
Els valors organitzacionals

De com arribar als objectius
empresarials implicant als
treballadors.

Treball final de Grau en Antropologia social i cultural

Lidia SANCHO CALLEJA
lidia_sancho@yahoo.es

Curs acadèmic: 2013/2014
Tutor: Carles SICHES

RESUM

La cultura d'empresa, a través dels seus valors organitzacionals, pot definir i exercir un control sobre els pensaments, les conductes i els sentiments del treballador. Mitjançant la persona que conforma l'organització, es manifesten unes maneres de pensar, d'actuar i de sentir enfront de clients, socis, proveïdors i de la societat. L'acceptació del treball assalariat com a forma de sobreviure, proporciona el context determinat en les companyies per a que es pugui donar *tensió simbòlica* entre les diferents jerarquies dins l'empresa.

La tendència general actual sembla que s'apropa a la demanda d'un treballador compromès, il·lusionat i proactiu, amb un rol de *subjecte empresari* capaç d'autoaplicar-se directrius externes com a pròpies, aplicant una *lògica d'acció* concreta que s'arriba a considerar part del creixement personal.

L'article es centrarà en una empresa i en part de la seva cultura corporativa, tractant d'interpretar les significacions observades tant en la seva realitat, com en entrevistes a un col·lectiu de treballadors que comenten sobre el que viuen, esperen i valoren de l'organització. Algunes d'aquestes significacions són considerades també com indicadors del projecte cultural portat a terme i en el que s'han activat canvis per tal de poder assolir objectius empresarials.

Paraules clau: *treball, organització, cultura corporativa, valors, poder, control, assalariat, compromís, objectiu, desenvolupament.*

ABSTRACT

Corporate culture, through their organizational values, can be defined and exercised control over thoughts, behaviors and feelings of the worker. By the people within the organization, it expresses certain ways of thinking, acting and feeling in front of customers, partners, suppliers and society. Society's acceptance of paid labor as a way to survive provides a particular context in companies to be able to feel a *symbolic tension* between different hierarchies within the company.

Today's general trend seems to be moving towards the employment of committed, enthusiastic and proactive workers who adopt a role of *business subject*, able to self-apply external guidelines as their own, applying a particular *action system* seeing it as part of their personal growth.

This article will focus on a company and part of its corporate culture, and will attempt to interpret observations made of both the company's reality and in interviews with a group of workers, who explain what they live, expect from and value in the organization. Some of these interpretations will also be considered as markers for a cultural project undertaken by the company, in which changes were proposed in order to reach business goals.

Key words: *work, organization, corporate culture, values, power, control, employee, commitment, target, development.*

ÍNDEX

| | |
|----------------------------|----|
| Introducció | 3 |
| Límits de la recerca | 4 |
| Hipòtesis | 12 |
| Metodologia | 13 |
| Anàlisi | 18 |
| Conclusions | 26 |
| Bibliografia | 27 |
| Annex | 30 |

INTRODUCCIÓ

Aquest article pretén reflexionar sobre les relacions que s'estableixen entre els diferents membres d'una organització, arrel d'un projecte cultural engegat per tal d'assolir objectius empresarials. Unes relacions condicionades per una realitat i unes circumstàncies que venen determinades pel significat del concepte històric del treball, com J.M. Naredo (2001), U. Beck (2001) o R. Castel (2010) exposen, i que determinen aquesta investigació.

L'organització disposa d'uns elements de control que no es poden obviar en aquestes relacions. Existeixen elements disciplinaris amb components de *tensió simbòlica*¹, atorgant a la relació laboral una *doble veritat*², que M. Foucault (2002)[1975], P. Bourdieu (1996) o S. Wright (1998) descriuen, i que esdevé una relació de dominació dissimulada, amb missatges empresarials que acaben atorgant al treballador la responsabilitat del seu propi control, per tal d'aconseguir el seu desenvolupament tant professional, com personal.

La direcció de l'empresa, mitjançant el desplegament de la cultura empresarial i amb certa co-creació amb les subcultures de cada un dels grups i membres que la conformen, dictaminen unes formes de pensar, de fer i de sentir que condicionen la possibilitat d'aconseguir els objectius econòmics proposats.

Per tal d'analitzar sobre la diversitat de significats d'aquestes relacions laborals, aquesta investigació tractarà el cas concret d'una empresa. Està ubicada a Barcelona, de quasi 800 treballadors, forma part d'un grup internacional i s'ubica dins el sector financer. En els darrers 3 anys s'ha portat a terme un projecte empresarial, cultural i estratègic per aconseguir uns objectius econòmics que, per

¹ Tensió simbòlica que es genera en les relacions, en referència al concepte de violència simbòlica com mecanisme social mitjançant el qual la coerció derivada del poder es viscuda com a "natural", tant per a qui l'exerceix, com per a qui l'experimenta. Concepte instituit per P. Bourdieu als anys 70.

² BOURDIEU, P. (1996) "La double vérité du travail".

part de la direcció, es pensava complicat assolir sense aplicar cap acció addicional. Alguns dels indicadors d'aquest projecte seran analitzats a través de diverses significacions, aconseguides per diverses vies com l'observació, certa documentació de l'organització referent al projecte empresarial i entrevistes individuals a un col·lectiu concret. S'entrarà més enllà dels indicadors, en conceptes relacionats amb el que esperen i obtenen de l'organització.

Aquestes reflexions pretenen analitzar les relacions entre treball i persona, entre els diversos treballadors dins l'organització i en la visió que es té de l'empresa i de la tasca realitzada, fent un apropament a conceptes com són la satisfacció, el compromís, el sentit de pertinença, l'estabilitat i el desenvolupament laboral i personal.

LÍMITS DE LA RECERCA

Dins les organitzacions i mitjançant la transmissió institucional, s'activa un procés de *socialització secundària* en els seus membres. A la vegada, ells mateixos, la van modelant i transformant en el temps, arribant a ser una cultura d'empresa que determina una manera de pensar, de sentir i d'actuar, indicant unes normes de conducta adequades, per tal d'aconseguir l'objectiu desitjat. Tota empresa té una cultura, institucionalitzada o no, perquè la cultura es troba arreu, com defensa U. Hannerz (1998).

Aquesta cultura pot ser utilitzada per la direcció de l'empresa com eina, segons indica S. Wright (1998), per a donar significat a l'empleat exercint sobre ell mecanismes de manipulació i control, directes o indirectes. Més endavant en l'article es veurà com es pot exercir aquest control, i es relacionarà amb idees desenvolupats per M. Foucault (2002)[1975].

En l'entorn de globalització actual, tan canviant i ple d'incertesa, l'empresa ha de ser flexible, ràpida i eficient. Ho és a través dels seus empleats; segons P. du Gay (2003) *subjectes empresari*, que entenen el creixement de l'empresa vinculat al seu, sense separar *raó i emoció ni plaer i deure*.

Aquest perfil de treballador autosuficient és aquell qui triomfa en les empreses. Com descriu R. Castel (2010), hi ha que surten amb èxit d'aquest repte, però també existeixen els qui no (aturats de llarga duració), i els qui ho fan en formes més modestes (aturats intermitent amb treballs inestables i precaris).

La necessitat dels diners per viure en societat, com indica U. Beck (2001), condiciona el fet de que determinades persones hagin de treballar per a cobrir les seves necessitats i en alguns casos, les dels seus familiars. Es crea una societat salarial en la que hi ha igualtat en la categoria (s'esdevé treballador), però desigualtat en les posicions (existeixen grans diferències salarials). Els treballadors estableixen una relació de subordinació per tal d'aconseguir seguretat i la possibilitat de viure en societat amb certa tranquil·litat, disposant d'uns drets tant a nivell individual, com familiar.

L'altre costat de la moneda

Com indica P. Bourdieu (1996:90) "... la utopía de la dominación completa del trabajador sobre su propio trabajo, no debe hacer olvidar las condiciones ocultas de la violencia simbólica ejercida ...".

U. Beck (2001) ironitza amb la frase ubicada a l'entrada del camp de concentració d'Auschwitz³ "El treball fa lliure". Cal observar tot el conjunt perquè les circumstàncies condicionen la realitat observada, la manera com es viu, la forma com s'expressa i les possibles resistències.

En un context empresarial existeixen unes relacions de poder que condicionen tot el que en una organització esdevé, exercint *tensió simbòlica*. Encara que la cultura

³ Veure figura 1 en l'annex

organitzacional i els seus valors siguin compartits, la relació de poder està present legitimant la cultura i sent transmesa inclús en formes dissimulades. Es dóna una jerarquia en la que la divisió del treball atorga “valors” diferents als membres del grup, existint una realitat; el treballador “necessita” la feina i la pot perdre.

Dins aquest context, la cultura organitzacional defineix una manera de fer, que de retruc, pot ser considerada i viscuda com a positiva pel treballador, que pot aprofitar-la per a desenvolupar-se com a persona (sense ser la única via i podent ni ser-ho per a altres), però per entendre les relacions laborals en el seu conjunt, no es pot obviar l’ambigüitat existent plantejada.

Algunes perspectives

Per una banda podem veure que continuïtat i discontinuïtat poden anar creant conjuntament la cultura, que quan més moviment va tenint, més compartida es pot anar tornant, a la vegada que més “real” per als membres del grup. Però a la vegada, per a seguir existint, no s’ha de sortir dels marges que la cultura mateixa estableix. Tan inadequat es pot considerar no qüestionar-ne res, com fan estructures més burocràtiques segons P. du Gay (2003), com transgredir en excés amb les seves conseqüències ⁴.

Es pot observar també que la cultura d’empresa “pot ser” o “es pot tenir”. Si ve de dalt a baix definit per una minoria, s’acosta més a “allò que té”. Si és una manera de sentir, pensar i fer d’un col·lectiu, de com es relacionen entre ells i amb l’exterior, de com entren a formar part del grup (tenint en compte que no tothom entra i no tothom es queda), si es veu com quelcom viu, interrelacionat, divers i canviant, llavors ens acostem més a “allò que és”.

⁴ Veure figura 2 en l’annex. Mite d’Antígona que “il·lustra la connexió de la dimensió institucional con planos íntimos de las personas: sus creencias, sus percepciones, sus apreciaciones mediante las cuales orienta su acción”. Text extret de Zino, J. (2000)

Al comparar el sistema d'intercanvi del kula amb la cultura corporativa, J.Merino (2005) obre un altre perspectiva. A part del treballador que fa una feina a canvi d'uns diners, amb major o menor implicació seguint unes normes que li venen donades, hi ha un altre plànol que és el de les relacions en xarxa entre membres de les organitzacions. Al fixar l'atenció en aquestes xarxes, es treu l'entrallat de les relacions existents entre els membres de l'organització i la cultura corporativa que els uneix. Els mateixos membres de l'organització creen aquestes xarxes relacionals canviant i mòbils que es van donant per l'activitat empresarial mateixa. Des d'aquesta perspectiva, es troba que les estructures més planes cobren més sentit que les piramidals, on bases més elevades poden exercir d'obstacle unes enfront d'altres inferiors.

Un altre punt de vista plantejat per K. Blanchard i M. O'Connor (1997) és *l'administració per valors*. Una cultura d'empresa de d'alt a baix, però en la que els valors agafen el protagonisme de la direcció, sent establerts amb relativa participació dels treballadors. Qui marca les directrius del que es pot fer i el que no, són aquests valors que dirigeixen a la companyia. El control està present també, però amb formes més amigables, per tant més acceptades i amb menys possibilitats de resistència, ja que la figura de poder jeràrquic es difumina.

Observant la realitat de la cultura empresarial des del punt de vista que sigui, per aconseguir una major sintonia entre els valors que defensa la direcció de l'empresa i els valors del col·lectiu de treballadors, és important que siguin valors compartits per a que esdevinguin la força integradora que pugui generar compromís, tant individual, com col·lectiu. Els valors d'una empresa es manifesten a través de les persones, s'apliquen amb elles (i no se'ls aplica a elles) , tant en relacions dins l'organització com en relacions externes. Quan més en sintonia estiguin conformades, més possibilitat de que es pugui donar satisfacció, sentit de pertinença i el desenvolupament laboral i personal.

Conceptes bàsics

Per abordar aquesta investigació i analitzar aquesta sintonia esmentada derivant en unes actuacions i relacions determinades, es parteix d'una realitat i d'un context que podem concretar en quatre conceptes bàsics: treball, cultura, valors i empresa.

El concepte **treball** serà tractat en aquest article com “aquelles activitats que es realitzen per obtenir una contrapartida monetària o similar i no per l'afany mateix de realitzar-les” (Naredo, 2001:20). Segons J.M. Naredo (op. cit), el treball no ha estat sempre considerat de la mateixa manera ni ha significat el mateix arreu. Fins cap allà al s.XVIII el concepte de treball no va esdevenir homogeni, i societats occidentals anteriors a les actuals no han estat tan regides pel treball com sí succeeix en l'actualitat. A la vegada que no sempre ha estat clara la distinció entre treball productiu i altres tipus de treballs, ni tampoc la dicotomia oci-treball.

Aquesta reflexió pretén no donar per obvies algunes afirmacions sobre la significació que s'atorga al fet de tenir, o no tenir feina. Treballar no sempre ha estat “un privilegi” i fins i tot havia estat lligat a tasques menors fetes per esclaus o dones, atorgant a qui les feia, un menor valor social que a qui no li calia fer-les (com eren el cas dels aristòcrates).

Seguint a J.M. Naredo (op. cit), en l'Antiguitat, es depreciaven aquelles tasques que es feien per a rebre alguna contribució a canvi i no tan sols pel plaer de fer-les. I el cristianisme inicial, al igual que els grecs i els romans, va atorgar al treball la categoria de *càstig diví*. Però es va canviar l'adjectivació, per acabar donant la redempció a través del suor del treball i de l'esforç. Es podia servir a Déu, a l'Estat i a l'individu mateix, treballant. Fos quin fos el fi de la existència, es podia aconseguir anant a treballar. Aquest gir que va quadrar amb les posteriors idees del capitalisme.

Entès en aquests termes, el treball podia acabar col·laborant en el desenvolupament de l'home com a persona, a més d'ajudar a subsistir. Aquest context atorga una perspectiva determinada facilitadora de les cultures

corporatives dels últims temps. A la vegada, es pot arribar a donar molt poder a aquell qui pot oferir una feina, facilitant les relacions de subordinació.

Les relacions de subordinació deriven de les diferents responsabilitats que s'estableixen en les organitzacions. A. Smith a *La Riqueza de las Naciones* (1776) defensa la idea del treball com a font de riquesa de la nació i la divisió del treball com a la forma més productiva de realitzar-lo⁵. Aquest "repartiment de tasques", a més de les diferències derivades de la importància de les funcions realitzades, pot provocar una pèrdua de sentit, control i valor d'allò que s'està fent al perdre la visió de conjunt. Podent derivar en desafecció, desmotivació i desgana per la tasca que s'està portant a terme.

El treball dins de les organitzacions crea sectors que s'organitzen per tal d'aconseguir objectius, en una divisió de papers que cada persona interpreta. Dins aquest sistema observem una **cultura**, concepte central per a l'Antropologia i de difícil definició per a qualsevol disciplina que s'hi vulgui apropar⁶. En aquest article es tracta en particular de la cultura d'empresa, que per a no caure en esdevenir tan sols una *identificació* dels seus membres, mai tan efectiva, segons defensa I. Terradas (2004), com la *identitat viscuda*, necessita alimentar-se d'accions que "facin viure" aquests valors, aquesta cultura i aquesta identitat perquè es sentin com a propis. Així podem entendre una cultura organitzacional com a:

... un modelo de presunciones básicas- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- , que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Shein, 1988:25-26).

⁵ Veure figura 3 en l'annex sobre la divisió del treball a "La fábrica de alfileres"

⁶ Veure figura 4 de l'annex. Definicions de cultura. Recopilació feta per F.Estrada.

Els **valors** com a components d'una cultura organitzacional i entesos com "principios ideológicos o morales por los que se guía una sociedad"⁷, no és quelcom només imposat sinó que s'ubica en uns fonaments adequats, degut als condicionants de les persones que formen part d'aquesta organització i que han passat un procés de selecció, superat una fase d'integració i que van tenint una continuïtat. Tenint això en compte, es construeix sobre aquesta realitat una de nova en un procés de *socialització secundària*.

El procés esmentat es porta a terme dins les **institucions (empreses, organitzacions)** i entenent el concepte segons S. Wright (1998) com "una entidad claramente demarcada, con un límite frente a su medio ambiente, que contiene grupos específicos de personas organizadas jerárquicamente, cada uno con una lista de control de los comportamientos que constituyen la cultura de la compañía"⁸.

El fi d'una institució empresarial és obtenir beneficis i per aconseguir-ho compta amb persones que hi treballen conjuntament, creant un sistema social obert en el que unes parts queden subsumides en les altres i s'influeixen mútuament. Aquest conjunt de treballadors ocupen un rol concret dins l'organització, ubicat dins un sistema jeràrquic i que fa que es relacionin els uns amb els altres des d'aquesta posició.

L'objectiu comú es persegueix amb uns mètodes basats en una divisió del treball i en la coordinació activitats., La pertinença a l'organització és temporal. El rol desenvolupat en la companyia no ocupa tot el temps de la persona (que té altres rols) , a més de que aquesta relació es pot trencar per ambdues parts (baixa de l'empresa, acomiadament, jubilació, ...). Treballant de manera grupal dins les organitzacions es poden crear micro societats, fent que aquests sectors de treball

⁷ Definició de Wordreference. <http://www.wordreference.com/definicion/valor> [consulta, 29/05/2014] . Per ampliar la idea del concepte, veure més definicions de valor en la figura 5 de l'annex.

⁸ Veure figura 6 de l'annex per major amplitud de visió del concepte d'institució. Definició de S. Wright triada per la seva representativitat.

guanyin o no valor segons l'èxit aconseguit enfront l'objectiu marcat, la seva eficàcia i eficiència.

L'organització es relaciona amb l'entorn en el que està immersa, i l'entorn, es veu a la vegada influenciat per l'empresa. Un bon funcionament d'aquests fluxes pot donar continuïtat o no a l'estructura empresarial. Sistemes que flueixen i s'influeixen els uns als altres, relacionant-se, aportant, transformant-se pel fet de l'intercanvi constant. Un sistema viu que canvia, fa canviar i és canviat.

Les idees inicials de la investigació van aparèixer a partir d'un seguit d'accions que difonien missatges sobre els valors organitzacionals⁹, i que tenien lloc en l'empresa en la que treballa. Tot va començar per un projecte estratègic que s'havia posat en marxa feia poc més de dos anys.

El projecte cultural de l'empresa

L'empresa està immersa en un procés de canvi de negoci i organitzacional per a millorar la seva posició dins el mercat al que pertany. Per arribar a aconseguir aquest objectiu empresarial es va crear un projecte iniciat l'any 2011¹⁰.

Es van analitzar els resultats del *baròmetre social*¹¹, els quals van servir d'indicadors del projecte, sent publicats a la intranet i difosos amb el més destacable en una newsletter¹². Com a conseqüència, es van anunciar una sèrie de mesures. Un pla d'acció amb diferents activitats (en el període de 2013 a 2015) i que s'identifiquen amb un segell¹³.

⁹ Veure figures 7,8 i 9 de l'annex sobre la informació divulgada sobre missatges culturals

¹⁰ Veure figura 10 de l'annex sobre l'explicació detallada del projecte empresarial i els seus indicadors.

¹¹ Una enquesta de clima que es passa a nivell internacional cada 3 anys per tot el grup d'empreses i és contestada de forma anònima per internet. Espanya compta amb una anàlisi propi dels seus resultats i que es fa públic.

¹² Revista mensual interna publicada per a tots els treballadors de les oficines de Barcelona.

¹³ Veure figura 11 de l'Annex.

Derivats de les respostes del baròmetre, els temes principals per abordar són millorar les pràctiques amb els clients, els salaris i possibilitats de promocionar dins l'empresa, l'organització de les tasques de cada un i el management d'equips en general (comunicació). Aquestes idees seran analitzades posteriorment en comentaris dels treballadors, on es poden observar contradiccions amb certs missatges de la cultura corporativa i de valors organitzacionals.

HIPÒTESIS

Qüestions raonades enfront la investigació

Davant aquesta realitat empresarial, om pot observar si la difusió del projecte organitzacional afecta en el sentir, pensar i fer de les persones que conformen l'organització. Cal sumar també, si afecta en les relacions que s'estableixen entre els diferents membres organitzats per jerarquies.

El projecte d'empresa intenta explicar-se, a la vegada que fer-se entendre a tots els membres de la companyia, amb la intenció política de comptar amb ells. Al darrera hi ha uns objectius empresarials que es volen assolir i el compartir-los, fer-los comprensibles al treballador i el fet de fer-lo partícip, pot incidir en la consecució d'aquests objectius. Pot també condicionar el sentit de pertinença, la confiança, la implicació, el bon ambient i la satisfacció laboral dels empleats?. El compartir i informar fomenta el rol del treballador com a *subjecte empresari*. Aquest fet pot incidir també en els aspectes esmentats?

Tot i el fet de compartir certes informacions, actuar comptant amb el treballador i implicar-lo. Podem veure que segueix existint una *tensió simbòlica* exercida des dels membres de major jerarquia cap als de menor? Les directrius venen donades de dalt a baix, s'assumeixen i es poden arribar a transformar en pròpies. Afecta això a que les relacions de poder i control deixin de semblar estar presents en l'organització?

Aquesta transmissió de cultura de d'alt a baix explicita un valors concrets i el fet de compartir valors personals amb valors organitzacionals. Pot arribar a incidir en l'orgull de pertinença i en l'estabilitat laboral?

Amb els indicadors comentats es pot aconseguir certa harmonia social dins l'organització i que aquesta mateixa harmonia, incideixi en els mateixos indicadors, arribant a entrar en un cercle virtuos en el que tots els membres implicats en puguin sortir beneficiats. Om ho pot observar? I si s'aconsegueix entrar en una relació laboral satisfactòria en l'organització. Es pot arribar a separar la tasca realitzada de l'entorn empresarial en general?

Acceptar el treball assalariat com a forma de sobreviure, atorgant-li al fet de tenir-lo, certs atributs tranquil·litzadors i facilitadors de la vida en societat. Pot fomentar les relacions de poder i la major col·laboració del treballador envers la mateixa organització, conformada per jerarquies "superiors"?

Els diferents indicadors de satisfacció laboral, compromís enfront l'organització, sentit de pertinença, estar informat, poder participar, tenir la opció de desenvolupar-se i la tranquil·litat envers factors enfront els quals el fet de tenir un salari pot incidir. Condicionen la possibilitat de tenir o no bon ambient laboral?

METODOLOGIA

Per aquesta investigació es volia comptar amb el que diuen les persones, segons respostes donades en una enquesta de clima social que es contesta a distància i per entrevistes individuals en profunditat. Per altra banda, comptar amb el que fan les persones, mitjançant la observació en el lloc de treball, ens espais de descans i en l'ambient en general.

L'estratègia d'**observació** consistia en una consulta setmanal de la intranet durant els vuit mesos de la investigació¹⁴. Observació de les instal·lacions com espais de treball i espais de descans, com punts de venda de menjar i begudes, menjadors i els voltants de l'edifici. Consultar vídeos corporatius i assistir com observadora a reunions sobre *marketing* i en esmorzars amb la direcció on es convidava a diversos treballadors que poden fer preguntes. Disposar de l'informe complet del baròmetre social de 2013 i anar a convencions on hi assisteixen tots els treballadors. També a celebracions preparades per l'organització com són els sopars de Nadal, patrocinis esportius, actes amb les famílies dels treballadors, etc. Col·laborar en grups concrets com un club solidari i la comissió de festes. I derivada de la meva tasca dins l'organització, la participació en unes formacions orientades al desenvolupament, organitzades en grups d'unes catorze persones i a les que van assistir quasi tots els treballadors. En elles, s'hi dedicava un espai específic per a comentar quina opinió es tenia sobre la "manera de fer" de l'empresa.

La investigació etnogràfica s'ha vist condicionada per una realitat que formava part de la investigació i que ha estat la meva tasca com a treballadora dins l'organització. Fet que m'ha donat una visió general a la vegada que profunda i detallada de tot el que suposava aquest sistema de relacions. El punt de vista dels entrevistats, es podia convertir en el meu punt de vista també pel fet de ser conformant del col·lectiu de treballadors. Visió que enriqueix amb una perspectiva tècnica, analítica i amb els elements teòrics que la disciplina atorga a qui observa una realitat aliena concreta¹⁵.

Aquest condicionant sobre la meva posició d'etnògrafa i de treballadora ha estat present també en les **entrevistes individuals**. Van ser entrevistes semidirigides i en profunditat a tretze persones, d'una durada aproximada d'una hora i mitja. Aquestes entrevistes es realitzaven en les instal·lacions de l'organització, en horari

¹⁴ Fer constar que porto set anys treballant en l'organització dins el departament de RRHH i actualment en l'àrea de desenvolupament.

¹⁵ Fent referència a HARRIS, M. (2007) [1989] en els punts de vista *emic* (punt de vista del nadiu) i *etic* (punt de vista de l'observador).

de feina del treballador. Fer constar que la majoria de les entrevistes es fan en el departament de RRHH, ens sales que hi ha especialment per aquesta funció. En aquest cas, per a rebaixar el component jeràrquic de la situació, anava a buscar a la persona al seu lloc de feina i l'entrevista es feia en la sala més propera a la seva ubicació. Però el fet de realitzar-se dins l'organització i per un membre del departament de RRHH, va ser un remarcable condicionant en les entrevistes sobre la informació que es podia obtenir i la que no, així com algunes respostes per a donar la millor imatge, per a contestar allò "que queda bé", per la idea de que "no s'han de tancar portes quan parles amb algú de RRHH" o similars. Tot i així, va donar la sensació que degut a la durada de les converses, semblava que existien moments de gran obertura i coherència de continguts.

Al començament de l'entrevista es realitzava una presentació del projecte i seguidament, mitjançant preguntes obertes, es començava la conversa que s'anava construint mitjançant les respostes o explicacions de cada un dels entrevistats.

Les **converses informals** que es van produir, arrel de la investigació, van ser principalment amb membres del Departament de Comunicació Interna, un departament ubicat a RRHH i que implanta i lidera (juntament amb la direcció), el projecte que ha vertebrat la investigació.

Com s'ha comentat, el projecte empresarial comença fa uns tres anys, al 2011, arrel d'unes circumstàncies en l'organització, però el temps de l'estudi etnogràfic es podria concretar d'octubre de 2013 a maig de 2014.

Els entrevistats i l'empresa

Estudiar el fenomen dels valors en un col·lectiu organitzacional, prenent ser una primera aproximació, ha consistit en realitzar tretze entrevistes a treballadors de l'organització. Persones entre divuit i vint-i-cinc anys. Un 69% de dones. Tots en plantilla a l'empresa i excepte tres persones, amb contractes de treball indefinits. Els que no tenen aquest contracte i en tenen un de temporal, estan en vies

d'aconseguir-lo i ho saben. La seva antiguitat en l'empresa és d'un a cinc anys. Els menys antics van passar primer per un període de contractació per empresa de treball temporal i coneixen per experiència pròpia el que suposa. Els més antics no han estat mai d'empresa de treball temporal, però ho veuen en els companys de l'entorn. El motiu d'haver-ho sigut o no al període inicial, són canvis en les polítiques de contractació. Tots treballen en l'organització com a *gestors telefònics* atenent al client des de diverses perspectives: perquè se li ven un préstec (trucant o atenent la trucada), se li resolen dubtes o consultes diverses o se'l truca per tal de recobrar imports pendents. Dels entrevistats, vuit estan estudiant i combinen la feina amb els estudis, amb jornades adaptades inferiors a vuit hores diàries.

La seva ubicació és en taules pròpies, agrupades de tres en tres, amb espais amplis en comparació amb el trobat en altres empreses del sector, i amb llum natural. Porten cascos telefònics durant tot el dia. Els seus temps estan controlats pels seus responsables, tenint que informar dels seus moviments. Disposen de descansos establerts (per a fer el que calgui: esmorzar, dinar, cigarreta, ...) i el temps és acotat.

Moure's per tot l'edifici de l'empresa requereix d'una targeta d'accés. El col·lectiu de *gestor telefònic* (així com passa amb altres col·lectius), no tenen accés a totes les plantes.

Els *gestors telefònic* representen aproximadament el 57% de la plantilla. Els responsables d'equip dirigeixen aquests grups que són aproximadament d'uns nou *gestors*. La piràmide jeràrquica els situa en la base, tenint diferents nivells per sobre però cap se situa per sota (tenint en compte a la gent de plantilla). Les persones d'empresa de treball temporal estarien fora de la piràmide, i si es situessin, estarien per sota de la base. Es podrien assimilar, en termes de A.Van Gennep i V.Turner, a estar en una fase *liminal o de marge*¹⁶, en el que estan treballant en l'organització

¹⁶ Concepte analitzat per VAN GENNEP, A. (2013) [1909] *Los ritos de paso*. L'autor va diferenciar tres fases: preliminar o de separació, liminar o de marge i postliminar o de reintegració. Segons explicació de M. Delgado (2014) *La primera i l'última són llocs estables de l'estructura social, funcions reconegudes, estatuacions homologades culturalment com pertinents i més aviat fixes. En canvi la fase liminar (de limen, llindar) implica una situació estranya, definida precisament per la naturalesa alterada, indefinida de les seves condicions*. V.TURNER a *El proceso ritual* (1969), per aprofundir el concepte.

però no són encara treballadors “amb tots els drets”. Poden arribar a ser-ho, però encara no ho són, i aquesta situació es mostra de forma evident en el tracte i en la condició.

En jerarquies “superiors” es poden trobar responsables d’equip, responsables del servei concret d’actuació amb el client i directors.

L’empresa està ubicada a Barcelona, sense delegacions a la resta de l’estat i dona servei a tota Espanya des de les seves úniques oficines. Pertany a un grup internacional d’origen francès, present en vuit països i amb al voltant de 4.200 treballadors.

L’organització espanyola porta treballant a l’estat poc més de vint anys en l’àmbit financer a distància. Hi treballen quasi 800 persones amb una edat mitja de trenta-set anys i un nivell d’estudis mitjà. Un 71% de la plantilla són dones i hi conviuen unes vint nacionalitats diferents, representant els treballadors de nacionalitat espanyola aproximadament el 87% del total.

El percentatge de persones amb un contracte indefinit està al voltant del 96%, hi ha però una quantitat oscil·lant de personal d’empreses externes que està contractat i suposa el voltant de 200 persones. Dir que és un nombre que varia en funció de les necessitats de l’organització com són períodes de vacances, cobrir baixes llargues, puntes de feina, canvis de sistemes informàtics, etc.

ANÀLISI

Derivat de l'observació i les entrevistes s'analitzarà la informació obtinguda ajudant a contestar o almenys "donar més llum" a algunes de les hipòtesis o qüestions raonades plantejades en apartats anteriors d'aquest article.

Es reflexionarà sobre allò observat i el comentat en les entrevistes en referència al control que es pot exercir sobre el treballador, en formes quasi desapercebudes com són l'espai i temps. També s'intentarà reflectir com els entrevistats viuen la seva feina en l'organització i les relacions amb els managers, així com les possibles contradiccions que es puguin trobar en certs missatges. *L'enculturació secundària* de l'empresa s'intentarà observar a través dels comentaris dels treballadors en aspectes com el seu orgull de pertinença, grau satisfacció i compromís.

L'espai disciplinari diferencia segons l'espai ocupat¹⁷, així en les oficines, els directors estan en despatxos individuals i els responsables que depenen jeràrquicament dels directors en despatxos col·lectius segons la direcció a la que pertanyen. En canvi, la resta de persones està en sales grans, en taules individuals que poden decorar més o menys com vulguin i en grups de tres o de sis. Els managers directes d'aquestes persones, estan properes als seus equips, amb una distància relativa, però sense parets ni espais tancats. Les direccions estan distribuïdes per plantes, estant a dalt de tot la direcció general juntament amb altres direccions. El que la direcció general i d'altres estiguin ubicades en la planta superior els hi atorga importància, tal i com s'ha pogut observar. El lloc físic que s'ocupa dins una organització té significat i determina *status*, jerarquia i relacions de poder. La ubicació és un mecanisme d'ordre i control. Hi ha a la vegada *espais horitzontals* on relacionar-se¹⁸, possibilitant apropaments "igualitaris". Aquests

¹⁷ Concepte extret de l'obra *Vigilar y castigar* de M. FOUCAULT (2002)[1975]

¹⁸ Espais de descans on les persones es poden relacionar sense que les jerarquies esdevinguin tan evidents, i on les diferents persones s'apropen més per la condició de persona que pel rol ocupat. Tot i que el rol no s'esvaeix del tot si hi ha coneixença prèvia o altres indicadors.

espais serien per exemple: vendings (espais de descans que hi ha en les plantes de l'edifici i on s'hi troben màquines de cafè, de menjar, aigua i taules de descans) i el menjador on hi pot anar a menjar tot treballador i on les taules són grans i es comparteixen. Fora de l'edifici també trobem *espais horitzontals* en els que relacionar-se degut a que es baixa a fumar i on la ubicació és en llocs concrets.

Fora de l'empresa, es poden provocar trobades. Es comenta en les entrevistes: "Me gusta cuando hacemos las comidas de grupo". "Irnos juntos a comer el equipo hace que nos conozcamos mejor"¹⁹.

No totes les persones tenen lliure accés per a totes les plantes, com s'ha comentat anteriorment. Els espais de descans, però, hi pot accedir qualsevol empleat.

Els espais organitzatius també es poden expressar, per exemple, en els bonus que es reben, el salari que es percep, el nom del càrrec que es té, els rànquings on es situen els *gestors telefònics* segons resultats i que són públics. En les entrevistes individuals es veu reflectit el pes que genera en el treballador estar en una posició o en un altre: "Hay mucha competencia y presión". "Tus resultados los ven todos y eso te afecta. Se vive mal".

També el ser considerat algú d'alt potencial, premis per rendiment, el resultat d'una entrevista de desenvolupament anual, etc. Aquestes categories ocupades dins l'organització determinen el valor que es té per a l'empresa, la jerarquia que s'ocupa i les relacions de poder que se'n deriven.

Entès com un altre mecanisme de control, **el temps**, dividit en fraccions, marca una hora per entrar, per esmorzar, per dinar, per anar al bany, per a descansar, etc. El temps ens ubica i ens dirigeix. En cas dels *gestors telefònics* entrevistats el temps està controlat al minut. Ja que es connecten quan arriben i quan marxen, així com cada cop que s'absenten del seu lloc, han d'indicar-ne el motiu. Aquest control del temps tant exhaustiu només es dona el cas dels gestors. Pel fet d'estar de cara al

¹⁹ El contingut expressat pels entrevistats en les entrevistes es manté fidel en la forma

client, la seva disponibilitat incideix directament en els beneficis derivats del contacte amb el client.

En les entrevistes comenten expressions com: “Aspiro a quitarme los cascos porque estamos conectados a ellos” En referència a l'exhaustiu control del seu temps que reben per aquest fet. També diuen: “Los horarios rotativos no te dejan organizar bien tu tiempo libre” o en el sentit contrari: A mi los horarios rotativos me gustan, rompen la rutina”.

¿Cómo capitalizar el tiempo de los individuos , acumularlo en cada uno de ellos, en sus cuerpos, en sus fuerzas o sus capacidades y de una manera que sea susceptible de utilización y de control? ¿Cómo organizar duraciones provechosas? (Foucault, 2002:145)

Un altre forma d'exercir el poder disciplinari és l'ús de les **sancions** normalitzadores per tot allò que surt dels marges de l'ordre i el control per tal de reduir les desviacions. També es pot usar la **gratificació** abans que la sanció, una forma més amable i amb una funció també reguladora. En l'organització, degut a que és una relació laboral, hi ha normatives i lleis aplicables, igual que, tant de manera formal com més informal, premiar les “bones conductes” (participar en actes esportius, premis públics, felicitacions oficials, augments de salari, etc).

Si els treballadors arriben a fer seves les directrius de l'empresa, mitjançant una cultura d'empresa, es converteixen en el seu propi controlador “... de tanto insistir en la implicación y las aportaciones personales a la empresa, le roban a uno la conciencia y la vuelven contra sí misma convirtiéndola en tiránica guardiana de valores e intereses ajenos” (Beck, 2001:25).

La cultura d'empresa és un eina de la que disposa l'empresa per a institucionalitzar el comportament organitzatiu, però a la vegada, en una mateixa empresa poden donar-se diversos grups culturals que, tot i pertànyer a una mateixa organització, poden crear unes dinàmiques que els diferenciïn, tenint així dins una organització diferents cultures d'empresa. En la que ens ocupa no és el mateix pertànyer al col·lectiu de *gestors telefònics* que a d'altres. En alguns casos, poden contraposar-se cultures perquè es contradiuen interessos i poden sorgir inclús contracultures, ja que el procés cultural no és estàtic ni homogeni. És dinàmic i entès com a procés que marca la forma d'entendre l'entorn.

Com s'expressa en les entrevistes: "Creo que tendría que haber más transversalidad para conocernos todos un poco mejor y saber lo que hacemos cada uno". "No todos vamos a una". "Hi ha departaments que van a la seva". Aquí es podria detectar també algun problema de comunicació que entraria en conflicte en certs missatges culturals.

Les subcultures que conviuen, entenent les seves particularitats, ajuden a la cultura global de l'empresa, entenent i respectant la diversitat, s'enriqueix i assegura la continuïtat.

No totes les persones dins l'organització tenen el mateix entorn, ni el perceben de la mateixa manera. Per aquest motiu, tot i que es llencin missatges culturals homogenis, cada un o individu pot percebre'ls de diverses maneres i actuar en funció d'aquesta percepció. Els valors de l'organització venen de dalt a baix, tal com s'ha anat indicant en aquest article. S'arrenquen campanyes i projectes, però la manera com aquesta cultura penetra en el col·lectiu no és una operació matemàtica i el seu traspàs dependrà de molts factors, entre altres, el que sigui convincent, honesta, coherent i meritoria en les seves pràctiques.

Es comenta en les entrevistes que es confia en l'empresa. "Me siento bien valorada por la empresa", "Si haces bien tu trabajo, tienes opciones de mejorar". També surt ben valorat en el baròmetre social l'ítem que fa referència a la confiança.

Pel que respecta al **compromís**, en tots els entrevistats hi ha implicació amb l'empresa, però no tant en la feina de *gestor telefònic*. La consideren com quelcom provisional: "Em veig d'aquí cinc anys treballant aquí però no fent la mateixa feina". "La empresa me gusta, pero no tanto el trabajo que hago". "Quiero acabar trabajando de otra cosa, de lo que estoy estudiando".

El que valoren principalment de la relació laboral i que afiança el seu compromís són els *tickets menjador, bonus, pagament de nòmines puntuals, vacances, flexibilitat amb jornades si estàs estudiant, suport i ànim si estudies, comprensió si tens un problema personal*: "Tuve problemas personales y la empresa me entendió". "Mi responsable y el jefe de éste me apoyaron". També el tracte que es dóna a les treballadores mares o viure proper a la feina.

En general es senten valorats i ho manifesten: "Me siento valorada, apoyada por mi responsable y por mis compañeros". "Nosotros estamos al pie del cañón y somos quienes tenemos que decir nuestra opinión". Comenten certes eines que no funcionen bé en primera persona del plural: "Algunas herramientas nos fallan y esto afecta a los clientes". "Un cop per setmana deixem al client en espera i alguns els perdem". "A vegades estàs temps sense atendre a cap client perquè ha caigut el sistema". "Hay fallos tecnológicos, dos o tres veces al día, que nos hacen perder dinero". El treballador considera que la pèrdua de diners es conjunta, es considera "part de l'empresa" i l'objectiu econòmic i d'imatge al client esdevé propi.

En alguns casos, la feina els impregna la seva persona: "El trabajo en recobro me ha moldeado el carácter²⁰, he madurado y me sirve lo que he aprendido a mi vida personal".

Donen opinions sobre com creuen que s'ha de fer la feina i com no: "Creo que no hace falta ser maleducado para recobrar". "Ayudo al cliente y esto me hace sentir bien".

²⁰ Veure figura 11 de l'Annex, que il·lustra el fet.

Valoren positivament el que l'empresa fa en temes de responsabilitat social i això incideix en el seu **orgull de pertinença**. Un comenta que potser, també caldria ajudar a la gent de l'empresa, a més: "De a los de fuera." Alguns no creuen en les ONG i no hi col·laboren, però valoren les accions que fa l'empresa.

Els entrevistats han tingut bones experiències amb els seus managers, però coincideixen en que n'hi ha que: "No fan bé les coses". "Gritan y desacreditan". "He visto llorar por trabajo y eso no puede ser". "Hay que tomar cierta distancia con lo que se hace aquí, no tomárselo como algo personal".

Algunes persones comenten que hi ha missatges al client que poden ser enganyosos, han tingut queixes, i no els agrada. Comenten que preferirien que l'empresa ho fes d'un altre manera, per exemple: "No me siento cómoda vendiendo el seguro". Aquí entrarien en conflicte missatges difosos mitjançant la cultura d'empresa, referents a valors i principis. Si els treballadors no els comparteixen, difícilment seran assimilats.

Alguns pensen que la imatge externa de l'empresa no sempre ha estat bona però que ara, ha millorat. La raó principal de la mala imatge la troben en alguns dels socis amb els que es treballa.

Estan tots d'acord en que no els agrada el tracte diferencial que reben les persones d'empresa de treball temporal. El consideren discriminatori. Alguns d'ells han passat per aquesta fase, d'altres només ho han vist. És un tema confós entre els treballadors entrevistats en el que veuen distincions que no comprenen i falta de transparència i de coherència en les informacions rebudes. Aspecte pot posar en entredit certs aspectes culturals que es transmeten.

La fase d'integració seria quan algú entra en la companyia i després de les setmanes de formació, passa a treballar. En aquest moment s'està en la fase d'iniciació (Van Genneep, (2013) [1909]) i un cop superada ja s'és considerat un més: "El momento clave es en las primeras semanas, cuando pasas a sala a llamar. O lo haces bien o te marchas". Alguns no ho superen i els entrevistats ho mencionen com quelcom que van haver de passar i en recorden les dificultats, tot i l'èxit final.

Es valora positivament que des de Comunicació Interna i Externa usin fotos de treballadors en les seves campanyes, hi participin els entrevistats o no: “Me gusta ver a los compañeros en los pósters”. També sobre les formacions: “Valoro molt les formacions que ens donen, el que t’ensenyen et val per la vida”.

Gairebé tots els entrevistats estan estudiant, aspirant a un futur diferent. Però els hi agrada l’empresa i agraeixen que els hi facilitin estudiar. Una de les seves prioritats són els estudis. D’alguns és la màxima prioritat. Pensen que fent bé la feina, pot haver opcions de millora.

Mencionen que els tranquil·litza tenir una feina i un contracte indefinit : “Tengo dinero para mis cosillas”. “La empresa siempre es puntual a la hora de pagar”. “La empresa no te despide gratuitamente y si algo va mal, antes buscan opciones”. “Quiero quedarme en esta empresa, pero mejor haciendo otra cosa”.

Es mencionen favoritismes que desanimen, fet que igualment s’observa en el baròmetre i que està en el pla d’acció (2013-2015) comentat anteriorment. En aquest punt també trobaríem contradiccions amb el principis i els valors d’empresa.

Tots mencionen el **bon ambient**, en el baròmetre també apareix amb elevades puntuacions sent un dels punts forts de l’organització. Els treballadors entrevistats tenen relacions estretes amb els companys i amb els responsables, a la vegada es troba competència entre diferents departaments: “Aquí se está a gusto, tienes buenos compañeros”. “Los compañeros te ayudan si no llegas a objetivos”. “Dentro del sector te ayudan, pero entre sectores a veces no tanto”. “Hay que son muy competitivos”. “Como estamos sentados te sientes acompañado, aunque a veces el ruido te moleste”. “Hay leyes no escritas que te indican que debes ayudar a tu compañero de equipo antes que a los de otros equipos”. “Tinc companys bons, però els amics, el nucli més important, està fora de la feina”.

La competència i la pressió es viu especialment en els *gestors telefònics* que tenen rànquings, i que els seus resultats són coneguts i públics. Pels que tenen bons resultats no és problema, però per als que els tenen dolents, sí ho és.

Les persones s'agrupen per afinitats i les relacions marquen els graus de participació en els diferents actes: "Las madres van juntas, coinciden por temas y horarios y yo no me siento intregrada con ellas". "Si no estás del todo integrada, haces menos actividades". "Yo no voy casi nunca a la cena de Navidad y siempre me lo preguntan". "Para muchas la cena de Navidad es el gran evento y se arreglan mucho, demasiado".

Sobre algun descontent en comunicació: "La gent que va de tarda està més discriminada i no s'enteren de que passa, es perden molts actes". La forma d'informar del seu responsable incideix en la seva valoració respecte a la comunicació. Els *gestors* entrevistats reben molta comunicació a través del seu manager i impacta més que altres canals com revistes o intranet (bastant visitada). També valoren que els responsables del seu responsable o els directors, vagin a reunions, els hi diguin i expliquin. Els fa sentir importants i que el director, a allò que ells fan li dóna valor.

Sobre els **managers**: "Ens informen i són la nostre veu". Dins l'organització els entrevistats opinen que n'hi ha de molts tipus. Uns usen més la normativa i altres són més laxes, però comenten que no hi ha uniformitat. Consideren que un *gestor* es pot permetre segons quines conductes però un "jefe" no, perquè ha de donar exemple. "Els directors saluden i això ho valoro molt". "Hi ha responsables distants que parlen malament i cridant als seus equips". "Él siempre saluda, te saluda al llegar y al irse, felicita los cumpleaños, te viene a hablar directamente". Les accions són més valorades si són del mando intermig o del director, que del seu propi manager directe.

CONCLUSIONS

El treball presentat pretén ser una aproximació sobre com, mitjançant la cultura organitzacional i el seu procés de socialització secundària, es pot arribar a incidir en maneres d'entendre, de fer i de sentir als treballadors, així com en aspectes relacionals. També de com la cultura esdevé un eina de control per aconseguir allò que les direccions d'empresa es proposen.

Els mecanismes de control dels que disposa una organització poden manifestar-se des de moltes vies. Per exemple, les relacions jeràrquiques, generant *tensió simbòlica* pel condicionant de cert context social, que facilita les postures de subordinació d'uns respecte els altres. Alguns mecanismes poden inclús passar més desapercibuts com el control del temps o l'espai. El que no es detecti aquest control pot portar a que, certs rols adoptats pels treballadors esdevinguin propis quan no ho són, perquè s'hi suma el fet de que es poden visualitzar com aportadors de beneficis per uns i altres.

D'aquesta investigació, poden derivar-ne de futures que aportin més coneixements per aprofundir sobre la cultura corporativa com a generadora d'identitats, així com per a poder continuar en les línies obertes sobre la transmissió de valors, a la vegada que augmentar el coneixement sobre diferents mecanismes de control que es poden exercir dins les organitzacions per a diferents vies.

BIBLIOGRAFIA

ARMERO, J.(2012) “Cómo mejorar la productividad y la competitividad de su empresa a través de las personas: la gestión del compromiso”. *Harvard Deusto business review*, ISSN 0210-900X, núm. 208, pàg. 52-61

BECK, U. (2001) “Para acabar con el imperialismo de los valores del trabajo”. *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, ISSN 0214-2686, núm. 48, pàg.25-28

BLANCHARD, K; O’CONNOR, M. (1997). *Administración por valores*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

BOURDIEU, P. (1996) “La double vérité du travail”. *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol 114, núm. 1, pàg 89-90

CASTEL, R. (2010) [2009] *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

DELGADO, M. (2014) *Els ritus de pas. Apunts pel tema 24 de l'assignatura Antropologia Religiosa del Grau d'Antropologia de la UB. [En línia] Versió 1.0. Pàgina web*. Barcelona: Manuel Delgado. El cor de les aparences. <http://manueldelgadoruiz.blogspot.com.es/2014/05/els-ritus-de-pas-apunts-pel-tema-24-de.html> [consulta, 29/05/2014]

DIAZ, F.; JAIMEZ, M. (2009) “¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas?”. *Revesco*, ISSN 1885-8031, núm. 97, pàg. 44-57

DU GAY, P. (2003) “9. Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública”. Dins HALL, S. ; DU GAY, P. (Comp.)(2003)[1996] *Cuestiones de identidad cultural*. Madrid: Amorrortu Editores, pàg. 251-280

FOUCAULT, M. (2002)[1975] *Vigilar y castigar*. Argentina: Siglo XXI Editores, S.A.

GEERTZ, C. (1992) *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa

HANNERZ, U. (1998) [1996] "3. Cuando la cultura está en todas partes: reflexiones sobre un concepto favorito". Dins *Conexiones transnacionales: cultura , gente, lugares*. Madrid: Ediciones Cátedra.

HARRIS, M. (1996) [1968] *El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de las teorías de la cultura*. Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.

HARRIS, M. (2007) [1989] "2. Perspectivas emics y etics". Dins *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica, S.L.

MARTINEZ VEIGA, U. (2011) "Los derechos de los trabajadores como derechos humanos". *Historia, Trabajo y Sociedad*, ISSN 2172-2749, núm. 2, pàg. 119-144

MERINO, J. (2005) "El Kula: De cómo una etnografía de aborígenes australianos desvela las claves de la cultura corporativa". *Capital Humano*, número 188, pàg. 80-88. Maig.

NAREDO, J.M. (2001) "Configuración y crisis del mito del trabajo". *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, ISSN 0214-2686, núm. 48, pàg. 13-24

ROCA I GIRONA, J. (2001) "¿Antropólogos en la empresa? a propósito de la (mal) llamada cultura de empresa". *Etnográfica*. Vol. V (1), pàg. 69-99.

ROIGÉ, X.; ESTRADA, F.; BELTRÁN, O. (1999). *Tècniques d'Investigació en Antropologia Social*. Barcelona: Edicions UB.

SCHEIN, E. (1988) "1. Cultura empresarial: una definición". Dins *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

SPINDLER, G.D. (1987) "La transmisión de la cultura". Dins DÍAZ DE RADA, A.(coord); VELASCO, H.M. (coord) ; GARCÍA, F.J. (coord.)(1993) *Lecturas de antropología para educadores . El ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar*. España: Trotta Editores

SPRADLEY, James P.(1980) *Participant observation*. Florida: Holt, Rinehart and Winston

TERRADAS, I. (2004) “La contradicción entre identidad vivida e identificación jurídico-política”. *Quaderns de l’Institut Català d’Antropologia*, núm. 20. Nacions vs. Estats.

VALLES, M.S. (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

VAN GENNEP, A. (2013) [1909] *Los ritos de paso*. Madrid: Alianza Editorial

WRIGHT, S. (1998) “La politización de la cultura”. *Anthropology Today*, vol. 14, núm. 1. Febrer.

ZINO, J. (2000) *La estructura social*. Murcia: Universidad Católica de San Antonio

Documentació electrònica :

<http://dialnet.unirioja.es/documentos> [consulta, 26/05/2014]

<http://www.wordreference.com/definicion/valor> [consulta, 27/05/2014]

<http://www.wordreference.com/definicion/trabajo> [consulta, 27/05/2014]

<http://www.wordreference.com/definicion/empresa> [consulta, 27/05/2014]

http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional [consulta, 27/05/2014]

[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(%C3%A9tica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(%C3%A9tica)) [consulta, 27/05/2014]

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empleo> [consulta, 27/05/2014]

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> [consulta, 27/05/2014]

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=L3sLQtSDFDX2Kht4uy9> [consulta, 27/05/2014]

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=nwWJCYqFS2x5lxXrUUb> [consulta, 27/05/2014]

ANNEX

Cuando el trabajo es un placer la vida es bella. Pero cuando nos es impuesto la vida es una esclavitud. GORKI, M.(1868-1936)



Figura 1

Entrada al camp de concentració d'Auschwitz on es pot llegir: "Arbeit macht frei" que vol dir en alemany "El treball fa lliure".



Figura 2

Mite grec d'Antígona. Simbolitza la desobediència i les seves conseqüències. Evidencia la distinció entre el que un creu que ha de fer i allò de deu.

Instrúyanse, porque tendremos necesidad de toda vuestra inteligencia. Agítense, porque tendremos necesidad de todo vuestro entusiasmo. Organícense, porque tendremos necesidad de toda vuestra fuerza. GRAMSCI, A.(1891-1937)

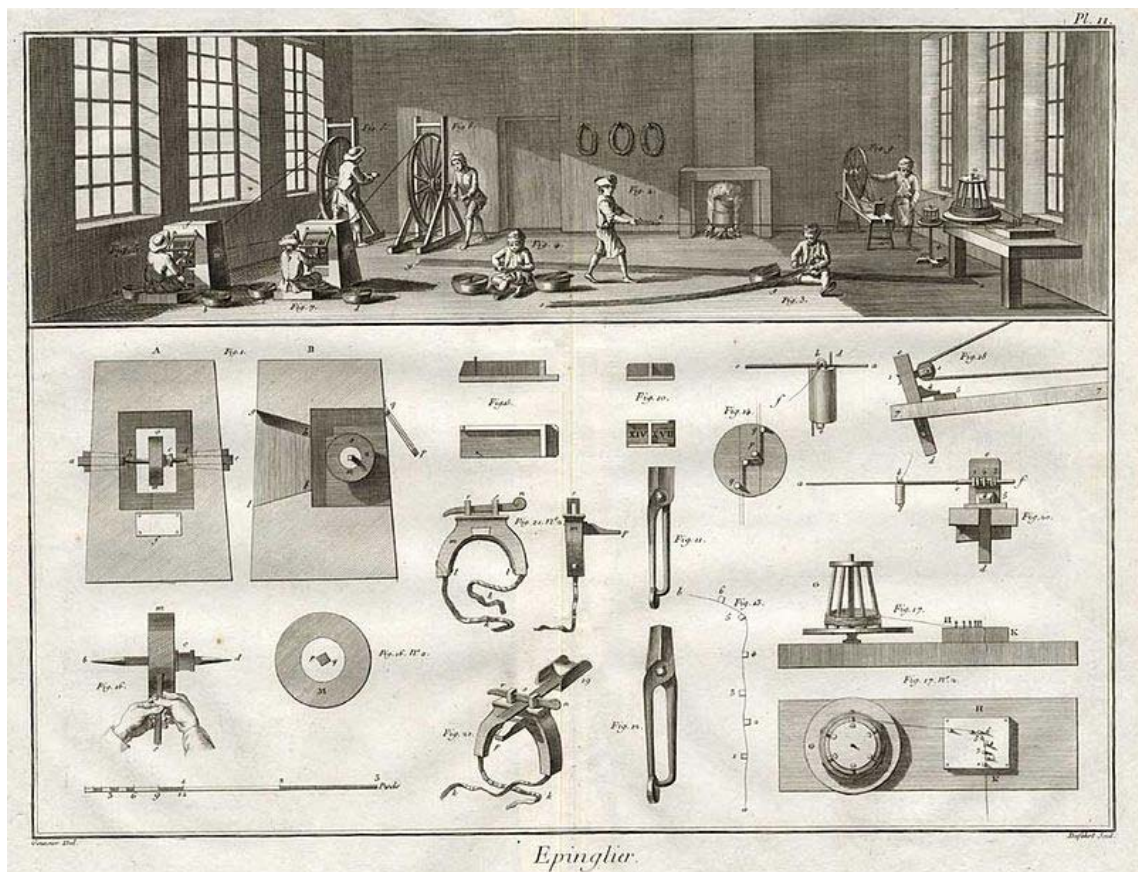


Figura 3. Fabricación de alfileres. L'Encyclopédie.

Exemple de divisió del treball d'Adam Smith a la *Riquesa de les Nacions* (1776). Si una agulla es feta per un sol treballador, aquest ha de fer totes les tasques (estirar, tallar, afilar la punta i posar-li el cap). Si aquesta tasca la fan entre deu persones aïlladament, això requereix un temps, però si en canvi la tasca es divideix entre les deu persones, especialitzant-se cada una en una part del procés (un estira, un talla, l'altre afila i l'altre posa el cap) la producció final hauria de ser molt major.

L'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers: una enciclopèdia francesa editada entre els anys 1751 y 1772 a França sota la direcció de Denis Diderot i Jean d'Alembert.

Definicions de cultura

TYLOR, Edward B. (1975) [1871] "La ciencia de la cultura", a KAHN, J.S. (comp.): *El concepto de cultura: textos fundamentales*, p. 29-46. Barcelona, Anagrama.

"La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (1975:29).

BOAS, Franz (1930) "Anthropology", a *Encyclopedia of the Social Sciences*. Nova York, Macmillan.

"La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres" (citada per Kahn, 1975:14).

MALINOWSKI, Bronislaw (1975) [1931] "La cultura", a KAHN, J.S. (comp.): *El concepto de cultura: textos fundamentales*, p. 85-127. Barcelona, Anagrama.

"Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultural, la otra rama del estudio comparativo del hombre. Normalmente se la denomina cultura en la moderna antropología y en las ciencias sociales. (...) La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura" (1975:85).

BENEDICT, Ruth (1934) *Patterns of Culture*. Nova York: Mentor.

"Lo que realmente liga a los hombres es su cultura, las ideas y normas que tienen en común".

MEAD, Margaret (1937)

"La cultura significa el conjunto complejo comportamientos tradicionales que ha sido desarrollado por la raza humana y que sucesivamente son aprendidos por cada generación. Una cultura es menos exacta. Puede significar las formas de comportamiento tradicional que son características de una sociedad dada, o de un grupo de sociedades, o de cierta raza, o de cierta área, o de cierto período del tiempo".

LÉVI-STRAUSS, Claude (1949)

"El hombre es un ser biológico así como un individuo social. Entre las respuestas que da a los estímulos externos, algunas son pleno producto de su naturaleza, y otras de su condición... Pero no es siempre fácil distinguir entre las dos... La cultura ni está simplemente yuxtapuesta a la vida ni simplemente sobrepuesta. En un sentido, la cultura sustituye a la vida, en otra cultura utiliza y transforma la vida para realizar una síntesis de una orden superior".

LÉVI-STRAUSS, Claude (1979)

«La cultura puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situados en primer término el lenguaje, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión. Estos sistemas tienen como finalidad expresar determinados aspectos de la realidad física y de la realidad social, e incluso las relaciones de estos dos tipos de realidad entre sí, y las que estos sistemas simbólicos guardan los unos frente a los otros» .

KROEBER, Alfred L.; KLUCKHOHN, Clyde (1952) *Culture*. Nova York, Meridian Books.

"La cultura consiste en un conjunto de patrones -explícitos o implícitos simbólicamente- que integran realizaciones características de los grupos humanos y sus materializaciones en artefactos; el meollo esencial de la cultura lo forman las ideas tradicionales (es decir, acumuladas por derivación y selección histórica) y,

sobre todo, sus valores inherentes; los sistemas culturales pueden considerarse como resultados de la acción humana, por una parte, y como elementos condicionantes de ulterior acción, por la otra".

GOODENOUGH, Ward H. (1957) "Cultural anthropology and linguistics", a GARVIN, P. (ed.): *Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study*. Washington, Georgetown University.

"La cultura de una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conducta o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas" (citada per Keesing, 1995:56).

WHITE, Leslie (1959) *The Evolution of Culture*. Nova York, McGraw-Hill.

"Cultura es un continuum extrasomático (no genético, no corporal) y temporal de cosas y hechos dependientes de la simbolización. La cultura consiste en herramientas, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc."

GEERTZ, Clifford (1987) [1966] "El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre", a *La Interpretación de las culturas*, p.43-59. Barcelona, Gedisa.

"La cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta —costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos—, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control —planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman "programas")— que gobiernan la conducta" (1987:51).

BINFORD, L. R. (1968) "Post-Pleistocene adaptations", a BINFORD, L.R.; BINFORD, S.R (ed.): *New Perspectives in Archaeology*, p. 313-342. Chicago, Aldine.

"Cultura és tot aquell mitjà les formes del qual no estan sota el control genètic directe (...) que serveix per ajustar els individus i els grups dins de les seves comunitats ecològiques" (citada per Keesing, 1995:54).

CRESSWELL, Robert (1975) *Éléments d'ethnologie*. París, A. Colin.

"[La cultura és] la configuració particular que adopta cada societat humana no només per regular les relacions entre els fets tècno-econòmics, l'organització social i les ideologies, sinó també per transmetre els seus coneixements de generació en generació" (1975:32).

PERROT, Dominique; PREISWERK, Roy (1979) *Etnocentrismo e historia*. Mèxic, Nueva Imagen.

"Definim la cultura com al conjunt dels valors, comportaments i institucions d'un grup humà que és après, compartit i transmès socialment. Abasta totes les creacions de l'home: les cosmogonies [visió del món], els modes de pensament, la imatge de l'home, els sistemes de valors, la religió, els costums, els símbols, els mites; però també les seves obres materials: la tecnologia, els modes de producció, el sistema monetari; a més, les institucions socials i les regles morals i jurídiques" (1979:39).

HARRIS, Marvin (1982) [1981] *Introducción a la antropología general*. Madrid, Alianza Editorial.

"La cultura alude al cuerpo de tradiciones socialmente adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar" (1982:123).

GEERTZ, Clifford (1987)

"[El concepto de la cultura] denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas

y expresados en las formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan, y desarrollan su conocimiento y de actitudes frente a la vida...".

GIDDENS, Anthony (1991) [1989] *Sociología*. Madrid, Alianza Editorial.

"Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir" (1991:65).

SHWEDER, Richard (1991)

"La psiquis refiere a la persona intencional. La cultura refiere al mundo intencional. Personas intencionales y mundos intencionales son cosas interdependientes, dialécticamente constituidos y reconstituidos a través de las actividades y las prácticas intencionales que son sus productos... La cultura es el esquema constituido de las cosas para pensar a las personas" (p. 101)

DUBBS, Patrick J.; WHITNEY, Daniel D. (1980)

"Cultura es el conjunto de ideas, estrategias y planes compartidos como guías comunes aprendidas desde la infancia. Las culturas comprenden los valores y las creencias, las reglas y los códigos de conducta y de comportamiento, los paradigmas lingüísticos, los modelos de hacer uso de la palabra (...) y las visiones sobre la manera de hacer y no hacer las cosas".

| Clasificación de las Definiciones de Cultura | |
|--|--|
| Tópica: | La cultura consiste en una lista de tópicos o categorías, tales como organización social, religión, o economía |
| Histórica: | La cultura es la herencia social, o la tradición, que se transmite a las futuras a las generaciones |
| Comportamental: | La cultura es el comportamiento humano compartido y aprendido, un modo de vida |
| Normativa: | La cultura son ideales, valores, o reglas para vivir |
| Funcional: | La cultura es la manera que los seres humanos solucionan problemas de adaptación al ambiente o a la vida en común |
| Mental: | La cultura es un complejo de ideas, o los hábitos aprendidos, que inhiben impulsos y distinguen a la gente de los animales |
| Estructural: | La cultura consiste en ideas, símbolos, o comportamientos, modelados o pautados e interrelacionados. |
| Simbólico: | La cultura se basa en los significados arbitrariamente asignados que son compartidos por una sociedad |

BODLEY, John H. (1994) "An Anthropological Perspective", a *Cultural Anthropology: Tribes, States, and the Global System*.

(Document basat en la recopilació feta per Ferran Estrada i Bonet, UB)

Figura 4. Definicions de cultura. Document basat en la recopilació feta per Ferran Estrada i Bonet, UB.

Definicions de valor

“En el ámbito de la ética, el valor es una propiedad de los objetos, incluidos los objetos físicos como también de los objetos abstractos (por ejemplo, acciones), que representa su nivel de importancia. El valor ético de algo denota su grado de importancia, con el objetivo de determinar que acción o vida es mejor realizar o vivir (Deontología), o por lo menos un intento de describir el valor de distintas acciones (Axiología). Puede ser descrito como tratando a las acciones mismas como objetos abstractos, asignándoles valor a ellas. Trata sobre la conducta correcta y la vida buena, en el sentido que una acción que posee mucho valor o un valor relativamente elevado puede ser considerada "buena" desde un punto de vista ético (en el sentido de un adjetivo), y una acción que posee un valor bajo o por lo menos bajo en sentido relativo puede ser considerada *mala*”. Wikipedia [consulta, 27/05/2014]

“La cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores”. Real Academia Española [consulta, 27/05/2014]

Figura 5. Mostra de definicions del concepte Valor.

Definicions d'institució

Part 1

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, o también segons Wordreference: “Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Real Academia Española [consulta, 27/05/2014]

“Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.” Wikipedia [consulta, 27/05/2014]

Part 2

“conjunto de ideas, opiniones y normas de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada” (**PETIT, F.**; 1984:28)

“... un modo estandarizado de conducta social o un modo de co-actividad” (**NADEL**, 1974:123)

“un conjunto de normas que se aplican en un sistema social, y que definen lo que es legítimo y lo que no lo es en dicho sistema” (**MENDRAS**, 1968:109)

El concepto de institución “implica un acuerdo sobre una serie de valores tradicionales alrededor de los que se congregan los seres humanos. Esto significa también que esos seres mantienen una definida relación, ya entre sí, ya con una parte específica de su ambiente natural o artificial. De acuerdo con lo estatuido por su tradicional propósito o mandato, obedeciendo las normas específicas de su asociación, trabajando con el equipo material que manipulan, los hombres actúan juntos y así satisfacen algunos de sus deseos, marcando al mismo tiempo su impronta en el medio circundante” (**MALINOWSKI**, 1993:44)

Institución es “un sistema establecido o reconocido socialmente de normas o pautas de conducta referentes a determinado aspecto de la vida social” (**RADCLIFFE-BROWN**, 1993:189)

Institución es “un agregado duradero de conductas humanas, organizado en torno a un propósito o intención o fin central” (**VALDÉS**, 1989:106)

Figura 6. Mostra de definicions del concepte Institució. Part 2. Definicions extretes de ZINO, J. (2000) *La estructura social*. Murcia: Universidad Católica de San Antonio

Yo creo bastante en la suerte. Y he constatado que, cuanto más duro trabajo, más suerte tengo. JEFFERSON, T. (1743-1826)

LOS 4 FUNDAMENTOS DE **sumamos**

JUNTOS LLEGAREMOS DONDE QUEREMOS



La Misión

Acompañamos de forma duradera a nuestros **clientes y partners**, desarrollando **relaciones a distancia sin distancia** y proponiéndoles **soluciones** financieras adaptadas.



La Ambición

Vamos a **situarnos en el top 3** de las entidades financieras de crédito.
Vamos a alcanzar los **3.000 millones de riesgo vivo**.

¿Cómo?

Conservando y apoyándonos en nuestro **liderazgo en el crédito rápido**

Ampliando nuestra tipología de clientes gracias al lanzamiento de nuevos productos y servicios.



Los Valores



Responsabilidad
Cumplimos con nuestros compromisos con clientes, partners, colaboradores, accionistas y sociedad.



Simplicidad
Buscamos siempre soluciones que aporten valor, **efectivas y simples**.



Proximidad
Nos gusta estar cerca de las personas. Establecemos **relaciones de confianza**.



Innovación
Hacemos de la innovación nuestra **palanca de desarrollo**.



Los Principios

1. Podemos **alcanzar** todo lo que nos proponemos.
2. Nuestro **reto es la distancia**, la excelencia la solución.
3. **Mejoramos** la vida de nuestros clientes.
4. Nuestro **espíritu** marca la diferencia.
5. Creemos en las **sinergias** para alcanzar el éxito.
6. Nuestro Grupo nos da **energía** para conseguir nuestra Ambición.
7. Nos **comprometemos con la sociedad**.
8. Somos un **lugar privilegiado** para trabajar.

Figura 7. Missió, Ambició, Valors i Principis.

Me gusta y me fascina el trabajo. Podría estar sentado horas y horas mirando a otros cómo trabajan. JEROME, J.K. (1859-1927)

Los Valores de **Súmamos**

Son nuestra guía para decidir y actuar



Responsabilidad

Cumplimos con nuestros compromisos con clientes, partners, colaboradores, accionistas y sociedad.



Simplicidad

Buscamos siempre soluciones que aporten valor, **efectivas y simples.**



Proximidad

Nos gusta estar cerca de las personas. Establecemos **relaciones de confianza.**



Innovación

Hacemos de la innovación nuestra **palanca de desarrollo.**

Figura 8. Valors organitzacionals

Los Principios de **SÜmamos**



Nos definen y nos inspiran

1. Podemos **alcanzar** todo lo que nos proponemos.
2. Nuestro **reto es la distancia**, la excelencia la solución.
3. **Mejoramos** la vida de nuestros clientes.
4. Nuestro **espíritu** marca la diferencia.
5. Creemos en las **sinergias** para alcanzar el éxito.
6. Nuestro Grupo nos da **energía** para conseguir nuestra Ambición.
7. Nos **comprometemos con la sociedad**.
8. Somos un **lugar privilegiado** para trabajar.

Figura 9. Principis organitzacionals

El projecte empresarial

Diferents equips de treballadors hi van participar, mitjançant grups de reflexió per a definir el que serien els fonaments d'aquest canvi (*la missió, la visió, els valors i els principis*).

La situació de partida de l'organització en referència al projecte es l'any 2010, on la crisi del sector financer i l'entrada d'un nou accionista impulsen un nou plantejament estratègic. Es concreten objectius que impliquen canvis en el negoci, l'organització i la cultura d'empresa. Per tal d'arribar als objectius, es volia comptar amb el compromís i la implicació dels diferents equips de treball.

L'enquesta de clima de 2010 marcava aquests dos indicadors amb puntuacions baixes i la direcció, juntament amb el Departament de Comunicació Interna, va posar en marxa un pla per a modificar aquests dos àmbits. Els objectius eren crear les condicions necessàries per arribar a aconseguir els propòsits empresarials, fer constar que la direcció compta amb els treballadors i eliminar possibles resistències al canvi, tot donant rellevància als col·laboradors i creant en ells compromís amb el projecte i l'empresa.

La persecució d'aquests objectius es va fer mitjançant la creació d'un pla estratègic a 3 anys i un projecte concret.

A grans trets i per a poder tenir una idea de l'estratègia, aquestes van ser les principals accions, aquí reflectides en el to voluntariós en el que va ser plantejades:

- Definició del projecte amb un nom i un logotip.
- Definició dels fonaments (missió, visió, VALORS, principis).
- Creació d'un "kit de comunicació" .
- Protagonisme dels treballadors: s'escull el nom (entre unes opcions), es participa voluntàriament en grups de reflexió i la imatge del treballador apareix, de manera voluntària, en campanyes de Comunicació Interna.
- Fomentant comportaments i activitats del projecte per a facilitar el canvi, per exemple, s'evidencien els valors i els principis en animacions i reflexions de grup. S'inclouen en temaris de formació i en el pla d'integració de les noves incorporacions. Els valors d'empresa s'intenten fer presents sempre que sigui possible. S'anomena a aquestes accions: fer-los viure i aquí veiem un exemple *d'enculturació secundària* i de fomentar la *identitat viscuda*.
- Donant visibilitat al projecte de manera constant. Per comunicació multicanal es van transmetent missatges i decorant els espais de treball amb informació dels fonaments en diferents variants i formats.
- Sensibilitzant als diferents comandaments i a la direcció per a la difusió dels missatges en les seves comunicacions. Celebrant convencions anuals on hi assisteixen tots els treballadors de plantilla, disposant d'una newsletter per canalitzar els missatges d'interès per a l'empresa i anant de la mà Comunicació Interna i externa amb missatges i accions.

Per a mesurar impactes del projecte, comptava amb uns indicadors dins el Baròmetre Social de Clima que el Grup Internacional llança cada 3 anys. S'envien per mail a tots els treballadors i són anònimes. La filial espanyola té el seu anàlisi individual dels resultats i que es fan públics. Es valoren entre d'altres aspectes el compromís, l'orgull de pertinença i l'entesa dels desafiaments per part de la companyia.

Fa un any es van comparar els resultats de 2010 i 2013 observant una millora significativa en els indicadors de coneixement i comprensió, compromís, orgull de pertinença, confiança i visió de futur. A més de destacar la participació d'un 83,8% del total de la plantilla.

Per a posar alguns exemples:

- Ítem que valora coneixement i comprensió. *Conozco los objetivos de mi Empresa de aquí a los tres próximos años* . En 2010 un 31% donava respostes afirmatives, en 2013 un 86%.
- El compromís. *Conozco los valores de mi Empresa y estoy de acuerdo con ellos*. L'any 2010 no existia aquest ítem, però en 2013 un 88% donava respostes afirmatives.
- L'orgull de pertinença. *Me siento orgulloso de trabajar en mi Empresa*. En 2010 un 67% donava respostes afirmatives, en 2013 un 84%.
- La confiança i la visió de futur. *Soy optimista en lo que respecta al futuro de mi Empresa*. Del 77% en 2010 al 91% en 2013. *La evolución de la Empresa es un hecho positivo para mi*. Del 59% en 2010 al 91% en 2013.

Figura 10. Explicació detallada del projecte empresarial

Cuando el trabajo no constituye una diversión, hay que trabajar lo indecible para divertirse. PONCELA, E.J. (1901-1952)



Figura 11. Segell del pla d'acció derivat de l'enquesta de clima social de 2013.

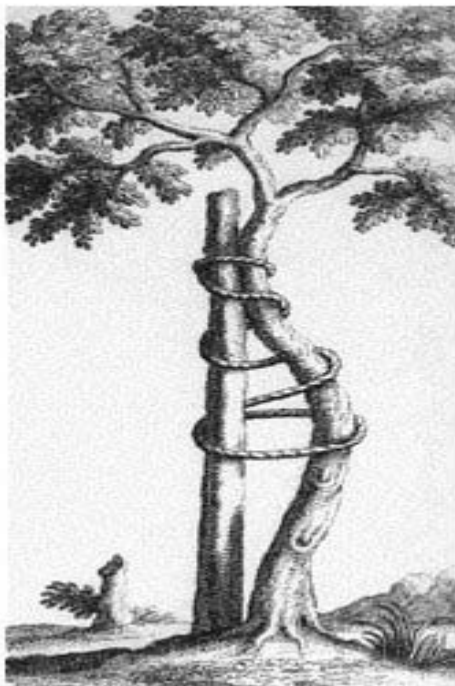


Figura 12. L'arbre d'Andry.

Nicholas Andry de Boisregard (Lyon; 1658 - París; 1742), metge francès. Emblema que avui defineix la Cirurgia Ortopèdica.