet una tasca que no em pensava que fóssim capaços de fer”.

Sobre l'entorn: “Molt canviant. No pots perdre el carro. És fonamental. Cal estar molt especialitzat... Provoca estrès... A les persones de 50 anys els costa no perdre el carro. Aquest problema es percep. La gent acabada de sortir de la Universitat té una capacitat diferent per aprendre... Suposo que alguns passen a tenir tasques més tranquil·les en altres departaments, on prima l'experiència i se'n poden sortir... D'altres passen a ser càrrecs interns de gestió”.

Sobre el temps: “es podria aprofitar més... Es descuida el tema de documentació. Tampoc es dedica prou temps a fer proves i s'amortitzaria. Hauríem de planificar i, al no fer-ho, en paguem les conseqüències. L'especialista en fer proves està molt buscat”.

Sobre com són les persones: “tendeixen a ser semblants. Necessiten habilitats socials concretes. El perfil requereix actituds i tenim una mentalitat molt de ciències, estructurada, semblant a la forma en la que procedeix un ordinador”.

Sobre integració: “el menjador va molt bé. L'entorn s'ha obert. Abans accedir al Cap era difícil. Ara qualsevol problema es pot explicar”.

22ena entrevista. Persona interlocutora: W.K., Departament E

Sobre valors diu: “El mercat, és clar, i el client. Crec que es valora l'actitud. Ens hi deixem la pell. Per tradició aquesta empresa ha sigut molt paternalista; cuidava molt el personal. Fins fa 2 o 3 anys que no hi havia comitè d'empresa perquè no calia... Sempre hem jugat tots en el mateix equip. Depèn de que cadascú 'arrimi l'hombro' i cregui en l'empresa”.

Sobre GdC: “No en sé gaire res. Sé que volia posar-se en marxa una biblioteca. He vist alguna cosa: instal·lacions i procediments dirigits”.

Sobre la gent: “El 80% de la plantilla és nova i els falten habilitats comercials. Per lo joves que són, deu n'hi do... Sé que l'empresa és complexa i gran. Hi ha pressió per ser productiu... Estem fent formació sobre productes, tecnologia, habilitats de venda”.

“Quin coneixement hi ha? Saber parlar el mateix llenguatge que el client i que el nostre sector... El què fem és una metodologia que ens ajuda a compartir coneixement. Fa un any que està en funcionament. Consisteix en una reunió mensual entre l'Alta Direcció i tots els del departament. El què fem és exposar totes les operacions que s'han fet i com s'han fet. Cadascú hi pot dir la seva i aprenem de solucions que s'acudeixen als altres... Compartir és obligatori. Això

és obligatori i la veritat és que s'aprèn. Podria estar bé que també s'hi afegissin els tècnics del Departament B”.

Sobre el clima: “És bo. Tot i que hi ha pressió. Hi ha confiança i amistat. De conflictes, no. Potser entre departaments, però amb bona voluntat es solucionen”.

Sobre l'entorn: “Bo. Tenim tecnologia punta i no tenim competència. Coneixem molt el mercat i estem ben considerats. Tenim fama de cars, però hi ha futur. El comprador d'informàtica ha passat una mala època amb tot això de l'euro”.

Sobre integració: “intentes que la persona s'obri aviat. Tenim un objectiu comú”.

De persona en parla d'una que, per a ell, és un referent i diu: -“perquè t'ajuda molt. He après molt. Ara també sembla que amb S.K., molt bé. Sembla molt interessat en la nostra feina”.

“Som molt bromistes. Fem bromes de tot. Som ‘cachondos’. Hi ha anècdotes amb els clients”.

23ena entrevista. Persona interlocutora: Q.Q., Departament E

Després de la introducció pertinent, entrem en el tema de valors: “Jo valoro la gran capacitat de coneixement tecnològic que hi ha. El Departament E crec que és genial. Té les seves pegues, però aporta coneixement molt valuós per a l'empresa”.

Sobre compartir: “Jo he pretès tenir generalistes en tot i especialistes en algun tema. L'equip ens trobem. És la manera. Cada dilluns al matí expliquem el què anem fent i el què jo vull és que m'expliquin els problemes que tinguin... Que hi hagi prou confiança per que preguntin”.

Sobre la GdC diu: “Molt poc. No la utilitzem perquè nosaltres hem de situar-nos en el futur, a l'avantguarda i el què hi ha a la GdC és bàsicament passat”.

“Del sistema que jo utilitzo em té capficat el no poder arribar a les delegacions. No vull que se sentin desplaçats... he pensat en instal·lar una videocàmera per fer videoconferències... Al menys podrien ser a les reunions del dilluns. El què funciona és la cohesió. Això s'aconsegueix preguntant: -“què, com ha anat tal cosa? Què penses?”-, i contesta un altre i així... De F.K. m'arriben mails del Fòrum”.

Li pregunto si un Fòrum per a ells no podria ser una bona eina per crear aquest clima. Ja ho ha pensat i diu: “No. No per crear ambient d'equip. Els Fòrums serveixen per quan no saps alguna cosa i algú te la pot contestar... No. Saps què passa? Que la gent té respecte a posar segons què per escrit. Perquè allò queda i pot fer-se el ridícul o s'és tímid i no agrada”.

“El xat és més útil. L’he utilitzat. Té l’avantatge de l’anonimat. Pots parlar de tu a tu amb l’altre sense que en quedi constància. Ningú m’escolta, ningú em veu... No arriba a ser el mateix que el tu a tu, no és el mateix grau de confiança però... bé. El perill és que pots fer veure que treballes i no estar fent res, però hi ha prou confiança com per dir-ho”.

Sobre lideratge: “Jo crec que el pitjor que pots fer és fotre la bronca per la bronca. És la manera més fàcil de fotre en l’aire un equip. Jo, el què he d’aconseguir és que, si hi ha un problema, me’l diguin, que confiïn. Si cada persona de l’equip no està bé amb mi, no estarà bé amb els altres. El què faig és ajudar en tot moment. Ho deixo tot per ajudar a un si m’ho demana”.

“He aconseguit que hi hagi confiança aquí a Barcelona. Fóra, estic buscant com”.

Sobre conflicte: “No solem tenir-ne. Nosaltres estem al mig, entre departaments, i és una posició complicada. Però jo els hi tinc donada una ordre: que no es barallin. Els dic que ja em barallaré jo, que per això cobro més. Només deixo que solucionin sols els conflictes interns”.

“Com creus que et veuen?”, pregunto. “‘Algun’ com un déu (riu i matisa), els nous i ‘algun veterano’ que he ajudat a posar-se al dia. Per altres sóc un que: -‘me l’han posat allà i mira’-. La resta de ‘veteranos’ espero que me’ls aniré guanyant”.

Sobre l’entorn: “complicadíssim. Som un negoci de serveis però el client sempre vol allò que no tens i cal arribar a un terme mig perquè, ni ell pot pagar el 100%, ni tu pots oferir-li”.

“Per fer bé la feina cal que la gent estigui preparada i tingui coneixements adequats. Al principi tots els treballadors han d’anar amb algú altre. Si no se’n sap prou tot acaba en discussions. Trobar persones ben qualificades és complicat”.

“Crec que la Direcció ha fet una feina correcta: dirigir-se a un sector més alt del mercat”.

“Aquí, el què avui fas, està antiquat des d’abans d’ahir”.

Sobre persones: “Hi ha molts tipus. Crec que si no donen més és perquè no se’ls deixa”. (Aquí m’explica que hi ha líders que són dèspotes, un sobretot, emfasitza que abans no era així) “Si demanes ajuda, te la donen”.

Sobre la integració d’una persona nova: “Primer me l’emporto amb mi. Vull que em conegui. De mentres fa formació... El segon pas és que vagi amb un altre company (el que després treballarà amb ell). Després comença a fer tasques però encara va amb l’altre. Finalment, ja pot anar sol”.

Sobre una persona important: “Sí, va haver-hi una persona que, tot i tenir tothom en contra, va ser capaç de crear un Departament. Pel seu esperit de lluita, segur”.

Sobre aquest líder que 'ordena i manda' del què m'ha parlat abans, diu: "Abans parlava, i prenia decisions... Ara ni es reuneix, ni escolta. Va aixecar el Departament i ara l'està enfonsant. Pressiona la seva gent i ells no traslladen aquest fer als seus".

Li pregunto què creu que ha passat amb aquesta persona i diu: "crec que ànsia de poder no satisfeta. Volia pujar encara més i al no aconseguir-ho...".

Sobre bromes diu que es prenen el pèl mútuament de forma constant.

24ena entrevista. Persona Interlocutora: N.E., Departament A

Ens situem a la sala on fem les entrevistes i després de les presentacions parlem de valors. Diu: "Et dic el que jo puc intuir perquè el que es proposa des de l'empresa no arriba. Jo no he vist una relació de valors i no estan reflectits enlloc. Intuint, et diria que s'ha de treballar molt. Es valoren les hores de treball. Jo sóc una excepció,estic content amb el meu lloc de treball tot i que no hi ha definits uns plans de carrera clars. He vist alguna cosa a la Intranet però no saps tu on ets. Amb el temps, mires enrera i sí que veus que has evolucionat, però en el dia a dia no saps cap a on vas, ni com et valora l'empresa, ni què s'espera de tu... No saps si el què fas et permetrà l'evolució dins l'empresa. Es valora les hores que fas. Pots sentir a dir: -"Tècnicament és molt bo, però no treballa prou"- . El control de presència pesa molt. Si tendeixes a fer les hores que toquen i punt, se't penalitza d'alguna manera".

"Un altre aspecte que es valora és la iniciativa, que vulguis fer, que tinguis empenta. Jo crec que no hi ha els medis per avaluar tot això. Depens del que el teu Cap opini, de la seva percepció".

Sobre coneixement: "El nostre equip és un desastre en aquest aspecte. El coneixement queda distribuït entre unes quantes persones. D'elles, quatre estan especialitzades en un tipus de coneixement molt puntual i només una d'elles té el coneixement global. Això porta molts problemes... Aquesta informació no queda recollida enlloc, només és al cap de les persones. Hauria de ser una tasca inclosa en el Projecte que quedés detallat clarament tot. A l'inici del projecte caldria escriure els requeriments i al final el què s'ha fet. No hi ha aquesta mentalitat, aquesta cultura. És difícil, sembla tediós... En comptes d'això es parla molt. Una persona sap a qui ha d'anar a preguntar allò, qui és qui en sap més. I si aquesta persona no hi és perquè està de vacances, doncs ens esperem a que torni! Les persones més joves s'espavilen a l'hora de buscar informació però no tothom vol compartir el què sap. Les persones grans tenen por a perdre l'estatus, el poder, dins del grup. La gent jove no té tant aquest problema però es troben que han

de demanar 'x' coneixement a algú més gran i aquesta persona li diu com ho ha de fer però no el perquè. Mai no saps què hi ha darrera. Aleshores tens persones expertes però que no tenen una visió global del projecte. Qui ho sap no es molesta a escriure-ho perquè ja li pregunten si cal”.

Sobre les eines de GdC: “La Base de dades, si necessites un coneixement puntual hi vas, si no, no. Els fòrums, et pots subscriure als que vols. Si estàs subscrit a molts reps molta informació i al final se t'acumula i la fas desaparèixer. D'altra banda, pots fer una pregunta i si la persona que pot respondre't no hi és en aquell moment, la qüestió queda perduda... A més, la informació és molt volàtil. No queda enlloc. No persisteix”.

Li demano si té alguna idea de com podria millorar tot això i diu: “És més un problema de cultura. Es creu que dedicar-se a això és perdre el temps... Qui ja ho sap, per què ha d'escriure res? Cal fer entendre que és una part més de la feina. La gent, abans de fer una cosa que no és productiva, prefereix fer un cafè. Hi ha por de no poder justificar què has estat fent si no és tasca productiva”.

Sobre clima: “Difícil. Trobes a gent que no treballa a gust. Hi ha persones que estan moltes hores fora de l'empresa, a casa del client... Però el clima és excel·lent. Les relacions personals són molt cordials. Jo diria que hi ha certes barreres per por a perdre l'estatus... A mi sé que em veuen jove i que, en ocasions, hi ha informació que no me la donen perquè pensen que ja m'espavilaré. I clar, necessites la informació i saps que no pots estar a males amb aquella persona perquè la necessites... Cal molta mà esquerra”.

“No crec que hi hagi un tarannà comú. No hi ha gaire mentalitat de grup... Els equips es fan per necessitat i, mentre uns necessiten als altres per fer la tasca, el vincle personal és molt fort, però el sentiment d'unió només dura quan funciona el projecte. Quan s'acaba es trenquen els vincles, tot i que la gent sap que és possible que tornin a coincidir en un altre projecte, perquè no som tants”.

“Crec que el clima depèn molt del tracte que doni qui dirigeix. Per sobre del teu responsable directe no acabes de conèixer el què. La idea de Grup empresa no hi és. Quan ens va comprar XY hi van haver expectatives i moltes persones van quedar descol·locades; allò de: -“i jo, d'on sóc?”-. La resposta havia de ser TDD, però ningú no ho deia”.

Sobre conflictes: “la font habitual de conflictes és la dificultat d'aconseguir informació que vols. No està clar el què ha dit un, què ha entès l'altre”.

“No saps on ets... Jo crec que hi ha un conflicte latent, pots introduir certa calma que sempre passa per parlar i aportar la informació que es necessita però quan passa un cert temps, ja hi tornem a ser”.

Sobre lideratge: “Aquesta pregunta és difícil. Està en procés de definició. Veig que la relació no pot seguir sent de tu a tu. M’ha costat anys acceptar-ho”.

“Crec que els demostro que necessito la seva ajuda, que treballem junts. Intento no prendre jo totes les decisions, sinó arbitrar i orientar... Crec que intento ser així i així és com em veuen, menys els que pensen no en saps tant com ells i què hi fas aquí”.

Sobre el negoci diu: “Patidor. Abans era un entorn desconegut pel client, et tenien com un ‘gurú’ i no et discutien res. Ara, la gent hi entén més i qüestionen la nostra feina. A més, a partir del tema de l’efecte 2000, hem perdut credibilitat. Cada cop el client és menys tolerant i costa més satisfer les seves expectatives”.

Sobre el temps: “S’utilitza treballant. Quan no hi ha estàndards clars per fer una tasca, quan qui sap el temps que portarà una feina és el programador... Ell sempre intenta guanyar temps per no anar tant escanyat. Aquí hi ha pressió per utilitzar el temps produït i jo, per exemple, tinc revistes de feina sobre la taula i no goso mirar-me-les perquè noto que no està ben vist. La gent més jove ja hem assumit això. T’ho inculquen quan arribes i aprens el què està ben vist i el què no. Si el tema és: anem malament de temps, hem de ser encara més productius... com pots inculcar a la gent que s’aturi per escriure?”.

“Només pots llegir quan ja tens el problema al damunt i llavors ja és tard”.

Sobre l’ingrés d’un novell: “Et demanen, més que coneixements, resultats. Si no en saps, ja n’aprendràs. T’aniré donant feines fàcils perquè puguis anar aprenent, però has d’avançar. Les ganades es valoren per damunt del saber. Tant per part dels companys com per part del responsable”.

Sobre alguna persona important per a l’empresa diu: “Hi ha una persona que és important perquè té coneixements, però únicament per això. No hi ha afinitat amb ell però com que hi ha necessitat... Així aconsegueix ser important. Aquí ser excel·lent en gestió no es valora, ho pot fer qualsevol altre. El què es valora és el coneixement tècnic. Quan arriba una persona nova al grup, el primer que fan és explicar-te com està el pati...”.

Li demano si voldria dir alguna cosa més i em reitera la seva demanda: “Que hi hagi una valoració clara del lloc de treball. Que se sàpiga què s’espera de tu”.

25ena entrevista. Persona interlocutora: W.B.K., Departament E.

W.B.K. m’explica el temps que porta a l’empresa, el seu perfil professional i la tasca que fa.

Sobre valors diu: “Conocimiento de mercado. La empresa lleva muchos años dentro del mercado informático y hay una verdadera cantera de clientes. Se intenta verticalizar, especializarse en determinados sectores y se conoce el sector muy bien”.

“Otro valor es el equipo humano. Es formidable. Hay muy buena sintonía. De hecho, no sabríamos trabajar unos sin otros, no podríamos”.

Sobre GdC: “Bueno... nuestra área es atípica. F.K. gestiona información que ayuda al grueso a ir hacia delante. Nosotros somos nuestros propios generadores de conocimiento. Por un lado nos invitan constantemente, los fabricantes, a seminarios y a presentaciones. No vamos a todos porque no daríamos abasto... Esta es nuestra forma básica de generar conocimiento. Otras fuentes son: Internet, las revistas y el día a día. La relación con los clientes enseña. Hay que salir a la calle. Después... la batalla diaria, el boca a boca. Nos transmitimos lo importante. Cuando alguien tiene una experiencia, sobretodo desagradable, la explica para que otros no vuelvan a caer. También utilizamos el mail con frecuencia. Una vez al mes, nos reunimos todos e intercambiamos información. La gente más nueva nota que le falta información pero sabe que tiene donde acudir”.

Li demano si documenten i diu: “en los proyectos de envergadura, los documentos de trabajo que elaboramos después sirven para hacer las ofertas al cliente. El documento es una buena guía, refleja lo que TDD ha de hacer en esta cuenta. Después de la instalación hay un documento final de cómo ha quedado y así, hay ofertas y instalaciones que pueden reaprovecharse”.

Li pregunto si de les reunions s'en fan documents, diu: “tenemos actas de las reuniones. De hecho en cada reunión leemos los acuerdos a los que hemos llegado en la reunión anterior y además recogemos las incidencias”.

“Piensa que, desde que se hace la oferta, hasta que se acaba la implantación, pueden pasar años. De hecho, la información técnica no queda recogida en el acta y de hecho las actas no se consultan. La información es de gestión. De hecho es una manera de hacer constar las decisiones que creemos adecuadas, lo que necesitamos, para que los que toman las decisiones finales tengan la información y vean que existe un problema”.

Li demano què creu que caldria millorar i diu: “Necesitamos formación permanente. El tema es que no nos coja el toro, que haya una persona que se dedique a visión para el futuro. El ritmo de avance es muy rápido y es muy difícil. Nuestro responsable debería tener conocimientos”.

Sobre clima: “Es bueno. No he tenido que alzar la voz nunca. A veces hay fricciones con los mandos intermedios si su trabajo no te parece coherente. Se soluciona aplicando la cordura. Se elige aquello que beneficia a todos. De hecho no podemos trabajar solos, nos necesitamos. El día a día obliga a adaptar a la realidad aquello que decide la dirección, a ellos a veces los árboles no les dejan ver el bosque”.

Sobre entorn: “Nuestro trabajo es muy creativo. Impresionantemente cambiante. La competencia obliga de por sí y los clientes también cambian”.

Sobre el temps: “No me aburro. De hecho, siempre haces más horas de las que tocan pero es que se pasa el tiempo volando... A veces es agobiante. No sé si poner más personas sería la solución”.

Sobre personas: “Valoran estar a gusto, quieren dar una buena imagen, de utilidad. La gente colabora. Yo diría que no tenemos malos bichos, ya no entran”.

Nou ingrés: “Mal. Cuando entran lo pasan mal. Nosotros les ofrecemos cariño. Esta empresa es un mundo. Tiene una gran complejidad y les cuesta ubicarse, por más que les expliquemos quienes somos, a dónde vamos... La historia de la empresa es muy larga y a los dos meses se dan cuenta de que no saben nada. Ha habido gente que lo ha dejado porque no ha sido capaz de asumirlo todo”.

“Les damos acompañamiento. Se esperan resultados de las personas de forma casi inmediata. Se entiende que hay que dar tiempo, pero el día a día es complicado. El acompañamiento no es todo lo completo que debería ser. Falta dedicación”.

Sobre personatge: “Sí... He aprendido mucho de una persona que sabe cumplir su función. Es formador en su actividad privada. Es una persona que tiene una capacidad de organización increíble. Aquí no buscaba grandes éxitos personales, estaba totalmente orientada al equipo. Era líder. Se ganó el respeto de todo el mundo. Venía de abajo y consiguió que algo que no tenía valor aparente (nuestra área) llegase a tener reconocimiento y un nombre propio: Departamento”.

Acabem l'entrevista en un ambient molt cordial i marxem cap al Departament.

26ena entrevista. Persona interlocutora: N.K., membre de l'alta direcció.

Seiem en una taula de vidre que hi ha en el seu despatx. Li explico que passarà les mateixes preguntes que han passat totes les persones a les que he entrevistat. Li demano que m'expliqui el seu perfil professional i el recorregut a l'empresa. Diu que intentarà ser breu (de fet l'explicació sobre aquest punt dura vint minuts).

El repte més recent ha estat: com fer un canvi de cultura i començar a buscar una persona pel perfil d'alt directiu. "Estudiem el perfil que convé: que si comercial, si tècnic, si de marketing... Ens vam atrevir a agafar una persona de fora de la casa, tot i que potser hi havia gent preparada a dins i ens exposàvem a que no sentés bé... però clar, també volíem trencar certes inèrcies, certs capillismes... Vam presentar la candidatura d'en S.K., es va acceptar i a l'endemà ja semblava que portés un any a l'empresa. La gent accepta bastant bé el què ell diu... Aleshores vam crear el Departament de Recursos Humans que era una assignatura que teníem pendent i així queda configurat l'organigrama".

Li pregunto pel canvi cultural: "definir cultura és fotut. Nosaltres tenim una manera de fer les coses. Una cultura molt forta. De molts anys. Sempre hi ha hagut molta organització i el lligam al llarg del temps... Les gerències eren molt personalitzades. Cada gerent feia les coses a la seva manera i calia trencar tot això i fer una organització més plana. Calia un esforç per no tenir nivells. Aleshores vam deixar l'empresa en dues àrees: una persona encarregada de la part més tècnica i una encarregada de la part més comercial i de recursos humans".

"Vam trencar capelles, relacions molt tancades... Les relacions entre departaments sempre han sigut complicades i s'intentava que aflorés tot això".

"Crec que en el tema cultura s'ha avançat molt, però encara queda una empremta, una manera de fer, una manera de gestionar el personal... La gent s'enganxa a una manera de reportar, malgrat la transparència actual encara queda allò... XY ens va donar una lliçó de recursos humans. No entenia que la gent encara fixés. El Control de les activitats... Però de totes maneres, ells també han vist que ells són un grup d'amics que els falten lligams de consolidació i que nosaltres som una empresa".

"En S.K. aporta trencadissa. No forma part del lligam cultural i pot dir coses perquè no porta temps aquí. Ha mogut el negoci. Encara l'ha de moure més, potser perquè al no tenir història ni memòria en l'empresa...".

"El personal aquí s'hi troba bé. Molts han marxat i ara voldrien tornar. Això és una escola de formació molt important. S'aprèn a oferir efectivitat. Tenim fama i se sap que les persones que han treballat aquí són gent molt formada. Un comercial que aquí s'hagi mantingut, té èxit en qualsevol altra empresa... Tenim una rotació baixa. Ens falta alguna punta de coneixement, a unes àrees n'hi ha més que a d'altres".

Sobre GdC: "De vegades costa més reutilitzar que tornar-ho a fer de nou... Allò ideal seria que cada Departament desenvolupés un coneixement determinat i algú es dediqués a recollir-ho tot sobre el mateix tema. Això és el què fa en F.K. i crec que va força bé, encara que potser el

què cal aconseguir és que s'utilitzi més, que es pensi que pot ser una bona eina. El què costa més no és saber com fer 'x', sinó saber que s'ha de fer 'x'".

"El tema de la GdC és extraordinàriament complicat. El què em preocupa més és que es perdi el coneixement del negoci. No tant el coneixement tècnic com el coneixement sobre el client. Per exemple: al món sanitari s'acumulen coneixements sobre les necessitats de l'entorn, els requeriments... Això potser ho dominen tres persones, però si marxen... Tornar a aconseguir aquest coneixement posat al dia pot costar molt".

27ena entrevista. Persona interlocutora: U.U., Departament E

Després de la introducció parlem del meu tema de treball i li demano que m'expliqui el seu perfil i recorregut professionals. Ho fa.

Sobre valors: "Tenim un valor molt gran que són gairebé 40 anys d'experiència. Això és un valor afegit molt gran en el nostre entorn de negoci. Al ser un sector tant canviant, té mèrit aguantar. Això cada any canvia; som versàtils i amb mentalitat oberta. Això és un valor molt important. També comporta dificultats, aquest entorn, el personal és el principal actiu i el principal problema, perquè el personal no és part de l'estoc".

"La gent valora la relació, que és bona. El tracte... aquí hi ha una amalgama de perfils. Som un Departament neguitós, estressant... Hi ha gent nova i gent antiga. Intentes que es transmeti l'experiència. D'alguna manera els més antics fan de mentors".

Sobre Gestió del Coneixement: "Aquí no s'emmagatzema. Dins el Departament, no. En F.K. sí que ho fa. Però aquí no. Es fa transmissió. Això ho hem cuidat molt. Tenim diferents línies de negoci i intentes incorporar gent que tingui experiència en un sector concret. És més important el coneixement de l'entorn de negoci que toca la persona, que els coneixements tecnològics. Això de compartir ho fem en el dia a dia".

Sobre com són les persones que treballen al Departament: "Els membres parlem el mateix llenguatge. El perfil necessari és el d'una persona capaç de generar confiança. També cal tenir capacitat de crear empatia i conèixer el sector".

Sobre formació diu: "formació en tres àmbits: primer l'actualització del vernís tecnològic, per estar al dia, segon els cal conèixer l'aplicació, les nocions sobre Gestió són imprescindibles; llavors hi ha el coneixement de cada sector que es toca i la Gestió aplicada en aquell camp; el tercer és l'aspecte de venda, tècniques de venda, de negociació...".

“Amb el dia a dia és amb el que s’aprèn més. De l’experiència. El que sí que fem des de fa un any, des de l’entrada de S.K., és reunir-nos tot el Departament un cop al mes per reflexionar sobre el processos que tenim engegats. En aquesta sessió hi ha transmissió del coneixement. Ens interessa l’opinió dels que tenen més experiència en un sector”.

Sobre com són les persones del Departament: “són persones que elles tot ho fan ben fet i costa molt que et facin cas. No et fan cas si no és que el que els dius els aporta alguna cosa. Les mesures de control pures i dures no serveixen de res. Per obligació, les coses acaben malament. El què faig és donar idees que els puguin ajudar i que a mi em permetin controlar sense que se n’adonin”.

Sobre lideratge: “Crec que em veuen... no sé, és complicat. Suposo, que com una persona que té coneixements importants i a qui poden venir a buscar estratègies i consell. Jo he sigut abans ‘monaguillo que fraile’. Són persones molt oscil·lants, poden estar a dant de tot i, aleshores jo els he de fer tocar de peus a terra, o poden estar a baix de tot i llavors els has de donar un copet a l’espatlla. La meva obligació és suavitzar”.

Sobre la percepció del temps: “Difícil. Crec que consumim massa temps, com a empresa, amb processos burocràtics i això el client ho nota i ho expressen. Per mentalitat de TDD, la part tècnica ha tingut molt pes i el tècnic és molt metòdic i tendeix a establir molts processos. Això es trasllada al client i no és bo. N’hi ha d’haver, però crec que és excessiva i una pèrdua de temps. El mail és diabòlic. Aquí ja es nota, però quan la cosa s’escampi pels clients serà impossible”.

Li demano aclariment sobre aquest tema i diu: “reps molts missatges. Molts d’ells inservibles però els has de llegir per si de cas i sovint contestar-los per cortesia. En el mercat encara no hi ha mentalitat però, quan hi sigui, l’ordinador queda replet. Hem intentat filtrar el tema a través de la secretària, però hi ha documents que no vols que ella hi tingui accés i és impossible”.

Li pregunto si el mail no és una bona eina de treball per comunicar-se i diu: “El mail no soluciona problemes; els trasllada i prou. La persona queda ben coberta perquè té còpia que acredita que ha transferit el problema a una altra i si aquesta no el soluciona, ja la tenim armada i s’arriben a generar uns conflictes interpersonals que, si asseus les persones l’una al costat de l’altre, no s’haurien produït mai... Jo els tinc prohibit solucionar els problemes per mail. Això, cara a cara”.

Li agraeixo el temps dedicat.