

Annex 3: Guió per a les entrevistes.

GUIÓ PER A LES ENTREVISTES

a) Explica'm el teu perfil professional: el temps que portes a l'empresa i al Departament, si has estat en algun altre Departament en el passat...

b) Quines són les tasques que desenvolupes en l'actualitat?

Sobre valors:

1. Quins creus que són els valors d'aquesta empresa?

2. Són diferents els valors de la Direcció dels de la resta de personal? En quin sentit?

Sobre coneixement:

3. Si haguessis de dir quin coneixement hi ha en el teu Departament...

4. Què significa per a tu la gestió del coneixement?

5. Com es genera coneixement en el teu Departament? "D'on surt?"

6. Com s'emmagatzema? On es guarda? Quin coneixement es guarda?

7. Com es comparteix? Com s'hi accedeix?

8. Creus que totes les persones estan igualment disposades a compartir allò que saben i saben fer? Per què?

9. Quina utilització se'n fa del coneixement guardat? On i quan s'aplica?

10. Què és el que et sembla que funciona millor en la gestió del coneixement?

11. Com creus que podria millorar-se la gestió del coneixement en el teu Departament? I a l'empresa?

Sobre el clima:

12. Com és l'ambient de treball a TDD?

13. Hi ha confiança entre les persones? En quin grau?

14. Hi ha conflictes?

15. De quin tipus? Interpersonals... discrepància d'opinions vers la tasca...diferents ritmes de treball... un exemple?

16. Com es solucionen els conflictes?

17. Com descriuries el lideratge? En què es basa?

Sobre suposicions bàsiques:

18. Com és el negoci al qual es dedica l'empresa? Què és el més dur? Què és el més gratificant?

19. Com s'utilitza el temps a TDD? En què es "gasta" el temps?

20. En què creus que s'hauria de "gastar"?

22. Com són les persones amb les que treballes? Què creus que els interessa? Què creus que els desagrada? Com és la relació interpersonal? Quina conducta no es permetria mai a un membre del departament?

Sobre integració, mites, anècdotes i bromes...

23. Com és el procés d'integració d'una persona nova. Què se li demana per ser acceptada com a membre del grup? S'integra en un equip? Què se li ofereix?

24. Pensa en un alguna persona que consideris que ha estat, o és, important pel Departament o per a l'empresa. Descriu-me-la i explica'm perquè ha estat o és important.

25. Explica'm alguna anècdota que es recordi sovint en el Departament...

26. Intenta recordar alguna broma o motiu de broma que es doni entre companyes i companys.

Sobre les persones subordinades.

27. Digue'm qui creus que seria interessant que entrevistés, del Departament, quant a la gestió del coneixement... Sigui perquè val molt i s'interessa per tema o bé pel contrari...

**Annex 4: Transcripció de les entrevistes grupals (Focus
Groups).**

Transcripció Grup de Discussió: Departament 1

(Abans de començar es parla dels programes amb càmera oculta)

El primer de tot és que m'expliqueu, que m'expliqueu quins creieu que són els valors d'aquesta empresa.

-“Aquí es valora que es facin moltes més hores del compte.”

-“Clar, al nostre departament sí. Tant com pot ser...?”

-“No, a nivell d'empresa, no?”

'Bueno', si voleu fer la distinció també em va bé. Si creieu que a nivell d'empresa és una cosa però, concretament, a la vostra realitat de departament varia una mica... Seria això, a nivell d'empresa sí, però potser al departament no tant?

-“És que suposo que depèn del grup.”

Del grup de treball?

-“Del grup de treball.”

-“La quantitat d'hores de feina, no. D'estar aquí.”

-“De presència. Les hores de presència.”

-“Però, és que això, en principi, ve motivat perquè no tenim un salari tant per hora. Saps que vull dir?”

-“Exacte. Això ve motivat per aquí. Si realment paguessin les hores extres...”

-“Ens 'fotrien' fora abans de...”

(Riures)

-“L'horari que tenim que és un horari flexible, més o menys; et pots ajustar el teu horari, hi ha com obligatori fer quaranta hores a la setmana. A final de mes hi ha uns marges. Per tant, no

hi ha les hores extres d'aquestes que es paguen; per tant és aquí on ve el que es valori fer més hores.”

-“Regalar hores a l’empresa.”

Val, ja ho he entès.

-“No se regalan. Se quedan ahí y luego se pueden recuperar.”

-“Si superes el marge superior...”

-“Se valora, mira voy a cambiar. Se valora que regales horas a la empresa.”

O sigui, si no...

-“Ah, las que están por encima del...”

-“Del positivo. Ah, ahora. Hay quien ha llegado al positivo ya.”

-“Jo pensava que això era només al departament que tenim al damunt.”

Què més es valora?

-“Yo creo que se valora el trabajo en equipo.”

El treball en equip.

-“Sí. Yo aquí, hombre, yo creo que se valora. Se trabaja, se reparte bastante el trabajo entre los componentes de este tipo de trabajo.”

I què se't demana? O sigui, aquest grup de gent què valora d'una persona, per exemple, que entra nova en el projecte? Què li demana? Què diríeu? Què sentiu que se us demana? Què heu de fer, com heu de ser?

-“Formació. Tenir formació sobre... Suposo que tenir capacitat per treballar en equip també es demana.”

-“Això és lo primer que deuen mirar perquè si no ja...”

-“Adaptar-se, al nou equip.”

-“Una cosa, normalment, és que s’apregui ràpid.”

Ajà.

-“Sí. Adaptació ràpida.”

-“Perquè moltes coses són pròpies nostres de l’empresa. Aquest producte no està fora, amb lo qual, si un entra de nou no el coneix. L’ha d’aprendre, no? I es valora...”

Què més? Què valoreu vosaltres?

-“Com a empresa?”

Sí.

-“M’agrada com a empresa, no? Com treballem. Nosaltres estem a la part de fàbrica. La part de fàbrica em sembla que és un món diferent a la resta, implantació, per exemple... I a veure, el fet de tenir l’opció de poder dedicar-te a un tema, al que et diuen en un moment: -has de fer això-, i poder tenir la llibertat mínima que et deixen per organitzar.”

Independència del treball.

-“Tot i que va molt marcat, o sigui...”

-“Sí.”

Hi ha procediments.

-“Sí.”

-“Hi ha un caminet així, però no t’estan a sobre tot el dia. Es pressuposa que tu seguiràs el camí que has de seguir. I llavors, penso, jo també valoro molt els companys que segueixin el camí que s’ha de seguir. O sigui, que si hi ha unes normes escrites, un procediment, i tots coneixem el procediment, que la gent es comenci a saltar el procediment i hagin d’anar a sobre dient: -eh, t’has saltat aquest procediment, t’has saltat això, et falta allò...-.”

Molt bé.

-“Molt pesat i, a més a més, és que trenca la bona harmonia del grup. Des del meu punt de vista, no? El que està donant la llauna tot el dia és el dolent, és el dolent que li toca anar tot el dia repassant.”

I què més? Què més valoreu? Ja està?

-“L’ambient, que pots, eh..., pots parlar amb qualsevol. O sigui, que tens algun problema, que tens algun dubte, pots deixar el que estàs fent i comentar-ho...”

-“Sí, la cooperació que hi ha entre els companys...”

Per tant es comparteix el que se sap.

-“Sí, sí.”

No hi ha reticències?

-“No. Si es descobreix ‘algo’ doncs li ensenyes a l’altre i dius: -mira-.”

-“Depèn de qui. No, però en general, no.”

En general no.

-“En general no.”

Llavors, com explicaríeu el procés per qual vosaltres apreneu, transmeteu el que sabeu?

-“És que també depèn del grup. Jo, per exemple...”

Doncs que cadascú m’expliqui una mica la seva història.

-“Onestic..., onestem..., onestic jo, en concret, és una part de feina que és més incerta perquè és la base de tot el sistema i, llavors, no tens una referència adequada de com ho has de

fer. S'ha de fer això, però hi ha tres o quatre camins per fer-ho. I no tens clar que un d'ells funcioni. Igual ho proves i si funciona, bé i, si no, doncs ho has de tornar a fer. Amb 'lo' qual, moltes vegades has d'anar preguntant a molta gent diferents possibilitats, has de fer moltes proves, perds temps que 'después' a 'lo' millor no serveix per res... però és un coneixement que aprens.”

I on queda aquest coneixement? En el teu cap?

-“Cadascú se'l guarda normalment.”

No queda enlloc més?

-“En principi, al menys on estic jo, el repartim amb tot el grup.”

El repartiu entre tots el del grup?

-“Sí.”

Comunicant-ho verbalment?

-“De vegades es fan petits documents interns.”

Això és el que volia dir.

-“Sí. Estem intentant 'pues' això, agafar tot el que aprenem, coses interessants per la resta, en un document HTML.”

I això ho fa cadascú quan li sembla, o sigui, quan diu: -mira, 'pues' això és important-.?

-“Depèn. Si és una cosa molt puntual, igual no. Si és una cosa que és interessant, que veus que pot tenir una utilitat més, no tant..., generalment demanes permís al teu responsable per dedicar-li un parell d'hores per documentar-ho. Però no pots estar, diem pel teu compte, perdre mig dia per documentar-ho.”

-“Aquí tenim un tipus de gestió, suposo que ja te n’han parlat, en la que tens unes tasques, i et donen un temps segons una estimació: et donen aquesta feina i l’has de fer en deu hores. I has d’imputar totes les hores que dediquis a aquesta feina aquí. I totes les hores que estiguis aquí a la feina, o el màxim d’hores possibles, han d’estar imputades a una tasca.”

Clar, i tot el que se surt d’això no conta.

-“No, no tens, o t’ho menges del temps de la teva tasca perquè vas més ràpid del compte o et desvies i, si et diuen ‘algo’, t’ho diran, o no ho fas.”

I creieu que si hagués un temps destinat s’utilitzaria per aquestes coses?

-“No.”

Tampoc.

-“On estem, onestic jo sí que, de vegades, et donen tasques d’aquest estil, però és sota demanda, no és una tasca que...”

Ja. I si no perquè dius que no? M’interessa molt, perquè no es veu la necessitat? O...?

-“Perquè les coses surten quan surten. O sigui, que et diguin: -tres hores a la setmana les dediques a això-, no té sentit. Llavors, seria fer tasques a la setmana que t’has de dedicar a investigar ‘algo’ que no saps el que és. Però, més que el que sembla que digui ell, que és un divulgar: -he vist això-, és un dir: -a partir d’ara això no es fa perquè...-. O sigui, nosaltres som més estrictes, no? Ja li diem normes, ja li diem d’una altra manera. Ja li diem normes. A la que un descobreix una cosa i s’hi dedica el temps que s’hi dedica, normalment per accident: -no et va, no et va, no et va-. Descobreixes el perquè. Li dius al responsable i el responsable fa unes normes. I, partir d’aquí, els demés saben que allò ho han de fer d’aquella manera que és la bona.”

I, llavors, això forma part del procediment? ‘Vale’, ja ho he entès. Molt bé. I per tant, allò queda, de fet sí que queda registrat en algun lloc, en el mateix procediment. Ara, el com tu has descobert allò, per casualitat, això sí que no. Cadascú sap com s’ho ha fet.

-“Sempre són accidents.”

-“Sempre descobrim el que no s’ha de fer. He fet això i no em va. I a partir d’aquí doncs s’acaba buscant la millor manera de fer. I a la que es troba la millor manera de fer es diu: -‘al tanto’, això fem-ho així perquè, si no, ens donarà problemes amb la base de dades, ...”

Amb això esteu tots d’acord? Diríeu que el procediment és aquest? A veure...

-“Això dels procediments depèn molt del grup. I de l’objectiu que tingui aquell grup.”

Ells són un grup?

-“Això és un grup i allò és un altre.”

-“I la resta no som el mateix grup, però sortim del mateix grup.”

‘Vale’. Quants grups hi poden haver en un departament?

-“Responsables n’hi ha cinc.”

Ah, i cada responsable té el seu?

-“Té més grupets.”

I són molts? Poden ser cinc?

-“Cinc cada un, una cosa així.”

És per fer-me a la idea. I aquests grups, per això, no són estables, és a dir, que depenen del que esteu treballant en cada moment. O sí que són estables?

-“És que els nostres moments són llargs.”

Val, val.

(Riures)

I els vostres moments són d'un any?

-“Nosaltres estem fent el mateix des del 96.”

‘Vale’. Ja ho he entès. O sigui, que realment quan dieu que el vostre departament és un altre món, és clar, és un altre món, però és que ja és un altre món la forma de treballar. Llavors en aquests equips clar, suposo que té molta importància que hi esteu bé?

-“Sí.”

-“Sí. Una altra cosa que, quan parlàvem de quins valors, hi ha una cosa que m'encanta d'estar aquí. És que entre nosaltres som amics. Llavors, et saps els fills, les malalties dels fills, ...”

(Riures)

-“Entre altres coses perquè jo sóc tafanera i pregunto, no? Però, sí, tots sabem més o menys...”

Hi ha un bon clima.

-“Sí, si té un problema li notes. Li dediques una estona d'aquell temps teu per si li passa ‘algo’, no?”

Això és el tema del temps. És dir que us trobeu que heu d'allò, d'escarbar per treure...

-“Sí però, és que no és només escarbar. És que, si estàs molt capficat, molta estona en el mateix problema...”

Tampoc no marxa.

-“Inclús, a vegades, has estat un dia quatre hores seguides buscant una cosa i li comentes a un company, i pel simple fet de comentar-li ja mateix: -ostres, ostres, en això no hi he pensat-.”

-“I tant. Gràcies i adéu, no?”

-“Sí, sí. És que ni et contesten.”

Aleshores ha de ser molt difícil poder preveure en quant temps tindràs feta una cosa.

-“Sí, a vegades, sí.”

-“No ho has de preveure. T’ho preveuen.”

T’ho preveuen?

-“Ah, val. Depèn de la tasca.”

-“‘Bueno’, a nosaltres les tasques ja ens venen valorades.”

-“Sí, és que és la diferència de grup. Ells ja tenen unes tasques que més o menys saben quan trigarán per cada moment. Clar, nosaltres tenim altres tasques que és: -s’ha de fer això-. Però és que...”

És nou.

-“Però és que no tenim ni idea de com s’ha de fer.”

Clar, llavors sí que podeu...

-“S’ha de fer una primera tasca petita; un prototip o unes proves. És on, on veiem com s’ha de fer. I amb aquesta petita tasca, que no és realment el que vols, dius: -pues mira, ho puc fer d’aquesta manera i trigaré dos mesos-. Llavors, ja és quan et donen la tasca, si l’accepten o no l’accepten.”

Ja.

-“S’ha de valorar si aquell cost és acceptable o no.”

És una negociació, vaja.

-“Sí.”

I llavors vosaltres sou els que, d'alguna manera, innoveu o creeu alguna cosa de nou, o proveu coses noves?

-“No exactament. És que, el que fem nosaltres és utilitzar l'eina.”

-“Fem l'eina per la resta.”

Vale, vale. Llavors vosaltres esteu fent totes les proves mirant de millorar-la. Ja ho he entès. I d'on traieu les idees? Se li acudeixen a cadascú?

-“Hi ha molts punts de vista. Generalment la gran entrada són dos. Una és els equips de desenvolupament que diuen: -necessitaríem poder fer això a la nostra aplicació. Ens fa falta aquesta funcionalitat-. O: -aquesta eina que teniu va molt bé però, això ens retrasa molt-. Llavors, s'ha de millorar en algun sentit, que sigui més ràpid, més informació fora...”

O sigui, vosaltres detecteu la necessitat. I vosaltres us poseu a paliar-la.

-“Això és un camí.”

-“Això és una manera.”

-“I l'altre camí és via clients. Moltes vegades els comercials, els preventes que van a ensenyar el producte als clients, després ens diuen: -això és de 'conya', però necessitaríem que hi hagués l'altra part-, o: -aquest en format gràfic-, o; -aquí més informació-. Llavors, aquest és el que dona l'entrada del que demana el client. Aquest és l'altre gran camí.”

'Vale', ja està. Però llavors, com ho feu?

-“Però també, jo afegiria una altra via, que seria...”

-“L'evolució del mercat.”

-“Sí. L'adaptació.”

-“A 'Windows', a 'Internet', a... Doncs, això, ningú ens ho diu però...”

Llavors, vosaltres també rebeu informació de l'entorn?

-“Sí.”

-“Això ve donat, no?”

-“Sí, però, és que això no ho fem nosaltres. Això ho fan altres persones. I ho coordina el nostre..., el director és qui ho coordina i...”

-“Sí, però... això ve de dalt, però que també ho feu vosaltres. Ho desenvolupeu vosaltres.”

Clar.

-“Sí, però nosaltres no marquem...”

-“No, però també suggeriu.”

Sobre formació, en feu?

-“No gaire”.

Us agradaria que se us donés, o no?

-“Sí.”

Depèn de si és bona o no?

-“A mi ja se m'ha passat l'època. O sigui, jo al principi estava, també pensava: és que et falta formació. Però quan vas veient que tant aviat estàs fent un programa per metges, com un per comptabilitat, com un per facturació, com una gestió de magatzems,... Llavors, que em doni els requeriments algú que ja estigui format i jo els intentaré fer una anàlisi d'acord amb el que m'estan demanant. I en quant a eines d'utilització i desenvolupament i tot això, com que fem servir les de dintre la casa...”

Ja t'ho saps?

-“Van venint. No, van venint.”

‘Vale, ja ho entenc. Quan entres què? Com és el procés d’integració? Quines sensacions són les que tens?’

-“Yo las encontré bastante positivas, relativamente. Cuando yo llegué hicimos un curso además, para aprender a utilizar las herramientas esas.”

-“Para luego desarrollar, hicimos un curso. Y eso, pues hombre, yo lo valoré bastante, porque entras a trabajar pero ya entras con una idea. Y las condiciones son muy diferentes ¿no? El ambiente es más agradable, ¿no? Más tranquilo. Luego entras a trabajar, pero yo, por ejemplo, pues, ya entré con una idea de cómo se trabajaba. Pequeña, ¿no? pero ya te sirve bastante para empezar.”

I vau coincidir amb companys que havien estudiat també al curs?

-“Sí, los compañeros que he tenido ahora que entramos cuatro...”

Ah, ‘vale’. Llavors clar, ja es comença com amb una mica d’amistat, no?

-“Clar, sinó entres tu sol i et trobes allà que...Així ja coneixes a...”

Està bé.

-“Sí, sí. Por eso yo he tenido suerte. Porque entramos cuatro y, entonces, más o menos, ya nos conocemos del curso.”

-“Sí, jo vaig entrar per ‘pool’, amb ell i amb onze, dotze companys més. Clar, no estem sols, cadascú està en una punta de l’empresa, uns a dalt, al Departament 1, al 3... però a més la gent en sí és molt receptora, no? T’agafa molt bé.”

És molt oberta?

-“Sí, és molt oberta. Tampoc es tanca en banda i allà et trobes... Al menys el meu grup em va acceptar molt bé perquè la gent es va oferir: -si hi ha problemes doncs t’ajudo-.”

Molt bé.

-“És que el producte que fem al final té moltes parts i és molt gran, amb lo qual és impossible que una sola persona el controli. I ha d’haver-hi moltes persones que cadascú té un coneixement, diem que és l’especialista d’una part i que, consultant a uns, consultant amb un altres i agafant tot el que tu coneixes, arribes a fer el que vols. Si no parles amb la gent és impossible fer el que necessites, amb ‘lo’ qual acabes...”

Per tant passa necessàriament per anar a la persona, que t’atengui i que et contesti, no?

-“Que tingui un bon moment, que no estigui molt embarullat amb una altra cosa, que no li hagin vingut vint-i-cinc aquell dia,... El que passa és que, al final, a lo millor, jo pel que he notat aquí no?, a vegades vas a algú i li dius: -ara, no- Però sinó vas al cap de mig hora, o al revés, o et venen al cap de mig hora: -venga va, què volies?-. O sigui, no noto que hi hagin piques permanents. Igual la gent es pica, no ho sé. Però fins i tot en la relació entre els grups i tot, vull dir, sí que hi ha el dia en que tothom està enfilat amunt, no? A lo millor és perquè plou, no ho saps...”

-“És una de les coses que trobo més agradables. No he treballat enlloc més, igual no és igual a tot arreu, no?”

-“I a més, crec que és un bon ambient que no ve fomentat per l’empresa. O sigui, jo ‘en mis grandes épocas he visto un letrero’ a la cafetera dient: -Gràcies per no estar aquí-, posat pel meu ‘jefe’. Amb la qual cosa ja veus que igual et diuen: -‘Documentaçao’-. Per aquests segons...”

-“Vull dir que, a vegades, el bon ambient...”

-“I ara, fins i tot el cap del departament és una persona que implica bon rotllo per si mateix. Ara estem en una de les bones èpoques. Perquè ‘bueno’, èpoques en les que ens han dit: -si has d’anar a parlar amb un company fes el favor de buscar-te una cadira perquè allà dret fas mal efecte-. I estàs parlant de feina i no entra ningú en el teu departament perquè estem en aquell racó. Te’n vas allà ajupit i et fas un bon fart de riure i tornes a tenir bon ambient, però no perquè el ‘jefe’ te l’hagi fomentat.”

Sou bromistes?

-“Depèn de qui.”

‘Bueno, bueno’, ja.

(Riures)

Però bromistes en el sentit d’estar de bon humor, de riure, de fer broma...

-“Ah sí.”

-“Sí.”

-“Sí, això sí.”

No de fer broma pesada, no. De fer acudits, de riure. Sí? Clar, hi ha molta pinya perquè a més esteu allà totes les hores.

-“Tot el dia.”

-“Clar no ens movem ni...”

-“Una altra cosa que té el nostre departament, que l’altre dia va entrar un noi que venia d’un altre departament i comentant: -és que no aguanto, és que no puc. Ens tirem les vuit hores seguides en la mateixa situació. Treballant amorrats davant de l’ordinador, no?-. Clar, què passa? Pues que estàs allà i de sobte un aixeca el cap i diu -Heu sentit el que diu aquell? A la ràdio. Ostres sí. Vale. ‘Pim, pam’-. Xerres cinc minuts i et tornes a amorrar. I vas trencant com pots. Les vuit hores seguides amorrat a un procés...”

-“No pot ser bo. Ni ‘siquiera’ parlant només de feina. Penso que no s’hi pot estar tantes hores seguides. Vull dir, la gent que ve de fora, tot i que tenim aquest ambient distés, ho noten... És que, clar, jo abans, quan no contestava al telèfon estava solucionant un problema a l’altra punta de la casa, quan no estava allà. I aquí estàs al teu puesto.”

No, ja ho he vist, no us deixen gaire aixecar-vos, oi?

-“Home, sí.”

No 'bueno', jo, quan us volia recaptar, hi ha hagut una persona que m'ha dit: -'Bueno', a veure, qui se'n va d'aquí?-.

(Riures)

-“Qui se'n va i a on, no?”

Clar. -No els deixen sortir gaire d'aquí-, he pensat.

-“No, el que passa és que volia saber perquè.”

Clar i m'he quedat així perquè he pensat: deu ser molt greu que surtin, no?

-“Això ve per temes històrics, perquè justament el grup on estem, hi havien moltes consultes de fora, i les consultes de fora interrompien molt el nostre treball.”

-“Aquestes consultes, portem una guerra des de fa bastant temps d'intentar minimitzar-les.”

Vale, ja està. Per això ha saltat de seguida: -¿Esta quién es?-.

-“Qui se'ls emporta?”

-“Qui és el que fa la consulta?”

-“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...”

-“Tens planificat que estaràs mig dia, diguem-ho així, de feina nova i mig dia solucionant problemes. Si aquest mig dia el fas realment mig dia una cosa, mig dia una altra, et pots concentrar. Si el que fas és, cinc minuts a una cosa, cinc minuts a una altra, cinc minuts a una cosa, cinc minuts a una altra cosa, no fas ni una cosa, ni l'altre. Perquè no pots anar canviant

d'aquesta manera. Amb lo qual, per això és lo del, les interrupcions, les intenta minimitzar al màxim.”

Parleu molt entre vosaltres mentre treballeu?

-“Sí.”

El que passa és que si algú està concentrat, no li dieu res?

-“Bueno’, si veus que no et contesta, ni et mira, significa que està concentrat, que no vol parlar. Si notes que fas un comentari o dius ‘algo’ i ni s’immuta dius: -‘vale’-.”

-“No, si veus que no et contesta dius: -Què li passa avui?-.”

(Riures)

-“També depèn de feines, és a dir, si és una cosa molt nova que no coneixes, estàs cinc minuts fent una cosa i als cinc minuts: -i ara què haig de fer?-. Llavors penses, llavors tornes a fer-ho... No estàs tota l’estona.”

No estàs tota l’estona fent el mateix.

-“Tota l’estona escrivint. Depèn de tasques pots estar més estona o menys.”

Molt bé. En sembla que us ho he demanat tot. A veure, sobre com és el negoci? O sigui, l’entorn informàtic? El negoci de la informàtica, com penseu que és? Com definiríeu el vostre entorn? Per què es caracteritza?

-“Jo, cosa més diferent que unes altres raons, és la gran volatilitat. És a dir, en quatre dies t’ha canviat tot el sistema que tu treballaves, han canviat tots els ordinadors, han canviat tots els llenguatges. Sempre has d’estar aprenent coses noves.”

-“Sí. És un canvi molt ràpid.”

I què té d'atractiu i què té d'inconvenient?

-“Home, l'inconvenient és que t'has d'estar formant contínuament.”

-“Sí, has d'estar...”

-“...perquè sinó, els coneixements que pots tenir en un cert moment, al cap d'un any o així, ja no, poc serveixen, no? I l'avantatge és això, que mai és rutinari. Sempre són coses noves.”

Si haguéssiu de pensar en algú que hagi sigut important per l'empresa, o especialment pel departament...? O per què creieu que ha sigut important? Quina manera de fer ha caracteritzat que aquesta persona hagi sigut important? Per bé o per malament, però que ha tingut pes.

-“Però que encara hi és, o que no hi és?”

És igual. M'és indiferent. No cal que em digueu si encara hi és, si ja no hi és... L'únic que vull és que em descriuiu la conducta d'aquesta persona, o el que vosaltres creieu.

-“És que és molt difícil perquè, justament el departament onestic jo, entre l'any que vaig entrar i l'any després, van ‘botar’ molta gent. És a dir, en un any es va canviar un 60 % de la gent i van entrar tres o quatre més que ja no hi són. És a dir, els que jo conec a fons són els que hi són ara. Els que hi havia abans no em va donar prou temps per conèixer-los bé, amb lo qual no puc fer una valoració.”

Val.

-“Però, potser hi ha algú que se n'ha anat que sí que tenia pes al vostre grup?”

-“O que hi sigui.”

-“O que hi sigui. Jo he conegut del vostre grup però, com que no el vaig conèixer... Sé que tenia, o crec, que hi havia una persona. Potser, jo perquè el veia de fora i potser tenia una imatge. Però no sé dir-te perquè se'l valorava...”

-“Qui? Qui era?”

‘Bueno’, algú que es valorava.

-“Sí, al nostre, per exemple, hi ha més gent, que fa molt temps que hi és al grup...”

-“Sí, el nostre és bastant...”

-“... i jo, per exemple, no sé. No és que sigui una peça molt important a dintre del grup, però, per exemple, unes grans qualitats que té, que jo veig que són molt útils són: la capacitat d’organització i de gestió del projecte. I més que arribar a tenir molts coneixements tècnics sobre el que s’està fent, és això: molt de sentit comú i molt sentit de l’organització. I jo crec que amb això ‘pues’, s’han resolt molts problemes.”

Ajà. I la persona que dèieu vosaltres? És que m’interessa. O sigui: -que me han dicho que tal...-. No cal que l’hagis conegut?

-“Si no m’ho dius.”

-“P.A.”

-“P.A.?”

-“Ya ni se acuerda.”

-“Aquella persona, com a coneixements tècnics, era molt bo.”

-“Era un company nostre.”

-“Ex-company.”

-“Era molt bo, diguem...”

-“Tècnicament.”

-“Tècnicament, sí, però com que era tan bo...”

-“El que passa és que aquest sí que no compartia res de coneixement. Era molt tancat. S’ho tancava tot per ell.”

-“I a part de no compartir-ho, quan mires la feina que ell ha fet, en cap part del seu codi comenta res, amb lo qual no pots arribar a averiguar què és lo que estava fent.”

D’això suposo que hi ha comptadíssimes persones. O n’hi ha vàries?

-“No, al nostre departament no.”

-“No, al nostre no.”

És molt comptat.

-“Ara mateix al nostre tampoc n’hi ha, però sí que afecta que no hi hagin genis. Tots anem, més o menys, sortint-nos dels problemes com podem. I sols, casi segur que no podríem fer-ho.”

Això, veus? Això que dius ara m’interessa molt.

-“Amb lo qual, obliga a que hakis de treballar amb el del costat per acabar de compensar les teves mancances.”

-“Sí, alguns donen més que reben...”

(Riures)

Transcripció Grup de Discussió: Departament 2

A veure, el primer que m'agradaria que m'expliquéssiu és: què penseu que es valora a l'empresa? Els valors que hi ha, si han canviat al llarg del temps, si són els mateixos. Si són els mateixos els de tota l'empresa que els d'aquest departament, si us diferencieu en alguna cosa. Què espereu vosaltres? Què creieu que s'espera de vosaltres? Una mica això, la vostra percepció m'interessa. Qui trenca el gel?

-“Potser algú que tingui més experiència, no?”

-“El tema de la temporalitat ... tots són relativament nous.”

Sí?

-“Algú no.”

‘Bueno’, doncs els actuals, ja està bé.

-“Som relativament nous.”

Què vol dir relativament nous?

-“Un any.”

-“Jo vuit mesos.”

-“Jo tres anys.”

Bé, ‘bueno’, però ja teniu certes impressions, i a mi és això el que m'interessa.

(Entra algú més)

-“Hola. Bona tarda.”

Bona tarda. Sou bastants nous. ‘Bueno’, també m'anirà bé, perquè també hi ha...

-“Jo compleixo un any ara.”

Doncs felicitats.

-“Jo pensava que ara arribaria i em faríeu: -Sorpresa!-, i tal...”

No, però estàs quedant gravat eh?, vull dir que....

-“Sí? Molt bé. Cap problema.”

-“Sortiràs al ‘Descubiertó’. Ja ho hem decidit.”

-“Bona tarda doncs. Vinga.”

No, res d’això, res d’això. Ja ho he dit, que si hi ha alguna cosa, apreteu l’stop i ja està.

-“Quan dius valors, quins valors?”

Què es valora?

-“Per part de l’empresa?”

Sí.

-“Què és el que l’empresa pretén valorar?”

Què creieu que valora en realitat? No què pretén valorar. Jo parlo de la vostra realitat. El que a vosaltres us assembla que es valora. Jo què sé, que siguis puntual, ara per posar un exemple, o que ...no ho sé, hi ha moltes coses que es poden valorar.

(Sonen interferències d’un telèfon mòbil)

Això és algun telèfon mòbil.

-“Ara l’apago.”

Gràcies. ‘Vinga’, va. Què es valora? No em digueu que no ho sabeu? Algú...

-“És que jo no sé si l’empresa ho sap.”

‘Bueno’ això ja és molt.

-“És que aquest és el problema.”

-“No ho sabem. ‘Bueno’, al menys en el meu cas. No ho sé perquè...”

-“Jo diria un criteri d’aproximació, l’immediat, el criteri d’aproximació immediat, l’únic que es valora és el resultat.”

Ajà.

(Assentiment)

-“Claro.”

-“Jo crec que d’una forma immediata i en l’entorn en que t’estàs movent tu. És el resultat i prou.”

El resultat: consisteix en una venda?

-“Ventes.”

En el vostre cas.

-“Sí.”

-“En ventes.”

-“En ventes.”

-“En fer la quota de ventes que té assignada cadascú.”

-“A part d’això no sé dir-te quin altre tipus de valor l’empresa pretén aconseguir de nosaltres. Jo diria que cap més.”

Molt bé. Els demás què n'opineu?

-“Home jo potser afegiria el..., suposo que clar, el que porta menys temps, ha hagut de fer una adaptació i, jo, entenc que també hi ha un tema que és l'adaptar-se a la filosofia de la casa, la forma de treballar, d'enfocar-ho de cara als clients, perquè estem en contacte amb els clients...”

-“Jo porto quatre anys i encara no sé quina és la filosofia de l'empresa...”

-“Perdona, quina és la filosofia?”

Tu quina diries que és?

-“La filosofia de l'empresa? Home, teòricament..., una cosa, és ‘aviam’ i una altra cosa és la realitat, eh? Jo parlo del que se suposa que estem intentant fer tots. ‘Se supone’. Una altra cosa és el que s'aconsegueixi, quin tant per cent s'aconsegueixi. Jo he parlat de què és el que crec que pretén la companyia i el que se suposa que pretenem tots. Jo, al menys, a nivell d'integrar-se en un grup de treball, a saber treballar en equip, etc... d'aquella tasca que fa un i, després, la filosofia em refereixo de cara purament al client, eh? La nostra gestió, el saber gestionar la cartera que tinguis o el que, com vulguis dir-li, doncs de la forma que es pretén amb orientació al client, etc... com a empresa de serveis, etc... Ho deia en aquest sentit eh?”

-“Això no és objectiu, això és mitjà.”

Això és? Perdó?

-“Instrument, mitjà, forma.”

-“Jo parlava de què valora la companyia, no? hem dit?”

Sí.

-“Què valora? Jo penso que valoren com t'adaptes...”

No, els valors. En general.

-“...com t'adaptes a tot això, és a dir, en la línia que estiguis, per dir-ho d'alguna forma.”

-“Jo entenc que el valor de la companyia, per ells, és la continuïtat en el temps.”

-“Sí.”

-“Els resultats aconseguits.”

-“Sempre hi ha...”

-“Som els que aportarem continuïtat en el temps. Què volen? Com ho volen aconseguir això? Doncs fidelitzant una base instal·lada i orientant la companyia al client. I com ho fan? ‘Pues’, posant tots els mitjans per que això sigui així.”

I vosaltres què valoreu?

-“De la companyia?”

Sí, del vostre treball i de l’organització.

-“Jo valoro de la companyia el fet de que, amb lo poc que porto, però amb lo poc o molt que m’hagi pogut involucrar amb les diverses àrees, que tot i ser una companyia que ara mateix està tenint una vocació de, ‘bueno’, incorporar uns processos de gran empresa, o d’empresa amb unes mires metodològiques clares, i més al nostre sector, tot i això, encara hi ha uns remanents, i això s’ha d’agafar en positiu, uns remanents que espero que no siguin considerats com a remanents, sinó com a valor intrínsec, que serien, doncs no sé, una certa familiaritat. De moment és el que jo he estat copsant durant aquest any, eh? I una certa facilitat d’accés a interlocutors dintre de les diferents cúpules d’aquí dintre, si més no a nivell consultiu. Ja veuríem, perquè no m’he trobat aquest cas, en..., que també puntualment sí que me l’he trobat en certes cosetes i problemàtiques en el meu dia a dia de treball a la feina i, en el meu cas, jo he tingut la sort, o he estat dintre d’un procés normal, que és poder tenir accés a comunicar doncs, problemes amb clients, problemes propis, o el que sigui... Aquesta familiaritat, que no sé si és un remanent o una cosa que es vol conservar, sí que ho he trobat i és un ...”

Un valor.

-“... un valor. Entesa dintre de que, ‘bueno’, és una empresa que porta una trajectòria, i que jo sé, per parlar amb companys que porten aquí molt de temps, doncs, que ja no, apart d’algun sistema que s’hagi muntat, sinó per la pròpia dinàmica de fer, per la gent que porta aquí

funcionant molt de temps i, 'vaja', aquestes coses duen a, a això, a trobar-te com una mica més en família respecte a altres empreses de volums semblants o inclús inferiors i dintre del nostre sector. Eh? Això jo ho considero com un valor.”

Que n'opineu?

-“Jo em penso que és bo sortir d'aquest sistema. Que tot això s'està basant molt en relacions humanes actualment, però jo penso que el camí que s'està fent ara és valorar la gent pels objectius, treure la familiaritat aquesta... Jo penso que anem cap aquí.”

-“No sé si és un remanent de l'anterior època o és alguna cosa que es vol mantindre. Jo entenc que això, com que és una cosa positiva i qualsevol, des d'un punt de vista objectiu, pot valorar-ho com a positiu, s'ha de mantindre en uns àmbits, en uns d'altres...o en general, s'ha de mantindre. Això no treu que s'instal·lin metodologies de, digues-li el que vulguis, de control, de comptabilització de resultats, de metodologies aplicatives necessàries, això no ho treu. Entenc que no ho treu. Llavors, jo considero que això és un remanent i que no és que sigui un remanent com a tal, sinó que és una cosa que, suposo, que algú voldrà aprofitar i que quedi. No sé.”

-“No, i cada cosa, en la seva justa mida, doncs sempre és interessant. Ni una excessiva familiaritat, ni una excessiva rigidesa que no et permeti un accés fàcil. Si tot és mesura, 'pues' està bé.”

-“No. No està renyit, eh?”

-“No, jo penso que no.”

-“Jo entenc que no està renyit.”

-“Jo penso que això et dona, aquesta familiaritat et dona una certa agilitat, perquè pots anar movent-te per la casa amb una certa agilitat, però, a vegades, massa familiaritat també provoca que hi hagi poc rigor en alguns processos. Llavors, una miqueta de control, però sense perdre aquest punt d'accessibilitat, això estaria bé.”

Molt bé. I sobre els coneixements, que és el tema que a mi més m'ocupa. No sé, expliqueu-me: d'on traieu el que sabeu? Com creeu aquest coneixement? Si el transmeteu, si el compartiu, o cadascú sap de lo seu i prou? Si queda a algun lloc emmagatzemat o només està al cap de cadascú? I com s'aplica, per a què serveix el que saps?

-“Darrerament, darrerament vol dir l’últim any, s’han engegat polítiques i mètodes i sistemes i processos per a que, el coneixement, circuli a nivell comercial: tipologia d’operacions, tipologia de client, maneres d’afrontar certs tipus d’operacions, coneixements de la competència... Doncs, s’han posat això, s’han posat en pràctica a través d’una metodologia, basada en això, en una anàlisi de certes oportunitats, del que sigui, no? i en la posada en comú. I en l’emmagatzemament i el fer-nos veure que crear algun tipus de fitxes, amb aquesta informació estructurada, és la millor manera d’analitzar i després de compartir. I això s’ha posat en pràctica en l’últim any i...”

I com va? Com ho valoreu?

-“Jo ho valoro positivament i, pel que sé, la resta de companys també. El que passa és que, en certs moments, et pot suposar una cosa com a, no com a farragós, sinó com una mena d’imposició, però la veritat és que, això va ser una perspectiva que algú va tenir segurament al principi, però jo crec que és una cosa que la gent l’ha assumit com un procés bastant normal i standard. És una, és només una part d’això que deies de com s’emmagatzema aquest coneixement, si es comparteix, les fonts... Això seria una de les... i n’hi ha d’altres, eh? Que s’estan posant en marxa i que estan sonant però, no sé.”

I com s’ha fet tradicionalment, els que porteu més temps?

-“Això és cert que s’està posant en marxa. Està molt bé. I tradicionalment, eh... per l’estructura informal, o sigui, anant-te a buscar la persona que sabia, l’únic que sabia alguna cosa d’allò i parlant amb ells. Sempre ha sigut pel criteri informal.”

-“Això era una empresa familiar, on l’únic valor que ha funcionat ha sigut el valor del nivell de baix que cada dia es trobava el problema i el resolvia. Per tant, el que ens hem acostumat a crear en un entorn d’equip de treball, això ens ha funcionat sempre bé. L’únic que succeeix és que, aquí, el concepte d’equip de treball és un concepte que sempre ha quedat molt difuminat.”

Ajà.

-“Treballar el concepte d’equip, contínuament s’estan fent ‘intentones’, però el concepte de l’equip sempre ha quedat molt difuminat. És a dir, hi ha un problema també perquè els equips no són consistents.”

-“Són volàtils.”

-“Són volàtils. El gran problema és que són volàtils. És a dir, els únics equips que en aquesta companyia estan funcionant, són els equips que han estat més o menys estabilitzats durant uns anys.”

-“Llavors, vull dir, aquí els equips són total i absolutament volàtils. Et pots trobar que algú està en algun lloc i, dintre de vuit mesos, està en un altre, i dintre de sis està en un altre. Llavors, això trenca una mica l’estructura. La funció de gestió del coneixement és una cosa que omple molt la boca però que, en el fons, no existeix a cap cantó. És a dir, informació en aquí hi ha oficialment una gestió del coneixement i un ‘saco’ d’aquesta gestió s’està guardant, però està desactualitzada, està antiquada... No hi ha una difusió per que la gent sàpiga on la té que anar a buscar. I llavors hi ha situacions puntuals com poden ser departaments concrets, que facin coses concretes, per resoldre problemes concrets. Però de gestió de coneixement, a nivell d’empresa, no existeix. I estic a un cantó del pèndul, eh? Segur que existeix algo però...”

Ja ho entenc, ja ho entenc. Això, aquesta percepció la compartiu en general? És dir, això del sistema formal que hi ha de gestió del coneixement, és ‘algo’ que queda lluny?

-“Home, potser sí que, realment a nivell de, si penses en el global, en els diferents departaments, potser sí que a lo millor hi ha departaments que fan ‘x’ coses que a lo millor, si les coneguéssim, ens donarien, diguem-ho així, armes de cara a problemes que ens puguin sortir. I que, potser sí que, interdepartamentalment potser, no hi ha tanta comunicació com dintre del propi departament. Jo penso que hi ha transmissió del coneixement i hi ha un bon ‘feeling’. Després, interdepartamentalment...”

-“Perdona, jo crec que a nivell de departament, per lo ‘menos’ al nostre, el que hi ha és companyerisme, que és diferent. Llavors, la gent ajuda, o al menos jo, per la meva experiència, ajuda molt als altres, però per sentit de companyerisme.”

-“No, però parlo d’abans. O sigui, una de les fonts més bàsiques i importants, i estic d’acord amb el que deia abans en A.A., de coneixement, en els que hem entrat i hagut d’absorbir molt coneixement i tal, una de les principals fonts és, precisament, la que et transmeten el veterans, eh?”

-“Sí. Naturalment.”

-“Una gran part. Llavors, hem tingut algun curset de formació, hem tingut alguna xerrada, hem tingut algun, però la gran majoria del coneixement, o una bona part, sí que és del que porta temps.”

-“Sí, i tornant dos passos endarrera, quan tu parlaves abans de que hi ha un valor, que no t’agradaria que es perdés, a mi, el considero fonamental. Jo també et diria, si aquesta relació que has tingut de poder accedir a certa gent que t’ajudés, ha sigut una cosa generalitzada o ha sigut un tema puntual amb dos persones, tres persones. Perquè els veterans continuen tenint l’opinió de que, ‘bueno,’ de que ‘todos somos la misma familia’. Però, veterans, cada cop en queden ‘menos’. Això és una qüestió.”

Això és com...

-“Estem parlant de gent, de que qui t’ha ajudat era ‘un viejo como yo’? o era ‘alguien recién llegadito?’“

-“De tota tipologia i depenent del cas, clar.”

-“ No ho sé, és que no ho sé.”

-“Depenent del cas: problemes comercials, problemes de trobar certa informació, gent de fora de la meua àrea que algú m’indica que: -aquest et pot ajudar-. Doncs escolta, m’han ajudat, eh? Sí. Sí, sí. Ja et dic. Ja et dic. Des de problemes de coneixement de certes àrees, que en algun moment donat se m’assignaven i havia jo de buscar aquell coneixement, a part del que..., del coneixement que se m’assignava, que em deien: -mira, això és el que has de tractar i tal i qual-. Però, òbviament, la casuística et porta a que et trobes en situacions inclús ‘kafquianes’, ‘pues’ vas i trobes la font del coneixement aquell, o del coneixement de la problemàtica en un altre departament.”

-“Però és que ell és ja gat vell. No ho ha viscut. En aquesta casa hi ha una distinció, molt important. Interna. Entre els que són de la, el producte horitzontal i els que són altres productes, verticals. I tot en aquesta casa sempre s’ha enfocat cap a l’horitzontal. I, els que han estat dins d’aquest, sí que és cert que hi ha més coses amb les que fer formació i tal, però, en les verticals sempre ha sigut anar a preguntar a aquella persona. Perquè si busques ‘algo’ escrit no ho trobaràs.”

-“No trobaràs res.”

Però no hi ha hagut la preocupació de...

-“No, no, no, no ,no.”

-“Mira jo, jo us puc...”

-“I sempre hi ha sigut, i aquí, en aquests productes que normalment són més tancats, aquí sí que el nivell d’informació que t’han transmès quan vas a preguntar, a veure, hi ha coses que al final no les sap ningú, però és que no les sap ningú, però, aquí sí que quan has preguntat a algú, t’ho ha explicat i...”

-“Això és molt particular i tots els esforços d’intentar centralitzar coses sempre...”

-“En línia a això que dius, jo, com sabeu, vaig entrar al gener, al febrer de fet, a una línia concreta que en aquest cas és vertical i de tot el coneixement que pugui tenir, que encara és poc, no hi ha absolutament res escrit. Això sí que és cert, No hi ha material per consultar.”

Això és el que us anava a preguntar. Tot queda al vostre cap?

-“Sí.”

Tu vas i preguntes a qui et pot ajudar i llavors allò ja ho saps, però t’ho quedes en...

-“Primer has d’averiguar a qui has de preguntar, perquè moltes vegades no és l’estructura formal, eh?”

No ho saps, clar.

-“De vegades és una persona que hi ha a un altre departament. Primer has de trobar a qui preguntar i després, t’ho quedes tu, a no ser que algú sigui prou ordenat que s’ho apunti i tal.”

Vale, vale.

-“Eh?”

-“Jo no puc.”

-“No, no, jo ho vaig intentar fins que al final es desborda i no arribes. No tinc temps. No tinc temps de fer-ho.”

Clar, això acostuma a passar.

(Comentaris al respecte en veu baixa)

La relació entre companys i això és bona, pel que m'esteu dient. És a dir, hi ha companyerisme...

-“Dintre dels departaments sí... amb estructures i tal; interdepartamental és més difícil.”

Més difícil, sí.

-“Això, moltes vegades funcionem com tres empreses diferents.”

Tres?

-“Quatre.”

-“I sembla que no tirin cap a la mateixa banda.”

-“Mana?”

-“I sembla que no tirin cap a la mateixa banda.”

-“No sempre, no sempre tiren cap a la mateixa banda i si ‘puedo joder al de al lado, mejor’, a vegades.”

-“Això és una mica exagerat, però la veritat és que si algú acaba d'entrar aquí, -jo crec que això és matisable, però de totes maneres-, si algú acaba d'entrar aquí, i segons certes converses que senti, pot arribar a una ràpida i pre-jutjosa conclusió com aquesta, d'aquest tipus. Jo crec que és matisable, però ‘vaja’, de vegades es pot... si no escarbes una miqueta en la raó i et quedés només en la conversa de passadís que has sentit, de vegades la impressió no és bona.”

De que no hi ha massa bona relació entre departaments?

-“No, no de relació...”

-“T'enrecordes abans el que et deia: -on estan els valors?-.”

-“Cadascú tira per una banda.”

-“El problema és que els valors... Hi ha una carta d'intencions. Som una empresa de serveis orientada al client.”

-“Correcte.”

-“I això, després, ho has de passar al pla de la praxis de cada dia i ho has de crear amb una metodologia i un sistema. Llavors, hi ha moltes vegades, amb la qual te trobes, que sembla que els esforços per obtenir el mateix objectiu, cada un d'aquests quatre que dius tu, per a mi n'hi ha vint-i-quatre, que volen arribar al mateix objectiu utilitzen camins diferents. I, moltes vegades, els camins dels que van funcionant en paral·lel per arribar al mateix lloc, entren en fricció. Ja no dic en conflicte, dic en fricció.”

Ajà.

-“Llavors aquí, durant molts anys i, cada cop sembla que s'intenta 'menos', perquè cada cop diria que les relacions són una mica més fredes, són relacions de persona a persona. Dels que estem aquí, jo sóc el més vell. Jo porto aquí molts anys a la companyia i et puc dir de que no tinc, a dintre de la companyia, 'ni ningún enemigo, ni ningún opositor, ni tengo a nadie'. I resulta que, al final, sempre acabes pactant. És a dir, arribes a aplicar sempre una fórmula de relació que és un pacte. I això és lo que es perd, diguem-ne, amb tècniques més fredes d'aquesta nova normativa. I, en certa part, si aquesta normativa ha de ser per comú per a tothom, a mi em sembla correctíssima, perquè com a mínim evitarà les friccions. No sé si m'he explicat.”

Sí, sí.

-“Jo, el que sí penso, és que s'evitarà la sensació de que tots, una vegada ens ho van dir des d'una part d'allò, i és que fas una conversa amb cada una d'aquestes línies que són les generals i, totes i cada una d'elles, et dirà que elles funcionen molt bé i el problema és de les altres. Aquest és el... Això sí que ho evites amb una metodologia comú.”

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

-“Això sí que és provocar un canvi, si marques aquesta metodologia comú i tots passen pel... ara, tampoc necessàriament, lo que dèiem abans, s'ha de prescindir absolutament d'aquella relació personal, d'aquella facilitat d'arribar a aquests pactes i d'aquesta capacitat de cedir a vegades, i de...”

-“Si tu la substitueixes per un concepte que sigui crear, que realment, lo que funcionin sigui crear equips de treball i tu arribes a fer que aquests equips de treballs siguin ‘homogéneos y perdurables’, fes lo que vulguis. Fes lo que vulguis perquè substitueixes la conversa per un criteri d’equip de treball. Però has de fer dos coses: primera, crear el concepte d’equip de treball i segona, que siguin estables. Lo que no pots fer és crear un equip de treball i al cap de tres mesos desmuntar-lo. Aquest és el defecte. Llavors, si tu fas l’equip de treball el diàleg el tindràs, i l’objectiu comú el tindràs. ‘¿Me entiendes?’”

-“Però hem de crear l’estil d’equip de treball. No de gent que li dones un paper per fer una funció per que la vagi omplint, sinó gent que sàpiga que té que fer aquella funció, amb lo qual serà autorresponsable d’aquella funció que té que fer. No perquè li diguin que ha de facturar el 80% del seu temps, sinó perquè sigui conscient de que ha de facturar el 80% del seu temps. I que si no factura el 80% i factura el seixanta ‘otro día hará el 120’. Concepte d’equip de treball i, a més a més, perdurable. Crear un equip i després desmuntar-lo, ‘titu’, no perdem el temps...”

-“Mira aquí, aquí hi ha hagut dos equips de treball que l’estructura de l’empresa els ha desmembrat. I la gent que formava part d’aquests dos equips de treball han continuat treballant en equip.”

-“¿En la sombra?”

-“Habiendo sido desmembrados.”

-“¿Un equipo en la sombra?”

Els mateixos?

-“Han continuat els mateixos, gent treballant amb el concepte d’equip encara que estaven ‘desmembrados’.”

Per cert, quan arriba una persona nova... a més, com que hi ha una bastant recent incorporació, què noteu que se us demana? Una mica ja ho heu dit, però potser que m’ho ampliéssiu una mica. O sigui, què noteu que se us demana per ser integrats? Però ja no tant a nivell de l’empresa com a institució, organització, sinó al grup de companys. O sigui, què heu de fer, doncs, per que us acceptin, o per que us recolzin? O no cal fer res?

-“Si ho pogués saber...”

-“Jo em penso que, ho dic des de la meua perspectiva, que és mes fàcil si tens menys experiència que si ja vens amb alguna formació, amb alguna experiència anterior. Ets més permeable si no tens experiència i t'accepten millor que si ets una persona amb molts anys al món comercial...”

-“Vols dir que els vells us esgarrapen i diem: -ja ve un ‘sabido’-.”

-“Ja ve algú amb defectes adquirits, amb personalitat pròpia, amb formes de treballar que potser, no podrem adaptar a la nostra manera.”

-“Sense acritud.”

-“No, jo .. ‘aviam’, jo veig que jo ho he tingut més fàcil perquè soc una persona que no tenia experiència en aquest món, se m’ha acceptat fins i tot de consultes: -com és una persona que no sap anem a ...-. Que quan ve una persona ja amb experiència, arriba un sènior aquí: -tu ets sènior, bueno ‘pues’ ja, a partir d’ara, ja et començaràs a buscar tu la feina per la teua banda. Jo penso que, en aquest sentit, m’he sentit afavorit per no tenir experiència.”

Agrada, diguéssim, agrada ensenyar i formar la persona?

-“Moldejar potser, a la manera de l’empresa.”

Sí, sí, sí, això.

-“Hi ha un talant de, de seleccionar gent més aviat que encara estem, doncs, per formar i poder fer-te a la seva manera.”

Transcripció Grup de Discussió: Departament 3

La primera pregunta és sobre valors. Sobre els valors de l'empresa. Quins creieu que són? Què es valora? Si els que porteu més anys trobeu que hi ha hagut alguna evolució, si sempre s'ha valorat el mateix. No sé, que parleu una mica d'això, sobretot m'interessa que les persones de més recent incorporació em digueu què percebeu que es valora a l'empresa. Qui vol començar? Qui vol trencar el gel?

-“En principi jo crec que el que sempre s'ha valorat més ha sigut les persones de l'equip. Per damunt fins i tot de la pròpia entitat de l'empresa.”

Això és molt interessant. En quin sentit, s'ha cuidat la persona?

-“No és que s'hagi cuidat la persona sinó és la imatge que ha donat realment la persona que treballa a davant el client. Crec jo.”

-“Jo no fa pas gaire queestic aquí a la casa, però vinc d'altres empreses, m'he mogut bastant fora i, quan he entrat aquí, el que he vist precisament és això. Que es valora molt les persones, pel coneixement de... Pel grau de coneixement d'aquestes persones.”

De coneixement teòric, tècnic?

-“Genèric, perquè...”

En general? Experiència?

-“Sí, perquè aquí tingues en compte que hi caben molts àmbits, tant a nivell tècnic com funcional, com de coneixement de mercats i això és valorat molt. La formació que se li dona a aquesta persona també. Per a mi, tot això és molt important i és 'algo' que no havia detectat en altres.”

Molt bé. Què més?

-“No, sobretot, el que també es valora molt, és el grau d’ experiència que puguis tenir en un àmbit determinat. Pensa que en aquesta empresa hi ha diferents àmbits i és molt impossible, doncs, que cada persona conegui de totes les coses que es fan a l’ empresa. Llavors, clar, quan no tens un concepte, doncs vas a una altra persona que segurament que sí que el tindrà. Llavors amb una mica de tots, vas veient una mica la feina que es va fent.”

Molt bé.

-“Jo, em sembla que es valora també la capacitat de poder-te resoldre, de poder trobar la solució a problemes pel teu compte, ‘bueno’, contactant amb qui sigui, encara que no sàpigues molt d’un tema, però que et puguis espavilar per resoldre’l, el tema en concret, diguem al marge de...”

I com t’acostumes a espavilar?

-“Coneixent gent, tenint les fonts, tenint evidentment els coneixements, saps? però tenint clar on has d’anar, els recursos que tens. Tens molts recursos de coneixement i de vegades et desorientes una mica. Quan comences, que si manuals, que si els mails que hi ha de gestió de coneixement... I el tema és saber qui sap, qui domina un tema i saber qui domina l’altre. Jo veig moltes coses que es resolen per telèfon: -Escolta, explica’m això que...-.”

Molt bé.

-“Yo estoy de acuerdo con él en esto. Que, o sea, se valora que, digamos, puedas sacar el trabajo de encima, pero buscando tú el qué. O sea, no sé si se valora o no, pero es un poco el método que yo he visto hasta ahora. O sea, tienes un montón de cosas pero no sabes qué hacer con ellas y hasta que no encuentras a alguien que te ayude pues...”

És a dir, que hi ha un procés d’aprenentatge directe en les persones?

-“Sí.”

Apreneu aquest sap tal, potser et podria donar un cop de ma, ‘bueno’...

-“Hombre, empezando por que yo, de momento, no hago más que acompañar a otra persona.”

Perquè esteu en el procés de formació inicial. Molt bé. Faltes tu.

-“El compañerismo de las personas que estamos aquí y el poco egoísmo del conocimiento de estas personas. Es decir, si estas personas se lo callan todo pues los demás no nos enteramos, pero si se relacionan con nosotros y nos comentan como se pueden solucionar los problemas pues, llegamos a solucionarlos todos.”

És a dir que hi ha molt bona disposició.

-“Sí.”

Molt bé. Llavors, el següent apartat és sobre el coneixement i ja ho hem tocat una mica, cosa que va molt bé. A veure, m'agradaria que em parléssiu de: què enteneu vosaltres per coneixement en aquest departament? O sigui, ja centrant-nos al Departament. És a dir, quin tipus de coneixement hi ha? Abans ja ha sortit alguna cosa. Com es crea i com es transmet? També m'heu dit abans alguna cosa de, buscar a la persona que en sap, però, hi ha més mecanismes? Com es transmet i es comparteix? La disposició de les persones a compartir; si tothom té la mateixa, si no. Com ho percebeu, com ho viviu? I després si això queda a algun lloc. Si s'emmagatzema o es perd.

-“Penso que el fet de buscar el coneixement, penso que és ja com un paral·lelisme. O sigui, el fet és... 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. Però, per una altra banda també doncs, abans d'anar a preguntar, el que també es fa molt és anar a la gestió del coneixement, a veure si hi ha alguna cosa relacionada amb el tema que tu estàs buscant. Però és com un paral·lelisme, primer busquem però a la vegada preguntes.”

I per on busques? Per la base de dades?

-“Primer, ‘bueno’, hi ha una base de dades on estan recollides doncs, totes les preguntes, hi ha com un ‘foro’, ‘vale’?, que allà estan recollides totes les preguntes que es puguin, que algun company hagi posat algun moment a la seva vida. I 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.”

Molt bé. El demés també penseu que, més o menys, el procés és aquest?

-“Sí, és que sorgeix una font de coneixement molt externa que és el propi client. El client genera tota aquesta oferta i demanda de coneixement. És el primer. El client és el que t’obliga a conèixer el dia a dia. És el que t’obliga a estar tècnicament molt avançat i funcionalment molt avançat. Llavors, aquí hi ha gent que té un contacte directe amb el client però en diferents àmbits i té un coneixement d’aquella part que tracta amb el client però que no pot ser aïllada, perquè va molt lligada a la part tècnica que ha de desenvolupar una altra persona. Això significa que s’han de fer grups de persones que es transmeten aquesta informació. Un la transmet des de l’àmbit diguem-ne funcional, l’altre la transforma en l’àmbit i en les eines tècniques. I d’allà surt una solució per al client, no? Això ens obliga a estar molt al dia de totes les necessitats que requereix el mercat i dels diferents sectors que estem tocant. No solament un sector, sinó que toquem diferents sectors de mercat. La forma de transmetre, un cop rebem tota aquesta informació aquí dintre, actualment, el que s’està fent a través d’en F.K. és intentar plasmar tot aquest coneixement que hem capturat, o via consultoria, o via projecte que s’ha fet. El que es pretén fer i, suposo que a partir del mes de Maig començarà, és que quan acabeu un projecte, posar en la gestió del coneixement, en la base de dades, tota aquella experiència que hem obtingut d’aquell projecte. Els caps de projecte posarem tot el que ens ha succeït. Tot el que no forma part de la implantació standard, totes les coses noves que hem trobat: tipus de dispositius, característiques noves de gestió, coses noves de finances... posar-les allà per que gaudeixi tothom de que: -ostres! a casa d’un client vam trobar una cosa especial i va ser allà. Això és el que a partir del mes de Maig, és una de les coses que posarem en marxa i que demana un esforç pels caps de projecte de dir, quan acabem un projecte no solament és tancar aquella implantació sinó que hem de documentar-la.”

I això com ho valoreu? Creieu que és útil, que anirà bé, que es consultarà?

-“Sí, home. Aquí el que intentem és aprofitar els coneixements d’un altre també per estalviar-nos feina.”

I hi ha confiança en el coneixement d’altres?

-“Generalment sí. Sí home. Sí, sí.”

No, és que, de vegades, hi ha qui pensa: -no sé si trigaré més tornant-ho a fer jo o arriscant-me a provar una cosa que ha fet una altra persona-.

-“Suposo que també depèn de la magnitud del problema. Tothom pot tenir visions diferents de com afrontar un problema però si pots aprofitar una idea, encara que només sigui la idea de com afrontar-ho, tu després ho desenvoluparàs d’una manera o d’una altra.”

De tot aquest sistema, què creieu que és millorable o que podria resultar més bé, o què és el que falla més? Més que el sistema potser les persones o...?

-“Home, hi ha un problema de temps.”

De temps, exacte, per exemple.

-“Hi ha un problema bàsic que és el temps. El temps per mantenir aquesta base de dades d’informació. Suposo que, com estem en un primer grau, aquesta base de dades d’informació només que li entrem, ara que estem en aquesta primera etapa, que només que li entrem la informació justa per alimentar certes qüestions particulars que ens hem trobat, serà suficient. Però hem de pensar que més enllà, passat uns mesos no serà prou, no serà suficient aquestes 4 paraules que posem. Haurem d’alimentar-la i en aquí és on trobarem...”

Dificultats.

-“Quan estàs començant també et trobes que lo que és el ‘foro’ i això, veus consultes molt específiques i dius coses realment... i ‘bueno’, de vegades penses, jo, aquestes coses més específiques, no ‘m’entero’ de res. Potser necessito més saber com es canvia una roda, saps? que no pas com funciona la bugia aquella. I, en aquest sentit, et sents una mica desorientat. Clar que hi ha molta gent que t’ho pot explicar i si li preguntes, no tens massa problema, però ‘bueno’, et sap greu marejar amb coses bàsiques a gent que... està ...”

I consulteu els recursos que hi ha? Ho heu consultat? Tant vosaltres com el vostres companys que acabeu de començar, quina sensació teniu?

-“Yo, la verdad, casi no. Porque es lo que dice él, o sea, hay cosas muy concretas, en plan: -esto conecta con tal-, y tú no sabes ni lo que es. Y entonces, o sea, son problemas que les han salido a la gente que ya tiene un conocimiento, que saben unas determinadas cosas y cuando se llega a un nivel de dificultad que es dónde se paran ellos, es que nosotros no hemos llegado ni tres años antes.”

I aleshores, com ho feu per enterar-vos de qui sap què? És una cosa que m’encurioseix.

-“Yo, nosotros, de momento todo lo preguntamos.”

Qui em pot ajudar amb això?

-“Si preguntas a alguno de los que también es nuevo a ver si él, o su tutor, o alguien que conoce, o con quien ha ido sabe algo de lo que sea. Y hasta que bueno, yo, prácticamente quitando con los dos tutores que he tenido, no...”

-“De tota manera els manuals també. Vas mirant i ja està. Has de llegir-te’ls també.”

-“Sí bueno, pero los manuales también, muchas veces...”

Quin problema tenen els manuals? Que de vegades no són prou explícits?

-“Yo, personalmente, es mi opinión personal, yo creo que no. Porque si yo voy a buscar una cosa, porque no sé lo que es una autofactura y el manual me pone: parámetro para hacer autofacturas, pues... yo me quedo...”

-“Això sí que s’ha de dir, que alguns dels nostres manuals no són un exemple a seguir. Generalment. Ni els tècnics, ni els d’usuari.”

Per què creieu que passa això ?

-“Perquè sempre, penso que no ens posem, és un problema que tenim, que no ens posem davant de l’usuari, sinó que ens posem davant de nosaltres mateixos. Moltes vegades. Llavors clar, quan estem redactant qualsevol cosa, estem imaginant-nos com ho entendríem nosaltres, no com ho entendrà una altra persona.”

-“Nosaltres avui estàvem comentant que, estàvem llegint una cosa i això, estàvem parlant ens que faria falta un manual a prova de ‘tontos’. No?, vull dir, la seqüència de programació es aquesta, aquesta i aquesta. Vull dir, les coses realment bàsiques, perquè comencen: -sí ‘hombre’, hi ha 10.000 ordres diferents, hi ha moltes coses diferents i això ho has d’aplicar aquí, això ho has d’aplicar allà, ‘vale’...”

Fa falta la visió potser, de conjunt?

-“És clar.”

És molt específic.

-“I bonics exemples explicatius. De vegades, una imatge val més que mil paraules. Això exactament així i et donarà això. De vegades un exemple aclareix molt i, en els nostres manuals tècnics, això es troba a faltar molt. Que a vegades tens un claríssim exemple que no hi ha Déu que l’entengui.”

Però els feu vosaltres, o sigui, els fa TDD mateix aquests manuals?

-“Sí, ‘bueno’, no podem ser tant perfectes.”

No però, vull dir que no són manuals de biblioteca o de llibreria, no?

-“No, no, no.”

-“Yo creo que justamente por eso. O sea, si los hicieran de manual de biblioteca o de librería, que se hacen para todo el mundo, dirían: -se empieza por la ‘A’ y tal-. Yo también lo entiendo, en el sentido de que estos manuales, se hacen para la gente que los va a usar y, la gente que los va a usar, a veces, serán nuevos como nosotros, que han entrado, digamos, teniendo poca idea, pero la mayoría de las veces serán para gente que ya saben lo que... O sea, lo que decía él, tú ya tienes unos conocimientos, entonces son cosas, pues, concretas, que yo las veo y digo: -ah, pues muy bien-, pero otro, que ya sabe de qué va, pues le resuelve una duda. Pero, de entrada, a mí, la verdad...”

-“Sí, de vegades sembla només una llista de recordatori de les instruccions que poden existir o el que pot fer i res més. I dius: -‘bueno’-, però això ho agafa un que no ho ha fet servir mai i: -exactament a part del nom, com funciona?-.”

O sigui que una proposta seria, potser, fer un manual més general de cada cosa? I després les especificacions també però apart, no?

-“Yo vuelvo a ver que, o sea, que hay el problema, supongo, que por lo que no se hace es pues, justamente, por causa de tiempo. O sea, no porque no lo merezca sino, hay prioridades y realmente pues es una cosa que, a lo mejor, no es tan prioritaria como otra.”

Sí, això...

-“Pero claro...”

Ho creieu més o menys tots? El tema del temps és una cosa que viviu...

-“Sí, però, ‘aviam’, també et trobes que si, jo què sé, hi hagués un manual elemental i un manual avançat, doncs clar, allò que no sabem què fer, potser amb un parell de mesos de mirar-nos un manual i llavors l’altre, podríem programar i sortir al carrer molt abans, saps? I inclòs no sé, és que seria un benefici per a l’empresa, en comptes d’estar-nos mig any o 9 mesos aquí, vull dir, mirant d’aprendre, potser en 4 mesos ja seriem capaços de començar a fer les primeres coses.”

Quan es diu no hi ha temps, és per què hi ha altres coses prioritàries, abans que tot això? I què és lo prioritari?

-“Ho diu la funcionalitat principal de les tasques principals de cadascú.”

I en què consisteixen bàsicament?

-“Aquestes tasques, van des de: presentar els projectes, l’aportació als projectes, seguir els projectes, totes les desviacions que es poden produir o la coordinació dels equips que intervenen en el projecte, l’assistència als clients puntuals, els seguiments puntuals de projectes,... Totes aquestes tasques, naturalment, és el principal, més que la part econòmica que has de seguir, perquè això repercuteix econòmicament. Un projecte que té un seguiment correcte doncs, la seva aportació econòmica, el seus ingressos també estan d’acord. Si surten desviacions, evidentment el client, doncs deixarà d’ingressar també degut a aquestes desviacions.”

Hi ha per alguna altra cosa que digueu, també hauríem de tenir temps per això i no tenim? O no en dediquem?

-“Pruebas.”

Per fer proves.

-“Una parte muy importante y no se hacen las suficientes pruebas.”

-“O qui las fa sap com funciona, és el que ha rascat el programa i sap com funciona, i aleshores sempre, sempre al menys... allò que s’ha de pretendre és que, algú que no sàpiga de que va, trobi allò que s’ha fet. O sigui, faci d’usuari tonto. És el primer que farà així i allò ‘casarà’ i dius: -ei! Para!-. Un incís respecte la documentació. El que penso és que, generalment, la persona que imita és mala documentadora. I la que documenta, si no té coneixements tècnics, tampoc queda compensat. Per lo tant, aquí pot ser ‘algo’ que hi hagi en els nostres manuals.”

Molt ben vist. Un treball conjunt potser seria lo ideal.

-“O sigui, el tècnic, el que ha de fer d’una sèrie de no sé què, farà una especificació molt freda, molt... vull dir això, hi ha aquests comandos i no sé què. Si li passa a algú que és el que ha de fer el manual de l’informàtic i no té un mínim coneixement tècnic, l’únic que farà serà transcriure el que l’altre li ha donat. I tot quedarà així, en una interpretació més o menys, posada en ordre, que tingui sentit, però... jo penso que per aquí és per què els nostres manuals són, de vegades, tant críptics i horribles.”

Llavors del tema de compartir coneixement més personal, aquesta disposició de tothom, com la noteu? Perquè dieu que sí que hi ha bona predisposició en general.

-“Sí.”

-“Predisposición de los 5 primeros minutos.”

Ah, explica-ho.

-“A partir de ahí ya es más complicado. Es decir, son consultas iniciales en las que te puedas fundamentar y tú puedas arrancar por ti mismo. Si necesitas una consulta de 2 horas pues ya es más complicado.”

Tornem a estar en el tema temps.

-“Efectivamente.”

Vosaltres també ho percebeu així?

-“Nosaltres aquests problemes tan grossos tampoc no els tenim perquè estem amb les coses més elementals, em sembla. També tenim un tutor.”

I aleshores li pregunten?

-“Clar. ‘Aviam’, el tutor està treballant i si està a casa d’un client i això, està ‘pilladín’.”

-“Sí, también es verdad que, bueno, a mí lo que me parece, bueno a nosotros, yo, si no está mi tutor, prácticamente no le pregunto a nadie. Nosotros nos hemos quedado un poco como

aislados, nosotros en nosotros mismos y no... por un lado no conoces a la gente, por otro la gente no te conoce. No sabes un poco a quién preguntarle y tal y, yo por lo menos, si no está mi tutor, muchas veces pues me lo guardo y me espero al día siguiente. Porque no sabes bien, bien... no porque no sepa a quién, puedo saber, a lo mejor, que 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...”

Això ho penseu els que ja porteu més temps? Us va passar també al principi? O no?

-“Sí. Penso que també una mica, perquè clar, pensa que entres en una empresa, ets nou, ‘vale’? I llavors, perquè la persona que li preguntes no pensi que tu, teòricament, tens uns coneixements baixos, doncs t’evites aquesta...”

Clar.

-“Penso que va una mica per aquí, penso.”

-“Yo no, por lo menos en mi caso no estoy muy de acuerdo en ese sentido. O sea, estoy de acuerdo en que sí que es verdad y tal, pero no porque yo tenga miedo a no piensen que es una que no sé, porque yo en ese sentido soy muy... Además yo lo dije cuando entré aquí, yo no tengo una formación para nada acorde con nada y yo dije: -no sé nada, aprenderé lo que sea-, pero no tengo, o sea, no vengo de la base de que yo dije que sabía de esto y ahora no lo sé. Lo que sí que me tira para atrás, es que claro, si yo voy a preguntarle a alguien lo mismo de antes y le digo: -¿Qué es esto?-, y me dice: -Esto es no-sé-qué -, y yo esto no lo entiendo y tengo que remontarme 15 pasos atrás, ahí sí que digo me van a decir que no, o lo que sea, porque, a lo mejor sí que es una cosa que yo debería de saber por el tiempo, o por lo que sea y me va a decir: -no, se hace... modifica un no-sé-qué -, y yo le diré: -¿y qué es eso?-, y ahí sí que vas para atrás, vas para atrás y entonces es cuando ya te da más...”

Clar, tens por d’anar a la Prehistòria.

-“Pero no por miedo a que no lo sepa. Sino porque dices, ahora me va a decir: -cambia no-sé-qué -, y no voy a saber lo que es y voy a tener que ir y tal, y tal. Y no sabes cómo se lo va a tomar. Y no sé, yo... no es tanto por miedo, la verdad ¿eh?”

-“No, i que la gent està enfeïnada i també, ‘hombre’.”

Et sap greu.

-“Y que la gente, realmente, o sea, aunque tú tengas una duda básica, ves a la gente que realmente tiene algo que sacar del medio.”

Molt bé. Enllaçant una mica amb el tema relacions inter-personals, expliqueu-me com és el clima. El clima, sí. Com el valoreu?

-“Jo, en el temps que porto, he detectat que se li dona una preponderància a la persona, llavors, això també és conseqüència de les actuacions d’aquestes persones amb els diferents càrrecs de la dinàmica que hi ha. I més que tots, totes les persones amb les que jo m’he mogut, tenen aquesta percepció de que hi ha un respecte a la persona i que les coses no es fan perquè s’han de fer perquè sí, sinó que hi ha una certa coherència. I s’intenta explicar perquè, cap a on anem o perquè s’ha de fer això. Hi ha informació d’aquest tipus, o al menys jo la he viscuda així aquí, en el sentit de que cap on hem d’anar. S’explica cap on hem d’anar i llavors, aquesta forma d’actuació, t’agradi més o menys, però s’ha explicat el perquè. Una altra cosa és que tu combreguis amb el que s’ha de fer, si això hauria de ser així o no. Però crec que s’explica o hi ha una informació mínima.”

Algun altre company?

-“Home, que no acostumen a haver-hi gaires ‘masacres’ aquí. Les taques de sang es netegen de seguida.”

(Riures)

-“No, el que passa és que en aquest departament es promou més el lloc solitari que no el treball en grup. Jo que porto potser, em sembla que aquí sóc el que porto més anys, clar, jo sempre havia vingut de treballar en grup, no? i en aquest departament, home ja porto anys... tampoc és que em senti desplaçat però el meu tarannà de treballar és diferent.”

Però que no teniu equips de treball? O són equips virtuals?

-“Sí, sí. És una bona definició, són equips virtuals, sí. Ara hi sóc, ara no hi sóc. Sí.”

Expliqueu-me per què, perquè no ho acabo de veure.

-“Un equip només es forma en aquest departament si el desenvolupament que s’ha de fer és molt gran. Si és un projecte molt específic. I, aleshores, sí que poden conuiu una sèrie de persones durant un temps. Però quan s’acaba aquest temps o s’acaba això, és desfà i cadascú, una altra vegada, s’ha de buscar la vida o li busquen la vida per un altre lloc, eh? Clar, aquí el que passa és que a aquest departament ha pujat gent que estava en un altre que treballaven en projectes o estàvem al Departament 1 i ens han portat cap aquí, més els que ja eren de sempre, doncs, implantadors que sempre han sigut persones solitàries. De vegades aquestes dues filosofies no casen gaire i rasquen, però rasquen dintre de paràmetres normals. O sigui, és perquè un dels dos l’ha liat, mala sort, què hi farem? Però no et pot caure bé tothom, en qualsevol moment. I això és el que no s’acaba de veure clar. Jo no acabo de veure clar aquesta aparença on s’intenta que hi hagin equips, o una filosofia d’equip i, realment el que s’intenta aconseguir és que la gent continuï anant per lliure i fomentar una certa competitivitat que, personalment, a mi no m’agrada.”

Com ho percebeu els demés això?

-“També entenc, perdoneu, però l’última cosa, és que per treballar en equip s’ha de tenir actitud i aptitud. No tothom en sap, no va amb la seva persona. Hi ha gent que s’entén, vull dir, que sap treballar molt bé sola.”

-“Jo vinc, jo he estat al Departament 2 a baix també, i puc aportar la meva opinió respecte abans a baix. Davant un client, una representació de TDD doncs, som dos comercials i un tècnic que va per un àrea determinada. Clar, davant d’un client, tu has de fer una tasca d’equip totalment. Des de que comença aquesta visita, fins que s’aconsegueix o no ‘la conta’. Aquesta tasca d’equip, si no va lligada, tens problemes. Clar, el client ho detecta. Tant a les visites, com a les trucades, com a les assistències. Tot. I he vist que a baix això ha funcionat. Al principi, evidentment, pel nostre tarannà i pel nostre perfil tècnic, a vegades xoques amb el comercial, però es discuteix fora de l’àmbit del client, quan ja has sortit. No es discuteix dintre. Dintre hi ha

un bon 'feeling'. Hi ha moments que sí que hi ha marejada, hi ha moments de tensió que no ho veus i fora surten les coses.”

I aquí? En aquest departament?

-“Jo aquí no m’he trobat cap problema.”

No, però em refereixo al treball en equip o individual. La percepció quina és? Què tendeix a haver-hi més? Els demés també, eh?

-“Individual.”

Individual. Sí?

-“Sí. És que si estàs a casa, sol, a casa del client i estàs programant qualsevol cosa i vols preguntar qualsevol cosa, estàs allà tu. T’has d’espavilar tu.”

-“Habría que definirlo primero, antes de contestar en equipo o individual. Tú dices que estás en casa del cliente y, si tienes un problema, llamas aquí y te responde un compañero ¿verdad? ¿Eso es equipo o es individual? Entonces habría que definir primero lo que es en equipo o lo que es individual, porque si no, no lo podemos decir.”

Què entendríeu per equip?

-“Pues estar siempre al lado de uno. No sé.”

-“O dues persones, per exemple doncs, que estiguin treballant sobre lo mateix, en el mateix moment.”

-“Pero físicamente no hace falta que estén juntos.”

-“És que l’equip el poden formar persones de diferent perfil, caràcter i de diferents signes i agrupacions, totalment. El que passa és: què uneix l’equip? La fita. I una fita és un projecte i és un client al que va dissenyat un projecte. I això és el que uneix a l’equip. Aquest equip pot treballar en temps i moments totalment diferents. Que sí, que aquest equip de vegades està treballant de forma, per les seves àrees i les seves característiques, és estar treballant davant d’una pantalla. Si això podem dir que és solitari? Sí, ho és, de solitari. Però clar, està formant

part, està fent 'algo' per un projecte i que l'està fent formar part d'un equip. No sé jo ho veig més així, no?"

- "Sí, però la idea també és... si el que s'intenta és que tots siguem unitats individuals..."

- "Sí."

- "...també el traspàs de coneixement serà més difícil."

- "Sí, en això estic d'acord, en això estic d'acord, sí."

- "Si tots intentem tenir la idea que tots som un, que en qualsevol moment jo t'ajudo a tu, tu m'ajudes a mi, ell em dona un cop de ma a mi, i no hi ha aquest problema de que, per què t'he d'ajudar? per què he de venir? per què he d'anar? per què no sé què? L'únic que fem és, jo sé que a lo millor jo em callaré en un moment, però ell sabrà com fer-ho i em donarà aquell cop de ma. O al revés. I això, l'únic que fa també, crec jo, és afavorir que els coneixements es propaguin."

- "Sí, en això estic d'acord."

- "Si jo només sóc jo i jo he de ser autodidacta, auto... auto-tot. Anti, antixoc, anti-tot i jo vaig a casa del client i jo em menjo els marrons, jo sol. I sí, et faig una trucada a veure si em pots donar un cop de ma, però el problema me l'hauré quedat jo. També és això. Aquesta transmissió de coneixement. Algun dia a lo millor, de rebot, sabràs que jo vaig tenir un problema amb no sé qui i el vaig solucionar d'una forma 'x'. És això, una mica."

- "Jo penso que, d'aquesta manera, el procés d'aprenentatge és molt més de cadascú, és molt més lent. En canvi si, el que comenta ell, si forméssim un equip i tu m'expliques el que t'ha passat a tu i jo t'explico el que m'ha passat a mi. Però en equip, no?"

- "De vegades, la sensació de que pertanys a un equip aquí fora no la tens."

La sensació; simplement el sentir-te que formes part d'un equip?

- "No. De vegades és: tu estàs compartint aquest grup amb un altre però perquè..."

- "És perquè salten molt fàcilment."

Clar i a més, pots estar formant part de més d'un projecte segurament alhora?

- "Sí! Això ho has de tenir clar."

- "Bueno', a vegades."

- "Això són excepcions."

Ja, coses molt grans.

-“Molt grans, que necessiten moltes hores i, aleshores sí.”

-“Fora d’aquí sí havien projectes d’un i dos anys de durada i no és el mateix.”

No, perquè és un equip estable.

-“Un equip estable. Un equip que té els seus avantatges i els seus inconvenients. Perquè clar, aquesta estabilitat no deixa de ser un matrimoni per un temps determinat. Per tot lo bo i lo dolent. Clar, aquest matrimoni sí que comporta aquesta relació perquè són 2 anys, perquè estàs davant del client cada dia i, ‘bueno’, hi ha molt de ‘roce’. Tant per lo bo, com per lo dolent.”

-“Sí, sí, sí. No, no, no.”

-“Aquí són accions puntuals que potser estem 2 o 3 mesos. Es desmunta tot això: cap de projecte, tècnic, consultor. Tot canvia.”

Clar i això te uns avantatges i uns inconvenients.

-“Però ens falta, trobo el que diu el B.N., que trobo a faltar això, de que realment aquesta, diguem-ne, comunicació, encara que sigui de 2, 3 mesos, la comunicació amb gent de l’equip no es fa. O bé per l’efecte material de que un està a casa del client i l’altre està aquí, però el fet de dir: -quedem avui al centre per parlar d’això-, no es fa habitualment.”

-“No, no.”

-“I això és ‘algo’ que és temps i són diners, perquè l’hora de tots posats aquí, suposo que TDD fa coixinera...”

Com ara, per exemple, que jo us estic robant una de temps...

-“Jo és que penso que on realment s’han de perdre temps és en aquestes coses, penso. O sigui, el fet de programar una tasca, o el fet de fer una funcionalitat d’un programa pots trigar més o menys temps.”

-“O la clau del que farem a casa d’un client envers un problema, no? Tots d’acord i la preparem, no? Això no es fa. Això es diu per telèfon, es comenta un dia: -escolta’m li has dit a aquell...?-.”

-“L’empresa clar, l’empresa factura les hores que estàs a casa del client i no per les hores que estàs aquí, també.”

Creieu que això és una raó de pes?

-“‘Hombre’! No ho sé, però si una empresa es mou per criteris econòmics...”

-“Sí. No, que, de vegades, veus que hi ha un equip que s’ha apuntat a un cert projecte que veus que rutlla i que tiba i que, de vegades, pel que sigui, es desmunta completament. I aleshores...”

-“O sigui, nosaltres som tres que durant un cert temps hem anat tirant, no? I això ha funcionat bé. S’ha aconseguit el que es volia aconseguir. ‘Bueno’, hem arribat aquí però ara tenim 3 projectes nous, posem un aquí, un aquí, un aquí i tindrem 3 equips que ens donaran doncs el 150% com fins ara. I segurament no funcionarà així.”

Perquè han separat les persones.

-“Perquè l’equip era ... l’equip.”

-“O és la meva impressió. I no sempre passa perquè a lo millor, per sort o per desgràcia, amb el que et toca després doncs, no sé, no t’avens o no...”

-“O el que intenten és posar a dos nivells molt diferents, pel que sigui i, aleshores, hi haurà un que haurà de pençar un 110 i l’altre serà el que pençarà a un 40, pels seus coneixements, pel temps que porti i tal. Bueno, doncs això, a vegades, queda molt descompensat, massa descompensat.”

A veure. Més coses que vulgueu dir? Jo les preguntes que us havia de fer ja us las he fet. Alguna altra cosa que creieu que és important tenir en compte pel tema que a mi m’ocupa? No se, us volia preguntar com és el tarannà informal de l’empresa, si hi ha un ambient de broma o hi ha un ambient molt seriós. No ho sé.

-“A dies.”

A dies.

-“Sí.”

Els que heu entrat nous com ho veieu?

-“Yo lo veo muy serio.”

Molt serio.

-“Nosaltres el que ens passa és que, ‘aviam’, vens de fer un curs en el que estàs un parell o tres de mesos amb una gent i això, doncs clar, fas una mica de pinya perquè, arribes a un medi que, no és hostil però...”

-“No, perdona, pero al principio sí que hubo cosas que fueron muy hostiles, o sea...”

-“Per això, vull dir que et sents una mica ‘raro’ i que, doncs, fas pinya amb el teu ‘pool’. I a partir d’aquí el teu món és el teu tutor i el teu ‘pool’. I comences, al cap de dos mesos et relaciones amb un que, un senyor que estava allà, que porta barba i que un dia saps que es diu R. Saps? I al cap de 4 dies us comenceu a dir: -Bon dia-, però, ‘bueno’, vull dir, després de portar 2 mesos i mig. I ‘bueno’ llavors...”

-“No, pero la verdad, o sea, nosotros, yo creo que entramos, no sé si mal nosotros, o caímos mal, o lo que fuera, pero nosotros, al principio, tuvimos pues un... O sea, a nosotros nos montaron un escándalo por una silla que es que no era normal, ¿Tú crees que una silla que no era...? ¿Es verdad o no? Que luego supongo que la gente se conoce y hay... Aquí el problema que yo, el problema no, la diferencia que yo veo, porque yo haya estado hasta ahora, que tampoco es que..., yo soy joven, ¿no? pero... es que es un... La diferencia que yo noto, es que es un sitio muy grande. Y cuando hay un sitio muy grande pues hay gente que se aviene con una gente y otra gente que se aviene con otra.”

I es formen subgrups.

-“Claro. Y cuando viene un montón de gente como nosotros que entramos 10 u 11, pues... y esa gente está muy... que van contrarreloj, que tienen sus cosas que hacer y tal, y lo que menos

quieren es al pardillo de turno que les moleste. Y el pardillo de turno es un pardillo de turno, pero es que no puede hacer nada más. Porque acaba de entrar y es el pardillo de turno. Y entonces, vas a piñón, van a piñón y tú te encuentras desplazado y todo y, entonces, ahí empieza a hacer... Y ahora, pues, con determinada gente, o sea, con gente que no... que estamos más cerca, digamos, pues sí, vamos mejor y tal, pero nos ha costado. O sea, nos ha costado y bastante.”

-“Hombre, també hem tingut la sort de que hem entrat 10...”

-“Y llevamos 3 meses. Que vamos, yo creo que entro yo sola y me da un patatús.”

-“Nosaltres ens hem pogut, per dir-ho així, entre cometes, protegir-nos dels grups grossos perquè...”

-“Nosotros hemos hecho un ‘ghetto’.”

-“Però bueno...”

-“Pero no digo que sea culpa de nadie. O sea, no es porque este sea malo o el otro sea malo, o sea...”

No, ja t’entenc.

-“El entorno, o lo que sea, hace que la gente esté muy por lo suyo y tal, y no... y entonces supongo que es normal, pues que tú tienes que hacer una cosa y no te dejan tiempo y viene alguien a tocarte las narices y te molesta. Pero el que viene a tocar las narices no lo hace por fastidiar y se siente, que no...”

-“Yo, cuando entré a trabajar, estaba detrás de este señor y estuvimos 6 meses sin hablarnos...”

-“Vosaltres és que sou desagradables.”

(Riures)

No m’ho crec, jo.

-“Estaba en un proyecto, que eran las 10 de la noche y este señor estaba allí, yo lo veía, cada día... Y estuvimos, eso... a lágrima viva.”

-“Tu què? Ara què vols que em suïcidi?”

-“Bueno’, però tu també saps quins farts de riure també ens hem fet. I molt. I que no ens han fet fora per escàndol públic perquè... perquè no. Però quan se’t gira el ball, se’t gira el ball i ... muntem escandaleres importants.”

-“Hay días que la gente iba con una presión que decías: -¿cómo pregunto yo aquí?-.”

-“Si yo lo entiendo, si yo...”

-“¿Qué pregunto yo aquí? Pues me voy a leer manuales...”

-“Si yo lo entiendo, lo que pasa que también quería...”

-“A este señor no, qué, cómo... no le digo ni los buenos días porque me ‘engega’. No, és que, a veure, les empreses de serveis també tenen aquests punts, no? que tenen una pressió que no és ni un organisme públic, ni una empresa que tingui una certa estabilitat i llavors, això ho notes a mida que hi vas estant. Però, jo no sé, però vosaltres ja éreu 10, jo vaig entrar solet.”

-“Pues esto es lo que... No, si yo lo entiendo y va bien, lo que pasa es, creo, que hasta ahora tampoco hemos tenido la oportunidad de comentarlo en ningún sitio, ni siquiera a nadie de la sala, porque es que no lo hemos comentado... y me parece que es una cosa que puede estar bien, porque supongo que, a lo mejor ahora, cuando yo lleve 5 años aquí, si no me echan antes o lo que fuera, pues cuando entre alguien nuevo, en vez de pegarle un moco porque ha cogido una silla porque no sabía de dónde era..., perdón (estossega)... entonces pues diré: -¡Pues no! Pues esto se hace así, o no se hace así-. Pero no cogeré y lo haré de esta manera. O sí, o seré...”

-“Però és que de tot hi ha a la vinya del senyor, vull dir.”

-“No, no. Pero no lo digo que yo no lo vaya a hacer porque yo soy más buena que nadie, sino lo digo porque a veces, comentando estas cosas, la gente no lo hace, porque lo ha hecho sin darse cuenta. No lo ha hecho con mala intención, entonces, comentándolo dirán: -coño, pues para...-. Yo no sé, tú pareces más joven, no sé si tuviste algo parecido también...”

Però això no vol dir res en aquesta empresa, eh? Perquè gent molt jove porta molts anys. O sigui que...

-“No, jo porto, jo porto també tres anys i vaig entrar com ells. O sigui, amb un curs de formació i... ‘no sé cuánto estuvisteis vosotros pero...’ 4 mesos d’un curs de formació i després 3 setmanes de prova i després ja... ‘algo’ així va ser. I jo em trobo, exactament lo que diu ella, o sigui, és com si hi hagués una sèrie de persones que entren a formar part d’una certa nau i en aquella nau doncs, hi ha persones, ‘vale’?, que van a, que estan al seu lloc de treball i que únicament estan amb allò. I, aleshores, pensava: -‘bueno’, i què li preguntaré a aquest...?-. Això

que comentaves tu, no? Pel fet de que, per la càrrega de treball, per lo que sigui. 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.”

-“El que passa també, a nivell de, entre nosaltres, que veus una persona que està molt, veus que està a prop teu i que està carregada de feina i t'ho penses, per preguntar-li perquè veus que està molt carregada, no? O veus que està dintre d'un 'marrón' o sigui que penses: -'bueno', ja li faré aquesta pregunta-. Però escolta, ves i pregunta-li a aquella persona que és qui ha portat aquest tema. Sí, però espera't a consultar-li perquè ara està amb un tema... clar , tot això fa que aquest es perdi una mica... i això passa dia a dia.”

I tu com te n'has sortit, doncs? Portes tres anys...

-“Doncs, 'bueno', preguntant... A veure, sempre vas una mica als recursos que tens, no? O sigui, per exemple, a mi m'agrada, per exemple, molt consultar els manuals. Jo abans de preguntar a algú doncs, m'agrada doncs, agafar un manual i consultar-lo. Però de vegades has de fer una tasca en 8 hores, per lo que sigui, i, si consultes el manual, a lo millor te'n vas a 16 hores, o 24 hores. Llavors acabes, finalment t'acabes fent l'amic de torn del teu costat i, que en sap més que tu, i li preguntes tot. Normalment el 80, 90% dels cops és aquesta la... diguéssim, el recurs que tens. T'acabes fent amic d'un i mira, com ets amic d'aquell, doncs, i aquell en sap, doncs... vas directament amb aquell.”

-“I no t'engega.”

-“I no t'engega.”

(Riures)

-“En aquest sentit va bé que t'assignin un tutor, perquè ja tens algú que: -escolta Y., això a qui li haig de preguntar? Va, ja t'ho explico jo-.”

-“També s'ha de dir que el primer grup que he viscut ha sigut el vostre però quan van entrar...”

-“Efecte Euro, no?”

-“Eh?”

-“Efecte Euro.”

-“Sí, efecte Euro.”

Clar, i estàveu ‘liadíssimos’.

-“I que tampoc, ‘aviam’, no estàvem preparats, els caps de projecte, per dir: -hem d’agafar aquest grup i l’hem de dirigir, o l’hem de portar, o l’hem de recolçar-. Estàvem amb tot un ‘marrón’ i estàvem en una situació de que tampoc s’havia previst.”

-“És que hi havia un clima bastant tens.”

O sigui, que vau tenir el mateix que tothom però una mica agreujat.

-“Per això se’ns va avisar una mica, ens van dir: -que ara hi ha l’euro-. La gent està una mica liada i ja vam entrar amb precaució.”

-“Els primers dies entraven de puntetes.”

Molt bé. Alguna cosa més?

-“No ‘bueno’, jo volia comentar també alguna cosa que hem parlat entre companys, el fet de, a veure, no sales de distensió, ‘vale’? Però el fet de, per exemple, ja ha sortit abans, ja ha sortit aquí, el fet de que quan tens davant un problema, doncs, moltes vegades vas a la persona que normalment té més experiència, per intentar que et resolgui el problema. Doncs, moltes vegades, doncs, per exemple, lo que estem fent aquí: una reunió de ... no sé, un ...”

-“Això és un psicodrama.”

(riures)

-“Una vegada cada dues setmanes o dues vegades cada tres setmanes, o ‘algo’ així, la gent que, doncs, que diguéssim, que té una sèrie de problemes, doncs que mira que...”

Que es poguessin compartir.

-“Exacte. S’aprofite de la persona que té més experiència o per, per exemple, esmentar els problemes i que entre tots una mica, pues: -jo ho faria així, jo ho faria aixà. I que... penso, ‘vaja’.”

Una idea.

-“És una cosa que s’ha parlat fora, s’ha parlat aquí i penso que és una cosa que estaria bé.”

-“Bueno ya se hace un poco ¿no?, porque, yo sólo fui a una de la otra área y era un viernes por la tarde y se reúnen, y cada uno comenta lo que le ha sucedido y lo pone un poco en común.”

-“Bueno, això...”

-“No sé si... yo es que no... me parece que no hace mucho que lo hacen. A mí me lo dijeron un día. Fue pues, me parece que fue antes de Semana Santa y estaban abajo, donde las salas del club, y bueno, pues cada uno decía: -oye, tenemos estas dudas y estas-, y cada uno pues iba...”

O sigui que surten així com...

-“Son como iniciativas y, muchas, particulares.”

-“A aquella àrea és més senzill també. Són gent quadriculada.”

L’entorn condiciona molt la manera de fer, no?

-“Aviam’, les finances són les finances. La comptabilitat és la comptabilitat.”

I sempre és el mateix més o menys. La variació no és tanta.

-“No hi ha personalitzacions a nivell de finances que no sigui un llistat o una cosa així. El que és gestió de producció, que són magatzems, clients, articles... té una altra...”

Cada client és puntual i requereix coses molt diferents.

-“Sí.”

Però, aleshores, també el grau de coneixement que s’obté és molt més ampli.

-“Sí, també.”

Clar, una sola persona que s’ha implicat, doncs, més en un sector, té un coneixement molt ampli d’aquest el sector.

-“Sí, sí.”

-“Una font molt important de coneixement és el client.”

És el client, clar.

-“La primera font de... i l’altra després és la, la pròpia experiència com a persona, la formació que li pots afegir. Tot això és una font de coneixement, però el client t’aporta una bestial. Per què? Perquè el client ha d’estar dia a dia davant d’un organisme públic, davant d’un sector, davant d’un dels seus clients, proveïdors, de tot el que és el mercat. A llavors tot ho ha de portar a l’última.”

Una pregunta. Teniu la sensació quan aneu a preguntar a algú, quelcom que no sabeu, teniu la sensació de que tothom us ho explica igual de bé? O realment hi ha qui té dificultats per fer-se entendre? O vosaltres teniu dificultats?

-“No home, hi ha qui té més facilitat.”

-“No sap el que diu, no sap el que diu.”

-“No, tècnicament, suposo que, de vegades, dones per suposat que la persona que et pregunta potser sap el mateix, o casi el mateix nivell que tu. Jo se que de vegades em costa explicar com a clarificadora de com solucionar un problema, perquè potser dono per suposat moltes coses.”

-“No, tu has estat fent formació a clients meus i estan encantats.”

-“Qui?”

-“No diré nombres.”

(Riures)

I vosaltres què? Teniu la sensació de que us falten coneixements anteriors per poder entendre el que us estan dient de vegades?

-“Yo no puedo opinar porque prácticamente no pregunto nada.”

-“Clar, és que això, la feina que tens bàsicament és entendre el que fa el teu tutor i...”

-“També és cert, en serio, que en aquesta casa depèn a quins departaments vas a preguntar i a quines persones, casi t’has d’humiliar per que puguin donar-te una resposta entenedora i que entenguin que tu no estàs a aquell nivell. I malgrat que jo, em sembla que mai no m’he enganxat a ningú, de vegades et fan sentir que dius: -‘bueno’, si et vinc a preguntar és perquè jo no arribo a més-. De vegades et fan sentir que els engegaries directament.”

O sigui, que de disponibilitat n’hi ha però de vegades et trobes...

-“Sí, de vegades algú dels dos té un mal dia o no aconsegueixes plantejar-li prou clarificadorament la pregunta i, de vegades, no trobes aquesta resposta.”

Molt bé. M’heu ajudat molt.

-“Primer va ser ‘Veterinaris’, després ‘Barri’ i ara serà ‘Informàtics’ ... la següent sèrie a TV3.”

Transcripció Grup de Discussió: Departament 3

... que m'expliquéssiu la vostra percepció sobre què es valora a l'empresa, en aquesta empresa, i què es valora en concret al vostre departament. 'Vinga' qui trenca el gel?

-“Què es valora? Una bona atenció al client sobretot... Des de fora.”

Des de fora. I des de dintre?

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

-“I els coneixements que tinguis, no?”

-“Si fas una bona atenció al client és perquè tens bons coneixements. Els coneixements estan dins de l'atenció.”

Vaja, què opineu. Això?

-“Sí, sí. Totalment d'acord.”

Algun valor més?

-“No. És que des de fora és això. Des de fora és atenció al client i lo més ràpid possible.”

I des de dins? Vull dir, què us dona la sensació de que se us demana? Què us demana l'empresa per estar satisfeta amb vosaltres?

-“Quantes més trucades agafis...”

Millor.

-“Clar.”

-“I quantes menys queixes de client també.”

-“Exacte.”

-“Molt important això.”

Es reben moltes queixes?

-“Sí.”

-“Sí.”

-“Supongo que los clientes, cuando tienen un problema, lo que quieren es que se les ayude lo antes posible y de la manera más rápida y eficaz. Para que no tengan que estar llamando sobre el mismo problema doscientas veces. Dos, tres, cuatro o cinco veces, porque eso acaba por agotarles. Yo hablo desde el punto de vista de fuera, porque estoy cogiendo las llamadas, que no soy técnico.”

-“Sí. No l'importa si hi ha més trucades perquè és el seu problema i, per tant, vol que ara i quan truca se l'atengui, però ja.”

Sobre el coneixement. Centrem-nos. El coneixement, a veure, expliqueu-me una mica vosaltres d'on el traieu? O sigui com es crea? El coneixement d'on el traieu?

-“Jo, personalment, el coneixement va ser a part de... tirant de manual, quan vaig entrar i després, com estava implantant a casa de clients a arrel d'aquesta implantació. Però normalment, tota la gent ha après a cop de manual. Normalment.”

-“Exacte. I a base de pals.”

(riures)

I a base de pals.

-“Vas agafant, jo, per exemple, quan vaig començar, pues també amb els meus companys però vas agafant trucades i t'has d'anar desenvolvent com tu puguis.”

-“O visitant clients, o en el seu moment, pues, si no has anat a casa del client, preguntant-li a l'altre persona que porta més temps, clar.”

Preguntant a la persona que porta més temps.

-“Per molts cursos que et facin, clar, no...”

-“No, els cursos no...”

-“Els cursos, són els cursos. Tu quan estàs davant una trucada o algun problema és quan et trobes cara a cara.”

I és freqüent demanar ajuda a algú que saps que en sap més?

-“Sí.”

I la predisposició és bona?

-“Sí.”

Sí.

-“Sí. Si tens un problema, per exemple, amb una altra àrea, per exemple, doncs ho expliques, o ho comentes...”

-“Hi ha bastant companyerisme.”

Hi ha bastant companyerisme. I perquè a més a més esteu compartint un mateix espai?

-“Sí.”

Suposo que això influeix molt?

-“Sí.”

-“Ara sí, però fa poc no.”

-“Ara sí.”

-“Antes estaban separados los departamentos. Era más difícil la relación entre, incluso la comunicación entre los mismos técnicos era más difícil porque o le llamabas por teléfono y si no te pasabas, pues no se veían los técnicos, y ahora enseguida con una manita...”

-“Fa anys estaven ajuntats per producte. Ho recordes?”

-“Sí.”

I com ho valoreu? Què us agrada més?

-“Per mi, personalment, ara millor. Per mi. Personalment. Perquè abans...”

Facilita la comunicació.

-“ Jo què sé. Abans nosaltres estàvem separats. Si tens un problema de l'altra àrea t'havies d'aixecar anar cap a l'altre lloc, ...”

-“Era una pèrdua de tiempo.”

-“És una pèrdua de temps que t'has d'aixecar, anar cap a l'altre lloc, tornar al teu lloc, dir: -espera un moment-. I ara, no ho sé. És un moment, o sigui. Tinc això...”

De la gestió de coneixement que porta el F.K., en teniu coneixement?

-“Una mica, una mica.”

-“Molt poc.”

Què en sabeu?

-“Doncs que fa molt de temps van començar a preguntar, a nosaltres, per tots els productes i vam fer, nosaltres, com una mena, per lo menys en el producte de 'auto', com una mena de manual 'on-line'. O sigui, lo mateix que tenen els clients quan llencen l'aplicació i li donen a 'F1', pues lo mateix allà, resumit. Pum, pum, pum, pum. 'Bueno' està bé, però un client això...”

I per vosaltres?

-“Nosaltres ja ho tenim al mateix 'help' de l'aplicació.”

Ja ho teniu. O sigui que la utilització que feu del que hi ha de gestió de coneixement és poca.

-“Jo particularment, o sigui, m’he connectat fa un any, una vegada. Quan va començar a lo millor...”

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

Per què? Això sí que m’interessa que m’ho expliquieu.

-“Aquesta mateixa documentació que hi ha dintre l’hem de fer nosaltres. Llavors per què l’hem de consultar? És absurd. És a dir: -‘buffer’, això és auto, no, això és nòmnes... aneu entrant per lo que vosaltres creieu de producte-. A més a més, quan estàs amb un client que t’està preguntant alguna cosa, el que tens en línia és l’aplicació i si hi ha alguna cosa que el client t’està preguntant que no sàpigues, que pot ser, però és difícil perquè estàs amb un client i amb un producte que portem igual 15 anys, només cal donar-li ‘F1’ i mirar el significat d’aquell camp nou que ha ficat allà, que anar al sistema de gestió de coneixement i començar a buscar allà a veure què trobes.”

És a dir que és lent, entre d’altres coses, el sistema?

-“Sí. És que va molt més ràpid l’ajuda de l’aplicació.”

-“I tant.”

-“A lo millor, no és..., a lo millor en un altre camp sí que té sentit, però amb l’aplicació...”

Llavors la transmissió del coneixement és de tu a tu?

-“Sí.”

I vosaltres, a veure. Per exemple, ara poso un cas, no? Teniu un client que us fa una consulta, mireu a la ‘F1’, no ho veieu clar, o lo que... jo no hi entenc gens, eh? Però ‘bueno’, i llavors dieu: -ah, doncs tal persona això m’ho sabrà contestar o m’ajudarà i em dirà on ho puc trobar-. Però llavors allò ho recordeu?

-“Sí. O t’ho apuntes al teu manual que tinguis. Les preguntes més comuns o les preguntes més freqüents. Jo, per exemple...”

Tu què fas?

-“Jo, per exemple, tinc un ‘carpesano’ on vaig apuntant coses que van apareixent que jo potser, no sé perquè... ‘pues bueno’, la pròxima vegada que et passa amb un client ja saps perquè i el que has de fer.”

-“Tots ho tenim, això.”

Molt bé. Això ho feu?

-“I tant.”

-“És que si no...”

Clar, és a dir que... és que jo ara m’imaginava la situació i pensava: ‘bueno’ una cosa és que la informació que s’obté sigui volàtil i no estigui enlloc, i a lo millor et tornes a trobar amb lo mateix, o bé que quedi en algun lloc. Però, cada un té la seva eina?

-“Sí.”

-“I, a part, estava això de la gestió de coneixement pròpia que era una mica això, una mica doncs, entrar documents i una mica els problemes que tu t’has trobat, que siguin repetitius d’alguna manera, doncs que, jo que sé, si al meu company li passa que pugui entrar allà i ...”

-“I consultar-ho.”

I hi entren? Creieu que la gent hi entra?

-“Jo crec que sí.”

-“En principi.”

En principi sí.

-“Però que entra a on?”

En aquesta base de dades.

-“Jo ara mateix...”

-“Quina base de dades? Quina?”

-“La gestió del coneixement. Ara mateix, jo per mi, crec que no. Ara mateix.”

-“Jo crec que no. A veure.”

-“Abans sí.”

Fa un temps sí?

-“Fa un temps sí. Perquè també tens feina, llavors entrar aquí...”

El temps és un factor important.

-“És el temps. És molt més fàcil dir-li a algú: -escolta tinc aquest problema. Tu t’hi has trobat?-. I llavors et diuen: -Sí-. Que no, connecta’t a la intranet, ves a la gestió del coneixement, posa la paraula que sigui el problema i que et surti el document.”

-“És que n’hi ha mesos que, amb el meu mòdul, més de cent. En un dia cent trucades, i som tres. I som tres.”

-“I en altres.”

Bé, aneu col·lapsadíssims de feina.

-“Sí, la veritat és que sí.”

-“És que és més fàcil parlar amb el company que tens a davant o agafar el telèfon i trucar per si és alguna cosa nova que han fet i tu, que nosaltres, no coneixem, més fàcil això, perquè això és un segon, que començar a buscar a la categoria del que estàs buscant que tampoc ho trobes...”

No tens la garantia de que allò hi sigui.

-“No, és que, segurament si no ho saps, pràcticament joestic segur de que no hi és aquí això. Perquè aquella classificació...”

La heu fet vosaltres mateixos, amb 'lo cual'...

-“Fa anys. Aleshores...”

-“Algú ho actualitza això?”

-“Abans s'actualitzava.”

-“Això fa un any o un any i mig.”

-“No, en fa dos o tres. Cada mes o així s'anava actualitzant i anaves dient: -Heu entrat documents? Sí, o no-. Però ara ja...”

-“Però, per tot això hauria d'haver gent exclusivament dedicada a això.”

-“I que anés entrant doncs, periòdicament, documents.”

-“Sí, però fa perdre el temps.”

Molt bé. Llavors, com ho feu vosaltres, o sigui, amb aquest sistema que em comenteu de preguntar a la persona del davant i llavors doncs, anar-te fent el teu propi document, no? Penseu que hi hauria alguna manera de millorar aquest procés? Es podria fer millor? Us podria ser més útil? O creieu que ja està bé?

-“Jo és que particularment, parlo des del producte i no ho sé. Les coses que nosaltres ens podem trobar noves, que estiguin documentades servirà de ben poc. Perquè possiblement això que no està documentat mai més tornarà a passar. Perquè els problemes que es pot trobar un client és perquè ha actualitzat alguna versió, o perquè li han enviat 'algo'. Teòricament, això no deuria passar, aleshores si això ho documentes...”

-“Són coses molt puntuals, molt puntuals. Que avui sí però demà ja .. i mai més.”

-“No té molt sentit, tampoc. Pots documentar una cosa que sigui sempre el mateix. Que no canviï o que et pugui canviar amb una actualització i que la documentació la canviïn. Tindria que haver molta gent documentant això i possiblement et serviria per ben poc.”

Clar, perquè representa que el ritme és més ràpid que no pas el fet de documentar.

-“Sí.”

-“I, possiblement, documentaries una cosa que no és que no et tornaria a passar més.”

-“Mai més a la vida.”

Llavors a mi el que sorprèn és que, o sigui, que hi hagi qui pugui respondre d'un problema. És dir, jo no ho sé però hi ha algú que ho sap. Aquest algú que ho sap, com és que ho sap?

-“Doncs perquè li ha passat dies abans.”

-“L'experiència.”

-“Perquè ha fet proves i ha reproduït l'error. Quan un té un problema i diu: -Em passa això. No m'ho crec-. Llavors què passa? Com que tu tens el producte, ho proves. Proves realment lo que ha fet ell.”

-“I si et dona, doncs és que és del programa.”

-“Que no? doncs és que ell s'ha equivocat. O té malament les dades.”

Llavors hi ha persona que a lo millor ja ho ha provat. És tracta de saber...

-“O hi ha persona que aquest mateix problema ja l'ha tingut amb un altre client.”

‘Vale’.

-“Per exemple: ella té un client i jo tinc un altre, no? per exemple. I ella doncs té un problema i el meu també té el mateix problema. Però jo no sé com ho ha arreglat, però ella sí. ‘Pues’ és això. Que ja ha passat, ja t'hi has trobat.”

-“Aquest programa es reflexa en uns documents i llavors, quan t'ho arregla, ja està. I a una nova versió ja està bé.”

Molt bé. Sobre el clima de l'empresa, com és? El vostre clima de treball, com ho valoreu? Com és la gent que treballa amb vosaltres? No sé, parlem-me una mica, ja que soc de fora i no el conec, com em descriuríeu el dia a dia?

-“Bo.”

-“Home, la gent és bastant oberta.”

-“Tenim molt companyerisme.”

Molt companyerisme. I el companyerisme en què consisteix?

-“En ajudem mútuament.”

-“Intentes, no sé, animar...”

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

Molt bé. I el tarannà? Hi ha algú tarannà específic? Tarannà, manera de ser de vosaltres concretament, el vostre departament. Creieu que es diferencia en alguna cosa de la resta? Clar, la vostra feina és diferent...

-“Sí.”

-“Home, jo crec que sí.”

-“Sí.”

I això comporta d’alguna manera algun clima una mica diferent?

-“Sí, jo crec que, a la nostre àrea, no ens tenen ben considerats. Però tothom que té problemes ve a parar a nosaltres.”

-“Jo crec que sí que ens tenen ben considerats.”

-“Sí, vull dir, no ho sé ...”

-“Nosaltres som els que donem d’alguna manera la cara. I es queixen a tu, no sé, no es queixen a un altre departament, sinó que et diuen: -tinc aquest problema, vull que se’m solventi...”

-“Una gent que factura, una gent que...”

-“Sí, totalment d’acord.”

Expliqueu-me això, perquè ara no ho capto.

-“No, que ell diu que la gent de la nostre àrea no està ben considerada.”

-“No està ben valorada, jo crec.”

-“Jo estic d’acord també amb això.”

-“Però tothom que té un problema, escolta’m, ve a parar als nostres braços.”

I llavors per què no?

-“‘Bueno’, perquè el que vol l’empresa igual és facturar, facturar...”

-“Sí, però la gent ens considera, jo crec, que menys.”

‘Bueno’, clar, perquè es pot utilitzar o no. Igualment es cobra. No? Potser és això? No ho sé, eh?

-“No ho sé. Jo és que he estat facturant i he estat fent de tutor i sempre m’han considerat igual. Els ‘jefes’... sempre he estat igual. El que passa és ‘después’, a lo millor, d’un temps cap aquí, igual és qüestió de l’empresa, doncs per qualsevol motiu ha sigut que lo que es té que fer és facturar, i a lo millor es centren més en una cosa que en una altra.”

-“És que sis o set anys enrera, la nostra àrea no existia.”

-“Érem tots. Érem lo mateix.”

Vosaltres heu entrat més recentment potser?

-“No, ella fa quatre anys.”

Déu n’hi do.

-“Yo llevo seis meses.”

Com és el procés d’integració d’una persona quan entra?

-“En relación...”

En relació a ...

-“Personalment?”

Sí, o sigui...

-“Amb els companys?”

Sí. M’interessa que m’expliqueu què sents que et demanen els companys? Què demanes tu a una persona nova quan entra? Que sigui com? Que faci què?

-“Bueno, lo primero, supongo que se pide, sobretodo si estás de cara al cliente, bueno que estás cogiendo y estás atendiendo el problema directo que tiene, supongo que es que aprendas el programa lo más rápido posible porque claro, es un programa específico de aquí, no es un programa, no es un ‘Word’ o es un ‘Excel’, por ejemplo, que más o menos todo el mundo lo sabe, ¿no? Es un programa específico de aquí, que lo aprendas lo más rápido posible y que, bueno, que des la razón también al cliente cuando la tiene y que se la quites cuando no la tiene.”

-“I que identifiquis el problema a quina àrea.”

“Sí. Claro tienes que saberlo identificar, para que ellos tengan constancia del problema que tienen, si es un problema de un Departamento o de otro.”

I llavors ho deriveu?

-“Y entonces, sí, entonces interviene el Departamento correspondiente.”

I vosaltres?

-“Si un problema no és del teu Departament, no requereix la teva intervenció.”

Vosaltres encara que faci més temps o el que sigui, què demaneu a algú quan entra nou? Com voleu que sigui? O com espereu que es comporti o que sigui?

-“‘Bueno’, jo porto més de vint-i-cinc anys a la casa.”

-“Buff.”

-“Comparant anys enrera amb ara no té comparació.”

No?

-“Una diferència abismal.”

En quant a què?

-“En tot. Companyerisme... Abans érem, potser també érem més pocs, no? Potser ens coneixíem més. Però arriba temporades que al menjador: -qui és? Un company, un client o algú d'un curset?-.”

Això ara, no?

-“Sí, això ara sí.”

O sigui que ja no us coneixeu.

-“No ens coneixem. Hi va haver durant una època que ens van donar una etiqueta, una targeta... Tu no hi eres, potser...”

-“Jo sí.”

-“En aquesta targeta hi havia la fotografia teva, els noms i cognoms...”

La identificació.

(Comentaris de fons)

-“Sí, exactament. Tu anaves pel passadís o pel menjador i sabies qui era. Això servia per fitxar.”

I això d'ençà de quan? A mesura que ha anat creixent l'empresa?

-“No, això, eh... Les targes no es fan servir des de que es va canviar i llavors els programes de control de presència...”

-“Es van treure.”

-“Els van treure, i a partir d'aquell moment...”

-“Però eren molta més gent abans.”

-“Sí.”

-“Molta més que ara.”

I diríeu que us coneixíeu més entre tots que no pas ara?

-“No, jo parlo de molts anys enrera, eh? Abans no sé, el departament no sé, et pagava un sopar. Imagina-t’ho. Reunir tots els companys d’un departament en un sopar, no sé, dialogaves, però ara.”

Ara no?

-“Si no és un sopar per un bateig, o una ‘despedida de soltera’, o...”

(Riures)

-“Las relaciones personales son muy importantes.”

-“Doncs no hi ha clima.”

-“Yo llevo un año, no llevo seis meses.”

És que el temps passa molt ràpid.

(Riures)

-“Estuve seis meses por ETT y ahora llevo seis meses por empresa, por eso he dicho seis meses.”

Sobre el tipus de lideratge que hi ha a la casa, com és?

-“Hi ha de tot.”

Hi ha de tot?

-“Quan dius el lideratge, et refereixes a jefes i els directius?”

-“Unos más cercanos, otros más autoritarios.”

-“I depèn de quina època.”

-“També.”

Sobre el negoci al que us dediqueu, com el percebeu? Com és?

-“Negoci en quin sentit?”

(Riures)

El negoci, informàtic.

-“Ah, ah, ah, l’oci?”

Negoci, negoci.

-“Negocio, informático.”

-“Anys enrera anava molt bé, però ara com que hi ha tanta competència... A més a més, aquí hi ha una estructura monstruosa.”

Monstruosa de complexitat?

-“No, no. De que hi ha moltes persones que tenen uns sous molt elevats. Clar, i d’alguns llocs tenen que sortir, no? O sigui, les nòmines a final de més pugen un ‘pico’. Es té que facturar moltíssim.”

O sigui que és molt... Hi ha molta pressió?

-“A més a més és molt canviant.”

Molt canviant.

-“És que a la informàtica contínuament estan sortint coses.”

-“És com els cotxes, cada dos per tres, un model nou. Aquí és, tant de ‘hard’ com de ‘soft’ contínuament. És molta la competència que hi ha.”

I això ho viviu com una cosa engrescadora o com una llosa?

-“Sense comentaris.”

(Riures)

-“Sí, no, home. Jo porto molts anys a la mateixa línia. Clar que m’agrada. De fet no sé, jo em considero un tècnic, no un tècnic dolent, ni tampoc molt bo. Amb trenta o trenta-cinc anys que porto a la part laboral, crec que la tinc bastant assumida, no? I cada vegada hi ha coses noves. Cada vegada surten nous decrets, noves legislacions, tant en quant a hisenda, quant a seguretat social, quant... És contínuament, és com un advocat això. Les lleis cada dia canvien i clar, això és una rotació constant de coneixements. Tens que estar al dia, si no ja estàs perdut.”

I per estar al dia com ho feu?

-“Al dia? Ens tenim que espavilar moltes vegades. Jo, personalment no tinc gaires medis... Hi ha coses que surten al BOE i no ens faciliten. Moltes coses amb total sinceritat i ara pararia la cinta.”

‘Pues’ es para.

<S’atura la gravació>

<Continua la gravació>

M’interessa que em parleu sobre el temps.

-“Molta tensió.”

Molta tensió.

-“Molta tensió.”

Llavors feu, o sigui, no pareu? Des de que entreu?

-“Sí que pares.”

Però teniu alguna mena de torns perquè podeu descansar?

-“No.”

No. O sigui, si sona el telèfon, sona.

-“Sí, pero bueno, tampoco es tan complicado.”

-“No, tampoco.”

-“És que no estàs pendent del telèfon, o sigui, si el client truca l’agafen a recepció i ets tu qui truques al client. El que passa és que, de vegades, et truca justament i tu no estàs parlant i llavors sí te’l passa, però és continu. És penjar i tornar a trucar, penjar i tornar a trucar.”

-“Inclús parlant ‘hasta’ a vegades amb dos o tres a la vegada; hem estat connectats per mòdem i parlant amb un client i amb un company.”

-“I jo amb dos.”

Llavors, això creieu que és inherent a la feina o és perquè es podria organitzar d’una altra manera?

-“Organización. Con más técnicos, con más técnicos supongo que...”

-“Sí.”

-“Amb més tècnics.”

Amb més personal aniria millor.

-“Hombre supongo que es totalmente proporcional ¿no?, el trabajo y los técnicos tendría que ser...”

-“Jo dic que amb més tècnics el client estaria més content. Està clar.”

El client estaria més content.

-“Es que sólo de pensar...”

Perquè estaria més ben atès?

-“Clar.”

-“Això de la gent ja ho sabem.”

-“Però clar, és que també les trucades depenen; n’hi ha dies que n’hi ha moltes i hi ha dies que...”

-“Claro es a épocas también. Al final de mes, normalmente nóminas y todo esto. A final y a principio.”

-“Un gener o un febrer tens mil tres-centes trucades. Mil tres-centes trucades en un mes. Mil tres-centes. I són coses que, és clar, tens que presentar un ‘seguro’ o alguna cosa i si no ho presentes tens un recàrrec.”

-“Tres, cuatro, siete, el IVA ese.”

-“Sí, sí. Hi ha vegades que, jo que sé, és que .. i a més depèn també del client, no? Suposo que hi ha clients que són molt agradables, però és com tot, hi ha clients que ho són i que no. I llavors, també tu et vas incrementant, incrementant fins que ... dius: -mira, poso la cinta-.”

-“Però tampoc estem molt agobiats, eh? Tampoc tenim allà al jefe o als jefes: -Tu, què passa? Per què no agafes més trucades? Escolta, agafa la trucada-. Tampoc és això, vull dir. Suposo que perquè pensen que la gent que hi ha allà, ja és prou gran i porta prou temps aquí per sapiguer lo que tindrà d’aquesta manera, no?”

No. Ja rutlla perquè ja saps què has de fer.

-“Tampoc t’estan agobiant contínuament: -Escolta per què no truques ara?, o: -Què estàs fent?-, o: -Per què fas això?-.”

-“No, no, no.”

Tot i això, la major part de temps es dedica a temps de clients?

-“Sí, clar.”

Sí. Molt bé. I així, per acabar una mica més de forma divertida. Expliqueu-me anècdotes, bromes... De què parleu quan no parleu de feina? O sempre parleu de feina, amb els companys?

-“No, ‘bueno’, nosaltres els homes normalment parlem de futbol.”

Vols dir que hi ha un grup que sou només homes i llavors les dones van a part?

-“On estic jo som 4 homes, a llavors sempre parlem del mateix.”

-“Jo, són tres homes i és ‘triste’.”

(Riures)

-“On estic jo, doncs tot homes menys jo.”

Però hi ha un ambient de broma o més aviat és molt seriós?

-“De broma.”

-“De broma.”

I d’anècdotes d’aquestes que s’expliquen quan una persona entra nova i que es va repetint. Hi ha alguna?

-“No, no hi ha ‘quintades’ aquí.”

-“De clients o de...”

No sé què són les ‘quintades’.

-“Bromes.”

-“A los nuevos.”

Ah, no, no em refereixo a això. Em refereixo a l'anècdota aquella que s'explica cada vegada, per exemple: -ostres, quan a aquell li va passar allò?-. I ho expliques.

-“Sí. Ara no tant, però abans sí. Abans quan anàvem, que la gent no coneixia gaire els ordinadors i tot això, doncs, sí, sempre hi ha anècdotes. Ara ja no tant perquè la gent està molt més ben preparada, però sí.”

I a tu t'han explicat alguna? Tu que fa poc que hi ets.

-“No. No, bueno, sí. Si hay historias son historias de, a lo mejor, alguna cena o de alguna cosa extra laboral. No son de aquí.”

Molt bé, molt bé.

-“Alguna cena que se ha organizado en el departamento o algo y ha habido alguno que ha despuntado un poco, o algo...”

Molt bé. Doncs ja estem. Algú vol afegir alguna cosa que creieu que no he preguntat i hauria pogut en relació al tema? No? Ja estem? Moltes gràcies...

Transcripció Grup de Discussió: Departament 5

La primera part és sobre valors, m'interessa que m'expliqueu quins valors considereu que hi ha hagut a l'empresa, quins hi ha, si han canviat i quins hi ha en el vostre departament. Si són els mateixos que a la resta de l'empresa, si són diferents...

(Sorolls)

-“Això és un mòbil.”

-“Ja comencem amb la captació d'ones.”

Si m'ho pareu us ho agrairé. No, ha sonat com si fos el camió, no? Què passava?

(Comentaris generals)

Bé res, simplement això: que em digueu quins creieu que són el valors de la companyia. En un sentit ampli. El que vosaltres entengueu per valors.

(Rialles)

Qui trenca el gel?

-“Començaré jo, no? El més antic. És que no sé... els que portem molts anys en aquesta empresa vam començar a ser ‘4 i el cabo’, o sigui: poquets i ben avinguts, en plan familiar i ara ja ha canviat molt. De conèixer-nos tots i anar de festa junts i acabar de treballar i anar a prendre copes. Era molt familiar.”

(Comentaris en broma referents a les copes)

-“I ha acabat canviant tant que no coneixem a la meitat. I de ser molt més... de parlar amb la gent, a casi bé no parlar amb ningú. Els directors i els directius sembla que estiguin en un altre món.”

-“Ara, ara.”

O sigui que és més impersonal. Comparació entre abans i ara. Algú més?

-“Era una empresa més tipus familiar, més poca gent. A nivell de dalt no era tant estratosfèric com ara.”

-“A lo millor eren més jefes que ara.”

I què es valorava i què es valora?

-“Bueno’ sí, hi ha hagut molts canvis de valors. Abans, es valorava bastant el que desenvolupaves i bé, per fer una mica de comparació, abans, quan es tancava l’any es donaven una sèrie de compensacions que es deien... Com és deien?”

-“Compensacions econòmiques.”

-“Promocions!” .

-“Ah! Promocions.”

-“I ara, doncs tot això ha desaparegut.”

-“Te dan el lote, ¿no?”

-“Sí, pero el lote es una de las cosas pero, en general... Vull dir, tota aquesta mena de valors eren més fets d’abans, suposo que perquè la companyia és més gran... Ha hagut un canvi de pila de gent que ha vingut de fora. Evidentment treballen d’una altra manera.”

-“Últimament hi ha més moviment de gent.”

Més rotació.

(Assentiment)

-“Hi ha els que porten molts anys.”

Els que roten més són potser els que s'han incorporat més recentment?

(Assentiment)

I ara, de valors actuals quins diríeu que hi ha? Què creieu que sobra a l'empresa?

-“L'activitat evidentment no.”

(Rialles)

-“Tot el valor humà que hi ha aquí.”

Això ho valoreu?

-“Com a empleats i com a companys ho valorem.”

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

-“Jo no hi estic d'acord. Tu has preguntat què valora l'empresa, no nosaltres. Estem responnent com nosaltres. Jo crec que la nova directiva no valora això. Ni molt menys.”

Les dues coses us pregunto. Què valora l'empresa i què valoreu vosaltres com a Departament. Si és el mateix. Si no ho és...

-“Jo crec que no.”

-“La part humana sí que és el que valorem nosaltres, realment.”

-“Nosaltres sí que valorem, com per exemple jo, no?, sí que valorem la part humana i la nova directiva em dona la sensació que no. Escoltant els comentaris que han fet, valoren uns altres punts de vista.”

-“Hi ha una frase que ho resumeix tot. Aquella frase de: -‘Lo único constante es el cambio’-. Amb lo cual, si parteixes d'aquesta base, es nota que el que importa és la productivitat.”

-“Jo crec que d'un any amb ara hi ha hagut un canvi.”

-“Aviam', hi ha persones que venen, que han estat de baixa per depressió, i tornar a treballar i dir-los-hi el jefe: -si estàs depressiu t'en vas a donar una volta-. Coses així, no? que...”

-“Sí, jo penso que és una mica la productivitat entesa segons el ‘folleto’ que han llegit últimament, no? Perquè si n’haguessin llegit un altre seria o entendrien d’una altra manera la productivitat.”

(Assentiment)

-“Entenc que és això bàsicament... és la moda que hi ha en aquest moment, ara.”

-“Exacte, és el manual que està vigent.”

(Rialles)

-“Suposo que el directius ara van segons el manual del ‘buen directivo’.”

I vosaltres com ho viviu això?

-“El que manen ho fem.”

(Tothom hi diu la seva)

-“Nosaltres som un cas especial.”

-“Estem mal vistos.”

-“No tenim tanta pressió com altres departaments. Hi ha altres departaments que han de complir uns terminis, han de fer productes per vendre i tal. Hi ha d’altres departaments que surten molt a clients, estan molt pressionats de viatges, de facturar hores, de... no poden perdre hores, tal, tal. Clar, nosaltres estem en un ambient una mica potser més relaxat per un cantó, és clar, però també és contraproduent perquè, al no facturar, tenim sempre a sobre l’espasa de Damocles que, quan van maldades, és el primer lloc que es mira que què passa aquí que sobra gent. I de fet sempre estem constantment, sembla com...”

Qüestionats?

-“Sí, qüestionats pel fet de que...”

-“Clar, a lo millor aquí es podria estar...”

-“No, de que la meitat de persones, per exemple d'aquí, potser podrien seguir fent el mateix, o la meitat de persones tiraria endavant igual. Si en contes de ser 8, fóssim 4 o 5.”

Ja ho entenc. Vaja, que no es veu clarament la vostra feina quina és i per tant no es valora perquè no consta en números.

-“Això.”

-“Exacte, perquè és un suport a la xarxa.”

-“Per a què funcioni tota l'empresa.”

-“I si 'algo' falla, som nosaltres 8, directament.”

-“Es veu a nivell personal de persones que hi ha.”

-“Bueno, no sé si saps, suposo, quina feina fem.”

-“‘Bueno’, hi ha gent que no sap fer la seva feina. De vegades fem nosaltres de substitut als que estan de vacances. Quan un està de vacances, el que el substitueix no en té ni idea, O sigui, té una idea general però les coses particulars, els problemes puntuals que aquella ho soluciona d'alguna determinada manera, pues no ho sap, ho hem de saber nosaltres, per dir ‘algo’. Qui diu això diu, jo que sé, un que s'ha d'instal·lar l'antivirus i no en té ni idea ni d'obrir el fitxer adjunt que explica com fer-ho. Que no en té ni idea d'això.”

-“És clar, això no ho valora la direcció. Si li expliques a direcció diu que ho ha de saber aquell. Que és aquell al que, que li has de dir que s'espavili.”

-“Ah ‘bueno’, pues jo lo que deia abans que com som un departament una mica especial pues també treballem d'una altra manera.”

-“Ah no, això sí.”

-“Per a nosaltres és una mica més distendit, estem bastant a gust així entre cometes. Fem moltes hores també, segons com. No és que no passi en altres departaments.”

-“Si no passa res... Només si passen coses dolentes saben que existim, per dir ‘algo’. Si va tot bé...”

-“O sigui: lo normal que no passi, que tot vagi bé.”

-“Clar, si tot funciona, si tot funciona...”

-“... pot estar solucionat amb 4 i no amb 8.”

-“I si no, pues, es pot dir que no és que falti gent, sinó que ho feu malament.”

Vosaltres teniu, em dona la impressió, eh? molt coneixement. Acabeu de dir que podeu substituir a moltes persones.

-“Més que substituir...”

-“És que som dos parts: la que és suport a sistemes, administració de xarxa, i la que és de l'aplicatiu, del circuit informàtic. Una cosa i altra és bastant diferent. Clar, nosaltres, teòricament, sabem com funciona el programa de facturació. Per dir un exemple, seguint amb el d'abans. Ara, com s'ho fa aquella noia quan ha de facturar a un client que jo que sé, que està a Canàries, per dir 'algo', però resulta que no ho sé. Això ho ha de saber ella. Però a vegades sembla que ho haguem de saber nosaltres. Nosaltres podem saber com a molt...”

-“El tipus d'IVA que s'utilitza a Canàries.”

-“Sí, per dir 'algo'.”

-“No sé si és l'exemple més...”

Sí, sí, sí, ja us entenc.

-“O quan no hi ha la noia que ho sap, la que la substitueix, que teòricament ho hauria de saber perquè haurien de fer la feina les dues, no només en el més d'agost, clar ella sap el 75% dels casos, però el 25% no. Però això només és la vessant d'això.”

-“A més, si t'has mogut pels departaments, ho has d'haver vist, vull dir: nosaltres estem a baix i treballem i xerrem i tal i a lo millor posem música i tal. Vas a un altre departament i no se sent ni una mosca.”

-“Home, posem música per això, perquè nosaltres tenim les màquines allà que no ens deixen concentrar.”

-“S'apaga el soroll una mica.”

-“Vull dir que hi ha una altra manera, podem xerrar amb l'altre i dir què tal. Ara, vas a un altre departament, un silenci absolut, ningú aixeca el cap perquè el que aixeca el cap es veu...”

(Rialles)

-“Ara, el Departament 3 és un 'guirigai': allà tothom parlant per telèfon, vull dir n'hi ha molt...”

Quin coneixement genereu? D'on el traieu? Us el transmeteu? O sigui, és un coneixement individual perquè cadascú sap alguna cosa, o bé us el transmeteu d'alguna manera específica, per, compartir-lo?

-“Me alegra que me haga esta pregunta.”

(Rialles)

M'interessa molt que m'expliqueu això, perquè és el 'quid'.

-“La segona part, jo crec que la majoria de gent, sobretot alguns que ens fem una mica vells i tal, pensant en la part de sistemes, parlem molt de com hem solucionat les coses. Et refereixes una mica això?”

Sí.

-“Així els coneixements directes sí ens els passem. El problema imminent...”

-“N'hi ha diferents maneres. Evidentment el reciclatge a base de cursos, el de tota la vida que és a base d'hòsties, que es diu.”

Assaig i error.

-“Jo, per a mi el principal.”

(Assentiments)

-“I el segon, pues, a base de llegir manuals.”

-“La formació continua o reciclatge que jo he patit ha sigut aquesta.”

(Diversos comentaris)

-“Però si et mires les tapes d'un llibre ets l'especialista.”

-“Si busques un llibre perquè n’has sentit a parlar... ja ets l’especialista amb allò perquè l’has buscat algun cop.”

I quan et pengen aquest cartell d’especialista, què vol dir? Que tothom et vindrà a preguntar a tu sobre allò?

(Assentiments general)

Però quan és tothom, és tothom del Departament o de la casa?

-“De la casa.”

-“Això si no et passen un client.”

-“I de casa seva, i algun parent.”

-“O algun dependent.”

(Rialles)

-“Ens ha arribat a passar que algú va a comprar un ordinador, i han dit, espera, passa’m amb el Departament...”

(rialles i assentiments)

Us hauria de preguntar per anècdotes però ‘bueno’, ja en van sortint, vull dir que..

-“Aniran sortint, aniran sortint.”

Molt bé.

-“No, ‘bueno’, hi ha molta comunicació però a nivell de tota la casa. Vull dir que... tens qualsevol problema, pots anar a qualsevol altre lloc i pots demanar ajuda.”

-“Va bastant, bé. El que a lo millor no hi ha tant contacte és a nivell de departaments, no de traspàs de coneixements que estem parlant.”

-“Costa una mica més però hi pots anar-hi. Si hi has de preguntar a algú...”

No hi ha cap problema.

-“El que hi ha és companyerisme, o sigui, conèixer a aquella persona d’aquell departament, amb el qual... O sigui, la gent, el primer que aprens en aquesta empresa quan entres és qui sap de quines coses. I tens una llista de...”

-“...i moltes vegades funciona més tot per amiguisme, o sigui, perquè coneixes el que tal i ja hi vas directament.”

-“Aquí saltes tota la burocràcia...”

I del que hi ha així en pla més formal de gestió del coneixement què coneixeu?

-“¿Cómo?”

-“Què vol dir formal?”

Formal, és a dir, que hi ha una persona que consta com a responsable... Això ho coneixíeu, en sabíeu alguna cosa, ho utilitzeu, no ho utilitzeu?

-“No s'utilitza.”

No s'utilitza.

-“El director de gestió de coneixement és el F.K., no?”

-“Sí, en F.K., això diuen.”

-“Mira, primera notícia, fixa't, eh?”

-“No, no, sabem que existeix, però...”

-“Però no ho utilitzem per res.”

-“Més aviat ens utilitza.”

-“Bueno, ens utilitza perquè ens demana de crear ‘foros’ i coses.”

(rialles)

I per què no ho feu servir? Perquè... sabeu en què consisteix? O sigui és manca d'informació o és que teniu la informació i creieu que no us va bé?

-“Té una utilitat molt relativa, fins ara, eh? Suposo que això està evolucionant; també es parla de cultura i... però jo conec el que està fent, apart, perquè és una feina. Nosaltres hem de donar d'alta ‘foros’ i tot això. Estem negres amb aquest tema, però ‘bueno’...”

Sí? Per què? És molt complicat?

-“Continu.”

-“No, perquè cada dia ens demana 3 o 4 ‘foros’ més i que donem accés aquesta persona, aquesta altra, ‘bueno’, d'un en un. Cadascú que li va demanant ens ho va transmetent a nosaltres.”

‘Vale’, ja ho entenc.

-“Per comptes de ficar tothom directament que és el que hauríem de fer i passar ja de tot. Tothom ha de tenir accés a això, no? 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, no? ‘Bueno’, té una utilitat bastant relativa, penso que és més efectiu i està funcionant l'altre canal, no? L'amiguisme.”

I els demás què n'opineu? Per què creieu que no es fa servir? No se us ha acudit mai fer-ho servir?

-“Perquè en aquesta feina el que necessitem és rapidesa. Els problemes han de solucionar-se ràpid. I si no...”

-“A lo millor ja hi ha la solució allà ràpida.”

(Rialles)

-“Sí, el que passa és que moltes vegades...”

-“Aviam’, 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.”

‘Vale, vale’, bé.

-“El tema de control d’usuaris allò...”

-“Aviam’, no et deixen gaire temps per mirar coses d’aquestes.”

‘Vale’, això també és un altre punt important. El temps.

-“No et deixen temps. Sinó, te l’has de buscar... i has de fer lo que puguis. Vull dir, tens una feina, has trigat menys, pues si tens, si una persona té interès a autoformarse, pues perds temps, entre cometes, a buscar coses, informació i tal. O t’hi quedes unes hores, o estàs engrescat en un tema i et quedes fins a les 10 de la nit, perquè tu vols... però ‘bueno’, has d’anar traient hores, perquè sinó, teòricament, no tens temps de... estàs desbordat, o estem desbordats tots de feina i...”

Creieu que, no només vosaltres, sinó així en general, creieu que hi ha prou confiança en les respostes que puguis obtenir a través del ‘foro’, o en el que hi ha en la base de dades, que també hi ha experiències i coses? Creieu que es confia o que es tendeix a pensar: -mira, ja m’ho munto jo, m’ho soluciono jo, m’ho miro jo, ho torno a fer jo...-?

-“És que no ho sé. Suposo que deu ser lo que pensa...”

-“És que hi ha moltes coses que descobreixes per tu mateix que es queden...”

-“A veure, jo crec que hi varis tipus de manual, val? Que el que... l’oficial, ‘tocho impresionante’, que a veure qui busca un problema allà, en general. L’altre és l’oficiós, aquell que l’ha estudiat una mica, l’ha fet sobre paper, l’ha ficat en el ‘foro’, per exemple, eh?, un cert document o tal. I l’altre és el que és un problema, per exemple: instal·lacions, suport. –‘Me he encontrado este problema’- i es resol així. Això és lo que m’espero de la informàtica. Com a mínim, a aquesta empresa, busquem això. Jo tinc un problema i vull una resposta, no m’expliquis perquè, ni quan. Després, si jo tinc interès, ja buscaré perquè s’ha de fer així.”

Ajá.

-“A aquesta àrea potser sí.”

-“Quan tens temps no hi vas i quan la vols, la necessites ja.”

I tampoc tens temps per mirar què hi ha i què no hi ha.

-“És a dir, si a tu et diuen: -no home, no, aquest procés no, un altre-. I funciona. Primer el col·locaràs... ja funciona. I després ja el miraràs, perquè funciona el procés.”

En això hi estaríeu d'acord? En general? Molt bé.

-“El que passa és que també hem après a buscar-nos la vida d'una manera ràpida, no? I per una banda...”

-“Internet.”

-“Internet, clar, va molt bé per buscar solucions. Nosaltres igual, com hem après a buscar-nos la vida d'aquesta manera, igual no hem anat a buscar-ho.”

I llavors...

-“És que som, ‘aviam’, torno a repetir, som un grup que sempre estem, contínuament, estem aquí a TDD. O sigui, no estem a casa de clients. Llavors no és com a d'altres departaments que es mouen més i estan a casa d'un client i tenen un problema i no poden buscar-se la vida.”

-“A més depèn, potser és més adequat un ‘foro’ per saber dubtes sobre un producte de TDD, que no... Si nosaltres necessitem sobre l'última versió de Windows, no ho trobaré al ‘foro’. Ho trobarem abans per Internet. Ara, el meu cas, que jo he posat com exemple, és un producte standard de TDD que s'està fent servir aquí, com que ara l'haig de mantenir jo, em deia: -doncs mira, hi ha aquest ‘foro’, doncs, que aquí pots trobar coses-, no? No ho sé si trobaré solucions o no. Segurament, que el problema que tinc, si es presenten problemes, aquí no hi seran perquè els clients no els tenen. Són més senzills que... Aquí són més complexes i, a lo millor, jo que sé, control d'usuaris del producte, segur que els clients tenen 2 usuaris i aquí en tenim 25 tipus diferents i no sé què...i...segur no? No tenies per això, allà els dos al departament?”

-“Sí, sí.”

-“I no et posaven una cara de que no sabien de què els parlaves? No, eh?”

-“Tenen un producte que està tot dissenyat; un control de usuaris i d'accessos i és clar, ell explica la història d'aquí, que si aquest és d'aquí, aquest d'allà, no sé què...i aquells...”

Es queden...

-“Bueno' ells tenen un...”

-“Però la problemàtica interna és molt més complexa que si estàs a casa d'un client. Perquè el volum és diferent, utilitzem poques persones a lo millor...”

I entre vosaltres tots sabeu el mateix? O, us expliqueu les coses? Quan hi ha hagut algun problema, per exemple, i algú se n'ha sortit, explica com se n'ha sortit als altres?

(Parlant al mateix temps)

-“Home si és una problemàtica que...”

-“Per mails.”

No, jo dic el dia a dia.

-“Si és un problema que es surt fora de l'habitual i ens hem trobat, normalment ho comentem.”

-“Yo creo que no.”

-“Ah, mira, crec que al noi aquell li passava això i mira, al final ho vam arreglar d'aquesta manera.”

I, d'això, teniu la sensació que n'apreneu?

-“Jo crec que sí.”

-“Depèn de la informació; aquesta informació que és 'culturilla' general d'aquest món informàtic.”

-“Jo no estic d'acord.”

Doncs endavant!

-“Tú eres un mundo aparte, hijo.”

No, no, endavant, i tant!

-“No i, a més, n’hi ha dos seccions.”

(interrompent)

-“És que no fem tots el mateix.”

-“Som dos grups i, a part dels dos grups, fem 2 coses diferents.”

Sí, digues.

-“A la part de programació, hi ha llenguatges diferents. I, evidentment, els nivells són diferents i jo no sé lo que sap ella, ni ella sap lo que sé jo. ‘Vale’, però ‘bueno’. Però a la part de sistemes, que, teòricament, seria solapat perquè és tot conjunt, el dia a dia, a mi em dona la sensació, des de fora, que no es transmet lo d’uns als altres. A mi em dona la sensació que no. Perquè...”

-“Els problemes sí.”

-“Hi ha uns problemes que sí.”

-“No, jo trobo que, per exemple, com s’ha resolt el problema que vam tenir del correu, quines passes s’han fet, estic segur que només ho saben 2 persones. Jo crec.”

-“Estem parlant d’una cosa molt específica.”

-“‘Bueno’, ha preguntat, ha preguntat...”

-“Una cosa comuna, sí que es transmet. Si és una cosa comuna de sistemes, en general sí que es transmet. Però el que són coses específiques no, perquè ell sap moltes coses que jo no tinc ni idea.”

-“És la seva feina i fa la seva feina. Ell fa un altre tipus de feina. En K. pues mira, jo diria que és ‘un mundo aparte’.”

(Rialles)

Què n'opineu d'això? Diríem que hi ha com dos punts de vista un que...

-“Jo estic d'acord amb els dos.”

(rialles)

-“El que diuen ells és el comentari a nivell de cafeteria: -mira ha passat això i tal-, però que no saps ben bé com se soluciona.”

-“Vale’.”

-“Eh? I si torna a passar un altre dia li aniràs a preguntar perquè saps que ha passat alguna vegada i ho ha sabut solucionar.”

-“Exacte.”

(Tothom parla alhora)

-“Uy! Mare de Déu! És que qualsevol problema ens ocuparia...”

Moltíssim temps.

-“No és tant complicat i jo us seguia perfectament lo que fèieu... no és tan complicat.”

-“Eso es igual que si yo te dijera que tu problema, que cómo lo has solucionado, escucha!”

-“Pensem que va haver de passar una nit sencera aquí, sense que el molestés ningú, a més a més. Quan, quan...”

(Tothom parla alhora)

Clar.

-“Que s'ha d'atacar directament, no es pot dedicar a comentar. Però quan acabem el problema segurament em preguntàrà i tal: -‘¿Cómo funciona?’-.”

-“Quan tens el dubte el preguntes.”

-“Una cosa es transmetre...”

‘Vale’, i l’altra és donar classes constantment.

-“Però si algú de vosaltres li pregunta a un altre: -escolta com es fa això?-. Llavors sí, agafem les cadires: -això es fa així, així, així-. Llavors sí.”

Val.

-“Si et referies a aquest sentit, en aquest sentit sóc, jo em considero bastant obert en aquest tipus d’informació.”

-“Home! Si ‘hasta’ has fet cursos i tot.”

Ah, sí? Això que és? Cursos? Entre vosaltres?

-“Sí.”

Expliqueu-me. Expliqueu-me. ‘Algo’ en sé, ho confesso, però expliqueu-me.

-“‘Algo’ en sé, diu.”

‘Algo’ en sé, però vull que m’ho expliqueu vosaltres.

-“No , ‘bueno’. Gent que domina alguna part o això, pues agafes un parell de persones i els hi expliques una mica, encara que no ho sàpiguen fer, perquè a lo millor no ho faran mai, però si s’ho apunten una mica i tal, pues com a mínim, amb apunts, algun dia t’hi podràs posar.”

-“Això és la ‘cumbre’ d’aquesta cultura...”

Vale, i s’agafa algun tipus d’apunts... i això queda a algun lloc? Cadascú ho té?

-“Sí, sí és clar.”

-“Si reuníssim tot el que hem après tindriem un manual impressionant de tot el coneixement...”

Si publicuéssiu això...

-“Però tampoc té gaire sentit perquè publicar un manual del producte, per exemple, té sentit pels clients encara que no es faci servir mai, però és una versió i punt, ara, tot lo que estem fent ara nosaltres, daria pas tant ràpid que...”

-“No, però a veure, manuals sí que van bé, jo per exemple n’he fet uns quants.”

-“Sí, sí, segur, ha fet uns quants i només els ha mirat ell.”

-“Bueno’, però els teniu, per mirar-los. El dia que em vingueu a preguntar ‘algo’ us diré: -mira troba el manual-.”

Ajá, ajá.

-“No és que sigui tan generalitzat, és dir, es fan comunicats interns als que tothom té accés, no? No és que sigui tot a base d’apunts. A part de que hi hagin manuals, a part de que puguem connectar-nos-hi a internet.”

-“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. Arriba aquest moment que clar, si cada cosa que sabem, haguéssim de fer un manual estaria desfasat. Sempre desfasat. Sempre hi ha unes notes bàsiques, del que és bàsic del producte. ‘Windows’ això funciona així, ‘vale’, tots els ‘windows’ funcionen més o menys igual.”

-“I de totes maneres hi ha manuals, per exemple, de funcionament, que tampoc tenen gaire sentit perquè, penso jo, n’aprens més tocant-lo i fent-lo servir que no pas amb el manual. Potser amb el manual...però... Tota la part de sistemes és més tocar, bueno, crec jo.”

-“Primer literatura.”

-“Per instal·lar l’Exchange 2000 no us va llegir... ‘bueno’, tu sí.”

-“Allà literatura. S’ha d’agafar molta literatura perquè no et fiques amb un producte nou si no tens una base... a més de tocar.”

-“A més, la part de sistemes és molt canviant i no té sentit apuntar moltes coses i tal, demà Windows XP i demà passat no sé ‘cuantos’.”

-“I la part de programació també, el que passa és que la programació vostra no es tant canviant perquè és molt antiga, però la programació meva... Jo no tinc manuals. No cal. Quan tinc un petit problema trigo més.”

-“Hi ha coses complicades, te les apuntes que ‘hasta’ per tu mateix et serveixen.”

-“Això depèn de cada persona, suposo, també.”

-“Coses que descobreixes...”

-“Cadascú pregunta quan vol. Aquí lo que és bàsic és això, que quan preguntes tens resposta. No tens un: -ja t'espavilaràs-..”

-“Sí, sí, això sí que és veritat.”

-“Com a mínim.”

O sigui, amb això coincidiu.

-“... departamentalment és així.”

Com és el clima entre vosaltres i com és el clima en general? Noteu alguna distinció? Trobeu que és diferent l'ambient? Alguna cosa me n'heu dit, per començar l'espai ja és bastant diferent...

-“És 'lo' que et deia...”

-“Micro-climas, no?”

(Rialles)

-“Es pot resumir: 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 que abans. Però 'bueno', no...”

Però potser això també, no sé, dic jo, eh? Pot haver contribuït a unir més el que és cada grup. El fet de... Potser sí? No?

-“Hi ha grupets.”

-“Sí però és que en el propi grup, si hi ha tant moviment de gent, tampoc pot haver-hi un ambient...”

-“Jo quan vaig entrar aquí fa 4 anys era..., l'ambient d'entrada ja era molt bo. Ara ja noto que no és tant bo. Però, per què? No és per les persones que encara queden aquí. 'O sea',

simplement perquè sabem que molts, d'aquí 6 mesos, no hi seran. D'aquí 3 mesos no hi seran. Ja ho veus, depèn de la gent..."

- "No hi serà qui? Qui no hi serà?"

- "La gent... jo que sé, ve a fer unes pràctiques i dius: -Mare de Déu, Senyor! Aquest no aguantarà. Sí, 'bueno'..."

- "Jo vaig entrar el primer quan començava a remuntar una altra vegada TDD. Va començar a remuntar i jo vaig entrar. O sigui, vaig ser la primera incorporació, per així dir-ho, d'un departament. I a partir d'allà, en principi, l'ambient va ser molt bo, eh?"

- "Això també és política d'empresa, la política de govern."

- "Sí, 'bueno', però la política d'empresa és la que mana a l'empresa, al cap i a la fi. Si tu tens unes característiques que a l'empresa li van bé, doncs et quedaràs i si no, no... Per tu mateix, a veure, quan vaig entrar aquí lo primer que em van dir: -TDD es una buena escuela-. Això ho has descobert, no? I és veritat. Sí, si no tens paciència, és una bona escola, pots estar-hi un any, dos anys i marxar, que has après moltíssim i et col·locaràs molt bé. Perquè, aquí realment s'aprèn l'última tecnologia en tot. Aquí estem gairebé a l'última..."

- "Cuando vayas a buscar trabajo, no digas que aquí trabajamos con tecnología antigua porque la verdad que tendrás problemas ¿eh?"

- "Depende dónde lo busques."

(Comentaris generals)

- "Esa tecnología antigua lleva viva 30 años, sigue viva. O sea, no ha muerto. O sea, una tecnología que actualmente dure 30 años..."

I entre vosaltres hi ha confiança?

- "Noooooo, gens."

(Rialles)

Molta.

- "En aquest grup? Sí."

-“La veritat és que depenem un de l’altre, vull dir que...”

A nivell professional, però.

-“No, i de l’altre també.”

Personal també.

-“N’ha d’haver-hi, n’ha d’haver-hi.”

-“És un departament que estem sempre aquí. No viatgem.”

Clar, hi ha molta relació.

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

Sí, ja ho sé, ja.

-“Que no pots fer...”

-“No som un departament típic.”

-“No podem parlar malament de l’altre.”

(Tothom hi diu la seva)

-“I altra cosa, i altra cosa...”

Teniu la sensació de que en altres departaments això de parlar no és tan clar?

-“Potser en altres llocs també.”

-“Un exemple, un exemple. És típic, de vegades, quan un és el seu aniversari o el seu sant, portar un dia pastes, o això, no? Això ho fan a tot arreu. Nosaltres, porta un pastes, les posa allà sobre la taula, ens aixequem, anem menjant, no sé què...i quan acabem o ja estem... A lo millor estem 5 minuts, anem a prendre el cafè... A molts departaments posen la safata allà, i la gent va

allà, agafa una i es torna a assentar a la seva taula, per exemple. No estarem nosaltres tot el dia allà, estem, res, 10 minuts, eh? Com que som un 'tragon', no tenim temps, eh?"

-“Però vull dir que la gent s'està allà i torna a la taula...vull dir que és menys, és més, no sé...”

Per tant, també m'esteu dient que en el global de l'empresa es valora molt el fet d'estar en el lloc?

-“Sí, sí. Perquè es critica molt que hi hagi gent a les màquines de cafè.”

-“Clar, clar.”

-“Comença a ser una empresa gran, en aquest sentit, eh?”

-“També, també la confiança entre nosaltres...”

-“A nivell d'empresa l'altre dia també, s'ha de fer una enquesta sobre el fumar i no sé que 'cuantos'...”

-“Sí, ara se'ns acabarà fumar en el departament.”

-“A la web van fer una enquesta i al final de tot, a llavors, posava un link a una web que deia, si deixes de fumar, els avantatges que té, no?”

-“Però, va quedar professional, home.”

-“Lo que va dir el jefe, va dir: -home, no posem això, que la gent perdrà temps.”

-“Jo crec que això no és correcte posar-ho perquè ja estàs fent allà propaganda de...”

-“ Si dius allà que votin...”

-“Però nosaltres l'únic que fèiem era... El jefe no deia res...”

-“Que perdran el temps mirant això.”

-“O sigui, ja és el xip que porten.”

-“Jo volia dir abans també... que apart, referent a la pregunta que has fet sobre la confiança entre nosaltres, que apart del nombre, que som petits, apart de la ubicació on som, vull dir, crec que si no tinguéssim el jefe que tenim tampoc seria igual.”

-“Exacte.”

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

Com és el vostre jefe?

(Rialles)

-“Aquí volíem arribar.”

-“Sempre ha sigut company, abans que jefe. Company, com un company més i ha anat progressant perquè ‘bueno’, uns ho mereixeran i ara és jefe, però continua sent company.”

-“¿Le has llamado viejo? Dilo, dilo.”

-“Però és un cas atípic, eh? És un cas atípic. Jo n’he tingut ja ‘varios’ i...”

Però diríeu que és líder?

-“Sí, sí, sí.”

-“Líder de qui?”

De vosaltres.

-“És líder respecte a nosaltres però no és líder respecte a l’empresa.”

-“No, no.”

-“És líder de grup.”

-“És líder perquè és competent.”

-“Igual que jo sóc líder en quant a coneixements. No pel caràcter que té... el standard de jefe d’aquí és un jefe que machaca, no?”

(Varis comentaris)

-“Jo el puc definir com a bon jefe, però com a líder, la trobo massa forta aquesta paraula.”

Massa forta.

-“Clar, és que líder...”

-“Líder seria...una persona que vols seguir.”

(Tothom diu la seva)

-“Ah, ‘bueno’ ja. És una persona acceptable i tal, i té molts coneixements.”

Vale doncs és això.

-“I treballador, ell mateix...”

-“Hi ha gent que és líder. Jo també ho seria...”

-“Una persona que respecta... jo, personalment la respecto. Si em respecta a mi, jo respecto a aquesta persona. És el meu jefe: és una bona, molt bona persona.”

-“Però jo crec que no és tant com líder, sinó com un amic amb més poder a nivell d'empresa, però és com un amic, perquè...”

-“Home, perquè és amb nosaltres, això els altres no ho fan.”

-“Això no ho veuràs, un cap de departament, un director assegut amb els seus... amb els subordinats.”

-“Aviam’, una persona era responsable de dalt i li van dir ara, quan van canviar el jefe nou: -tu no pots anar a dinar ara amb els teus companys i has d'exercir més de jefe i més mala llet-.”

-“-I has d'anar-hi amb ‘fulanito, menganito’-. Això és veritat. Jo m’ho he trobat, eh? Qualsevol dia pots anar a dinar al menjador i ja veuràs.”

-“Mires i veuràs... En canvi, els jefes van amb certa gent i, això, també és comprensible.”

-“I amb ell li han comentat em sembla, eh?”

-“ Escolta, com és que vas...?”

-“Ara, en aquest moment, no, però quan era més director... entre cometes.”

I conflictes entre vosaltres hi ha? Directes?

-“HmMMMMMMMMMMMM, no sé...”

-“Que si baixa la música, que si puja la música.”

-“L’aire condicionat...”

(Comentaris generals mig en broma)

Com ho resoleu?

(Comentaris en broma, rialles)

-“Ens aguantem bastant bé, no?”

-“És que són moltes hores.”

-“A vegades hi ha coses puntuals... però això és normal.”

-“No, però... Què va, què va.”

-“Aviam’, jo no ho he vist.”

-“Això no arriba ni a conflicte.”

-“Jo porto 7 mesos treballant amb aquest i trobo que... res. 7 mesos i res.”

-“Saps quin és el problema? Jo, per exemple, he estat a d’altres departaments de la fàbrica i aquí tens una diferència d’això.”

-“Jo, en l’altre departament que estava, amb el que era el meu jefe, era obrir la boca i ja estàvem enganxats. I acabàvem a crits i ‘bueno’, mala llet i... fatal.”

-“Sí, ‘bueno’, jo amb el meu antic jefe també...”

Tots heu estat en altres departaments abans?

-“Sí.”

-“Sí.”

-“No.”

(Rialles. Comenten que una persona marxa del departament)

A on vas?

-“Departament 1.”

-“Si arribes a venir la setmana que ve no el trobes.”

‘Bueno’, veus? he sigut a temps.

-“És lo que dèiem, que veuen que al departament sobra gent.”

I això com ho viviu? Us dol?

-“El què?”

Que marxi gent.

-“I tant.”

-“I tant.”

-“Nosaltres som companys de fa anys...”

-“Després quan marxi ja el trinxarem.”

(Rialles)

El temps, com creieu que l'utilitzeu? Què feu? Descriviu-me un dia típic, de la vostra feina.

-“És que no hi ha dies típics.”

-“Un dia arribes i estàs molt tranquil, i un dia arribes i encara no t'has tret la jaqueta i ja estan...”

-“El dia típic és aquell que arribes pensant... i arribes i són...”

Tres minuts.

-“I un altre dia arribes allà tot xulo i et tires tot el dia allà que no hi ha manera.”

O sigui, és molt imprevisible... no saps. Es ben bé que... I tota l'estona esteu bàsicament atenent a clients interns, diguéssim? O sigui, la gent de l'empresa. L'altre part també?

-“L'altre part, teòricament estem programant, per dir ‘algo’. Estem fent coses però interromputs per lo altre.”

A veure, com te dius?

-“Jo? D..”

D. no et deixen parlar gens...

(Rialles i comentaris)

-“Bueno, hem parlat de companyerisme.”

-“Sí que parla, però per telèfon...”

Estàs al Departament 1, no? I què fas exactament?

-“Bueno, lo que ha dit ell, no? O sigui que, a part de desenvolupar, atens problemes que puguin haver de...”

Del client.

-“Sí.”

I quants sou que esteu fent aquesta feina?

-“4.”

És a dir, meitat i meitat més o menys.

-“Sí.”

-“Ara som 3, però s’afegirà un...”

Se us veu més aviat satisfets.

-“Això passa perquè encara que sigui un problema, com que ja sabem que ho arreglarem...”

(Rialles generals)

-“A mi em dona la sensació de que els que som més joves ens posem més nerviosos i ens ho prenem més en serio. I els que tenen més experiència van més tranquils en aquest punt.”

-“A veure si estàs d’acord amb mi. Després d’haver sortit, perquè la majoria de gent d’aquí ha sortit, has estat al món del client, que estàs a l’altre punta d’Espanya, que estàs perdut, que estàs sol... te vens aquí. Aquí de tots tens bones cares, encara que hi són molts problemes però ja t’ho mires d’una altra manera. I aquí també arriba un moment que ens podem empenyar, però no ho paguem amb el company. Com a mínim jo no he vist encara pagar-ho amb el company. I això és una avantatja perquè mira...”

-“Sí, però no sé si és pitjor... haver d’anar a casa d’un client amb un problema o tenir que anar al ‘xiringuito’ de l’alta direcció...”

-“Ah, ‘bueno’... sempre hi ha nivells i nivells. O sigui, no és lo mateix un company de nivell, que un director, que una secretaria de direcció...”

-“... en aquella, encara, però... quan vas a un despatx d’aquells...”

-“Segons quin dia que sortia per allà, preferia sortir a casa dels clients que quedar-me aquí. I encara ho dic, eh? Al menys un dia de tant en tant, si no fos pel viatjar...”

-“Depèn de quin client, eh?”

-“‘Bueno’, però en general, lo que passa és que els clients tenen algun problema.”

‘Bueno’ ja acabem eh? Això puntual. Expliqueu-me alguna anècdota, alguna cosa... Feu bromes?

(Comentaris generals, riures)

-“Aquí som molt seriosos, eh?”

No, però, hi ha algun motiu de broma comú o alguna anècdota que s’expliqui, allò, sempre?

-“Sí.”

(rialles general)

Què? Expliqueu-me-la...Espereu... això...

-“És capaç de dir-me...”

Es pot gravar no?

-“Aquesta és boníssima.”

-“Va, ‘vinga’ home.”

-“No, però això és perquè jo sóc més vell que els altres i per això en diuen avi, eh?”

(Rialles)

-“Això de la informàtica m’ha agafat una mica de resquitllada.”

Déu n’hi do, per ser de resquitllada...

-“S’ha de dir que era quan es passava de pantalla tonta a PC. Explica-ho...”

-“El jefe em va dir que li anés a arreglar no sé què... i a davant una pantalla d’aquestes antigues... i vaig agafar la seva cartera... I diu, ‘bueno’, primer que això és la meva cartera...”

-“Primer que això és una pantalla i segona és la meva cartera.”

-“Creia que era el mouse.”

No us he preguntat, un nou ingrés, m’ho heu dit una miqueta, però com és una persona que entra nova? Què li demaneu?

(Rialles)

-“Que porti pastes.”

Que porti pastes.

-“I que pagui els cafès.”

No m’ho crec.

-“Jo m’he trobat. En aquest departament no ho sé, perquè va entrar ell i de seguida... i ja havia estat en aquí i no era una persona nova del carrer. Però jo m’he trobat en altres departaments que entra una persona nova, l’asseuen en una cadira i ningú es presenta a ningú, ni diu qui és, ni res.”

-“O sigui, hi ha un parell de sectors que sí, eh?”

-“Però això deu ser fa temps perquè quan vaig entrar jo no era...”

-“Abans no sé, t’agafaven, et presentaven a la gent, et deien aquest farà la feina tal... i ara... arriben, l’assenten en una cadira, una pantalla i...”

Ifora.

-“Hi ha grups i grups, eh? per això.”

Però vosaltres no. Vosaltres sí... Ha vingut algú nou al grup? Fa poc al grup?

-“L’últim ha sigut en E.”

A veure, què creieu que se li demana a una persona per a que sigui acceptada, a nivell informal? No què li demanen els jefes, sinó els companys. Què li demanen a una persona per a que sigui una més del grup?

-“Que no vagi ‘d’enterada’.”

-“Exacte.”

-“Que no vagi ja pensant que sap més que ningú. Suposo, no?”

-“O és veritat, i llavors has de dir amén...”

-“No, no.”

(Tothom discuteix)

-“Anar ‘d’enterao’ no és...”

-“Independentment... ningú va ‘d’enterat’ aquí i clar. En K. en sap moltíssim i no va ‘d’enterat’.”

-“La veritat és que en aquest món no pots anar mai ‘d’enterat’. Qui porta molts anys en aquest món... no pot ser, és que és impossible.”

-“La cosa més simple es pot convertir en un problema de 4 dies, i la cosa més complicada...”

Per tant, aprens a ser modest...

-“Però crec que això és pel perfil del grup. Perquè, per exemple, jo he estat a fora, ‘vale’? I hi ha un grup nou de gent nova, més o menys de la mateixa edat. Qui anava, qui se sabia vendre més, ‘vale’?, és qui pujava més. Vull dir, en el perfil que som aquí, que és gent de molts anys, evidentment això...”

-“Hi ha departaments aquí d’aquest tipus.”

-“Un grup nou, de gent nova, de la mateixa edat, ‘vale’?.. el que sigui calladet, o lo que sigui...no se sabrà...”

-“Però es pot saber vendre, ‘inclús’ potser se sap més vendre el que...”

-“Hi ha gent que es pot saber vendre i té a tothom en contra.”

-“No és el cas...”

-“És que, evidentment, tothom té tot el dret a voler progressar, i cadascú té la seva manera.”

T’ho diuen?

-“No, perquè l’experiència és un grau.”

-“Sí, normalment és diu. En aquesta empresa, s’apropa la gent i li diu: -que por este camino no-. Però ‘bueno’.”

Molt bé. Alguna altra cosa que penseu que pot anar bé, relacionat amb quelcom que destacaríeu de la cultura d’empresa i la gestió del coneixement, que us vingui al cap i que jo no hi hagi caigut a preguntar-ho? Perquè segur que... hi ha la pregunta clau que és la perfecta, i és la que no he fet, segur...si se us acut algun tema...

-“Aquesta serà la que deduiràs, després de llegir tot.”

Tu creus?

-“Jo crec que sí. Quanta gent has entrevistat?”

Moltíssima.

-“Pues ja està.”

-“Apliques la llei de Murphy...”

-“Tothom va pel mateix allò? O sembla que som empreses diferents?”

-“Jo sé, per exemple, que d'aquesta empresa es podrien fer moltes sub-empreses, si volguessin tenir tots els sectors separats.”

És interessant.

-“Abans érem moltes empreses.”

-“Érem la mateixa empresa, però era igual. Ells estaven allà en el mateix lloc i anaven tots junts, feien tot junts, vull dir...”

Us coneixeu o no, amb les persones dels altres departaments?

-“Sí, coneixem molta gent.”

-“Els hem d'atendre.”

També els ateneu? Ells no tenen quelcom equivalent al vostre departament allà?

-“Som nosaltres.”

-“Són gent la majoria que...”

-“També tenen el seu suport.”

Vosaltres sou de perfil tècnic tots? Heu estudiat carreres o estudis professionals?

-“No, no... Yo me he criado...”

-“Chusquero, chusquero’.”

-“Jo vaig entrar amb 17 anys.”

Clar tu ja et vas formar...

(Comentaris en broma)

-“Jo vaig entrar aquí i vaig dir: - ‘¡Dios mío! Y aquí estoy’-.”

I els que sou més, d’entrada més recent?

-“Res, pel sector tècnic, d’estudis.”

Tècnic d’estudis, Informàtica, Telecom, alguna cosa així?

-“No té res a veure, però.”

No té res a veure?

-“Tiene asignaturas.”

-“Un 10 o un 25% com a mínim d’informàtica a telecoms... Era telecoms d’electricitat.”

-“No, però per un perfil de vendre productes del Departament de D.O., per exemple, no necessiten informàtics, tècnics. Necessiten gestió d’empreses, no sé què històries.”

-“Això és una cosa que està canviant, una mica eh? Abans es preferia una persona verge... ‘No sabe nada de este mundo’ i ‘luego’...”

-“Y le enseñamos. Eh, D.?”

-“Tu eres verge en tots els sentits.”

(Rialles)

-“Per certes coses segurament serà lo millor, però per un departament tècnic necessites una persona que sàpiga.”

I ara que dieu que això està canviant, ara ja es busca un perfil...?

-“Home, jo suposo que...”

-“La informàtica de fa 15 o 20 anys és molt diferent que ara. Fa uns anys una persona ho podia controlar absolutament tot, que és lo que ens passava en el nostre Departament. Tots controlàvem de tot perquè eren coses molt concretes, ara ja estàs molt sectoritzat...”

-“La carrera d’informàtica no sé si existia...no?”

No, no.

-“Depèn del departament que busqui la gent, si és pel Departament 1 buscaran un perfil tècnic.”

-“A una persona que està molt especialitzada en fer la web no li parlis d’altres llenguatges.”

-“Ah, no.”

-“Però si és per implantar productes...”

(comentaris)

Bueno, molt bé. Moltíssimes gràcies.