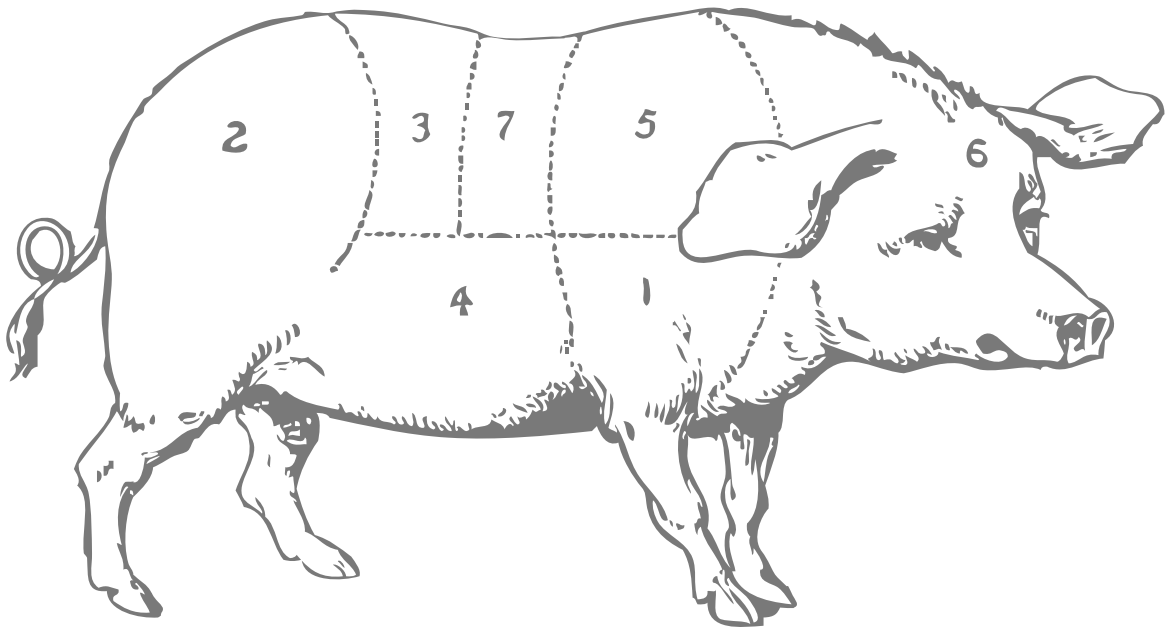


La digitalització de la direcció i gestió dels recursos humans a la indústria càrnia de la Garrotxa



Jordi Puig i Martín

Aquest estudi ha estat elaborat com a projecte final del Màster en Direcció i Gestió de Recursos Humans (edició octubre del 2016) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), sota la direcció acadèmica de la Pilar Ficapal. El tutor n'ha estat en Ramon Casabona, i la consultora del projecte n'ha estat la Carolina Espuny.

La versió en pdf d'aquest document es pot descarregar des del blog www.empresaparticipativa.com

Parets del Vallès i Olot, setembre del 2018

Jordi Puig i Martín

Sociòleg i músic.

Vaig estudiar sociologia perquè volia entendre el món. Em vaig especialitzar en sociologia de la religió perquè em permetia comprendre les persones. De les polítiques públiques de gestió de la diversitat religiosa vaig fer el salt a la participació ciutadana. I ara això m'ha portat a endinsar-me en l'àmbit dels recursos humans, és a dir, el món de les persones.

Índex

0. Introducció	5
1. Un món digital	7
1.1 La societat digital	8
L'era de la informació	9
Un món líquid	11
Una societat cansada	14
Una societat desconcertada	15
1.2 L'empresa digital	16
La digitalització de la cultura i de la innovació	18
La digitalització de l'experiència de client	19
La digitalització del model organitzatiu	20
La digitalització de la gestió de persones i del talent	21
La digitalització de la tecnologia	22
La digitalització dels processos	24
La digitalització de la innovació	25
1.3 La digitalització dels recursos humans	26
Primer repte: la gestió de la formació	32
Segon repte: la gestió del talent	33
Tercer repte: la gestió del coneixement	35
Més enllà dels tres reptes	36
2. L'empresa càrnia: tradició i modernitat	39
2.1 La producció de carn al món	40
2.2 La producció de carn a Catalunya	41
2.3 La producció de carn a la Garrotxa	43
2.4 Controvèrsies	45
La controvèrsia mediambiental	46
La controvèrsia laboral	48
La controvèrsia animalista	49
La controvèrsia sobre la salut	49

3. La digitalització dels RH a l'empresa càrnia de la Garrotxa: l'estudi	51
3.1 Metodologia	52
3.2 Els "14 volcans"	53
Noel Alimentaria SAU	54
Embutidos Monter SLU	56
Esteban España SA	58
Olot Meats SA	61
Cárnicas J. Colomer SA	61
Luis Oliveras SA	62
3.3 Altres persones i entitats de referència	65
Judit Capdevila, coordinadora del mòdul de grau mig "Elaboració de Productes Alimentaris" de l'Institut Garrotxa	65
Romina Garcia, directora d'oficina de GCT Plus	65
Mari Jiménez, consultora de recursos humans de Marlex	66
Mariona Pratdesaba, tècnica d'Innovacc	67
Estanis Vayreda, Tinent d'alcalde de l'Àrea de Progrés Econòmic, i regidor de Promoció de la Ciutat, Comerç i Turisme de l'Ajuntament d'Olot . .	68
Glòria Ensesa i Albert Vergés, organitzadors del Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa	71
4. Anàlisi	72
L'organització del departament de recursos humans	73
La incorporació dels treballadors	73
El talent i la formació	74
Els horaris i la mobilitat	75
Comunicació i participació	75
5. Conclusions	77
6. Annex 1	79
Fitxes tècniques de les entrevistes	79
7. Annex 2: Fonts i bibliografia	83
Articles digitals	84
Bases de dades online	86
Llibres i publicacions digitals	86
Llibres en paper	87

0. Introducció

La societat la formen persones. L'empresa la formen persones. Societat i empresa, doncs, viuen, observen i comparteixen els mateixos fenòmens socials. És per això que les ciències de l'empresa i les ciències socials són les mateixes ciències, i que les aportacions d'unes i altres a l'observació i la comprensió (el *verstehen* que deia Weber) del món que ens envolta ens són absolutament necessàries. Precisament, en aquest estudi hem partit d'aquesta premissa que acabem d'exposar: hem estudiat el procés de digitalització dels recursos humans a l'empresa, perquè ens ajuda a entendre com es digitalitza la societat. I ho hem fet observant com es digitalitza la societat, perquè l'empresa no es digitalitza perquè sí, sinó perquè ho fa al pas de la societat on és present. Una societat de la que n'és agent i actor. Causa i conseqüència.

En el cas d'aquest estudi, a més, hi hem afegit dos elements més de concreció. D'una banda, no hem centrat la mirada en qualsevol tipus d'empresa, sinó en les empreses càrnies. I, de l'altra, no ho hem generalitzat per a tots els territoris, sinó que ho hem acotat a la comarca de la Garrotxa. Com defensava Peter L. Berger, la sociologia s'ha de centrar fonamentalment en l'estudi de la vida quotidiana. Això significa que ni la societat existeix en abstracte, ni l'empresa existeix en abstracte. I, que si cal observar-les, el primer que cal fer és aterrar-les. "*Tenim el cap allà on hi tenim els peus*", afirma l'activista social Josep Maria Monferrer. En aquest cas, els peus els hem posat en la trentena d'empreses que, des d'una comarca interior catalana, cada dia alimenten, tant metafòricament com físicament, a milers de persones d'aquest país.

Aquest estudi és el projecte de final de màster del Màster en Direcció i Gestió de Recursos Humans de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). L'autoria, per tant, és individual. Ara bé: com en tota recerca social, aquesta és impossible sense les persones. En aquest sentit, no vull acabar aquesta introducció sense mostrar un agraïment explícit a aquelles persones que han fet possible l'estudi. En primer lloc, a les persones entrevistades. Els mesos de juliol i d'agost són complicats, i malgrat tot m'han ofert el seu temps desinteressadament, i és un gest que els agrairé sempre. En segon lloc, a les persones que m'han compartit informació, reflexions, o que m'han facilitat el contacte amb les persones entrevistades. Són l'Albert Terradellas i la Neus Cañigueral, en Rafel Tresserras, en Xavier Puigvert, en Carles Casacuberta, en Jordi Feu, en Pep Berga, i la periodista de la revista *Eurocarne* Gema Nogueras. En tercer lloc, als responsables acadèmics que m'han acompanyat: la Pilar Ficapal, directora acadèmica del Màster; en Ramon Casabona, tutor del Màster; i la Carolina Espuny, consultora del Projecte de fi de Màster. En quart lloc, al Marc Julià: aquest treball és també fruit d'una conversa d'ara fa dos anys i mig, quan em va convèncer de matricular-me al màster de recursos humans de la UOC. Finalment, un immens agraïment per a la Yolanda: totes les hores dedicades al projecte són hores que no he dedicat a ella.

1. Un món digital

1.1 La societat digital

Com descriuríeu la societat en la que vivim? Certament, no és senzill: ens manca perspectiva, ens manca camp de visió. L'observació sempre és més senzilla que l'autoobservació. Per aquest motiu, la ciència ens és molt útil, ja que ens aporta mètode, ens aporta distància. La història, per exemple, ens acara al passat. Si mirem on som a partir d'on venim, aviat veurem que la nostra societat es caracteritza per un coneixement i un ús de la tecnologia molt superior al de, per exemple, fa cent anys. Però també molt superior al de fa cinquanta anys. O, senzillament, al de fa deu anys: el primer tuit, recordem-ho, va ser publicat el 21 de març del 2006 (Chapman, 2011). O Google Docs, que no s'allibera per al públic en general fins el febrer del 2007. I Instagram no va aparèixer a l'Apple Store fins el 6 d'octubre del 2010. Ara mateix, la Generalitat de Catalunya acaba d'informar que el proper 7 de setembre començarà a circular el primer "bus autònom" (autobús autotripulat) amb passatgers (Estorch, 2018). És en aquest sentit que, seguint una visió històriogràfica, molts autors proposen descriure la nostra societat seguint el criteri de les revolucions industrials. Així, si la primera revolució industrial fou la lligada a la màquina de vapor, i la segona, a l'electricitat, avui ens trobaríem en plena tercera revolució industrial, lligada en aquest cas a l'electrònica i la informàtica. És l'anomenada *revolució digital* (de vegades anomenada també "quarta revolució", perquè en cert moment el terme "tercera revolució" va ser emprat per a defensar la revolució industrial en clau ecològica i mediambiental). Ara bé: com en la resta de *revolucions industrials*, cal no perdre de vista que el nom no fa la cosa. Ni el carbó, ni l'electricitat, ni els ordinadors no són una revolució. Una revolució és un canvi social, cultural, econòmic, polític, filosòfic, ecològic... Com aprofitaria Thomas Kuhn per a la defensa del seu concepte de *revolucions científiques*, en la seva obra *The Structure of Scientific Revolutions* de 1962, una revolució és un canvi general de paradigma. El nom, la bandera, el lema de les revolucions industrials, acostuma a ser l'agent de canvi, la gota que fa vessar el got. Però el que ens importa és el got vessat, el nou paradigma. Per a comprendre el significat profund i les conseqüències d'aquesta revolució digital, el que cal és escoltar els pensadors que aborden aquest nou paradigma, des de les diverses perspectives d'anàlisi. Si la primera revolució industrial, la del vapor, és la revolució de l'aparició de la classe obrera, l'aparició de la fàbrica, l'aparició de les carreteres modernes, l'aparició de les ciutats industrials, l'aparició de la lluita de classes... el que ens cal és entendre què significa avui viure la revolució digital. Sobretot, i perquè les altres revolucions ens ho han deixat molt clar, la revolució social i cultural provocada per les revolucions industrials no té marxa enrere.

L'era de la informació

Un dels pensadors pioners a l'hora d'intentar comprendre aquesta revolució digital fou Manuel Castells. Autor d'una magna obra en tres volums, *L'era de la informació*, el sociòleg català ja apuntava el 1996 diverses línies que el temps ha anat confirmant. D'entrada, identificava clarament el tret diferencial de la nova tecnologia digital: la seva capacitat de penetració en tot l'àmbit de l'activitat humana (Castells, 1997, pàg. 31). Fixem-nos en un detall que Castells no diu, si ho volem merament simbòlic, però no per això menys significatiu: abans de la primera revolució industrial, els llapis es feien artesanalment. Després, es fabricaren mecànicament. Amb la segona revolució digital, aquests llapis es fabricaren de manera més ràpida i eficient, i amb nous materials millors i més barats. Però ha estat la tercera revolució industrial la que ha comportat l'aparició dels nous llapis digitals (les empreses pioneres, en aquest sentit, han estat la japonesa Wacom, amb els seus llapis per a tauletes digitals, i l'americana Apple, amb el seu Apple Pencil). És a dir: no és només que la digitalització ens permeti fer millor el que ja fem (com va representar en el seu moment la màquina d'escriure elèctrica), o fer noves coses (com va representar, llavors, l'aparició de la televisió): és que ens transforma, ens “digitalitza” el que ja tenim, el que som. Aquest, com diu Castells, és un tret diferenciador de la nova època. Un altre tret que planteja l'autor és la transformació de la societat en clau de xarxa. La digitalitat és un marc orientat a l'intercanvi d'informació. I aquesta informació circula seguint les seves pròpies regles: la informació és compartible, multiplicable, intangible, instantània. Les persones, en una societat digitalitzada, tendeixen a agrupar-se en funció dels intercanvis d'informació, i això configura una forma de xarxa que supera les formes piramidals i comunitàries anteriors. La posició de l'individu respecte del col·lectiu és el que n'acaba configurant la identitat, i per aquest motiu Castells està molt preocupat per la identitat individual dins la societat xarxa. Aquí, les seves reflexions lliguen perfectament amb la proposta del periodista i sociòleg libanès Amin Maalouf, de les *identitats múltiples* (Maalouf, 1998): en una societat xarxa, l'individu gestiona diverses identitats en paral·lel, i “activa” cada una d'elles en funció del context, i de les necessitats. La xarxa, no ho oblidem, no és neutra: com diu Castells, *les noves tecnologies de la informació estan integrant el món en xarxes globals d'instrumentalitat* (Castells, 1997, pàg. 48). La identitat, la xarxa, no respon a l'altruisme, sinó a l'interès. L'utilitarisme pren força en la societat digital, una societat cada cop més individualista.

Quan Castells observa l'empresa i la digitalització del treball, les seves reflexions no fan sinó corroborar el que ha dit fins ara. La societat xarxa és una societat de consumidors en xarxa. La identitat múltiple esborra la frontera entre treballador i client, entre proveïdor i competència. Que avui les empreses hagin abandonat el vell “el client sempre té la raó” per la nova visió estratègica centrada en l'*stakeholder* no és sinó

conseqüència d'aquest fet. La reputació és global, és xarxa (Moral, 2015). Això implica canvis en l'organització: l'empresa no pot ser una caixa negra, on hi entra una matèria primera, i en surt un producte elaborat. El consumidor vol saber com es tria la matèria, com es produeix, qui hi ha darrere de les parets de la fàbrica. Com es gestionen els residus, com es tracta els treballadors, què s'importa i què no, què s'exporta i què no. Un client que, no ho oblidem, pot ser un treballador, un proveïdor, o un accionista. O tot alhora. Un client que vol saber o, fins i tot, vol decidir. Vol triar. L'empresa ha d'esdevenir, doncs, més flexible, per tal que *la producció s'acomodi al canvi constant sense pretendre controlar-lo* (Castells, 1997, pàg. 182). És llavors quan les empreses en digitalització aplanen les velles estructures piramidals, i promouen els processos *bottom-up*. Cal alleugerir els processos, accelerar la presa de decisions, reduir intermediaris. Tot per transitar, com diu Castells, *de la producció en sèrie a la producció flexible*. Alhora, l'empresa no pot tancar-se en sí mateixa: necessita d'altres empreses, bé per externalitzar, bé per cooperar. La volatilitat del mercat xarxa fa impossible que la competència "et robi clients" perquè, avui, ja no són de ningú. En canvi, el mercat globalitzat imposa acabar amb les guerres de proximitat: les velles competidores avui són empreses que es necessiten. O bé per fer pressió davant l'administració, o bé perquè comparteixen un mercat laboral que no respon a les necessitats, o bé perquè necessiten més múscul per a exportar. Així, aquestes empreses que es transformen internament, i que es transformen cap enfora, esdevenen "empreses xarxa", és a dir: *aquella forma específica d'empresa que el seu sistema de mitjans està constituït per la intersecció de segments autònoms de sistemes de fins* (Castells, 1997, pàg. 199) o, com ell mateix definiria posteriorment, *la forma organitzativa construïda entorn d'un projecte de negoci que resulta de la cooperació entre diferents components de diverses empreses, operant en xarxa entre elles durant la duració d'un determinat projecte de negoci, i reconfigurant les seves xarxes per tal de dur a terme cada projecte* (Castells, 2001, pàg. 84). Per un moment, oblidem que les empreses tenen formes jurídiques, i accionistes, i assalariats, i autònoms. I pensem sols en relacions, i en intercanvi de diners, productes i serveis. Doncs l'empresa xarxa és això: tothom relacionat amb tothom, establint connexions en benefici propi, però creant benefici comú. I aquesta transformació no la causa la tecnologia, però sí que la fa possible (Castells, 1997, pàg. 197).

Finalment, tot això canvia el món del treball. Avui estem molt acostumats a sentir parlar d'Uber i de Cabify (El TSJC mantene..., 2018), dels repartidors de Globo o d'Amazon (El fin de los repartidores, 2018), o fins i tot dels nous mitjans de comunicació sense periodistes (Més digitals..., 2018). Però el 1996 Castells ja alertava d'aquesta ultraflexibilització del treball en l'era digital, en positiu i en negatiu. En positiu, perquè *les tecnologies de la informació demanden una major llibertat per tal que els treballadors*

més ben informats desenvolupin plenament tot el seu potencial de productivitat. El treballador en xarxa és l'agent necessari de l'empresa xarxa que les noves tecnologies de la informació han fet possible (Castells, 1997, pàg. 270). En negatiu, perquè la flexibilitat dels processos i mercats laborals induïda per l'empresa xarxa, i permesa per les tecnologies de la informació, afecta profundament les relacions socials de producció heretades de l'industrialisme, tot introduint un nou model de treball flexible i un nou tipus de treballador: el treballador flexible (Castells, 1997, pàg. 294).

Un món líquid

A l'hora de pensar la realitat que ens envolta, un recurs útil, tant per a aclarir-nos les idees, com per a transmetre la nostra visió, és l'ús de metàfores. Les metàfores poden ser més encertades o menys, més exitoses o menys, però qui sense cap mena de dubte va encertar-la a l'hora de triar-ne una com a pal de paller del seu model d'explicació dels canvis que viu avui el nostre món fou el sociòleg anglo-polonès Zygmunt Bauman. L'any 2000, la seva obra *Liquid Modernity* va revolucionar la forma de dirigir la mirada vers el desconcert provocat per les teories que afirmaven la fi de la modernitat. En aquell moment, el politòleg americà Francis Fukuyama, en la seva obra *The End of History and the Last Man*, escrita el 1989, defensava la fi de la història, en tant que el món, ideològicament, ja no podia seguir avançant més (i que el pensament neoliberal, a nivell polític i econòmic, era la culminació de l'avenç de la humanitat). En sentit contrari, els hereus del postmodernisme dels anys 70, que tenien com a grans referents filòsofs i lingüistes com Foucault o Derrida, plantejaven també que la modernitat, o el procés modernitzador, ja havia culminat, però per implosió: l'ideal de progrés humà inherent a la modernització era ja impossible en un marc d'absolut relativisme de valors, on la inexistència d'una cultura comuna feia ja inabastable el vell ideal de construir, compartir i defensar utopies universals. És el context d'aparició dels nous feminismes i la ideologia *queer* (amb referents com l'americana Judith Butler) o de la gramàtica transformacional del lingüista Noam Chomsky. Davant de tot això, Bauman es qüestiona si realment el procés modernitzador ha acabat, o si més aviat s'ha transformat. I, tot reflexionant sobre això, s'adona que el que ha canviat no és la modernització en sí, sinó el context on aquesta es produeix. La liberalització dels mercats, lligada a l'aparició de les tecnologies de la informació i la comunicació, han globalitzat una modernització que fins llavors es produïa en territoris determinats. I això fa que els elements que atorgaven seguretat al procés modernitzador (l'estat, la política, la comunitat, la cultura, les regles...) deixin de ser-nos útils. És el pas de la modernitat sòlida, a la modernitat líquida, una modernitat caracteritzada per l'individualisme i la incertesa. La globalització ha obert la societat, i *una societat oberta és una societat exposada als cops del "destí"* (Bauman, 2007, pàg. 15). Si la modernitat

sòlida era un context d'esperança, en la modernitat líquida els humans actuem guiats per la desconfiança, pel recel, per la por: *la vida social canvia quan la gent viu darrere de murs, contracta guardians, condueix vehicles blindats, porta porres i pistoles i assisteix a classes d'arts marcials* (Bauman, 2007, pàg 17). Aquí potser es pot acusar Bauman d'exagerar (si més no en la tria d'exemples) però sí que és cert que la idea de fons, la importància i el protagonisme que pren la por a l'hora de condicionar el pensament i la presa de decisions a nivell social, coincideix plenament amb les reflexions del sociòleg alemany Ulrich Beck, que afirma en la seva famosa obra de l'any 1992 *Risk Society: Towards a New Modernity* que la globalització ha comportat un augment de la percepció social del risc (o dels riscos, en general), fins al punt que la capacitat de minimitzar o reduir l'exposició al risc ha esdevingut una nova forma de capital, tant pel que fa a la capacitat de ser comprat o venut, com per la seva capacitat de ser acumulat i, per conseqüència, de diferenciar estrats o classes socials. Així, Beck posa com a exemple la volatilitat del mercat laboral, davant la qual les classes privilegiades són les que poden garantir certa estabilitat laboral, mentre que les classes desfavorides són les que estan més exposades a la precarietat, i a l'atur. I si hi ha un transvasament de les antigues classes privilegiades a les actuals, és perquè aquelles han invertit el seu capital monetari en capital de seguretat (assegurança mèdica, pla de jubilació, sistemes de seguretat privada a la llar, clubs privats de networking professional, etc.), un valor més important avui que no pas altres tipus d'inversió (Beck, 2013). La *por* de Bauman, al nostre entendre, cal abordar-la des d'aquesta perspectiva: la por a la incertesa, a la liquiditat. En aquest context, el paper de la tecnologia és clau: la tecnologia ha afavorit la liquiditat, al pas a la societat líquida, en tant que ha estat un instrument de globalització; la tecnologia és causa de moltes de les actuals incerteses (terrorisme, hàckers, robotització del mercat laboral, fractura digital...) i, alhora, la tecnologia ens aporta noves seguretats (formació online, sistemes de vigilància, connectivitat...).

Ara bé, la tecnologia, en aquesta modernitat líquida, té també un altre protagonisme: és un element clau que explica el nou paper que pren el consum com a agent relacional de la nova societat. Perquè avui vivim en una societat de consum, i una "societat de consum" no és una societat on es consumeix molt, sinó una societat que fa, del consum, un dels seus fonaments estructurals. La tecnologia, en l'àmbit del consum, ha revolucionat el producte, els productors, els distribuïdors, el propi mercat (sabríem avui comprar sense internet?), la informació i, sobretot, el propi consumidor. Perquè, com afirma Bauman, *la característica més prominent de la societat de consumidors (...) és la transformació dels consumidors en béns de consum* (Bauman, 2008, pàg. 24). Potser l'exemple més evident d'això són les xarxes socials: qui és el client de Facebook? O de LinkedIn? Un "usuari" que no paga (però que rep un servei)? Un

anunciant? O un comprador de dades agregades (és a dir, un “comprador d’usu-aris”)? Si adquirim una bicicleta a Wallapop podem tenir el miratge de trobar-nos compradors i venedors per a fer l’intercanvi, però el veritable producte som nosaltres, que aportem (gratuitament!) a Wallapop una inigualable informació sobre el mercat, i no pas la bicicleta. La tecnologia ha canviat les regles del mercat, i ha transformat el sentit del concepte de consum. Què consumim? En una societat de l’abundància, on les identitats sòlides han donat pas a identitats líquides, ja no consumim sols per a gaudir del producte, sinó sobretot per a construir la nostra identitat de consumidors. Consumim productes que ens diferenciïn, que ens portin un valor diferencial que, adequadament publicitat, ens faci emergir del magma “desidentitari” de la liquiditat: *la tasca dels consumidors, i el motiu principal que els empeny a dedicar-se a una activitat consumista incessant, és la tasca d’elevant-se a si mateixos per damunt d’aquella invisibilitat i aquella insubstancialitat grises i planes i d’aconseguir destacar de la massa d’objectes indistingibles que “floten amb el mateix pes específic” i, així, atraure les mirades de consumidors*” (Bauman, 2008, pàg. 24). En aquest sentit, val la pena lligar les reflexions de Bauman amb les del filòsof francès Michel Lacroix, que defensa que el valor màxim de la societat actual és l’emoció (Lacroix, 2005). L’emoció, la vivència emocional, és el producte del segle XXI: és individual, és il·limitada, és addictiva (i genera tolerància: cada cop necessitem majors emocions per a sentir el mateix plaer), no és acumulable, no és prestatble... És el gran triomf d’Instagram: és una xarxa on, a partir de fotografies, els usuaris comparteixen experiències emocionals, a través de les quals construeixen les seves identitats de consum respecte dels altres.

En l’àmbit del treball, això és fonamental: qui no ha sentit parlar del “salari emocional”? El *millennial* necessita salari emocional perquè, amb la feina, hi manté una relació de consum. I consumir vol dir emocionar(-se). Per què s’ha produït aquest fenomen? Per què el *millennial* ja no respon a valors com l’esforç, la fidelitat, la constància, el respecte a l’autoritat...? Perquè vivim en un context de treball líquid, on les pròpies empreses, a còpia d’insistir en la flexibilitat, han acabat dissolent els valors sòlids que fonamentaven el model (fins i tot els estrictament basats en les relacions interpersonals, com el mateix autor explica en l’obra *Liquid love*). L’ètica del treball, basada en el convenciment de que treballar és bo en si mateix, i que parteix d’una relació de reciprocitat (treball-salari), forma part d’aquest món de solideses que la liquiditat esborra. Aquella concepció del treball com a pal de paller de la vida, com a element estructurador de la realitat. L’aforisme marxista del treball que dignifica. Tot això, la modernitat líquida ho esborra, ho liqua, senzillament perquè l’ètica del treball ja no dóna protecció en un context d’incertesa. I, per aquest motiu, el treballador demana una nova relació a l’empresari. Si aquest no pot oferir solidesa, aleshores en compensació el treballador demana emoció. I esdevé així treballador-client. On el treball en si mateix esdevé

secundari per al treballador, que actua com a consumidor. Com afirma Baumann, *en l'etapa industrial de la modernitat hi havia un fet inqüestionable: abans que res, tot-hom havia de ser productor. En aquesta "segona modernitat", en aquesta modernitat de consumidors, la primera i imperiosa obligació és ser consumidor; després, pensar en convertir-se en qualsevol altra cosa* (Bauman, 2000, pàg 48). Com que el consum no és ètic (en el sentit de Max Weber), sinó que és estètic, per aquest motiu Bauman parla, en el cas del treball, del pas de d'ètica de la producció a l'estètica del consum.

Una societat cansada

Byung-Chul Han és un filòsof coreà, professor de la Universitat de Berlín. Tot i que feia anys que estudiava l'evolució del capitalisme al món, i l'aparició de noves formes de totalitarisme, el seu nom va començar a córrer pels passadissos de les facultats de ciències socials a partir de la publicació el 2010 de la que avui és la seva obra més coneguda, el petit opuscle *Müdigkeitsgesellschaft*, és a dir, la "societat del cansament". En aquest llibret, Han proposa una perspectiva fins a cert punt provocadora, però alhora molt inspiradora: les malalties que afecten una societat no només la influeixen per la pròpia malaltia en si, sinó també per la forma com provoquen que les societats es pensin a si mateixes. En aquest sentit, Han observa que les malalties bacteriològiques i víriques van fer que les societats occidentals abraressin conceptes com el contagi, la profilaxi o la immunització. La malaltia contagiosa contraposa "l'altre", que és qui té la malaltia i pot contagiar, amb el "nosaltres", que estem sans i podríem contaminar-nos. L'estrany, l'estranger, l'amenaça. Quants nacionalismes no han respost a aquest patró? La vacunació, aquesta petita autoviolència protectora, en el marc social esdevé el mal menor, el risc saludable, la contrapartida alliberadora. La disciplina, l'obediència, són valors protectors enfront el bacteri, el virus. La violència queda justificada en un context higiènic, assèptic, desinfectant.

Avui, però, ens trobem en un canvi de paradigma. Les velles malalties, si més no en els països rics, han estat superades. Ja no morim de lepra, de pesta o d'epidèmia de grip. I, com diu Han, la societat disciplinària ha donat pas a una societat del rendiment. Què vol dir, això? En un context de malalties contagioses, el valor de l'autoritat és central per a garantir que la "massa" eviti riscos innecessaris. La "massa" és voluble, és dèbil, i davant d'això l'autoritat (l'autoritarisme) és la solució per a garantir el benestar general. Avui, però, si ens hi fixem, el vell concepte d'autoritat està en crisi. L'estat, la religió, la moral... La societat del segle XXI és individualista, aposta per la satisfacció de la persona, desconfia dels discursos comunalistes: societat xarxa, participació, mediació, lliure mercat... Per què s'ha passat d'un paradigma social-cultural a l'altre? Perquè *a partir d'un determinat nivell de producció, la negativitat de la producció té un efecte bloquejador i n'impedeix un creixement ulterior. La positivitat del poder és*

molt més eficient que la negativitat del deure. D'aquesta manera, l'inconscient social passa del deure al poder. El subjecte de rendiment és més ràpid i més productiu que el d'obediència (Han, 2017). En el cas del treball, Hanna Arendt pronosticava que el treballador del futur renunciaria a la seva individualitat i esdevindria un *animal laborans* absolutament passiu, però Han la contradiu: *l'animal laborans tardomodern no renuncia de cap manera a la seva individualitat ni al seu ego per consumir-se treballant en el procés vital anònim de l'espècie. (...) L'animal laborans tardomodern és, en sentit estricte, qualsevol cosa excepte animalitzat. És hiperactiu i hiperneuròtic* (Han, 2017). Seguint el raonament de Han, la societat actual ha transferit la responsabilitat, del col·lectiu, a l'individu. I això ha comportat canviar de malalties de referència: la societat ha construït noves malalties, i aquestes noves malalties estan estructurant la societat. I les malalties de la societat actual ja no són les malalties contagioses, sinó les malalties neuronals. Aquelles malalties fruit de l'individualisme, de la individualitat. Del pes de la responsabilitat, de la hiperactivitat, de la hiperatenció. De la nova velocitat, afavorida per la hiperconnectivitat, per les tecnologies de la informació. Malalties com l'obesitat, l'estrès, el *burnout* o la depressió. Malalties que ja no responen a conceptes com autoritat, contagi, perfil·laxi, alteritat. Avui, els conceptes de referència són auto-disciplina, autoconeixement, motivació, voluntat, esforç, dedicació, constància... Per als humans, aquesta pressió és inabastable. Era més senzill renunciar a la llibertat, i posar-se a les ordres d'una autoritat externa. Avui això no és possible, i els humans acabem absolutament esgotats... psicològicament. És la societat del cansament. Un cansament que acaba construint, explicant la societat.

Una societat desconcertada

“Com descriuríeu la societat en la que vivim?”, ens preguntàvem a l'inici. A grans trets, hem mirat de veure com la filosofia i la ciència social mira de donar resposta a aquesta pregunta. I ens hem centrat en tres explicacions inspiradores: xarxa, líquidesa, cansament. I n'hi ha moltes més. Hem triat aquestes perquè hi veiem una relació clara amb els canvis tecnològics i la tercera revolució industrial que hem presentat abans. D'altres s'allunyen més d'aquest entorn digital, tot i que també ens poden ser útils: la “pluralització” de Peter L. Berger, la “modernitat reflexiva” d'Ulrick Beck y Anthony Giddens, el “postmaterialisme” de Ronald Inglehart... En tot cas, tots aquests pensadors (sí, tots són homes) han mirat de respondre a un problema de fons no sempre prou explicat: el desconcert. Som una societat que es viu amb desconcert a sí mateixa. Sempre ha costat autoobservar-se, però la velocitat dels canvis fa que ara encara sigui més difícil, més complex, més inquietant. I és en aquest context que hem de fer ús d'aquestes explicacions: no hem de perdre de vista que són explicacions parcials, contextuais, i que cal posar sempre en dubte.

1.2 L'empresa digital

En aquest context social de canvis tecnològics i culturals, com s'hi situa l'empresa? Quins canvis ha experimentat el món empresarial, el món productiu, però també quins canvis, quines innovacions ha provocat? Adolfo Ramírez Morales és el director general adjunt, i responsable de l'àrea de tecnologia, del Banco Santander. Just aquest octubre farà un any, va publicar un llibret sobre la digitalització de les empreses, *Digitalízate o desaparece*. En ell, Ramírez identifica els elements clau del que significa la digitalització, la transformació digital de les empreses. D'entrada, i com ja hem insinuat anteriorment, deixa ben clar que la digitalització va molt més enllà de l'adopció de noves tecnologies: si bé les tecnologies digitals són un element central d'aquest procés, el que fa que parlem de digitalització com a veritable revolució industrial, i com a canvi de paradigma, és que *aquesta transformació no consisteix exclusivament en invertir en tecnologia, tot i que lògicament s'haurà de fer; no es limita a una fantàstica gestió del big data, que caldrà tenir-la; ni en comptar en cada moment amb la darrera ocurrència en forma d'app. El que és imprescindible és obrir-se a una visió molt més àmplia i comprendre l'essència del nou pensament en el que la incertesa, la globalització, el canvi continu, la rapidesa i la complexitat s'han convertit en la nova realitat. (...) Cal arribar a una nova forma de pensar que evolucioni la cultura corporativa i, aprofitant la potència digital, posi el focus en les persones, tant en els clients com en els treballadors* (Ramírez, 2017). Això és al que ens referim quan explicitem la dicotomia de les dues cares de la digitalització: la tecnològica, i la social/cultural.

Però, per què cal que l'empresa es digitalitzi? Per un únic motiu, clar i senzill: perquè la digitalització canvia el comportament del consumidor. És aquest fet, i no cap altre, el que obliga l'empresa a relacionar-se de diferent manera amb el client, tant si és a través de noves eines digitals, com si és a través de les formes tradicionals i, a partir d'aquí, aquest canvi respecte al client fa canviar el conjunt d'àmbits i esferes de l'empresa. Com sempre, aquest canvi és alhora un repte i una oportunitat, i aquí sí que és decisió de l'empresa viure-ho com una molèstia que cal trampejar, o com un camp de creixement i de desenvolupament. Però els nous hàbits de consum han girat com un mitjó el mercat, i si es vol vendre el que cal és adaptar-s'hi. I què és allò que caracteritza aquests nous hàbits de consum? Segons Ramírez, els principals elements són:

- El client està connectat. La major part de la població (en països occidentals) fa ús actiu d'internet, en major o menor grau.
- Està informat, busca valor i compara. Abans de la massificació d'internet, el client rebia la informació d'un cercle reduït de persones. Avui, en canvi, les xarxes socials i, sobretot, les plataformes de ressenyes (Booking, Tripadvisor, HappyCow, etc.) afavoreixen l'intercanvi sense barreres d'opinions i valoracions de productes i ser-

veis. I així, *la fractura entre el coneixement dels productes per part del venedor i del client s'ha reduït dràsticament. (...) De fet, es pot arribar a pensar, i així ho demostren diversos estudis sobre el sector retail, que els compradors en moltes ocasions en saben més que els propis venedors* (Ramírez, 2017).

- Vol el control de la relació, i col·laborar amb les marques. Fins ara, la comunicació amb el client es basava en la publicitat tradicional, que és una relació unidireccional. La digitalització, en canvi, planteja un marc on el client parla i vol ser escoltat. I això va des de l'atenció al client, fins al punt d'implicar el client en la co-creació del producte.
- És social i comparteix. És molt important el preu del producte, però encara ho és més la sensació de qualitat. Segons un estudi de Séntisis, *el 85% de la pèrdua de clients ve motivada per problemes de qualitat en el servei y només un 6% pel preu* (Ramírez, 2017). El benestar o el malestar que l'empresa causa a un client es multiplica exponencialment a través de les xarxes. Avui, un client són tots els clients: un client descontent són tots els clients descontents.
- Canvia conveniència per fidelitat. El nou consumidor és volàtil respecte al producte, probablement perquè té accés a milers de productes alhora. El client arriba perquè necessita el producte, però si se'l vol fidelitzar cal oferir-li experiència. Si no s'estableix un vincle emocional amb la marca, el client no sent cap mena de fidelitat amb el producte.
- És més exigent amb la qualitat i la transparència. Recordem-ho: el consumidor té accés a més productes que mai, i això li permet ser molt més exigent. El client encara perdona menys que abans, i té expectatives de transparència: vol tenir tota la informació.
- Decideix en temps real. Facebook, Whatsapp, Telegram... Ens hem acostumat a rebre ofertes, propostes, i a gestionar-les en *real-time*. És el "*Comprar en 1-Clic*" que ens proposa Amazon. El consumidor no planifica, i tampoc no vol esperar. Això obliga les empreses a saber identificar el *moment precís* que cal fer arribar l'oferta, i a tenir la logística per a fer arribar el producte a un client que no espera.

Apostar per la digitalització, per tant, ni és una moda, ni és un caprici. I aquí val la pena esmentar una afirmació de l'estudi de la consultora Roland Berger sobre la transformació digital de l'economia. Si les seves previsions són certes (tota previsió s'ha de llegir sempre amb prudència), la transformació digital podria implicar un increment, per al 2025, de 120.000 milions d'euros sobre el VAB (Valor Afegit Brut) en els sectors analitzats, i que foren indústria, energia, farmacèutica i salut, infraestructures, transport, serveis financers, telecomunicacions i turisme (Espanya 4.0, 2018).

I en quines esferes podem observar la transformació digital de les empreses? Bàsicament, i a grans trets, en totes. Perquè la digitalització de l'empresa és la digitalització

de l'estratègia de l'empresa. La història és plena d'empreses que en el seu moment eren punta de llança, que estaven molt ben situades per ser les primeres a adaptar-se als canvis que se'ls acostaven, però que al darrer moment no ho van fer, i van caure estrepitosament: Blockbuster i internet, Olivetti i els ordinadors, Kodak i la fotografia digital, Nokia i els smartphones... Les empreses viuen aquí i ara, però només sobreviuen si miren endavant. És l'estratègia d'empresa. I, avui, com no pot ser d'altra manera, aquesta estratègia passa per la digitalització. Però no perquè les empreses hagin d'anar cap a la digitalització (si és així, ja han fet tard!) sinó perquè han de mirar cap al futur *des de* la digitalització. *Estem parlant d'un canvi de paradigma, una nova manera d'entendre i fer els negocis, de relacionar-nos amb els clients i de gestionar els equips i persones* (Ramírez, 2017). Avui el dia ens canvis són vertiginosos, i la principal novetat és que ja no podem planificar. Com afirmava Xavier Marcet en una conferència per a directors gerents de l'Escola Pia de Catalunya: *avui, la presa de decisions no es pot fer com fins ara: la "planificació estratègica" (on volem arribar, com volem arribar-hi) ja no ens serveix, el món canvia més de pressa que la nostra capacitat de planificar* (Puig i Martín, 2018). És per aquest motiu que Ramírez insisteix en que digitalitzar l'estratègia no és preguntar-nos "què volem fer", sinó "què volem ser": *per tant, sembla el moment de revisar el propòsit, la nostra proposta de valor, per a confirmar-lo, evolucionar-lo o transformar-lo si és necessari* (Ramírez, 2017). I, això, en tots els àmbits de l'estratègia, que Ramírez identifica amb els que presentem tot seguit:

La digitalització de la cultura i de la innovació

La cultura corporativa és aquell valor fort tan necessari en temps de turbulències. I, avui, vivim temps de turbulències. Digitalitzar la cultura, doncs, és fer-la útil com a pal de paller del procés de transformació digital. I, què vol dir digitalitzar la cultura? Principalment, *revisitar la missió, la visió i els valors per a, un cop concretats de nou, impulsar-los a la màxima potència com a veritables motors de la transformació* (Ramírez, 2017). És a dir: confrontar la missió, la visió i els valors als nous canvis socials presentats fins ara, i actualitzar-los perquè responguin a la nova realitat. Cal, doncs, que la transformació digital de l'empresa parteixi de la nova cultura, i no pas que la nova cultura es defineixi a partir de la transformació digital, ja que hi ha moltes maneres de dur a terme la digitalització, i el primer que cal fer és establir el criteri. Un cop establert aquest criteri, és indiferent qui lideri el procés de transformació: de ben segur que tots els impulsors estaran alineats. Digitalitzar la cultura corporativa com a primer pas del procés de transformació digital ens aportarà un imprescindible *per a què*, que evitarà que la transformació es faci per moda, per mimetisme, per a quedar bé o que sigui una transformació superficial, i no real. En aquest mateix sentit, l'estratègia de canvi passa per ressituar el paper de la comunicació dins de l'empresa: ha de deixar de ser una àrea més, per a esdevenir *una*

dimensió de la màxima importància que ha d'aconseguir professionals alineats amb la cultura de l'empresa, equip cohesionat i compromès, i ambient adequat (Ramírez, 2017). L'objectiu és que els treballadors interioritzin els nous valors, especialment en forma d'hàbits. I és important fer-ho de forma participativa: la participació de les persones en la construcció de la cultura és una de les claus de la seva adopció. I, avui, les possibilitats de participar activament en la construcció de models, en la presa de decisions o en la cocreació són pràcticament il·limitades (Ramírez, 2017).

La digitalització de l'experiència de client

La centralitat del client és un valor clàssic de la gestió empresarial: és la vella expressió de “el client sempre té la raó”, que tants maldecaps i malentesos ha comportat al llarg de la història. El món digital en cap cas no ha acabat amb aquest valor, ni tampoc no l'ha inventat ni reinventat, i segueix estant present allà mateix: a sobre de la taula de tot emprenedor que vulgui que el seu sigui un negoci d'èxit. Ara bé, el que ha canviat és el client, el consumidor, i això fa que aquesta centralitat calgui acollir-la d'una altra manera. D'entrada, l'experiència del client ha esdevingut viral: allò que viu un client, ho viuen tots (gràcies al poder multiplicador i de difusió de les xarxes). Però, en segon lloc, i sobretot, perquè l'experiència, i no només el producte, esdevé central a l'hora de valorar la relació comercial i de consum que s'estableix. Com hem comentat abans, el consumidor espera emocions. Un comentari en una plataforma d'usuaris del tipus “un menjar molt bo, però un servei antipàtic” pot arruïnar mesos de feina dura. És per això que digitalitzar l'experiència de client vol dir complexitzar l'atenció al client o usuari. Això significa canviar la perspectiva, i *afrontar l'experiència de client des de fora (des del client) cap a dins (cap a l'organització). L'estratègia intel·ligent és situar-nos en l'experiència del client i, a partir d'aquest coneixement, construir la proposta de valor. Perquè no es tracta de treure el producte que la marca vol vendre, sinó aquell que el client vol i necessita (Ramírez, 2017). Cal que l'empresa construeixi, creï una experiència de client, que compleixi aquestes tres característiques:*

- Que sigui inigualable: el consumidor digital vol especificitat, sentir-se diferent, únic.
- Que sigui integrada: el client ha de rebre una única experiència de marca.
- Que sigui individualitzada: cada client té unes expectatives diferents, que cal complir i a les que cal adaptar-se.

A nivell d'empresa, digitalitzar l'experiència de client vol dir canviar la forma de produir. En primer lloc, cal integrar tot el procés productiu, en especial les àrees de negoci i de tecnologia: és essencial que les persones encarregades de la definició dels productes coneguin totes les possibilitats de l'era digital i que els professionals de la tecnologia estiguin impregnats de l'estratègia, de les prioritats del negoci i del coneixement de les emocions dels clients (Ramírez, 2017). En segon lloc, cal situar en el centre de la

presa de decisions l'anàlisi de dades. Al segle XXI, les dades (*big data*) són l'or negre. Invertir en tractament de dades és l'única forma de poder acostar-se a un client que és múltiple i divers. I, en tercer lloc, cal estar molt atent a les emocions: *si entre un 85 i un 95 per cent de la presa de decisions és emocional, la diagnosi, la dada i la gestió emocional han de constituir l'eix central de tota organització* (Ramírez, 2017).

La digitalització del model organitzatiu

Ja ho hem vist: la societat digitalitzada implica un nou tipus de consumidor, i situar aquest nou consumidor en el centre de l'estratègia empresarial obliga a refer i replantejar, per una simple relació de cadena, tot el procés de producció. I això afecta, com hem vist en el punt anterior, la pròpia organització de l'empresa. Ja no venem només producte, sinó també experiència, i ja no venem "al gran públic", sinó a tu, a tu, a aquell altre, a aquell de més enllà... Perquè això sigui possible, *el repte resideix en passar de les obsoletes organitzacions analògiques a d'altres basades en capacitats dinàmiques, preparades per al canvi* (Ramírez, 2017). Per a Ramírez, l'èxit d'una digitalització organitzativa rau en:

- Atrevir-se a plantejar un *model de base zero*: les organitzacions són històriques, és a dir, tenen una evolució en el temps que genera cultura i dinàmiques. Cal, però, saber alliberar-se del last del passat perquè, precisament, el que cal és mirar el futur. Les organitzacions canvien sovint i s'adapten a situacions concretes del dia a dia, o a perfils i caràcters de les persones que la formen, i això pot resoldre problemes puntuals, però no és eficient. Digitalitzar l'organització ha de partir de la pregunta: si avui volguéssim crear l'empresa de zero, com l'organitzaríem?
- Optar per un model organitzatiu digital: Ramírez no dóna una recepta màgica, ja que cada empresa viu en una realitat concreta, i necessita una estructura diferent. Però el que sí que cal és optar per un model organitzatiu concret, que respongui a la realitat de la nova societat digital. I, en el cas de l'empresa, això significa un model organitzatiu especialment centrat en la persona i en l'adaptació al canvi constant. En aquest sentit, Ramírez ofereix com a exemple el model organitzatiu *Agile*, dissenyat per la consultora Mckinsey, i que es caracteritza per una organització molt horitzontal, estructurada en grups (tribus i cèl·lules) d'una gran autonomia, i articulada a través d'una plataforma tecnològica.
- Comptar amb acceleradors de canvi i comunitats: en paral·lel a l'estructura de l'organització, l'existència de grups informals dedicats a pensar l'empresa és clau per a poder proposar canvis i millores adaptatives que no serien possibles des de l'estructura merament productiva. En aquests grups, cal que les relacions entre els seus membres estiguin basades en la confiança, la col·laboració i la llibertat (i no en la urgència, el control o l'autoritat).

- Promoure la col·laboració i la participació: una organització integrada és aquella on tothom treballa, no per a la seva tasca concreta, sinó per a la visió. I, perquè això sigui possible, cal que tothom tingui veu en el conjunt. L'especialització és fonamental, però a voltes pot comportar ineficiència, o cost d'oportunitat: *l'avenç vers la intel·ligència col·lectiva és un dels grans reptes i, alhora, una de les grans oportunitats d'aquesta nova època* (Ramírez, 2017).
- Disposar de capacitats *on demand*: avui no és raonable pensar que cal integrar dins l'empresa totes les capacitats necessàries. L'empresa digital és la que sap delegar i externalitzar en funció de les necessitats de cada moment. L'empresa digital és la que viu en xarxa, i la que troba en aquesta xarxa els col·laboradors necessaris per al seu dia a dia. La clau no és el talent que tens, sinó el talent al que tens accés.

La digitalització de la gestió de persones i del talent

Ras i curt: en l'empresa digital, l'objectiu de la gestió de persones és connectar el talent amb el negoci. I, això, senzillament significa gestionar el canvi. És aquest, i no cap altre, l'objectiu de la gestió de persones: gestionar el canvi personal, gestionar el canvi organitzatiu, gestionar el canvi social i cultural. Per a Ramírez, la gestió digital de persones es resumeix en set aspectes:

1. Explicar el canvi: el canvi només és possible si la gent que l'ha de tirar endavant l'entén.
2. Vetllar per la coherència: el canvi ha de ser creïble. Si demanem un canvi a les persones, l'empresa ha de ser coherent amb ell (en especial, els líders).
3. Fer acompanyament emocional: som persones, amb pors, incerteses, dubtes, temors... Cal estimular i reforçar les persones, i obrir-los portes a la participació activa.
4. Fer evolucionar l'entorn: el canvi no es produeix en un no-lloc, sinó en un context determinat (físic, tecnològic, geogràfic, cultural...). És funció de la gestió de persones el garantir que l'entorn afavoreix, i no pas dificulta, el canvi.
5. Desenvolupar el talent i les capacitats: el canvi implica noves necessitats, i el món digital implica noves competències i capacitats (*big data*, intel·ligència artificial, realitat augmentada, *mobile learning*...). Si les persones són el motor del canvi, cal que disposin de les eines intel·lectuals que el facin possible.
6. Aportar metodologies de treball: el canvi és dur, és llarg, i a voltes és desagradit. Cal aportar metodologies per al canvi, així com actituds (Ramírez posa com a exemple la sistemàtica de *quick win*, com a actitud per a enfrontar-se als llargs processos que poden generar frustració).
7. Mesurar, consolidar i millorar: la mesura, quan parlem de canvi, no s'ha de centrar sols en el "què", sinó també en el "com". I és que *si no verifiquem que els canvis s'estan produint realment i ens limitem a llançar iniciatives i a donar-les per assimi-*

lades amb la mera comunicació o formació sense contrastar el seu veritable impacte, tant en la cultura com en els resultats, estarem cometent una veritable errada que condicionarà el procés de digitalització (Ramírez, 2017).

La digitalització de la tecnologia

Pot sorprendre que, a l'hora de parlar de la digitalització de l'empresa, es dediqui un apartat a la digitalització de la tecnologia. Però és que hem de recordar que, com hem presentat abans, la digitalització és, per sobre de tot, un canvi social: un canvi social identificat per un canvi tecnològic, però a nivell general. Així, no és descabellat pensar que una empresa visqui un procés de transformació digital sense tocar ni un pèl de la tecnologia de la que disposa. De la mateixa manera que fer una gran inversió en tecnologia tampoc no garanteix una transformació digital de l'organització. I que invertir en tecnologia no és sinònim de digitalitzar la tecnologia: tant important és la tecnologia de la que es disposa, com l'ús que se'n fa d'ella, el paper que se li dóna, la confiança que se li otorga. Si fins ara de la tecnologia n'esperàvem una aportació a l'eficiència dels processos de negoci, avui, a més, en el paradigma digital, aquesta *s'ha convertit en la generadora de disrupció en sectors econòmics complets, i està sent la dinamitzadora de la transformació de les organitzacions, ja que facilita innovació, eficiència, experiència de client i competitivitat (Ramírez, 2017).* Així doncs, cal que abordem la digitalització de la tecnologia com un element més del procés de digitalització de l'empresa, i que l'enfoquem des de les diverses vessants que aquesta presenta. En primer lloc, en relació amb el model de negoci: digitalitzar la tecnologia és també interrogar-nos sobre quin paper ha de tenir en el producte o servei. I, com hem comentat al parlar de la digitalització de l'experiència de client, cal integrar tecnologia i negoci: *en el context actual, és molt difícil que els directius i equips de negoci puguin definir ofertes de valor veritablement competitives per als clients si no entenen les noves possibilitats i oportunitats digitals. I a la inversa, és també pràcticament impossible que es desenvolupi un producte o servei que generi un impacte positiu en el client si els equips de tecnologia no entenen el negoci i les necessitats del client (Ramírez, 2017).* En el seu moment, amb l'aparició dels supermercats, les empreses alimentàries van haver d'adaptar el packaging per tal que fos competitiu en els linials de les noves botigues: paquets plans o apilables, etiquetes atractives, mida... Això va comportar haver de replantejar la maquinària d'envasat i, per tant, una inversió en la tecnologia. Avui, la societat digital té noves demandes, molt més profundes que les que comportà passar el producte del taulell a la prestatgeria d'autoservei: vol menys residus, vol enviaments a domicili, vol més informació sobre el producte, exigeix major qualitat d'envasament, vol productes "fotografiables"... Però l'empresari també vol poder fer un millor seguiment de la distribució del producte, vol evitar riscos laborals,

vol poder envasar el producte de manera diferenciada segons la segmentació de perfils de client, vol poder fer canvis periòdics en el disseny, vol diferenciar-se... Tot això implica (i només hem parlat de l'envasat!) una nova manera de pensar la tecnologia, centrada en la persona (client, treballador) i no només en el producte. Només un bon coneixement en temps real, alhora, del mercat i de les noves possibilitats tecnològiques, permetrà seguir sent competitiu en el món digitalitzat. Digitalitzar la tecnologia vol dir establir un marc on tecnologia i negoci s'interpel·lin, tot compartint necessitats, possibilitats i oportunitats, perquè *avui en dia no s'entenen els serveis o productes sense un alt contingut digital i, alhora, tampoc no s'entenen les solucions digitals sense una clara aportació de valor envers l'usuari o client* (Ramírez, 2017).

En segon lloc, i en aquest mateix sentit, digitalitzar la tecnologia vol dir orientar-la envers l'experiència de client. Com diu Ramírez, per a què serveix tenir la millor plataforma de big data, si la presència a Facebook és un desastre? La velocitat amb la que avança la tecnologia és vertiginosa, i això el consumidor ho sap, i exigeix que el venedor li porti tot el nou valor possible: el món digital està transformant el mercat, i *les empreses han de revisar en profunditat certes limitacions fins ara acceptades pel mercat i els clients, però que en el nou món no poden existir* (Ramírez, 2017). I això val tant per al producte, com per al màrqueting, com per a la distribució, com per a la comunicació i l'atenció al client. Si una empresa vol perdre clients, el millor que pot fer és tenir la web tancada tot un cap de setmana per manteniment informàtic.

En tercer lloc, la digitalització tecnològica significa fer evolucionar els sistemes tecnològics tradicionals. L'obsolescència d'aquests es pot produir en dos aspectes: tecnològica, o funcional. En el primer cas, l'obsolescència implica assumir majors riscos (per exemple, ciberatacs) i, en el segon, referit a que la tecnologia ja no respon a les necessitats del negoci, implica un desavantatge competitiu, i una possible pèrdua de negoci. Actualitzar la tecnologia té un cost habitualment elevat, però cal establir un calendari i un pressupost de transformació. I, de cara a establir aquest calendari, Ramírez proposa fer-ho separant dos aspectes: d'una banda, allò que ja es coneix, la tecnologia ja existent. I, de l'altra, l'exploració de tot allò que ha de venir. Si no es calendaritza i es pressuposta aquest segon aspecte, hi ha el perill que, quan s'hagi conclòs l'actualització tecnològica, aquesta estigui, de nou, obsoleta.

En quart lloc, la digitalització tecnològica de les empreses, amb la visió de sistema, horitzontal i recolzada en el big data, ens porta a l'adopció de plataformes digitals. La plataforma digital és una solució integrada que permet recollir tota la informació relacionada amb l'empresa (clients, treballadors, proveïdors, producció, vendes...) en un sol lloc, analitzar-la, i treure'n conclusions que permetin prendre decisions. La plataforma digital, segons Ramírez, genera noves capacitats de negoci (millora el *time to market*, habilita la digitalització de processos, facilita la integració entre ecosistemes i proporci-

ona una millor experiència), optimitza l'eficiència (redueix costos, habilita la transacció entre plataformes, simplifica el processat de dades i promou l'ús d'actius globals) i genera innovació (facilita la transició cap a plataformes modernes, impulsa noves formes de treballar, permet la portabilitat, dóna confiança i consistència, promou la innovació en capacitats tecnològiques i facilita noves vies d'ingrés). En aquest aspecte, és fonamental anar avançant vers a nivell de *cloud*. Hi ha empreses que opten per proveïdors físicament externs (amb servidors situats a qualsevol lloc del món) mentre que d'altres opten per disposar d'un *data center* propi. Un exemple interessant d'aquest segon cas és la càrnia Noel, que des del 2017 compta amb un centre de processament de dades propi, en un edifici específic dins mateix del complex industrial. Com es pot llegir a la web d'Abast, l'empresa responsable del projecte, *"el primer dels objectius era garantir la continuïtat del negoci i la seguretat de les dades. Del correcte funcionament del centre de dades depenen la majoria de processos operatius de Noel, i es va calcular que una interrupció no prevista d'una hora podia representar per a la companyia unes pèrdues de 23.000€"* (Nou data center..., 2017). En tot cas, allò important és centralitzar la informació, i garantir-ne l'accés ràpid i àgil, però sense posar en risc la seguretat. En cinquè lloc, la digitalització tecnològica implica una aposta clara i decisiva per la ciberseguretat. Avui, en molts casos, és més perillós perdre informació que no pas objectes: *hem de prendre consciència sobre la importància creixent que prenen les dades com a actiu estratègic, tant de les persones (la seva pròpia identitat, la seva privacitat) com de les companyies* (Ramírez, 2017). Finalment, i en sisè lloc, la digitalització tecnològica implica començar a observar i, si és el cas, integrar, aquelles tecnologies que tot just estan en desenvolupament, però que tot sembla indicar que en breu estaran en ple rendiment. Parlem de noves realitats com la intel·ligència artificial, el *machine learning*, l'internet de les coses, el *blockchain*, o les experiències immersives (realitat virtual i realitat augmentada). Algunes d'elles ja s'han començat a experimentar en la *real life* (IKEA ja ofereix fórmules de realitat augmentada perquè el client pugui veure en 3D com quedarà un moble a casa seva, abans de comprar-lo) però en general es tracta de tecnologies encara verdes: són, per tant, oportunitats de creixement. I sempre és més interessant evolucionar *amb* la tecnologia que no pas esperar, i haver de fer-ho *vers* la tecnologia.

La digitalització dels processos

Podríem dir que els processos són el que al cos humà és el sistema vascular, que funcionarà millor i a ple rendiment sense colesterol tipus B, B de burocràtic (Ramírez, 2017). Efectivament, els processos són la sang de l'empresa, és aquell *pneuma* dels grecs, l'esperit o alè que fa funcionar la vida. Els processos són la presa de decisions, la implementació de polítiques, l'execució de mesures, l'avaluació d'objectius. Són la

sang que dóna vida i, ahora, són el fre al moviment del motor, quan no se n'ha tingut prou cura. En aquest sentit, la digitalització, tecnològica i cultural, és una oportunitat per a simplificar aquests processos: per a fer organitzacions àgils, lleugeres, ràpides. Ramírez no s'hi extén, i senzillament presenta dos models de gestió a bastament coneguts: *lean*, i *design thinking*. En tot cas, el que és important destacar no és el model en concret, sinó l'esperit que hi ha darrere: amb una estructura digital, una producció digital, una experiència de client digital i unes eines digitals, els processos canvien radicalment i, per poc que s'aposti per models adaptats a la nova realitat de l'empresa, la millora en l'optimització dels processos està gairebé del tot assegurada.

La digitalització de la innovació

El nou model organitzatiu (més horitzontal i flexible), les noves eines i oportunitats tecnològiques, la variabilitat del consumidor, la major eficiència... Tot això no serviria de res, si l'empresa no és capaç d'avançar-se a la competència, d'avançar-se al client, d'avançar-se a la societat... Com hem dit, la digitalització habilita, però també obliga: en un món digital, l'empresa té nous deures, perquè el client té més i majors expectatives. La innovació, doncs, és més central que mai: perquè mai com fins ara l'empresa no ho havia tingut tan fàcil per a innovar. Però també, perquè mai com fins ara no se l'havia obligada tant a innovar. Innovació cap endins, i innovació cap enfora. Cal, doncs, ser molt eficaç i eficient en la innovació, cal optimitzar la innovació. I això passa, com en qualsevol procés creatiu, per l'atenció a les persones. Per a Ramírez, la digitalització de la innovació passa per:

- El recolzament de la direcció: la direcció ha de crear les condicions per tal que es desplegui una cultura d'innovació; eliminar els obstacles organitzatius que la frenen; fomentar una capacitat d'innovació sistemàtica; llançar reptes; reconèixer l'esforç, les iniciatives, el compromís, els resultats; fomentar l'anticipació en el mercat.
- La innovació és un procés: no n'hi ha prou amb dir: innovem! Cal entendre que la innovació és un procés que va de la idea fins al negoci, i que cal tenir cura de totes les fases.
- Calen recursos i pressupost estable: innovar és car. No perquè optem per models participatius d'innovació, aquesta serà més barata. Les idees són gratis: el context que en facilita l'emergència i el desenvolupament, no.
- És dual: la innovació té dues cares, la que se centra sobre com millorar allò existent, i la que se centra en com crear realitats noves. Les dues són importants, i es retroalimenten.
- És col·laborativa, i oberta: ja s'ha passat el temps del geni que es tancava a la torre, i en baixava amb una proposta acabada. Avui, innovar és posar sobre la taula la diversitat de coneixements, capacitats, competències i emocions, i compartir-les. I

fer-les jugar. I debatre-les, i barrejar-les i fer-ne un mestissatge, i deixar-les reposar, i descartar-les, i recuperar-les de nou... de manera que les aportacions inicials de cadascú no sumin, sinó que es multipliquin en la resta.

- La intraemprenedoria: la innovació es pot veure en clau interna (millorar un procés, treure un nou producte, oferir un nou servei) però també externa: plantejar un nou repte que vagi més enllà del model de negoci. En l'empresa analògica, això implicava crear una nova empresa. En l'empresa xarxa, això vol dir obrir noves portes, noves possibilitats. Perquè el dins i el fora es desdibuixen. O és que una millora en la gestió dels recursos humans d'una empresa alimentària no es pot convertir en un producte per si mateix, que es pot oferir al mercat com a consultoria de recursos humans? Potser al final es pot acabar creant una consultoria com a *spin-off* de l'empresa matriu, amb estructura i organització pròpia. L'empresa xarxa ens facilita opcions de creixement com aquesta, i cal aprofitar-ho.

Com hem vist, la transformació digital afecta tota l'empresa, totes les seves àrees, totes les seves persones. I cal tenir clar que la digitalització no és només un canvi tecnològic: és també, i sobretot, un canvi social i cultural. Perquè, com diu Xavier Marcet, *hi ha moltes empreses que, preocupades per no perdre el tren del temps, impulsen plans de transformació digital. Fan bé, perquè el món ha deixat de ser només analògic. Però fan malament quan s'imaginen aquesta transformació simplement com una injecció de tecnologia. El canvi no és injectar tecnologia, transformar processos o reemplaçar el correu electrònic per una plataforma col·laborativa. El canvi és com les persones són capaces de crear més valor per als seus equips o els seus clients gràcies a la tecnologia. El canvi és com les persones aprenen o desaprenen en el nou context definit per la intel·ligència artificial. La transformació digital va de persones, i passa per la tecnologia* (Marcet, 2018).

1.3 La digitalització dels recursos humans

Com hem avançat al parlar de la digitalització de l'empresa, un dels àmbits centrals de la digitalització és la digitalització de la direcció i la gestió dels recursos humans. En aquest cas, l'empenta per a dur a terme la transformació digital prové de moltes bandes alhora, que s'interrelacionen entre elles:

- La societat, en general, es digitalitza, i això vol dir que els i les responsables de recursos humans, avui, han de treballar amb persones digitals, que es mouen en xarxes digitals, i actuen de forma digital.
- El mercat laboral es digitalitza, de manera que cal digitalitzar-se per poder arribar al talent.

- El talent es digitalitza: noves competències, nous coneixements, nous hàbits i actituds, noves expectatives i valors...
- La tecnologia es digitalitza, i això significa que es disposa de noves i millors eines per a la gestió dels RH (i que cal fer-les servir si es vol ser competitiu!).
- L'empresa en general es digitalitza, i l'àrea de recursos humans no en pot quedar al marge si vol estar alineada amb el negoci.

Si la digitalització implica orientar l'empresa a les persones (clients, treballadors, *stakeholders*), això comporta que la digitalització de la gestió dels recursos humans ha de ser una de les prioritats estratègiques de la transformació empresarial. Sí, se'ns pot acusar d'escombrar cap a casa (segurament un enginyer industrial ens dirà que la prioritat és digitalitzar la producció), però la centralitat de la persona en el procés de digitalització, insistim, ens fa pensar que tenim bons motius per defensar que la digitalització de la gestió de persones i equips és tant, si no més, important i estratègica com les altres. Perquè, al cap i a la fi, la digitalització està posant en qüestió les bases, els consensos i tot allò que fins ara donàvem per descomptat sobre la gestió de persones. Començant per la pròpia noció de treball. Avui, després de dècades de mecanització i d'automatització (des de les màquines de teixir de la primera revolució industrial, passant per les segadores agrícoles del segle XX, fins als braços robotitzats de les línies de producció actuals), finalment podem albirar a l'horitzó la possibilitat, ben real i plausible, d'un món sense treball. O, dit d'una altra manera: sense allò que avui considerem treball. És cert: avui encara no hi som, i no sabem quan s'esdevindrà, però aquest futur ja és observable. El treball, estès com "fer coses", s'acaba, gràcies a la robotització i el *machine learning*, entre d'altres. El pensador que més hi ha aprofundit, en aquest canvi de paradigma, és el sociòleg i economista nordamericà Jeremy Rifkin. No en va, el seu assaig més important sobre el tema, publicat el 1995, porta l'inequívoc títol de *The end of work*. Rifkin hi fa un repàs exhaustiu del paper de la tecnologia a l'hora de desplaçar mà d'obra en les diverses revolucions industrials i afirma que, la que arriba ara, serà la culminació de tot el procés: *la transició vers una societat de la informació pràcticament mancada de treball és la tercera i darrera etapa d'un gran canvi en els models econòmics marcats per la transició des de les fonts renovables fins a les no renovables d'energia, y des de les fonts biològiques de poder fins a les mecàniques* (Rifkin, 2014, pàg. 147). Així doncs, cal començar a qüestionar una gestió de recursos humans entesa com a gestió de treballadors, en el sentit restrictiu del terme, ja que la digitalització no ens porta vers aquesta direcció: avui mateix ja estem veient com les empreses retallen plantilles, i externalitzen parts de la producció. En canvi, i no és una paradoxa, la desaparició del treballador va de bracet amb la centralitat de la persona en l'empresa. Però, com hem comentat abans, aquesta persona, aquesta persona digital i en xarxa, ja no es defineix com a treballador, o com a

client, o com a proveïdor, o com a competidor, sinó que ho és tot una mica alhora. Digitalitzar la direcció i gestió de recursos humans és convertir-la en la direcció i gestió de persones, d'aquestes persones digitals d'identitat i funció complexes i variables. Com podem descriure aquesta "nova persona digital"? Probablement, una de les millors definicions o conceptualitzacions que se n'han fet fins ara és obra de la periodista empresarial madrilenya Raquel Roca. En el seu llibre *Knowmads: los trabajadores del futuro* ens presenta aquest nou perfil de professional digital, que avui ja comença a treure el cap en el nostre entorn empresarial. Roca parteix de la proposta de modernitat líquida de Bauman, i l'aplica al concepte de carrera professional: si fins avui les carreres eren lineals (estudiar → entrar com a aprenent → créixer dins l'empresa → jubilar-se), a partir d'ara les carreres professionals seran líquides. Això vol dir que la persona estudiarà, es posarà a treballar, canviarà d'empresa mentre es posa a estudiar de nou, agafarà un any sabàtic, tornarà a treballar mentre de nits desenvolupa un projecte personal (*moonlighters*), compaginarà la feina amb una activitat per compte propi, es quedarà a l'atur, estudiarà... etc. Per a Roca, aquesta "carrera professional líquida" és la pròpia del nòmada: aquell que no té casa fixa, espai fixe, referència fixa. És un treballador adaptat a l'entorn de la incertesa que presentava Bauman. Ara bé, per a Roca, aquest nomadisme no és dolent, ans al contrari: *la mobilitat, la flexibilitat, la globalització, el curterterminisme o treball per projecte o col·laboració, conceptes cent per cent nòmades, són ara, i més en el futur, valors en alça. Però compte: això no disminueix ni empobreix el compromís per part de l'empresari o del treballador en els anys -o temps- que de mutu acord vulguin treballar junts. (...) La bondat del perfil nòmada és que aporta coses positives tant si es treballa per compte propi com si es forma part de la plantilla d'una empresa* (Roca, 2015, pàgs. 37-38). En això, és evident de es distancia de la perspectiva més pessimista de Bauman: el pensador polonès, que de fet és el pare del paradigma líquid, segurament compraria l'enfocament de Roca, però amb major prudència sobre l'impacte final del canvi. És interessant, en aquest sentit, contraposar la visió de Roca amb la d'altres persones que, tot i alinear-se amb ella en el fons, no ho fan amb la forma. Per exemple, amb la de Josep Ginesta, Secretari General del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya que, en un article d'aquest mes d'agost, afirmava que *de l'intercanvi de temps per diners en un espai, durant una època, a la fàbrica o l'oficina, hem passat a models de treball intermitents, asíncrons, arreu, i que sovint tenen el factor clau de la seva raó de ser en aquesta flexibilitat i baixa recurrència. Alguns negocis s'expliquen ja només per la flexibilitat del treball que hi ha darrera. Flexibilitat no sempre amb prou drets per a les persones. Tot i no ser models dolents a priori, poden acabar tenint jornades tan flexibles com imprevisibles, ingressos tan a la carta com minsos, i una protecció social escassa o nul·la. Caldrà repensar models,*

*però no podem deixar que l'evolució deconstrueixi el model de treball amb drets consensuat com el sistema central de redistribució de rendes i riquesa (Ginesta, 2018). El nomadisme, doncs, és una espasa de doble fil, i d'això l'empresa caldrà que hi estigui atenta: digitalitzar-se ha de servir per a augmentar valor, no per a destruir-lo. I, com diem, la digitalització només té sentit si posa en el seu centre la persona. Ara bé, fet aquest breu contrapunt, i seguint de nou amb l'argumentari de Roca, quin és el valor central d'aquest nou professional? La periodista ho té clar: el coneixement. En primer lloc, perquè, com hem vist en Rifkin, el "treball" (en si mateix, com a valor per si sol) s'acaba. I, en segon lloc, perquè el coneixement és un valor perfectament adaptat a la dinàmica nòmada: *el coneixement, sobretot gràcies a les noves tecnologies, no necessita un espai físic. (...) No és necessari que la persona ocupi un lloc, que tingui presència, sinó que pot fer viatjar el seu treball i idees a través de la xarxa; sols cal una connexió wifi i un dispositiu, com ordinador, tauleta, telèfon intel·ligent, per a treballar virtualment des de qualsevol lloc; la presencialitat és eliminada, cosa que empeny les empreses a canviar el disseny i les estructures dels seus espais físics. Ara el capital viatja en un simple telèfon intel·ligent i pot fer escala en qualsevol lloc, el temps acordat. (...) La contractació del coneixement seguirà travessant fronteres, cosa que potenciarà la diversitat en les empreses o grups de treball. (...) Hi ha una ruptura total entre espai-temps: avui el poder es mou a la velocitat del senyal electrònic i es extra-territorial (Roca, 2015, pàgs. 39-40). D'aquest nòmada (nomad) del coneixement (knowledge) en surt el neologisme de Roca: knowmad. Digitalitzar els recursos humans, seguint aquesta argumentació, vol dir convertir-se en un gestor de knowmads: uns knowmads que, insistim, poden ser treballadors/proveïdors (on és la diferència?), clients/usuaris, competidors, stakeholders, o tot alhora. Davant d'això, Roca aposta perquè les empreses esdevinguin *empreses obertes* (un concepte equivalent a l'*empresa xarxa* de Manuel Castells), i recomana passar del *business plan* tradicional, al *social business plan* com a guia de negoci: *el món és ja social i els negocis han de ser també socials. Les empreses milloraran els seus models de negoci si aconseguixen fusionar els mitjans socials (social media) amb el work media (sistema de treball virtual), el social listening (escolta activa de les persones), el crowd labor (treball de col·laboració distribuïda) i el social intelligence (capacitat de portar-se bé amb els altres i aconseguir la cooperació)* (Roca, 2015, pàg. 73). En aquest sentit, la gestió digitalitzada dels recursos humans és una gestió amb visió global del fet humà de l'empresa: costa (o és impossible!) diferenciar on acaba la gestió de persones i on acaba la política de comunicació, el màrqueting, la RSC, la fidelització de clients, la política retributiva i l'habilitació de proveïdors. I, com ja hem apuntat, és sobretot una gestió del canvi: si fem cas de les prediccions de Roca, ser knowmad no serà una opció, sinó una necessitat. I una de les responsabilitats de la nova gestió de persones serà acom-**

panyar aquestes mateixes persones vers la digitalització, vers el *knowmadisme*. No serà senzill, com no ho fou fa anys la informatització. Però també és important adonar-se que les noves generacions ja arriben al mercat laboral, en bona part, amb mentalitat knowmad. I, com diu Daniel Marote, *si tenim en compte que l'any 2020 els millennials representaran el 35% de la força laboral del món, està clar que el procés d'adaptació als nous reptes de l'era digital serà més lleuger de portar* (Marote, 2018). A nivell pràctic, què implica digitalitzar la gestió de persones? Per a respondre-ho, ens basarem en la guia publicada per la professora nordamericana Deborah Waddill, on hi recull la seva experiència com a responsable de la consultora Restek Consulting, dedicada a l'acompanyament de la transformació digital dels recursos humans. En aquesta publicació, la professora planteja tres grans reptes de la digitalització en la gestió dels recursos humans:

1. La gestió de la formació
2. La gestió del talent
3. La gestió del coneixement

Ara bé, abans de tot cal fer una prèvia: la tecnologia també modifica, no només el fi de la nova gestió digital dels RH, sinó també la seva forma. L'enfocament del que parteix l'autora no hauria de ser-nos estrany a aquestes alçades de l'argumentació: *l'emergència de les noves tecnologies i eines ha situat els professionals dels recursos humans (RH) al centre de l'estratègia i les operacions de negoci. Els executius cada cop confien més en ells per tal d'amotojar la cultura i el desenvolupament corporatiu a través de la planificació estratègica, la gestió del canvi i la implementació efectiva de la tecnologia. Aquesta importància creixent dels RH ha modificat el rol dels professionals dels RH; ara esdevenen socis estratègics clau que dissenyen estratègia i gestionen el canvi, i això mentre continuen sent els referents per als treballadors.* (Waddill, 2018). La funció dels responsables de recursos humans està canviant i, ara s'està diversificant. Avui ja no n'hi ha prou amb la gestió del dia a dia: la funció del responsable és estratègica, i va més enllà d'un punt concret en el si de l'organigrama. I, ara, la tecnologia està fent innecessàries moltes de les tasques que fins ara duien a terme aquests mateixos (aquí cal fer esment, per exemple, de la recollida d'informació sobre la plantilla, que avui es pot trobar ja totalment automatitzada). Waddill identifica quatre funcions, que avui són les fonamentals per als responsables de RH:

- Soci estratègic (un rol típicament executiu).
- Agent de canvi com a HR Business Partner.
- Expert administratiu (sovint aportant l'expertesa en un centre de serveis compartits).
- Referent per als treballadors (com a HR Business Partner).

Per a dur a terme aquestes funcions, les competències exigides als responsables de RH han canviat, ja que avui són necessàries les habilitats relacionades amb la

tecnologia. Així, les habilitats comunicatives inclouen el coneixement de com crear i compartir continguts a través dels *social media*, i les habilitats analítiques inclouen el coneixement de com fer servir el *big data* a l'hora de prendre decisions estratègiques. A més, cada cop disposem de més tecnologies específicament desenvolupades per a la gestió dels RH, unes tecnologies que els responsables de RH han de saber fer servir de forma òptima. Finalment, és també competència necessària dels responsables de RH el saber promoure l'obertura cultural, de l'empresa i dels treballadors, vers l'adopció de les tecnologies. Cal que els responsables de RH sàpiguen identificar i desfer els reductes o grups resistents a les tecnologies, sàpiguen identificar i desfer les pors i resistències al risc i els canvis, i sàpiguen identificar i combatre la manca d'orientació a client. No en va, allò que justifica l'obertura a la tecnologia no és res més, com hem comentat, que l'orientació a client: *la manca de visió orientada al client restringeix l'adopció de noves tecnologies. Quan primer de tot hi ha el client, la gestió es veu obligada a aportar les eines per a oferir el millor servei a aquest. (...) Un costumer focus implica inversió en aquelles tecnologies i eines necessàries per a un excel·lent servei al client* (Waddill, 2018). Un cop l'empresa opta per la tecnologia, és responsabilitat del RH entendre quina opció s'ha fet, i com aquesta està vinculada a la cultura de l'empresa: només així podrà formular i executar polítiques per a l'adopció, per part de tot l'equip, d'aquestes tecnologies (i alinear les competències, habilitats i actituds dels treballadors).

En el cas de la pròpia transformació dels equips de recursos humans en clau tecnològica, Waddill assenyala cinc tendències, que considera com a tecnologies disruptives:

1. *Social media*: més enllà de les estrictes xarxes socials (Facebook, Twitter, etc.), aquest concepte engloba totes aquelles plataformes d'intercanvi de coneixement i d'informació en clau de comunitat i de cooperació. Aquí hi queden incloses, doncs, propostes com els canals de vídeo, els blogs o les wiki.
2. *Big data* i anàlisi de dades: *big data* fa referència a la capacitat d'aplegar un volum notable d'informació de forma agrupada i ordenada; l'anàlisi de dades és la capacitat de computar aquesta informació.
3. Mobilitat: la tecnologia mòbil o computació mòbil són el conjunt d'eines que permeten comunicar i accedir a la informació sense veure's afectat per l'espai físic. En general, quan parlem de mobilitat pensem en tecnologia 4G i xarxes wi-fi, però també aquí cal afegir-hi les possibilitats que obren els *wearables*, o l'ús de drons.
4. *Cloud computing*: és l'ús de recursos compartits (emmagatzematge, processament, xarxes, serveis...) a demanda i de forma ubíqua. En general, en el *cloud computing* ni el *hardware* ni el *software* són propietat de qui fa ús del servei.
5. *Internet of things* (IoT): aquest concepte fa referència a la connexió a internet de tota mena de dispositius, més enllà dels pròpiament informàtics. La importància és

que no només estan connectats, sinó que, a més aprenen, de manera que modifiquen el seu funcionament a partir de la informació que intercanvien en xarxa. Aquestes cinc tecnologies disruptives són les que han de permetre als responsables de RH abordar eficientment els tres reptes digitals que se li llancen al damunt: la formació, el talent i el coneixement. Per a fer-ho, però, ha de tenir en compte dos aspectes crítics: les noves amenaces de seguretat que impliquen l'ús d'aquestes tecnologies (*cybersecurity*), i les implicacions legals que comporten (*compliance*).

Primer repte: la gestió de la formació

Digitalitzar la formació passa en primer lloc, segons Waddill, per fer una aposta clara per l'*e-learning*, o formació online. Bàsicament, perquè l'*e-learning* té com a característica més remarcable que està centrat sobre l'alumne, i no sobre l'educador: l'*e-learning* crea, a través d'estratègies col·laboratives i en xarxa, un entorn educatiu adaptat individualment a cada persona, cosa que la formació tradicional no pot fer. L'exemple que posa Waddill per a recolzar aquesta afirmació és Moodle: els cursos d'aquesta plataforma aporten a l'estudiant un gran nombre de recursos (documentació, vídeos, animacions, jocs, videoconferències, simulacions...) i és l'estudiant qui organitza, a partir de la seva realitat (espai, temps, disponibilitat...), la seva pròpia rutina d'estudi. A partir del treball que du a terme l'estudiant, Moodle calcula una "barra de progressió" que permet visualitzar el progrés en l'estudi. Waddill posa molt d'èmfasi en la importància de construir un entorn d'aprenentatge, més enllà de "l'aula online": l'aula ve donada per l'instructor, però la potència de l'entorn és que és cada estudiant qui se'l construeix i adapta. Una metodologia que també va en aquest sentit són les *flipped classroom*: la trobada sincrònica (presencial o no) de tots els estudiants no és el centre de l'aprenentatge, sinó un complement a l'aprenentatge individual, però que aporta els valors de caire social: debat, diàleg, compartir dubtes o aportacions... sempre amb l'objectiu que això enriqueixi el treball personal de l'alumne. En el cas de l'empresa, l'*e-learning* planteja un repte i una oportunitat per als responsables de RH: com fer el seguiment d'aquest aprenentatge. El fet que existeixi un entorn d'aprenentatge obre unes portes immenses a trencar la tradicional frontera de l'aula. Així, fins ara, la formació dels treballadors tan sols era avaluable al final del procés, i sempre de manera individual. Avui, en canvi, l'*e-learning* obre dues portes:

- *Learning Management Systems* (LMS): el supervisor té accés a l'entorn d'aprenentatge, i pot fer el seguiment de la progressió de l'alumne en temps real.
- *Learning Content Management Systems* (MCMS): el supervisor participa de l'entorn d'aprenentatge, dialogant amb l'alumne, i aportant continguts que relacionin la formació amb les necessitats de l'empresa en temps real.

Més enllà de l'e-learning, la digitalització de la formació també aporta altres innovacions. Waddill en destaca sis de més concrets:

- La realitat virtual, que permet crear entorns artificials que repliquen la realitat, i entrenar-hi habilitats de forma controlada i immersiva.
- VoiceThread, un espai interactiu que facilita una alternativa a l'ensenyament lineal: aquí, l'instructor hi aboca continguts, i és l'alumne qui els va treballant a partir dels seus interessos. Aquests continguts es poden comentar en format fòrum, de manera que es van enriquint de forma col·laborativa amb la resta d'alumnes.
- Massive Online Open Courses (MOOC), cursos gratuïts online oferts per institucions educatives de prestigi (Princeton, Harvard, MIT...). Són cursos que permeten l'accés senzill a continguts de molt alta qualitat, de manera que la relació cost-benefici és evident. Això sí: si es vol anar més enllà (tutories, seguiment, treball en equip, acreditació), o això no és possible (els MOOC, per definició, no ho contemplen), o té un cost que cal abonar a part.
- *Social learning*: és l'aprenentatge a través de les xarxes socials. Per definició és un aprenentatge líquid: és molt difícil planificar, fer-se un seguiment i avaluar-lo. Ara bé: la quantitat de continguts que els usuaris comparteixen a les xarxes és infinita, i sovint de la màxima actualitat. LinkedIn, per exemple, és un excel·lent lloc on trobar informació de molt bona qualitat, si bé aquesta es troba barrejada amb molta informació de baix o nul interès, i destriar-la implica una bona quantitat de temps.
- *Video learning*: la facilitat per a crear, distribuir i visualitzar vídeos ha fet d'aquests una eina fonamental a l'hora de crear píndoles formatives, fins i tot dins la pròpia empresa. Metodologies com l'*storytelling* no han fet més que reforçar-ho.
- Gamificació: és l'aplicació d'elements i tècniques del joc a processos formatius no lúdics. El més habitual és trobar-lo en forma de repte de resolució de problemes.

La formació online té un nombre evident d'avantatges: des de l'estalvi en infraestructura, fins a la facilitat d'actualització dels continguts, passant, com hem dit, per l'adaptació individualitzada a cada alumne o les facilitats per al treball col·laboratiu. Això sí, també té un cost: demana una nova manera de fer-ne el seguiment, ja que el paper de l'instructor ha canviat, i això implica major dedicació del supervisor. És per això que les plataformes de suport al rendiment (*performance support system*) que, de mica en mica, van implementant les empreses, han de contemplar també el seguiment interactiu de la progressió formativa dels treballadors.

Segon repte: la gestió del talent

Tal com diu Waddill, citant l'obra *Talent Management Handbook* de Berger i Berger, la gestió del talent és *el procés d'atraure, desenvolupar, retenir i desplegar les millors persones* (Waddill, 2018). El gran canvi que s'ha produït amb la digitalització és que, avui,

aquesta gestió s'ha vist reforçada i impulsada a través de tecnologies de *cloud computing*, o bé a través de l'ús de plataformes massives on els aspectes relacionats amb els RH hi estan integrats (per exemple, els Enterprise Resources Planning - ERP), o bé a través de solucions específiques per a la gestió de persones (Human Resources Information System - HRIS). Un aspecte d'aquests sistemes *cloud computing* és que permeten molta flexibilitat *on demand*: cada empresa pot triar amb relativa llibertat quines funcionalitats vol incorporar al sistema, i quines no. Això ens dibuixa un panorama molt obert i divers de models de gestió digital dels RH en l'actualitat. En tot cas, quines mètriques caldria que contemplés una solució de gestió de RH? Bàsicament, tres:

- **Eficiència:** nombre de processos de reclutament oberts, processos (places) tancats al mes, temps dedicat a ells, salari associat a les posicions, cost de la contractació, contractes per unitat de negoci, nivell de *coaching* rebut, pla de millora del rendiment, itineraris de rotació, cessions internacionals, mobilitat laboral, hores/tasca, cost/tasca.
- **Eficàcia:** qualitat de la contractació, qualitat del procés de reclutament, qualitat del servei del reclutador, encaix amb el perfil, encaix amb la cultura, ràting de rendiment, altes o baixes potencialitats, *engagement* del treballador, lleialtat, capacitat de gestió de projectes, habilitat com a *coach*, interès per a rebre *coaching*, habilitat per a crear estàndards de procediment.
- **Resultats:** permanència dels treballadors, productivitat mensual, millores en el cicle de permanència, contribucions a la satisfacció dels clients, contribucions a la qualitat, creixement del nombre de vendes, creixement dels marges, millores de qualitat en els projectes, millores dels projectes *on-time*, millores dels projectes *on-budget*, millores de l'eficiència, estalvi en la despesa, millores en la innovació, millores en la velocitat de producció.

L'entrada de la informació es pot dur a terme de diverses formes: per part del propi treballador (a través d'un portal del treballador), per part d'un responsable superior, o de forma automatitzada. La sortida, igualment, es pot produir de les mateixes maneres: per part del treballador (en aquells casos, per exemple, que ens interessi que el treballador rebi informació del seu propi rendiment), per part d'un responsable, o de forma automatitzada (si es decideix que algun tipus d'informació agregada pot ser d'interès per algun sistema d'informació/comunicació interna o externa, o bé que algun tipus d'informació individual comporti algun tipus de compensació o benefici per al treballador). El que és comú en tots els sistemes és l'existència d'un *dashboard* o panell de seguiment general, que computa aquesta informació i la volca de forma agrupada, en format numèric i gràfic. És el final del procés de *big data*, i l'eina de base per al procés de *data analytics*, que és l'anàlisi d'aquesta informació per a extreure'n conclusions que permetin prendre decisions a nivell d'empresa.

Un altre canvi en la gestió digital del talent ha estat l'aparició de l'e-recruiting, que ha canviat del tot la forma d'incorporar nou talent a l'organització: *la gran diferenciació respecte al reclutament del segle XX ha estat la inclusió del social media, el cloud computing, la internet de les coses, el data analytics i els dispositius mòbils en l'estratègia de reclutament. En combinació, aquestes tecnologies fan el procés de reclutament més user-friendly, veloç, (potencialment) més barat, i més estratègic* (Waddill, 2018). Les principals eines de l'e-recruiting són:

- Els dispositius mòbils i les xarxes socials: el fet que la immensa majoria de persones disposin de smartphone permet que les ofertes de feina arribin als potencials destinataris al moment. Cal, però, assegurar-se que aquestes són adaptades a aquest tipus de tecnologia. Igualment, xarxes com LinkedIn faciliten molt, tant que l'oferta arribi als potencials destinataris, com que aquests puguin fer arribar la seva candidatura a l'empresa. Alhora, també faciliten la cerca de talent per part de l'empresa més enllà de l'obertura o no d'un procés de selecció.
- Els Applicant Tracking Systems (ATS): són solucions de programari dissenyades per a fer més eficient el procés de selecció. Automatitzen bona part de la gestió, especialment la que genera tasques més rutinàries. Integrades en la web corporativa, són una eina administrativa d'una gran practicitat (per exemple, al tenir memòria, poden descartar candidats que mantinguin vigent algun element que va fer que fossin descartats anteriorment, evitant així haver de repetir processos innecessaris).
- Anàlisi predictiva: la combinació del *big data* i el *data analytics* de la pròpia empresa amb les dades aportades pels candidats a una determinada plaça pot aportar informació probabilística sobre quin candidat s'adaptarà millor al lloc de treball, a partir de variables no contemplades inicialment.

Finalment, el tercer canvi en la gestió digital del talent que proposa Waddill és el portal de recursos humans. En aquest cas, es tracta d'una plataforma web d'accés obert per als treballadors de la companyia: *un portal funciona bé dins el sistema de RH, ja que facilita als treballadors informació personal, training, ofertes de feina, i beneficis. Per als responsables de RH, el portal desplega informació rellevant relativa als RH, canvis en les polítiques, enquestes, informació de recurs, i similars* (Waddill, 2018). Perquè un portal funcioni, però, no és suficient que aquest existeixi. En aquest sentit, Waddill subratlla que el portal ha d'estar ben dissenyat, ser compatible amb els diversos dispositius d'accés, ser *easy-to-use*, ser personalitzable per part de l'usuari, i amb funcionalitats útils.

Terçer repte: la gestió del coneixement

Que el coneixement és un capital fonamental de l'empresa, és una afirmació que queda fora de dubte. El problema és que, en la societat xarxa i líquida en la que vivim,

el coneixement cada cop té menys perfil de *cash*, i més perfil de *flow*. I això implica canviar la forma amb que ens enfrontem a ell. Cal digitalitzar la gestió del coneixement, perquè el coneixement s'ha digitalitzat. En aquest sentit, Waddill enumera quatre funcions de la tecnologia respecte del coneixement: connectar persones perquè comparteixin coneixement, custodiar coneixement, “empènyer” (en el sentit de projectar) coneixement, i “estirar” (en el sentit d’atènyer) coneixement. Abans de res, però, cal tenir una cosa clara: no tot el coneixement té el mateix valor. El coneixement s’estructura de forma jeràrquica: a dalt de tot, hi ha dades, informació, coneixement, expertesa i capacitats. A baix, a la base, hi ha informació com imatges, fets, codis numèrics o textos. La clau és si aquesta informació ha estat interpretada o no, processada o no: el coneixement té més valor en funció de si ha estat més interpretat, analitzat, aprehès. La prioritat, doncs, en tota política de gestió de coneixement, serà també jerarquitzar els esforços, i donar molta més centralitat a aquest coneixement situat a la part alta de la piràmide, i que és el que realment aportarà valor diferencial a l’empresa. I, per on es comença? Per a Waddill, l’element central és disposar d’una xarxa de coneixement en el si de l’empresa: el coneixement, avui, es crea i es comparteix en forma de xarxa. Malgrat que estiguem parlant d’un marc tecnològic, aquí cal fer esment que no necessàriament parlem d’una xarxa informàtica (que també n’hi ha, com les GroupWare): per exemple, un bon model de xarxa de coneixement són les comunitats de pràctica, on els treballadors comparteixen el seu *know-how* al voltant d’un projecte comú. L’èxit final de les xarxes de coneixement serà la seva capacitat, no només de generar i compartir coneixement, sinó sobretot de fixar-lo i acumular-lo de forma accessible. Si la gestió del coneixement se centra en aquests dos aspectes (xarxa, i repositori), ja haurà aconseguit fer bona part de la feina.

Més enllà dels tres reptes

La digitalització dels recursos humans, com hem dit, respon a un fet incontrovertit: ha canviat el món, han canviat les persones. Més enllà d’aquests tres reptes, i de les solucions tecnològiques concretes, el més important és tenir clar que el que cal, en aquest procés de digitalització, és la digitalització de la mentalitat o, com diu Xavier Marcet, la digitalització de la mirada: *alguns pensen que la innovació està en la tecnologia. No és cert. La innovació està en la mirada* (Marcet, 2017). És en aquest sentit que digitalitzar els recursos humans vol dir canviar la manera de mirar les persones que formen l’empresa: si parlem d’*employee branding* és perquè el treballador és també ambaixador de marca; si parlem d’experiència de treballador (fins i tot amb experiències de “departaments de felicitat” en determinades empreses) és perquè l’experiència de treballador és tan important com l’experiència de client a l’hora de construir reputació digital (Mahou San Miguel pone en marcha..., 2018). I si optem per la

flexibilitat i el teletreball no és només com a “beneficis” laborals, o com a polítiques de benestar, sinó perquè els treballadors del coneixement (que són els treballadors disruptius) necessiten aquestes condicions per tal de poder seguint surfejant a la cresta de l'onada de les seves competències. El canvi és de gran abast, i no és senzill. Si observem el món empresarial del nostre entorn, el que veiem és que la transició es fa a poc a poc, i en àmbits concrets. Així, en un estudi sobre la digitalització dels recursos humans dut a terme pel Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO-IESE), s'observa que *on més impacte estan tenint els mitjans socials és en la comunicació interna i en la selecció de personal. Tot i això, encara estem en una fase embrionària de l'ús d'aquestes tecnologies, ja que s'ha observat que encara són poques les empreses espanyoles de referència (per exemple, les de l'IBEX 35) que tenen implantades estratègies integrades per al reclutament i la selecció a través de xarxes socials. Algunes empreses busquen informació de candidats en les xarxes socials; d'altres, han posat en marxa el seu propi canal de treball 2.0. Les firmes de headhunting estan fent servir les xarxes socials per a la captació de candidats. Pel que fa als que busquen feina, s'ha observat que, cada cop amb més freqüència, estan elaborant CV 2.0 amb el contingut del que afegeixen a les xarxes socials* (Pin Arboledas, 2011, pàg 65). Allò rellevant, la clau per a observar la digitalització d'una empresa, per tant, no acaba sent tant l'aplicació o no de determinada tecnologia, sinó el canvi cultural que comporta: *una empresa impregnada dels valors associats al nou model col·laboratiu: horitzontalitat, transparència, col·laboració, agilitat, creativitat, flexibilitat, etc; un model d'empresa on la comunicació flueix i es crea una cultura participativa; en la que es “co-crea” aprofitant el coneixement que es comparteix entre els membres de l'organització, arribant a la generació de coneixement de forma col·lectiva; es facilita la co-creació a través de les diferents comunitats existents i amb el recolzament de les noves tecnologies socials* (Pin Arboledas, 2011, pàg. 23-24). En aquest sentit, el que sí són preocupants són les dades que mostra l'enquesta sobre digitalització dels RH a Espanya elaborada pel Grupo BLC i la Fundación Personas y Empresas: segons aquests, de les gairebé 250 empreses enquestades, només un 23% reconeix haver treballat la digitalització (així, en general), i només un 10% han identificat competències i habilitats digitals d'alguns col·lectius que componen l'empresa. Només un 25% afirma que considera fonamental reforçar i potenciar la digitalització, i el 88% afirma que aplica mesures de digitalització del reclutament, però aquesta dada s'explica perquè el 61% externalitza el procés de selecció. I la conclusió que n'extreuen els autors de l'estudi és que encara hi ha confusió en el concepte de digitalització dels RH, ja que la majoria ho entenen sols com una informativització de processos (Pérez i Berzal, 2017). Més optimista és l'enquesta elaborada per la consultora Íncipy a 100 empreses espanyoles, que afirma que més d'un 75% dels enquestats ha iniciat pro-

cessos de digitalització dels RH, i que *destaquen especialment l'ús de xarxes socials en reclutament, la implantació de nous canals i eines digitals de comunicació interna i la digitalització de processos*. Tanmateix, el mateix estudi aporta que *només un 20% té definit un full de ruta que englobi de forma estratègica tot aquest tipus d'iniciatives, cosa que indica que es treballa de forma puntual i sense una planificació coordinada o holística* (Ranera, 2018). Sobre el reclutament digital, l'estudi de tendències de RH de Randstad del 2016 afirma que, de les 870 empreses enquestades, menys del 30% recorren a xarxes professionals o seleccionen a través de la pròpia pàgina web, i només el 21% fa servir les xarxes socials, i això inclou tant els que publiquen ofertes o cerquen perfils a les xarxes, com els que revisen els perfils públics dels candidats durant el procés de selecció (Informe Randstad..., 2016, pàg. 23). És evident, doncs, que si bé l'empresa espanyola camina vers la digitalització dels RH, encara queda molta feina a fer. En aquest sentit, val la pena enumerar els set beneficis directes d'una bona digitalització de les polítiques de recursos humans, segons la psicòloga i consultora catalana Alicia Pomares (Pomares, 2015), i que haurien de ser suficients per a revertir aquesta situació:

1. Permet captar el millor talent del mercat.
2. Fomenta la comunicació interna, i aquesta estalvia temps i diners, i potencia resultats.
3. Promou el lideratge compartit, i aquesta participació crea compromís i involucració.
4. Potencia la innovació.
5. Facilita l'aprenentatge individual i col·lectiu, i s'aconsegueixen així professionals més ben preparats per al futur.
6. Fidelitza el talent.
7. Impulsa en treball en equip.

2. L'empresa càrnia: tradició i modernitat

2.1 La producció de carn al món

En la major part de cultures humanes, el consum de la carn i les vísceres dels animals, tant els terrestres com els marins, és un pilar de la dieta habitual de les persones. D'aquesta manera, el producte carni forma part de la llista de productes d'ús comú, com el tèxtil, el calçat o els químics sanitaris. Aquesta llarga tradició de consum de carn, a més, n'ha afavorit la diversitat territorial i cultural, de manera que, tant pel que fa a la tria d'espècies considerades de consum humà, com pel que fa al tipus de producte elaborat que se'n deriva, podem avui observar diversos patrons i pràctiques, molt relacionats amb la biodisponibilitat dels diversos animals en funció de les característiques climàtiques i geogràfiques de cada territori. En aquest sentit, la industrialització de la producció de carn ha comportat dues grans conseqüències: d'una banda, l'increment exponencial de la capacitat productiva dels territoris; de l'altra, l'aparició d'un important mercat de compra-venda a nivell internacional, tant de producte fresc com de producte elaborat. Però, exactament, quin és el volum d'aquesta producció, d'aquesta indústria? Vegem-ho a través d'algunes dades estadístiques. Segons dades de la FAO, actualment el 40% de la producció agrícola es destina a l'alimentació de bestiar per al consum humà, i aquest és el principal ús de la terra, *tant si és directament per a la pastura, com si és indirectament per a la producció de farratges i farines alimentàries* (Bruinsma, 2003, pàg. 158). I és que, amb dades del 2017, la producció mundial de carn (tenint en compte la producció bovina, porcina, d'aviram i ovina) va arribar als 330 milions de tones, de les quals 32,7 es van destinar a l'exportació, tot configurant així un important puntal de l'economia internacional (Meat Market Review, 2018). En la mesura que, a nivell mundial, es produeix un creixement global de l'economia (especialment en els països en vies de desenvolupament), la previsió és que aquesta producció creixi per a donar resposta a l'augment de la demanda de carn per al consum humà. Segons la FAO, aquest 2018 la previsió és que el consum mundial de carn arribi als 335 milions de tones, és a dir, als 44 kg. per càpita, superant així el consum del 2017 en un 0,6%. Per espècies, es preveu que aviram i porcí siguin els tipus de carn més consumida, amb un 16 kg. per persona cada un d'ells (Food Outlook, 2018, pàg. 49). A nivell d'Unió Europea, i amb dades d'Eurostat, el 2016 es produïren a la Unió 89,08 milions de caps de bestiar boví; 147,20 milions de caps de bestiar porcí; 87,10 milions de caps de bestiar oví i 12,78 milions de bestiar cabrum. Pel que fa a l'aviram, la producció fou de 14.400 tones. A nivell espanyol, aquestes xifres són: 6,26 milions de caps de bestiar boví; 29,23 milions de caps de bestiar porcí; 15,96 milions de caps de bestiar oví; 3,09 milions de caps de bestiar cabrum; i 1.524 tones de carn d'aviram (Agriculture, forestry..., 2017, pàgs. 74-76). Tot aquest volum de carn pot anar directament dirigida al consumidor final en forma de carn fresca (i, per tant, desenvolupant els sectors de

la distribució i la venda a l'engròs i al detall), però també pot anar dirigida a la indústria alimentària, per a l'elaboració de productes processats. A nivell espanyol, segons dades de l'Instituto Nacional de Estadística (Encuesta Industrial..., 2018), la producció de carn i derivats durant l'any 2017 es va distribuir de la següent manera:

Denominació	Tones	Milers d'euros
Carn fresca o refrigerada (boví, porcí, oví, caprí i equí)	5.161.735	8.179.174
Carn congelada (boví, porcí, oví, caprí i equí)	1.097.239	2.256.826
Carn fresca o refrigerada (aviram)	1.472.872	2.895.769
Carn congelada (aviram)	122.571	200.302
Productes carnis en salaó o fumats	348.272	2.214.967
Embotits	437.647	1.864.852
Altres preparacions i conserves	360.330.124	2.698.246

La indústria càrnia, a nivell mundial, per tant, es troba actualment en plena fase de creixement, tant pel que fa a la producció, com pel que fa al comerç. En aquest sentit, és interessant ressaltar que, si bé tradicionalment han estat països occidentals els capdavanters en la producció i consum de carn animal, actualment el major creixement es troba ja en els països asiàtics: la Xina és avui (amb dades de 2017), tant el primer productor mundial de carn (85.812 milers de tones), com el primer importador mundial d'aquest producte (5.423 milers de tones) tot que aquesta darrera xifra comença a baixar, en la mesura que creix la primera (Meat Market Review, 2018).

2.2 La producció de carn a Catalunya

Molts forasters, de visita a Catalunya, se sorprenen de la quantitat i diversitat de productes carnis, especialment embotits, que poden veure's a les carnisseries i cansaladeries del nostre país. Així com a Astúries la veu popular afirma que cada vall té el seu propi formatge, als pobles catalans bé es podria parafrasejar aquesta expressió: segons l'ORDRE ARP/304/2005, d'1 de juliol, per la qual es determinen els productes típics tradicionals que poden elaborar les carnisseries-cansaladeries de Catalunya, existeixen fins quaranta-dos tipus diferents d'embotit reconeguts legalment com a tradicionals, cada un d'ells anomenat amb diverses denominacions segons el territori. Catalunya, doncs, és una terra on el consum de carn animal està fortament arrelat a la cultura, i això es pot observar en les estadístiques oficials: segons dades del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya,

l'any 2016 es van consumir al país 350.420,63 tones de carn, és a dir, 47,60 kg. per persona (recordem que la previsió mundial de la FAO per al 2018 és de 44 Kg. per càpita), amb un valor total de 2.466.670,15 milers d'euros (Consum alimentari..., 2017). No ens ha d'estranyar, doncs, que en un país industrialitzat com el nostre, la indústria càrnia hi tingui un paper destacat. Es diu que la primera fàbrica d'embotits documentada fou l'empresa "Torra, San i Companyia", que obrí les portes l'any 1883 a Vic. Ara bé: què és una fàbrica? A partir de quin moment una "manufactura" esdevé "fàbrica"? Tinguem present que, a diferència de les filatures o el teixit, les grans fàbriques d'embotits, fins ben entrat el segle XX, seguien fent servir la mateixa maquinària que la producció artesanal, i que per exemple la refrigeració no s'escampa de forma massiva fins als anys 30 del segle XX (Castell, 2017, pàg. 11). Així, la referència a la construcció el 1872 d'un gran edifici per a l'assecatge de llonganisses a Les Preses (Sala, 2011, pàg. 103), que alguns han pres com la primera menció d'una veritable indústria càrnia a la Garrotxa i a Catalunya, caldria prendre-la, si més no, amb la mateixa prudència que la menció de Vic. En tot cas, a partir del canvi de segle, el creixement del sector fou vertiginós: *del total de les 30 fàbriques que cotitzaven a Espanya per la producció d'embotits l'any 1895, el 30% de les factories es trobaven a la província catalana [Barcelona], el 23,3% a Oviedo i el 16,7% a Balears.* (Castell, 2017, pàgs. 4-5). I, ja entrats al segle XX, *les empreses de derivats carnis catalanes van passar de les 20 de l'any 1896 a les 205 de l'any 1935* (Castell, 2017, pàg. 13). Pel que fa a les localitzacions, la incipient indústria florí a Vic i a Barcelona, si bé ben aviat la Garrotxa i Figueres s'afegiren al carro industrialitzador. La indústria càrnia, malgrat tot, no s'escampà homogèniament pel territori, sinó que s'agrupà en forma de clústers territorials. Així, l'any 1978, la distribució d'indústries càrnies quedava gairebé exclusivament concentrada en quatre zones, per aquest ordre: Barcelona i àrea metropolitana, Osona, Gironès i Garrotxa. A molta distància els seguia l'Alt Urgell, i després d'aquestes la producció càrnia industrial era gairebé insignificant (Castell, 2017, pàg. 28). En l'actualitat (2015), a Catalunya hi ha 592 establiments industrials de producció càrnia, dels quals 99 compten amb més de 50 treballadors en plantilla. Això fa un total de 31.311 persones contractades directament per aquestes empreses, que mostren uns resultats anuals, tinguts en compte ingressos, despeses i inversions, de 159.277 milers d'euros, i un volum de negoci de 8.010.760 milers d'euros (Estadística estructural..., 2015). Si ho comparem amb altres sectors industrials, el carni és el quart sector industrial de Catalunya, on representa un 4% del PIB global, superat tan sols per la indústria química, la producció energètica i l'automoció (La carn, un negoci..., 2015). Els empresaris carnis catalans crearen el 1978 la Federació Catalana d'Indústries de la Carn (FECIC), avui rebatejada com a Federació Empresarial de Carns i Indústries Càrnies (amb idèntiques sigles) i esdevinguda la patronal de l'empresa càrnia a nivell d'estat espanyol.

2.3 La producció de carn a la Garrotxa

Com ja hem avançat, a la Garrotxa se situa una de les primeres mencions a algun tipus de producció càrnia de dimensió considerable, que podria representar, si no una indústria càrnia pròpiament dita, sí segur un graó en la transició de la manufactura del s. XIX a la fàbrica del s. XX. Es tracta de la referència a “un gran edifici dedicat a l’assecatge de llonganisses”, edificat a Les Preses l’any 1872 per part de l’emprenedor Joan Pujol (Sala, 2011, pàg. 101). El que sí són anomenades “fàbriques” són les tres instal·lacions de producció càrnia registrades a la Garrotxa el 1910: les empreses Gou, Vidal i Descals (Sala, 2011, pàg. 103). La Garrotxa, contra el que se sol pensar, fou una comarca pionera en el procés d’industrialització català: el 1774, uns francesos introduïren a Olot el teler mecànic per a la fabricació de mitges de cotó (Puig i Reixach, 2002, pàg. 78). Aquest fet inicià un important creixement de la incipient indústria tèxtil olotina, que de mica en mica anà despertant altres sectors industrials vinculats a aquesta, en un temps, el segle XVIII, en que en moltes zones de Catalunya avui de gran industrialització aquest procés no podia ni ser imaginat. Si tenim en compte que la Garrotxa, alhora, fou (i és!) una zona de gran prestigi en l’elaboració d’embotit, no ens ha d’estranyar que la indústria càrnia catalana tingui aquí també una de les seves fonts. Sobre aquest punt darrer, i com a curiositat, val la pena esmentar aquí que al segle XVIII les llonganisses olotines eren ja un obsequi distingit entre les classes benestants barcelonines, i que s’ha conservat documentació sobre les dificultats i peripècies que acompanyaven aquests productes durant el seu transport, des de la ciutat d’Olot, fins a la ciutat comtal (Puig i Reixach, 2013). Durant el segle XX, el creixement de la indústria càrnia a la Garrotxa és constant, només alterat pel context polític i social general. Així, la Guerra Civil Espanyola i la posterior autarquia comporten una important frenada en el naixement de noves indústries, el desenvolupament econòmic posterior a 1950 n’afavoreix el creixement, i la crisi del tèxtil dels anys setanta comporta un creixement vertiginós de la indústria alimentària (entre elles, la càrnia) a les comarques de Girona: durant el període 1959-1981, la producció alimentària gironina arriba a multiplicar-se per 11,4 (Sala, 2011, pàg. 351). Quin paper jugava llavors la indústria càrnia en el context de la indústria? Amb dades del conjunt de la província, el 1985 només 21 de les 324 principals empreses gironines tenien més de 200 treballadors, i d’aquestes només dues eren càrnies: España, amb seu a Olot, i Miquel Callís, amb seu a Cornellà (el Pla de l’Estany). Avui, la situació és molt diferent. Segons dades de l’Observatori Econòmic, Social i Mediambiental de la Garrotxa 2018, de les 45 principals empreses garrotxines segons facturació (anomenades, per aquest Observatori, com els “45 volcans”), 14 són càrnies, i una d’elles, Noel Alimentària SAU, és la primera indústria Garrotxina segons facturació, amb 221,8 milions d’euros el 2017. Aquestes

14 empreses, en total, el 2017 facturaren 636,8 milions d'euros, el que representa un 46,5% dels "45 volcans", i un 28,4% del conjunt d'empreses de la comarca. Pel que fa al nombre de treballadors, aquestes 14 empreses (d'ara endavant, "14 volcans") tenen en plantilla 2.054 treballadors, però cal tenir present que aquesta xifra no inclou els treballadors via *outsourcing*, que en algunes empreses sobrepassen una quarta part de la plantilla. Pel que fa al rànquing absolut, Noel Alimentària SAU torna a ser la primera indústria garrotxina, aquest cop per nombre de treballadors en plantilla, amb 757 treballadors en plantilla (L'Observatori..., 2018).

Però, quines són les empreses càrnies garrotxines? Segons dades de la Federació Empresarial de Carns i Indústries Càrnies (FECIC) del 2016, les empreses càrnies de la Garrotxa són, per municipi i ordre alfabètic (FECIC, 2016):

	Municipi	Nom
1	Argelaguer	Frigorífics Gelada S.L.
2	Argelaguer	Germans Sagués Vila S.L.
3	Castellfollit de la Roca	Costabella S.A.
4	Olot	Despieces Cárnicos Olot, S.L.U.
5	Olot	Emb. Montsa, S.A.
6	Olot	Esteban Espuña, S.A.
7	Olot	Francisco Puigvert, S.L.
8	Olot	Luis Oliveras, S.A.
9	Olot	Monvervi, S.A.
10	Olot	Noel Alimentaria, S.A.U.
11	Olot	Olot Meats, S.A.
12	Les Preses	Cárnicas J. Colomer, S.A.U.
13	Les Preses	Emb. Caseros Collell, S.L.U.
14	Les Preses	Far Jamón Serrano, S.A.
15	Les Preses	Frigorífics Les Preses, S.L.
16	Les Preses	J. Curós, S.L.
17	Les Preses	Ma. del Tura Feixas, S.A.
18	Sant Aniol de Finestres	Pernils Llémna, S.A.
19	Sant Feliu de Pallerols	Cárnicas Brugent, S.L.
20	Sant Feliu de Pallerols	Emb. y Jamones Font-Sans, S.A.
21	Sant Jaume de Llierca	Emb. Monter, S.L.U.
22	Sant Joan les Fonts	Embotits Calet, S.L.
23	Sant Joan les Fonts	Font-Cana, S.A.

	Municipi	Nom
24	Sant Joan les Fonts	Noel Alimentaria, S.A.U.
25	Sant Joan les Fonts	Pere Porxas Pairó, S.L.
26	Vall d'en Bas (Sant Privat)	Cárnicas Vall de Bas S.L.
27	Vall d'en Bas (Sant Esteve)	Emb. Masoliver, S.L.
28	Vall d'en Bas (Sant Esteve)	Hnos. Font Verdaguer, S.A.
29	Vall de Bianya	Hijos de J. Casaponsa, S.A.
30	Vall de Bianya (La Canya)	Ramon Ventulà, S.A.

En el cas concret de les 14 càrnies que formen part dels “45 volcans”, podem ampliar-ne una mica més la informació, gràcies a les dades de l'Observatori 2018:

	Nom	Facturació (en milions d'euros)	Treballadors (en plantilla)
1	Noel Alimentària SAU	221,8	757
2	Embutidos Monter SLU	122,7	324
3	Embutidos Caseros Collell SL	91,8	160
4	Esteban Espuña SA	64,2	340
5	Olot Meats SA	25,1	70
6	Pere Porxas Pairó SL	21	53
7	Cárnicas Vall de Bas SL	20	15
8	Ramon Ventulà SA	18,9	89
9	Cárnicas J. Colomer SA	13,9	8
10	Despieces Cárnicos Olot SL	11,8	13
11	Pernils Llémèna SA	9,3	106
12	Luis Oliveras SA	8,9	55
13	Far Jamón Serrano SA	8,9	52
14	Jamonsa España SL	8,6	12

2.4 Controvèrsies

Finalment, no podem acabar aquest apartat sobre la indústria càrnia sense fer esment de les controvèrsies en les que es troba situada. Més que res, perquè indubtablement aquestes controvèrsies acaben afectant el context d'actuació i desenvolupament d'aquestes empreses: aspectes com la construcció de marca corporativa o la per-

cepció social depenen en gran part del context social i cultural en què es desenvolupa l'economia. Tot que fins ara ens hem centrat en la indústria pròpiament dita, i no en la ramaderia (per molt que avui es parli de “ramaderia industrial”), les controvèrsies de tot el procés de producció acaben afectant tant el sector primari com el secundari: de cara a l'opinió pública, el que darrerament es qüestiona és el model de producció de carn o el model de consum de carn, de manera que aquí ens veiem obligats a incloure tots els principals aspectes conflictius, malgrat que alguns no siguin directament responsabilitat de la indústria de processat. En aquest sentit, les controvèrsies a les que s'enfronta la indústria càrnia, tant a nivell local com global, són principalment quatre: la mediambiental, la laboral, l'animalista i la relacionada amb la salut.

La controvèrsia mediambiental

La producció de carn animal exigeix un procés d'elaboració, que passa per la cria i l'engreix, pel sacrifici, per l'especejament, pel processat, per l'envasat i per la distribució. Cada una d'aquestes fases implica uns impactes mediambientals diferents, amb una important repercussió entre la població directament afectada o ecològicament sensibilitzada. Segons la majoria d'experts, actualment els principals impactes mediambientals són:

- La contaminació per nitrats: en el cas dels purins, avui a Catalunya s'ha avançat molt en la gestió dels purins, i la normativa de la Generalitat de Catalunya és molt clara i molt estricta. Ara bé: el 2016, el Síndic de Greuges elaborà un informe sobre la situació de la contaminació per purins a Catalunya, i les conclusions eren poc tranquil·litzadores: a Catalunya hi ha 139 municipis amb *concentracions elevades de nitrats a la xarxa d'abastament d'aigua potable*. En el cas de la comarca d'Osona, on el problema dels purins és especialment greu, es calcula que la meitat de fonts *no són potables per l'alta concentració de nitrats*. Segons l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA), *l'excés de nitrats provoca el mal estat en un 41% de les masses d'aigua subterrànies a Catalunya*. En el cas de la Garrotxa, tot i que la situació no és tan greu com en comarques properes com Osona o el Pla de l'Estany, cal fer notar que el pla d'Olot i la Vall d'en Bas estan considerades com a *Zona vulnerable a la contaminació per nitrats*, segons el Decret 476/2004 (Informe sobre la contaminació..., 2016).
- L'impacte de la producció de pinso: d'entrada pot semblar un tema menor, sobretot si ho mirem a escala local, catalana. Ara bé: a nivell mundial, diverses institucions fa temps que alerten que l'actual nivell de creixement de la producció càrnia no és sostenible, principalment, per l'impacte que aquest té sobre l'agricultura a nivell global. En aquest sentit, és impactant la dada publicada recentment a la revista Science: el 83% de les terres agrícoles del món es destinen a la cria d'animals,

malgrat que aquests representen sols el 18% del consum calòric de l'alimentació humana (Poore i Nemecek, 2018). I és que *la major part del valor nutricional es perd en la conversió de la proteïna vegetal en animal. Un porc, per produir un quilo de proteïna, en necessita cinc de vegetals* (Cabayol, 2018). En aquest sentit, cal destacar l'alerta llançada per la FAO: l'increment del consum de carn està provocant l'augment de la superfície terrestre dedicada a l'agricultura per a la producció de pinso, i en diversos països això significa la desforestació de grans superfícies de selva i bosc, i l'empobriment mediambiental mundial (Steinfeld, 2009). I a nivell local, si bé els problemes no estan tan relacionats amb el pinso, si que ho estan amb l'abastiment d'aigua. Com es feia ressò el diari The Guardian, a Espanya ja hi ha més porcs (50 milions) que persones, i aquests consumeixen més aigua que les ciutats de Saragossa, Sevilla i Alacant plegades (Burgen, 2018).

- La contaminació per metà: aquest és un aspecte poc conegut, perquè és una contaminació invisible, i perquè socialment relacionem la contaminació ambiental amb la contaminació per consum d'hidrocarburs, però com alerta Greenpeace, les emissions de gasos d'efecte hivernacle a Espanya es mantenen a l'alça des de l'any 2013, i l'any 2015 les emissions procedents del sector agrícola i ramader representaren el 13,35% de les emissions totals d'aquests gasos. I, si observem el percentatge per tipus de gas, resulta que el 61% del metà procedeix principalment de la ramaderia. I, tot i que el CO₂ és el principal gas responsable de l'efecte hivernacle (aquest sí procedeix majoritàriament de la combustió d'hidrocarburs), això no ens ha de fer oblidar que el metà és 25 cops més potent que el CO₂ pel que fa a l'efecte hivernacle (La insostenible huella..., 2018, pàg. 17), cosa que el converteix en el responsable d'una sisena part de l'actual procés d'escalfament global (Marzo, 2016). Actualment s'estudien diverses fórmules per reduir aquest impacte, com la transformació en biogàs, però són iniciatives encara molt experimentals.
- Les molèsties veïnals dels escorxadors: els escorxadors, com a establiments de sacrifici animal, generen una sèrie de molèsties (contaminació acústica, pudors, trànsit de camions...) que fa que, habitualment, es prefereixi situar aquestes plantes als afores de les zones urbanes. Tot i això, el fet que les poblacions creixin i englobin el seu entorn, com que per motius logístics sigui interessant que els escorxadors siguin propers a polígons industrials i vies ràpides de comunicació, comporta que els escorxadors convisquin amb el veïnatge no sempre de forma pacífica. És un cas clar d'efecte NIMBY (*not in my back yard*), de la mateixa manera que ho són les discoteques i zones d'oci, els centres de culte de dimensions mitjanes-grans o, en el pitjor dels casos, centres de tractament de residus o centres d'internament de persones. En el cas d'Olot, una de les empreses que ho ha patit és Olot Meats, que el 2016 es va trobar amb la pressió veïnal i ecologista contra l'ampliació de

les instal·lacions (L'ANG i veïns..., 2016), i el 2017 tornà a rebre pressions veïnals, aquest cop contra l'obertura d'un punt de rentat de camions de transport d'animals (S'atura el punt de rentat..., 2017)

- L'impacte dels residus d'emalatge: aquest no és un aspecte concret de la indústria càrnia, però sí del conjunt de la indústria, especialment l'alimentària: en el món actual, el volum de residus generats no és sostenible a mitjà-llarg termini, tant pel que fa a l'acumulació de residus no reciclables ni degradables, com pel que fa a la contaminació a causa dels microplàstics resultants de la degradació dels materials plàstics, majoritàriament procedents dels embalatges (L'OCU troba microplàstics..., 2018). Així, algunes entitats estan fent crides a la reducció del consum d'aliments processats industrialment (Propostes senzilles..., 2005), no ja pel propi producte, sinó perquè el producte industrial comporta un major malbaratament de plàstics, enfront el producte artesanal (majoritàriament, a pes o a granel).

La controvèrsia laboral

Les condicions de treball a la indústria càrnia, sobretot pel que fa a la feina dels operaris carnis, no són senzilles: han de treballar en condicions ambientals (fred, humitat) difícils, mentre duen a terme una tasca molt física. A més, com que bona part del treball en línia de producció el du a terme un perfil de treballador no qualificat, la compensació salarial (tot i que és superior a la d'altres perfils no qualificats) és baixa. Ara bé: si fins aquí són realitats objectives comprensibles, el que no és justificable és que, com que es tracta de treballadors no qualificats amb baixa ocupabilitat, en alguns casos determinades empreses ho han aprofitat per dur a terme pràctiques d'explotació laboral. De fet, mentre escrivim aquest text, encara anem trobant als diaris notícies sobre el conflicte laboral esclatat el 2017 a la veïna comarca d'Osona, i centrat especialment en l'escorxador Le Porc Gourmet, de Santa Eugènia de Berga. Aquest cas ha fet aflorar una pràctica denominada "de falsa cooperativa", a través de la qual l'escorxador imposa als treballadors constituir-se com a cooperativa, i els subcontracta així part del seu procés productiu, sense haver de complir amb el conveni corresponent (La Generalitat modificarà la llei..., 2017). Aquest cas, mediàtic per voluminós (afecta 750 treballadors) ha tingut com a conseqüència l'aparició d'un moviment social, "Càrnies en lluita", de defensa dels drets laborals del sector carni. En el cas de la Garrotxa, durant l'estudi no hem identificat cap conflicte relacionat amb cooperatives fraudulentas (aquí cal fer esment que el model de contractació via cooperativa no és necessàriament fraudulent), però el cert és que aquesta polèmica ha posat tot el sector sota sospita (Les càrnies, trituradores..., 2018).

La controvèrsia animalista

La carn és un aliment present en la immensa majoria de cultures dietètiques de la història de la humanitat. Ara bé: la sensibilitat envers el tracte que els humans donem als animals, i el dubte filosòfic sobre si aquests són a o no titulars de drets, ha obert des de fa anys una doble controvèrsia animalista:

- D'una banda, l'anomenada opció *welfarista*, o del benestar animal. Aquesta, avui majoritària a la nostra societat, planteja la importància d'oferir als animals el major nivell de benestar possible, en el sentit que tot maltractament gratuït és immoral (sense qüestionar, però, la moralitat del consum de derivats animals, siguin alimentaris o no).
- De l'altra, l'anomenada opció liberacionista, que planteja que l'únic benestar real dels animals és la seva llibertat, i no admet cap forma de consum o captivitat dels animals, sigui per a l'alimentació, el vestuari o l'espectacle (Francione i Charlton, 2015, pàgs. 71-74).

La primera opció és la que ha portat, des de fa anys, a establir millores i innovacions en la cria i el sacrifici dels animals per a la indústria càrnia, i ha fet aflorar un nou mercat específic per a aquells consumidors per a qui la normativa general de benestar animal és massa laxa: la carn i els productes animals amb certificació ecològica. El resultat ha estat un enriquiment del mercat de producció càrnia, que ha afavorit a aquelles empreses que han fet l'aposta per obrir-se a aquest mercat. La segona opció, la liberacionista (o animalista estricta), en canvi, és la que planteja més reptes a la indústria càrnia (i de derivats animals), ja que la qüestiona de soca-rel. Així, si bé algunes empreses càrnies estan experimentant amb altres fonts de proteïna que no passin pel sacrifici animal, com Noel amb la seva línia de producte *Noel Veggie*, i alguns col·lectius estan començant a investigar la possibilitat de produir carn directament sense animal, a través de biotecnologia (La revolució de la carne..., 2016) o de procediments *in vitro* (La fi del menjar, 2018), el cert és que el creixement del suport a aquesta opció animalista (explicitada amb opcions alimentàries com el vegetarianisme o el veganisme) seria una important amenaça per aquesta indústria a llarg termini.

La controvèrsia sobre la salut

L'any 2015, la publicació d'un informe sobre alimentació i càncer per part de l'OMS desencadenà una polèmica d'abast internacional. Segons aquest informe, l'OMS passava a classificar les carns processades com a "carcinògenes per als humans", i la carn vermella com a "potencialment carcinògena" (La OMS declara cancerígena..., 2015). I, què és la "carn processada"? El mateix informe ho explica: *qualsevol tipus de carn que ha estat transformada amb sal, curació, fermentació, fumat, per a millorar-ne el gust i preservar-ne l'aliment*. De res no serviren les crides a la calma, i a ressaltar

que el mateix informe informava que el risc, malgrat tot, era limitat: de cop i volta, les posicions dels defensors i les dels detractors de la carn es polaritzaren, i durant uns dies semblava que no era possible no prendre-hi partit. Amb el temps, finalment, l'aigua va tornar al seu cabal (La OMS se explica..., 2015), i avui ja és possible mirar la realitat de forma més ponderada. Cosa que tampoc no és gaire optimista per a la indústria càrnia: avui, el consens de la major part de dietistes-nutricionistes és que, en un país amb tanta tradició de consum de carn com el nostre, la recomanació és reduir el consum de carn vermella i, encara més, reduir *significativament* el consum de carn processada (Basulto i Cáceres, 2016, pàgs. 148-149). És una amenaça per a la indústria càrnia, especialment aquella que, com l'olotina, produeix bàsicament embotits i salats? De nou, tot dependrà de com s'entomi aquesta nova realitat: com un problema, o com un repte. I, si una de les principals empreses làcties mundials, Danone, ha respost a l'interès del consumidor per l'alimentació *healty* creant una línia de iogurts *veggie* produïts a partir de beguda de soja (Danone se lanza..., 2018), res no impedeix pensar que el món de l'embotit i el pernil pot també aportar propostes i solucions a un consumidor que busca alternatives per a reduir el consum de carn processada.

3. La digitalització dels RH a l'empresa càrnia de la Garrotxa: l'estudi

3.1 Metodologia

L'objectiu de l'estudi, com hem explicat, és conèixer com s'està produint la transformació digital en l'àmbit dels recursos humans, en un sector molt concret de l'empresa catalana: la indústria càrnia de la Garrotxa. Per a indagar-ho, més enllà de la necessària revisió documental prèvia, és evident que la millor font d'informació són les pròpies empreses, així com aquelles altres organitzacions i institucions que, d'una manera o una altra, hi tenen una relació directa. Igualment, i perquè es tracta d'una temàtica complexa, susceptible de ser poc compresa o conceptualitzada, ens semblava que l'entrevista personal, més que no pas enquestes o formularis, era la tècnica més informativa de les que en teníem disponibilitat. És per aquest motiu que l'estudi que mostrem tot seguit se centra i dona tot el protagonisme a aquestes entrevistes, sens perjudici que, en algun cas, haguem pogut fer servir alguna font d'informació secundària. A qui hem entrevistat? Doncs als següents informadors:

- A responsables de recursos humans de les 14 empreses càrnies que formen part dels “45 volcans”, i que hem anomenat “14 volcans”. Malauradament, no hem pogut entrevistar a responsables de les 14 empreses, i en l'apartat següent ho expliquem.
- A la coordinadora del mòdul de grau mig “Elaboració de Productes Alimentaris” de l'Institut Garrotxa.
- A responsables d'empreses de selecció i de treball temporal.
- A una tècnica d'Innovacc, Associació Catalana d'Innovació del Sector Carni Porcí.
- A Estanis Vayreda, Tinent d'alcalde de l'Àrea de Progrés Econòmic, i regidor de Promoció de la Ciutat, Comerç i Turisme de l'Ajuntament d'Olot.
- Als organitzadors del Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa.

I a qui no hem pogut entrevistar? Malauradament, per manca de temps o per incompatibilitats de calendari, ens ha quedat pendent entrevistar a Mònica Furtet, directora de la Fundació Kreas (centre formatiu especialitzat en indústria càrnia), a algun responsable de la patronal FECIC, a algun responsable del programa de suport a la digitalització de PIMEC, i a algun responsable o portaveu d'Eurecat (centre tecnològic proveïdor de tecnologia innovadora a les empreses), de la Unió Intersectorial d'Empresaris de la Garrotxa, de l'associació empresarial Cercle EURAM Garrotxa, i dels sindicats. Malgrat tot, pensem que la imatge final de la recerca és prou plural i representativa com per poder plantejar algunes conclusions, i propostes.

Pel que fa al guió de les entrevistes, en el cas dels “14 volcans” hem partit d'un esquema que relaciona àmbits de la direcció i la gestió de recursos humans, amb les vessants tecnològica i cultural de la digitalització:

Àmbit dels RH	Digitalització tecnològica	Digitalització cultural
Organització del departament	Aspectes generals de digitalització organitzativa de l'empresa.	Organització, perfils, externalització de processos, situació del departament en l'organigrama, relació amb gestió laboral, comunicació, màrqueting o atenció al client, existència d'estratègia pròpia de RH, nom del departament (recursos humans? persones? experiència de treballador? felicitat?).
Incorporació de treballadors	Ús de portals web i xarxes socials, ús de plataformes de selecció, web de treball corporativa.	Employer branding, identificació de talent, formació inicial, mentoratge.
Talent i formació	Formació online, plataformes d'intercanvi de coneixement, software/plataforma de RH, ús de big data.	Trajectòria professional i gestió de les expectatives, procés d'elaboració de plans de formació, perfil dels formadors (persones/entitats), formació no formal, formació en habilitats digitals, universitats corporatives, gestió de la diversitat.
Horaris i mobilitat	Ús del cloud (Dropbox, GDrive, servidor corporatiu, intranet de treball), recursos per al treball remot, ús de videoconferència.	Flexibilitat, teletreball, conciliació, seguiment del treball no presencial, confiança.
Comunicació i participació	Newsletter, intranet, plataforma o intranet col·laborativa, app corporativa, portal del treballador, blog, wiki, APP de tasques, xarxa social interna, xarxes socials externes (relacionades amb RH), plataformes de participació.	Direccionalitat de la comunicació, canals <i>bottom-up</i> , filtres, RSC, <i>employee branding</i> i ambaixadors de marca, incentius a la participació.

En canvi, pel que fa a la resta d'entrevistats, el guió ha estat molt més flexible, enfocant-lo en cada cas al perfil de l'entrevistat, i sempre amb l'objectiu de contrastar o ampliar la informació facilitada pels representants de les empreses.

3.2 Els “14 volcans”

Com hem mostrat anteriorment, dels “45 volcans” que estudia l'Observatori Econòmic, Social i Mediambiental de la Garrotxa, i que són les principals empreses garrotxines segons facturació el 2018, 14 són empreses càrnies. Si, segons dades de la FECIC, a la Garrotxa hi ha una trentena d'indústries càrnies, aquests “14 volcans” re-

presentarien gairebé la meitat d'empreses, tot i que en xifres de resultats i de treballadors podríem parlar de gairebé la totalitat: fixem-nos que Noel encapçala la llista dels 14 amb 221,8 milions d'euros de facturació i 757 treballadors, i Jamonsa la tanca en el número 14, amb 8,6 milions de facturació, i 12 treballadors. Les empreses que queden per sota, doncs, difícilment poden competir amb els "14 volcans". Però és que, en el cas de la digitalització dels recursos humans, hem valorat la importància d'una certa massa crítica en la plantilla, per poder evaluar-ne la implementació de pràctiques i de polítiques. Per això vam decidir centrar les entrevistes en aquestes catorze empreses. Ara bé, posar-se en contacte amb les empreses, i arribar a interlocutar amb la persona adequada, no ha estat senzill. És per aquest motiu que no hem pogut entrevistar-les a totes. En alguns casos no ha estat rellevant: hi ha empreses que formen part del mateix grup empresarial que altres, i a través d'aquestes hem obtingut la informació necessària. En d'altres casos, en canvi, ens hem quedat sense poder conèixer-ne l'experiència. El resultat de la sol·licitud d'entrevistes als "14 volcans" és el següent:

	Nom	Entrevista
1	Noel Alimentària SAU	Hem entrevistat la Directora de RH.
2	Embutidos Monter SLU	Hem entrevistat el Responsable de RH.
3	Embutidos Caseros Collell SL	No ha estat possible concertar una entrevista.
4	Esteban Espuña SA	Hem entrevistat la Directora de RH.
5	Olot Meats SA	Hem entrevistat el Gerent.
6	Pere Porxas Pairó SL	No ha estat possible concertar una entrevista.
7	Cárnicas Vall de Bas SL	No ha estat possible concertar una entrevista.
8	Ramon Ventulà SA	No ha estat possible concertar una entrevista.
9	Cárnicas J. Colomer SA	Hem entrevistat el Responsable de Producció.
10	Despieces Cárnicos Olot SL	L'empresa pertany al Grup J. Colomer.
11	Pernils Liémena SA	L'empresa pertany al Grup Noel.
12	Luis Oliveras SA	Hem entrevistat la Directora General.
13	Far Jamón Serrano SA	L'empresa pertany al Grup Cañigueral (Monter)
14	Jamonsa España SL	No ha estat possible concertar una entrevista.

Noel Alimentaria SAU

Fundada el 1920, actualment Noel és la gran empresa càrnia garrotxina: amb 221,8 milions d'euros de facturació i 757 treballadors, no només és la major empresa del sector, sinó del conjunt de la comarca. Té la seu principal al polígon industrial de Begudà, a Sant Joan les Fonts, però disposa també de plantes fora de la Garrotxa:

a Barcelona, Sant Joan de les Abadesses (on hi produeixen el sushi marca Sensei), Osca i Terol. La seva especialitat és el producte acabat, destinat al consumidor. En el seu moment foren pioners en l'elaboració de pernil cuit en llauna i en els envasats per a supermercat, i avui segueixen sent un referent en innovació alimentària: a banda dels productes clàssics (salats i embotits porcíns, amb diversos formats de distribució), Noel elabora una línia de menjar preparat, una línia d'embotits sense carn, una línia d'*snacks* de carn deshidratada i una línia de sucus vegetals, entre d'altres. Ens entrevistem amb Mònica Vidal, Directora de Recursos Humans (Fitxa 1, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- El departament de RH s'organitza en quatre àrees: desenvolupament de RH (on hi entra selecció, contractació, formació, etc.), administració de RH (que s'ocupa dels aspectes administratius i laborals), PRL (en coordinació amb el departament d'enginyeria) i RSC. A banda d'això, tenen dos tècnics externs *in company*, i cada planta té el seu *HR Business Partner*.
- La selecció la tenen externalitzada en empreses de selecció/ETT, però cada cop més estan introduint la marca Noel en les ofertes de feina, malgrat l'externalització.
- L'*employer branding* comença a ser una prioritat per a Noel. Ara mateix, per exemple, estan publicant informació a LinkedIn sobre els resultats de l'enquesta de clima laboral. També, a nivell de LinkedIn, estan estudiant amb l'àrea de comunicació de quina manera les ofertes de feina es poden penjar en el perfil de Noel en aquesta xarxa, de manera que es pugui fer *easy apply*, malgrat que la gestió la dugui a terme l'empresa externa.
- A nivell d'*employer branding*, donen molta importància també als canals tradicionals: a la Garrotxa, la reputació es construeix sobretot des del boca-orella.
- Ja disposen d'una plataforma per a poder fer la formació interna (acollida i manteniment) de forma online. Actualment estan acabant d'enllestir-ne els continguts, i en breu començaran a fer-la servir.
- Pel que fa a competències digitals, la formació que ofereixen als treballadors se centra en l'ús de l'ERP, en l'ús del programa de gestió de dades en planta, i en la digitalització administrativa.
- Actualment estan implementant una nova plataforma de gestió de RH, molt més usable i gràfica. Es lamenta que, malgrat tot, les plataformes existents són molt genèriques, i costa molt adaptar-les a les necessitats de cada empresa.
- Un dels problemes actuals de la gestió de RH és la rotació dels treballadors: l'atur, sobretot en perfils qualificats, és molt baix.
- L'avaluació dels treballadors la duen a terme a través d'un sistema d'autoavaluació per part del propi treballador, i d'avaluació per part del seu superior. De la diferència entre ambdues, en treuen les conclusions.

- Noel disposa d'un servidor propi (Data Center Noel) molt protegit, on se centralitza tota la informació. És possible l'accés remot, i és habitual en cas de comercials, tècnics i directius, que s'han de desplaçar sovint.
- No hi ha política de flexibilitat, si no és per a casos molt concrets i necessitats molt específiques: pel tipus de feina que es fa (molts canvis de darrera hora, moltes reunions) a causa del creixement de l'empresa, es vol a tothom a l'oficina.
- El fre a la flexibilitat, i a la gestió de la diversitat, sovint el posen els propis treballadors: per exemple, quan l'empresa es va avenir a facilitar que els treballadors musulmans poguessin fer vacances pel Ramadà, foren els representants sindicals qui hi posaren més impediments.
- A nivell de comunicació interna, estan començant a aplicar el nou pla de comunicació, fins ara els processos eren molt tradicionals. Encara avui, per exemple, les nòmines s'entreguen en paper, i s'aprofita el sobre per afegir-hi informacions que es vol que arribin a tothom. Més enllà d'això, han substituït els taulers d'anunci tradicionals de suro per pantalles, i sembla que està funcionant prou bé. Els treballadors d'oficina i els encarregats disposen de correu electrònic corporatiu, i d'accés a la intranet.
- El principal canal de comunicació *bottom-up* és l'enquesta de clima laboral. Tot i això, en la cultura d'empresa, està molt normalitzat el dirigir-se directament a un superior, immediat o no, per a fer arribar propostes o comentaris.
- Actualment estan estudiant la possibilitat d'impulsar un programa anomenat "Voluntariat Noel", per implicar els treballadors en la RSC de l'empresa. Està, però, encara en fase d'estudi.
- Pel que fa a empenedoria i innovació, cada dos anys convoquen el premi "Noel Innova", a través del qual els treballadors poden presentar propostes de millora a I+D. El guanyador s'endú un premi de 6000€. Es poden presentar individualment o en equip, i han d'estar avalats pel superior immediat.

Embutidos Monter SLU

Monter, amb 122,7 milions d'euros de facturació i una plantilla de 324 treballadors, és la principal empresa garrotxina i seu del Grup Cañigueral, un hòlding alimentari nascut a Cassà de la Selva (el Gironès) el 1965 i que avui disposa de plantes també a diversos punts de Catalunya i del País Valencià. En el cas de Monter, l'aposta del Grup Cañigueral ha estat convertir-la en empresa interproveïdora de Mercadona, fet que ha comportat un creixement molt significatiu de l'empresa: en 12 anys, han passat de tenir 50-60 treballadors a tenir-ne 500-600, repartits entre quatre plantes: Sant Jaume de Llierca, Les Planes d'Hostoles, Serinyà (el Pla de l'Estany) i Vic (Osona). Ens entrevistem amb Miquel Tarradas, Responsable de Recursos Humans (Fitxa 2, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- L'equip de RH el formen tres persones, més una administrativa de suport els estius. Valora molt positivament que la gerència confia plenament en l'equip, i que tenen molt marge d'autonomia.
- L'empresa disposa de web de treball corporativa, amb un formulari per a presentar-hi candidatures. Tot i això, tot i que afirma que contínuament en revisen les aportacions, reconeix que no els és útil: quan tenen una vacant, la informació recollida via web ja no està actualitzada. La via habitual per al reclutament és externalitzar-ho a empreses de selecció/ETT.
- Monter no fa servir LinkedIn, ni tampoc a títol personal per part de l'equip de RH. Però no perquè hi estiguin en contra: senzillament, no n'han vist la necessitat.
- L'únic *employer branding* que tenen present és el boca-orella. Intenten tractar bé els treballadors, i que corri la veu. Afirma que tenen condicions laborals força millors que moltes altres empreses, però tampoc no volen fer-ne bandera, prefereixen que es comenti amb discreció.
- La formació inicial, en el cas dels treballadors qualificats, es fa via mentoratge. S'envia el nou treballador a una de les fàbriques a treballar amb l'equip i, quan ja domina la seva tasca, se l'envia a la destinació final. No es fa cap formació més, ni presencial ni online. En el cas dels treballadors no qualificats, se'ls fa formació bàsica presencial, i se'ls dóna el "manual" en paper.
- Preguntat sobre si no se'ls podria fer arribar en pdf, comenta que per als propis treballadors no seria pràctic: de fet, ja està costant implementar l'enviament de les nòmines en format digital, perquè molts treballadors no ho volen.
- Actualment estan en procés d'adquirir un programari de gestió de RH (estan valorant opcions), el que fan servir ara està obsolet. La idea és triar-lo i implementar-ho abans que acabi l'any.
- El seguiment del talent el fan de manera molt individualitzada, des de la proximitat personal. Valoren molt que una de les funcions de RH és estar amb les persones, i saber-les escoltar.
- Des de RH es recolzen molt en Qualitat per a tirar endavant processos de millora organitzativa.
- Pel que fa al pla de formació, als nivells mig i alt són els propis treballadors qui proposen formacions, i l'empresa n'assumeix el cost (majoritàriament presencials, però algunes també online: tanmateix, la gent prefereix presencial). En canvi, a nivell de fàbrica, el pla el marca l'empresa, i sobretot tracta temes de seguretat i higiene.
- No s'han plantejat crear una universitat corporativa, ni res similar: no tenen prou estructura per a impulsar-ho i, a més, tenen el problema que l'alta rotació de treballadors no afavoreix fer grans plantejaments de formació.

- A nivell de comunicacions i mobilitat, els treballadors d'oficina tenen email d'empresa, i és l'eina que es fa servir més (al costat del telèfon). Els ordinadors estan connectats en xarxa, però a la xarxa no s'hi poden connectar des de l'exterior. No es plantegen facilitar l'accés des de casa, ja que la idea de treball remot no quadra amb la cultura d'empresa, molt presencialista (reunions, etc.).
- No volen afavorir la flexibilitat, ja que es fa difícil trobar un criteri on tothom quedi content (hi ha treballadors que, per la seva feina, poden flexibilitzar horaris, i altres no: no es vol crear greuges comparatius). Quan s'ha fet, ha estat de forma temporal, i atenent a necessitats puntuals (salut, família...) dels treballadors.
- L'empresa es presenta com a laica, i no atén demandes per motiu religiós, que podrien ser viscudes com a privilegis o greuges. Tampoc lingüístiques, ja que s'exigeix als treballadors que sàpiguen llegir i entendre català o castellà (sobretot, per temes de seguretat alimentària i riscos laborals).
- Darrerament han contractat un cap de comunicació per al Grup Cañigueral, i aquest els està preparant una *newsletter* interna, que servirà perquè els treballadors estiguin al dia de les notícies de l'empresa. Per a informacions pràctiques, el sistema que fan servir és el suro a la paret del menjador perquè, malgrat que és un sistema molt tradicional, el cert és que funciona bé, i és pràctic.
- A nivell d'innovació, estan estudiant la creació d'algun tipus de bonificació econòmica per als treballadors que facin aportacions en clau d'innovació o empenedoria. Tot i això, encara està en fase d'estudi.
- Preguntat sobre si, com a gestor dels RH, veu diferència entre gestionar els treballadors de la Garrotxa o els d'altres comarques, afirma que no, que són molt iguals.
- Monter té dues plantes on s'ha fet una gran inversió en robotització: la de les Planes, i una que aviat s'obrirà a Besalú. Preguntat sobre si això representarà reduir la plantilla, afirma que no: l'objectiu és que els treballadors que avui fan feines feixugues puguin ser traslladats a feines millors.
- Una de les polítiques de RSC de Monter és tenir el doble de treballadors amb discapacitat del que obliga la llei. Preguntat sobre si la robotització pot afectar aquest col·lectiu en concret, afirma que tampoc: són persones amb perfils laborals molt diferents, no hauria de tenir cap conseqüència.

Esteban Espuña, SA

Gràcies, sobretot, a una molt encertada campanya publicitària per televisió durant els anys vuitanta, avui dir "Espuña" és sinònim de dir "fuet d'Olot" a la major part de llars catalanes. Nascuda el 1947 a la Vall de Bianya, Espuña és avui una empresa que factura 64,2 milions d'euros anuals, i que compta amb una plantilla de 340 treballadors. Disposa de plantes a la mateixa ciutat d'Olot, a la Pobla de Lillet (on elaboren els pre-

cuinats “tapas al minuto”), a Utrillas (Terol), planta especialitzada en pernil, i a Gloversville (estat de Nova York, EUA), planta que els permet obrir-se al mercat nordamericà com a productor local. Ens entrevistem amb Coral Serrat, Directora de Recursos Humans (Fitxa 3, Annex 1), i de l’entrevista en destaquem els següents aspectes:

- El departament de RH es dedica principalment a la gestió laboral, la PRL i el compliance. L’equip són dues persones i mitja, i s’ajuden d’una assessoria/gestoria laboral, i d’advocats. A les altres seus (no només plantes, també tenen oficines comercials a molts països) només hi ha els serveis externalitzats de gestoria i advocats, coordinats des d’Olot. RH no forma part del consell de direcció.
- Costa digitalitzar els RH perquè implica canviar la cultura d’empresa, i això és un procés lent.
- Espanya compta amb una plataforma de gestió de RH, centrada en aspectes com el control de la presència, i la productivitat. Permet controlar les tasques que desenvolupa cada treballador, i és una eina molt útil per a la PRL.
- Malgrat no estar gaire digitalitzats, avui ja disposen de molta informació, i costa tractar-la, analitzar-la i gestionar-la. Per exemple, la plataforma actual ja conté molta informació sobre cada treballador. El fet que no se n’obtingui sempre un resultat pot generar frustració, perquè crea expectatives.
- La selecció de personal està externalitzada: els operaris, a través d’ETT, i la resta amb empresa de selecció. Les entrevistes finals, això sí, les fa Espanya, i aquí sí s’hi han fet algunes experiències digitals: per els tècnics d’exportació, per exemple, se’ls demana que es gravin en vídeo, parlant en diversos idiomes, i això permet veure’n la soltura lingüística. I per a treballadors en altres països (*exports*), s’han fet entrevistes via Skype.
- A nivell de formació, s’han fet experiències de formació via Skype. Per exemple, fa poc es va fer una formació sobre *compliance*, presencial a Olot, i per videoconferència a les seus de Terol i la Pobla. I cada cop es fan més reunions via Skype.
- A nivell d’innovació, fa deu anys que impulsen el programa “Espanya Innova”. És un concurs biennal, on s’otorguen dos premis: un a innovació de producte, i un a innovació de procés. A través d’una plataforma online, els treballadors poden presentar-hi propostes, que posteriorment segueixen un procés de validació, fins que arriben a una comissió que les selecciona. Aquesta selecció es porta a direcció, que és qui en fa la tria final. De cada categoria en surten tres finalistes, i un guanyador. Malgrat tot, costa que els treballadors hi participin, especialment els d’origen estranger.
- Espanya és reconeguda per la marca del producte, ara cal treballar per la marca com a *employer*. Avui, Espanya encara és vista com un trampolí per a anar després a altres llocs. Costa retenir el treballador qualificat.

- No tenen ambaixadors de marca. Els treballadors més actius a les xarxes socials són els joves i operaris, però no fan d'ambaixadors.
- Ara mateix, Espanya té pàgina a LinkedIn, però no és activa. És una cosa que es vol treballar en breu: penjar-hi actualitzacions, i fer seguiment dels perfils dels treballadors vinculats. S'ha demanat a comunicació que dissenyin un bànder corporatiu, per als treballadors que vulguin posar-se'l a LinkedIn.
- Comunicació depèn de màrketing. Cada cop es veu més que ha d'anar de bracet de RH, però de moment encara no s'ha fet el pas.
- Sobre la robotització, aquesta està molt mal vista, hi ha molta resistència per la por a que desapareguin llocs de feina. S'ha optat per una opció intermèdia: el "robot col·laboratiu", que acompanya el treballador però no el substitueix.
- A nivell de cloud, es treballa amb GDrive (gratuït) i Dropbox (una unitat d'empresa, de pagament).
- Actualment s'està estudiant com aprofitar les metodologies de gamificació, sobretot per a l'estratègia d'exportació. S'han vist propostes molt interessants, si bé encara s'estan valorant opcions.
- Espanya genera compromís a través de dues estratègies: flexibilitat horària, i plans de carrera. Els treballadors d'oficina tenen un horari obligatori, a partir del qual acaben de configurar el seu horari. Cadascú s'organitza a partir de les seves preferències, i registra les hores dedicades en una plataforma (tot i això, el treball realitzat ha de ser presencial). Els operaris no tenen aquesta flexibilitat, si bé es facilita l'adaptació a les circumstàncies en la mesura del possible.
- Pel que fa a la formació, es dóna molta importància als idiomes, i l'empresa assumeix el cost total d'aquesta formació. També es facilita formació professionalitzadora (màsters, postgraus...) a aquells perfils que es considera necessari.
- A nivell de comunicació interna, es troba a faltar una persona que es dediqui no més a això. Malgrat tot, es van fent avenços, com substituir els taulers tradicionals per pantalles (que impliquen més feina, ja que la informació s'ha de mantenir actualitzada).
- Espanya aposta per la robotització de la producció, però costa trobar perfils d'acompanyament del procés de robotització. És un perfil de treballador molt buscat.
- Hi ha una app per als avisos de manteniment: cada espai disposa d'un codi de barres, i qualsevol persona pot fotografiar la necessitat, el codi, i automàticament el sistema ho fa arribar a qui correspon.
- A nivell de formació, la més valorada és el grau mig de l'INS Garrotxa, complementat amb formació per part de la pròpia empresa. Funciona molt millor que la formació superior.

- A nivell de RSC, estan estudiant fórmules d'implicar-hi els treballadors, per exemple promovent el voluntariat. De moment, el més destacat és l'equip de treballadors d'Espanya que participa a la Trailwalker.
- No aprofiten la RSC per a fer *branding*, per cultura d'empresa s'hi és reaci.

Olot Meats SA

Olot Meats, amb un dels edificis més singulars del polígon industrial Pla de Baix, és el principal escorxador de la comarca. Tot i que forma part del grup Noel, per les seves característiques funciona de forma autònoma respecte a la matriu. Factura 25,2 milions d'euros anuals, i compta amb 70 treballadors en plantilla. Ens entrevistem amb Eduard Verdguer, Gerent (Fitxa 4, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- Olot Meats no disposa de departament de RH: és una àrea que porta directament la gerència.
- El reclutament està externalitzat, via empreses de selecció/ETT, o via cooperativa.
- A nivell de polítiques de recursos humans, pel perfil de treballador, majoritàriament no qualificat i amb un alt índex de rotació, no és viable impulsar cap estratègia de RH, i encara menys un procés de digitalització.
- Pel que fa a l'*employer branding*, remet al boca-orella: “a la comarca tothom sap quines empreses tracten bé els treballadors, i quines no”.

Cárnicas J. Colomer SA

J. Colomer és una empresa que, nascuda el 1980 i amb seu a Les Preses, es dedica a l'especejament de carn. Funciona com a grup empresarial, especialitzat segons el producte: J. Colomer (amb una facturació de 13,9 milions d'euros anuals, i 8 treballadors) es dedica a l'especejament de vacú; Despieces Cárnicos Olot SLU, a l'especejament d'oví; Copa Meats, a l'especejament de caprí; i Frigorífics Les Preses a l'emmagatzematge, congelació, càrrega i paletització de producte fresc. Un dels principals èxits de J. Colomer és haver aconseguit exportar el 90% de la producció. Hem entrevistat en Jordi Colomer, Responsable de Producció (Fitxa 5, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- No hi ha estructura de RH. Els temes de contractació i seguiment els porta gerència, i el tècnic comptable porta l'administració. De la seixantena de treballadors de tot el grup, només 6 treballen a les oficines.
- Pel que fa als treballadors de producció, la contractació es fa a través d'ETT. Si al cap d'un any funcionen, se'ls contracta directament. Els càrrecs intermedis hi accedeixen sempre per promoció interna. No creuen en el model de cooperatives.

- Pel que fa als treballadors d'oficina, la majoria són membres de la família propietària. La resta hi accedeixen a través de l'Institut Bosc de la Coma: són alumnes de pràctiques dels graus d'FP (comptabilitat i logística) que, si encaixen a l'empresa, són contractats.
- A nivell de formació, aquesta és eminentment pràctica, no contempla competències digitals. Pel que fa al talent, aquest s'acompanya des de la proximitat, del tu a tu. Es mira d'afavorir certa flexibilitat si un treballador té alguna necessitat.
- A nivell tecnològic, quan la responsable de vendes es desplaça a l'estranger, fan servir skype i correu electrònic. Els treballadors de l'oficina estan connectats en xarxa interna, i tenen correu electrònic i una carpeta compartida on hi desen els documents. A internet no hi tenen res.
- L'eina de comunicació interna és un taulell físic d'informació situat al passadís d'entrada, no es plantegen digitalitzar-ho.
- A nivell extern, disposen de web corporativa, però és estàtica. No tenen presència a les xarxes, perquè pel perfil de client (no venen a consumidor final, sinó a empresa càrnia) no els és necessari: on sí que dediquen molts esforços és a la presència en fires internacionals.

Luis Oliveras SA

Fundada el 1933, Luis Oliveras forma part del selecte grup d'empreses deganes del carni olotí. Situada dins la zona urbana d'Olot, és d'aquelles siluetes urbanístiques que conformen i donen personalitat a la ciutat. Malgrat tot, el seu nom és poc conegut fora de la comarca: des de bon principi es donaren a conèixer a través de la marca comercial Rolfho, i és així com es presenten en els linials dels supermercats, i a les botigues d'alimentació, tot i que avui també envasen amb les marques Aulina, Don Luis Oliveras, i Biolot, centrada en embotits amb certificació ecològica. Exporten el 30% de la producció. El 2018 tingueren una facturació de 8,9 milions d'euros, i compten amb una plantilla de 55 treballadors. Ens entrevistem amb Elisabet Pérez, Directora General (Fitxa 6, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- Els RH, a Luis Oliveras, els porta directament la Directora General (de fet, es responsabilitza de la major part de la direcció/gestió, excepte els aspectes específics de producció). Es recolza en els encarregats de secció, i té el suport del responsable de comptabilitat (és qui fa les nòmines, que no estan externalitzades).
- Quan han d'incorporar un treballador, ho externalitzen: o bé via ETT, o bé via empresa de selecció. L'ETT va molt bé perquè el període de prova dels operaris són quinze dies, i amb això no n'hi ha prou per valorar una persona. En aquests casos, el procediment és estar entre 3 i 6 mesos per ETT, i llavors incorporar-se a la plantilla.

- A nivell de mercat laboral, el sector carni té dos problemes: la manca d'atur de la comarca, i que és una feina dura (els operaris fan feines molt físiques, a temperatures molt baixes i a molta humitat).
- La plantilla la formen, en un 50%, treballadors no qualificats, i en l'altre, treballadors especialistes. La selecció d'aquests darrers s'externalitza, si bé funciona molt bé el boca-orella. La via dels instituts s'ha provat, però no acaba de funcionar: són gent massa jove (amb problemes de disponibilitat perquè volen seguir estudiant, o perquè encara no tenen carnet de conduir, o perquè els falten habilitats de cara a espavilar-se sols).
- Un dels problemes formatius és que a la Garrotxa el francès és bàsic (per la proximitat, i perquè hi ha molta relació empresarial), però no s'ensenya amb prou dedicació als instituts.
- Exportar implica complir els estàndards del client, també pel que fa a la mentalitat. A Europa són molt curosos amb els processos, i esperen que també ho siguem.
- Luis Oliveras està molt centrada en la informatització de processos. Compten amb un ERP, i els treballadors (els que ho necessiten) treballen amb una PDA.
- La formació digital la fa la pròpia empresa que està implantant la informatització dels processos.
- Una de les amenaces de la digitalització és la gran dependència que es crea amb el proveïdor, amb el partner informàtic (a banda que és car).
- Quan es contracta un treballador nou, és imprescindible que tingui competències digitals, a causa de la informatització dels processos. Sempre se'ls pregunta: t'espanta treballar amb pantalla i teclat?
- LinkedIn és una eina cada cop més necessària, si bé aquí encara costa d'entrar. A les fires, per exemple, els contactes que es fan sempre demanen connectar-se via LinkedIn, les targetes físiques ja no es demanen. Malgrat tot, ni l'entrevistada ni Luis Oliveras no hi són presents. Reconeix que un motiu és que donar-se d'alta a LinkedIn pot fer pensar que es vol canviar de feina. En el cas de la selecció d'especialistes, li consta que les empreses de selecció fan servir LinkedIn.
- Quan es publiquen ofertes de feina, es fa de forma anònima: Luis Oliveras és una empresa que té la discreció com a valor d'empresa. Per això tampoc no fan employer branding.
- Fins ara l'elaboració de les nòmines es fa a l'empresa mateix, si bé s'estan plantejant externalitzar-ho: cada cop les nòmines són més variables, i això en complica la gestió (plusos, objectius...). També els agradaria fer arribar la nòmina per via digital: és més confidencial, evita indiscrecions.
- Pel que fa als horaris, a fàbrica s'està treballant amb un sistema de borsa d'hores, i està funcionant molt bé: si un dia la feina s'acaba abans de l'hora, el treballador

pot marxar abans. Igualment, un treballador pot fer més hores, si li interessa agrupar-les de cara a un altre dia. Això beneficia l'empresa, i els treballadors. A les oficines (10 treballadors), en canvi, l'horari és més tancat: va molt bé tenir un horari comú. Ara hi ha debat sobre si reduir el temps de dinar (actualment són 2 hores) però no hi ha acord. La flexibilitat es facilita quan és per necessitats puntuals, però no es contempla, per ara, establir horaris flexibles.

- En relació a la mobilitat, els treballadors que es desplacen disposen de smartphone o de tablet, i de correu electrònic corporatiu. La connexió remota a l'ERP està tancada per seguretat, si bé es pot obrir en casos especials.
- Han tingut atacs greus de hackers, cosa que els fa ser molt desconfiats pel que fa a la ciberseguretat. Per exemple, no tenen wi-fi, ni volen treballar en cloud: els servidors són a la pròpia planta.
- La comunicació interna és un tema pendent: actualment és un àmbit que no acaba de rutllar. Per a coses importants, el que funciona millor és reunir un moment tots els treballadors a peu dret. Disposen d'un suro, no s'han plantejat digitalitzar-lo. Tenen un xat intern, però només hi tenen accés els que treballen amb la plataforma digital. Però reconeix que va molt bé, sobretot per a avisos urgents relacionats amb comandes i sortides de producte.
- Pel que fa a innovació i participació, és un camp poc explorat. Si bé és cert que la idea del xat va sorgir dels treballadors, no tenen cap programa de promoció de la participació, o de la innovació interna. La innovació sempre va lligada a resoldre problemes concrets (com podríem resoldre això que ens passa?) i es du a terme, o en reunions d'equip, o a nivell de direcció (fou el cas de la idea de produir embotits ecològics).
- Un aspecte relacionat amb els RH és la RSC. Considera que, en general per a les empreses de la Garrotxa, en un inici la principal motivació per a impulsar-la fou poder rebre subvencions públiques, si bé de mica en mica s'ha anat integrant en la cultura de l'empresa, i avui, si no es fes, es trobaria a faltar.
- Un actor clau en la promoció de la RSC a les empreses de la comarca ha estat la cooperativa La Fageda: ha sensibilitzat molt la comarca i, alhora, ha facilitat molt la feina a les empreses que volien contractar una persona amb discapacitat.
- Una cosa que es troba a faltar a la Garrotxa és una associació de dones empresàries. A Girona n'hi ha, i va molt bé.

3.3 Altres persones i entitats de referència

Judit Capdevila

Coordinadora del mòdul de grau mig “Elaboració de Productes Alimentaris” de l’Institut Garrotxa

Diverses empreses i entitats ens van fer menció de la manca de perfils qualificats per a la indústria càrnia, i com aquest era un problema greu de cara a la gestió dels recursos humans, sobretot pel que fa a les vacants de difícil cobertura, i l’alta rotació dels treballadors qualificats. És per aquest motiu que vam voler conèixer la visió des del punt de vista dels centres formatius. L’INS Garrotxa imparteix un d’aquests cicles, el grau mig d’“Elaboració de Productes Alimentaris”, i per això ens vam entrevistar amb Judit Capdevila, coordinadora d’aquest mòdul (Fitxa 7, Annex 1). De l’entrevista en destaquem els següents aspectes:

- El cicle de grau mig d’elaboració de productes alimentaris es fa en modalitat dual (el primer curs tot a l’institut, a final de curs comencen les pràctiques a les empreses, i el segon curs el fan sobretot a les empreses, i només 2 dies a l’institut)
- És un perfil d’operari qualificat. Tot i això, poden continuar la formació al KREAS.
- A nivell de formació, garanteixen coneixements d’ofimàtica, principalment Excel.
- Hi ha una empresa de la Garrotxa que ha desenvolupat un ERP dirigit al sector carni. Han arribat a un acord amb aquesta empresa, i la idea és començar a introduir-lo, perquè s’acostumin a treballar amb un ERP. De fet, a l’obrador/cuina de l’institut, ja el tenen instal·lat (p. ex. la balança i l’etiquetadora ja hi treballen).
- L’objectiu no és que dominin aquest ERP en concret, sinó que sàpiguen treballar en un entorn informatitzat.
- A nivell de mercat laboral, la major part d’alumnes es col·loquen on fan les pràctiques.
- Pel seu perfil, però, habitualment la cerca de feina es fa a través d’ETT, i no a través de xarxes, ni de contacte amb les empreses finals.

Romina Garcia

Directora d’oficina de GCT Plus

Un altre agent que contínuament ha aparegut a les entrevistes han estat les empreses de selecció i de treball temporal, com a veritables protagonistes dels processos de reclutament i cerca de talent. Davant d’això, vam sol·licitar reunir-nos amb les empreses que anaven apareixent en les entrevistes. D’aquestes, només dues ens van donar resposta a temps: Marlex, i Grup Català de Treball (GCT Plus). GCT Plus és una empresa catalana, relativament petita, que ofereix com a valor la proximitat, i el coneix-

xement de l'entorn. Ens entrevistem amb Romina Garcia, directora de l'oficina d'Olot (Fitxa 8, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- La contractació depèn de cada empresa: n'hi ha que cedeixen molt de personal, i d'altres que no.
- Ofereixen tres possibilitats: ETT, selecció + ETT, selecció. I les tres opcions són habituals. Pel que fa a qualificació, els tres nivells (no qualificats, qualificats, alta qualificació) passen per GCT. Per cada un d'ells es fan servir estratègies diferents.
- Cada càrnia demana perfils diferents. Així, una dona molta importància als idiomes, una altra gens ni mica... Quan entra algú per la porta ja saps a quina empresa encaixarà millor.
- En el cas dels perfils poc qualificats, hi ha molta rotació. Això desgasta molt els treballadors, i també en complica la gestió: per aquest motiu, les empreses prefereixen l'externalització.
- En el cas d'alta qualificació, es valora molt la presència a les xarxes. Una bona presència (marca personal) es valora molt positivament. En el cas de qualificació mitjana, es mira la presència a les xarxes, però sense tanta importància. En el cas de qualificació baixa, no es mira.
- Pel que fa a competències digitals, a nivell mitjà es valoren coneixements bàsics d'informàtica. No és rellevant cap competència digital específica del món carni.
- En el cas d'alta qualificació, igualment s'externalitza la selecció (malgrat que les empreses tinguin perfils a les xarxes) perquè no donen a l'abast. Però GCT sí que tira molt llavors de xarxes (infojobs i, en el cas de molt alta qualificació, LinkedIn).
- GCT ofereix formació contínua, però molt bàsica (carretillers, etc.) i no inclou competències digitals.
- Hi ha un problema greu d'analfabetisme digital en el perfil de peó càrnic, sobretot en immigrants adults (els joves, en canvi, és tot el contrari).
- Les empreses no els demanen consultoria en RH (gestió de talent, motivació, etc.).
- Tenen contacte amb els instituts perquè hi ha poca oferta de treballadors qualificats, i cal anar a l'origen. Confirma que molta demanda no passa pel mercat laboral.
- No totes les borses online de treball funcionen bé. A ells els funciona InfoFeina, que no funciona a Osona. I a Osona funciona Classificats, i a la Garrotxa no.

Mari Jiménez

Consultora de recursos humans de Marlex

Pel que fa a Marlex, es tracta també d'una empresa de selecció i treball temporal catalana, nascuda el 1996 a Girona, però en aquest cas es tracta d'una organització que ha dut a terme una forta política expansiva, situant-se en pocs anys en la primera divisió de les ETT en volum de negoci, i en presència al territori (actualment comptem

amb 50 oficines i 150 treballadors arreu de Catalunya) i a les xarxes socials. Ens entrevistem amb Mari Jiménez, consultora de l'oficina Marlex d'Olot (Fitxa 9, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- Marlex atén els tres perfils: alta qualificació, qualificació mitjana, i baixa qualificació. Treballa també com a ETT (Marlex Interim) i selecció (Marlex Recruiting). Té una tercera pota, Marlex Training, de formació dins l'empresa, però es coordina des de Barcelona.
- A nivell d'alta qualificació, pel que fa a competències digitals, es demana competències normals d'ofimàtica, i competències específiques segons la plaça. En cas de manteniment i de màrqueting és on es demana més competències digitals. Els portals per trobar aquests perfils són LinkedIn i InfoJobs.
- A Olot es fa servir poc LinkedIn, es relaciona molt amb treball per projectes, i aquí és poc habitual. En general, qui té LinkedIn és perquè busca feina, i això pot ser mal vist dins de les empreses, on encara pesa molt la cultura de l'estabilitat i la fidelitat. LinkedIn és una manera d'exposar-se. No es valora la marca personal.
- A nivell de qualificació mitjana, es combina ETT (primeres feines) i *recruiting*. Tot i això, és un perfil que costa molt, no hi ha atur. El principal portal és InfoFeina, si bé es complementa amb contactes amb els instituts, i les universitats de Girona i de Vic. La web també funciona, però perquè hi van a parar les ofertes dels portals. El contacte amb instituts és complicat: aquests prefereixen el contacte directe amb les empreses, ja que els dóna més prestigi.
- A nivell de baixa qualificació, només es demanen competències digitals en aquelles poques empreses que han informatitzat el sistema de producció. Els candidats arriben presencialment a l'oficina, no a través de xarxes i portals. Tot i això, un cop feta l'entrevista inicial, se'ls demana que s'apunten per internet.

Mariona Pratdesaba

Tècnica d'Innovacc

Innovacc, Associació Catalana d'Innovació del Sector Carni Porcí, és una associació empresarial que representa el clúster del sector carni porcí català, i té per objectiu enfortir la competitivitat de les empreses mitjançant la innovació i la cooperació. Tot i que és l'àmbit català, té la seu a Olot des de la seva fundació, l'any 2008. Centrada en facilitar estratègies d'innovació per a les empreses, ens interessava conèixer la seva visió sobre la innovació en l'àmbit dels recursos humans. Ens vam entrevistar amb Mariona Pratdesaba, tècnica de l'associació (Fitxa 10, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- Les empreses càrnies cada cop estan més interessades en la "indústria 4.0". Tot i això, centren l'interès en la producció, més que en la gestió. I no es pot amagar que

el sector presenta dos extrems: empreses molt obertes, o molt reàcies.

- Un àmbit amb problemes de RH són els escorxadors: una feina molt perillosa, i amb personal molt poc qualificat. Avançar cap a la robotització dels escorxadors permetria millorar les condicions laborals i, a més, crear llocs de treball especialitzats, dedicats a feines de manteniment dels “robots”.
- Les empreses que cuiden molt el seu personal, amb personal molt fidel, són les més disposades a innovar, perquè també tenen menys fuga de talent, i gent més compromesa, que facilita que es puguin fer processos de canvi.
- Les empreses amb tot el cicle (bestiar, escorxador, especejament, elaboració) tenen més preocupació per la qualitat i la innovació, per crear valor afegit. Ara mateix, la preocupació en la innovació són les etiquetes netes; més endavant, ho serà la producció de nous productes (com la carn no animal).
- Fins ara, no ha arribat a Innovacc, per part de les empreses, la preocupació per la innovació en els RH. En la major part d'empreses, els RH els porten gerència/administració, i no hi observen una prioritat estratègica.
- És habitual que els perfils qualificats passin directament de l'institut a l'empresa (FP dual) sense trepitjar el mercat laboral.

Estanis Vayreda

Tinent d'alcalde de l'Àrea de Progrés Econòmic, i regidor de Promoció de la Ciutat, Comerç i Turisme de l'Ajuntament d'Olot

L'ajuntament d'Olot fa anys que està fent una aposta clara per la promoció econòmica, i per l'acció política proactiva vers el suport al món empresarial garrotxí (en aquest cas, Olot exerceix clarament com a capital comarcal). Un exemple molt visible fou la creació el 2006 de Dinàmig, un consorci creat l'any 2016 per l'Ajuntament d'Olot i el Consell Comarcal de la Garrotxa, després d'un procés d'integració funcional de les diferents entitats que treballaven en l'àmbit del desenvolupament econòmic de la Garrotxa, i que avui és ja un referent a la comarca a l'hora d'articlar la relació entre administració pública i empresa. L'ajuntament també està darrere de la creació de l'associació Innovacc, i de la Fundació KREAS, pionera en l'educació de grau superior especialitzada en indústria càrnia. Per tot plegat, ens semblava molt interessant conèixer la visió que podia tenir Estanis Vayreda, Tinent d'alcalde de l'Àrea de Progrés Econòmic, i regidor de Promoció de la Ciutat, Comerç i Turisme, sobre la innovació en el sector carni, especialment en l'àmbit dels recursos humans, però també preguntar-li per quin tipus de suport podia oferir l'ajuntament per resoldre problemes externs a l'empresa (com el del mercat laboral) que avui estan dificultant la digitalització en alguns sectors. El vam entrevistar (Fitxa 11, Annex 1), i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- El sector carni és un sector imprescindible, tant pel que fa a les dades d'ocupació, com pel que fa al percentatge del PIB. Des de l'ajuntament es valora molt que és una indústria de gent d'aquí, que no són multinacionals. És a dir: és gent que ha fet una aposta pel país, és una indústria arrelada.
- És una indústria que, quan va arribar la crisi, ja havia fet els deures: estava internacionalitzada, havia innovat tecnològicament, i no havia caigut en la temptació d'especular amb immobles. A més, és una indústria molt capitalitzada, que no necessita endeutar-se.
- Per part de l'ajuntament, costa ajudar les grans empreses, perquè són molt autosuficients. Les ajudes sempre són indirectes, per exemple promovent el parc d'habitatge de lloguer, o facilitant formació. L'ajuntament, a través de la FES, ha organitzat cursos per a líders impartits per ESADE a Olot mateix. També dóna facilitats a nivell urbanístic, si s'escau. Ara bé, les empreses a qui es dirigeix més l'ajuda municipal, del sector carni o no, són les pime.
- Pel que fa a les controvèrsies del sector carni, des de l'ajuntament les veuen, però reconeixen que el sector carni olotí té les piles posades. Així, són pioneres en temes de seguretat i qualitat, benestar animal, i fins i tot innoven en alternatives de productes no animals (Noel veggie). I ara l'ajuntament està treballant per estendre això a nivell de condicions laborals (tot i que, per exemple, els sous són més alts que en altres territoris). La idea és promoure la "qualitat laboral" a través de la promoció de bones pràctiques, i crear una marca "empresa saludable" que comporti beneficis fiscals.
- Sobre el valor afegit, i el fet que algunes empreses competeixin a preu, no li preocupa: el mercat ja acabarà posant a lloc les empreses a qui costi més donar el pas. Alhora, ressalta que vendre barat pot significar també una aposta per l'eficiència, que també és valor afegit. Promoure el KREAS també és promoure el valor afegit.
- Preguntat sobre la formació de líders en competències de recursos humans, comenta que aquest és un tema que aborda el Consell de la Formació Professional, on hi participen les empreses, l'ajuntament i els centres de formació. També té com a objectiu treballar el problema de la manca de perfils de qualificació intermèdia.
- Sobre el problema de manca de professionals qualificats a la comarca, afirma que les principals raons de la manca d'aquest perfil són, d'una banda, que les FP encara no tenen prou prestigi (en general, els joves prefereixen anar a la universitat) i que l'estructura d'ensenyament és poc flexible per a respondre amb rapidesa a les demandes de la indústria. En aquest sentit, lamenta que a nivell de Generalitat hi hagi tanta separació entre ensenyament i empresa/ocupació. A Olot, és molt habitual que treballin plegats (Dinàmig, FES, Consell FP..).

- Sobre la opacitat del mercat laboral, Mas les Mates (equipament de l'àrea d'ocupació de l'ajuntament) treballa per intervenir en el mercat, i facilitar l'oferta i la demanda. Tot i això, reconeix que encara pesa molt el boca-orella.
- La visió externa de que les empreses garrotxines són conservadores és falsa: hi ha hagut un canvi generacional que ha aportat molta professionalitat.
- Si hi ha hagut una gran aposta per la innovació en maquinària també ha estat perquè hi ha un sector d'empresa de maquinària que ho ha facilitat.
- La innovació ha anat més per la banda de la producció, que no pas per la de la gestió, els recursos humans o el màrqueting, sobretot perquè la major part d'empreses són pimes (no és un tema només del sector carni). És cert que caldria acabar de donar el pas, perquè tot va molt lligat.
- Les pimes tenen com a positiu que són empreses molt arrelades, però com a negatiu tenen que innoven poc.
- Sobre robotització i atur, és un tema que no preocupa: Noel, per exemple, ha augmentat la plantilla en paral·lel a fer una aposta per la robotització. L'objectiu és que la robotització faci augmentar el nivell dels treballadors.
- Sobre si cal reforçar un *cluster* garrotxí, o optar per una obertura, afirma que el *cluster* ha de mirar a Catalunya: de fet, els porcs vénen de Lleida. Bracons (Osona) ha donat noves oportunitats, per exemple la relació amb la Universitat de Vic (abans, només hi havia la Universitat de Girona). Cal mirar a França.
- Com a propostes de l'ajuntament que no han obtingut prou resposta de les empreses, la més clara és la formació: tot i portar ESADE a Olot (fet molt excepcional a nivell català), molts gerents no s'hi han interessat. Encara pesen els prejudicis sobre una o altra escola de negocis, i el "què ens han de venir a explicar".
- Existeix una realitat de fuga de talent a Olot, però no és un problema: és bo que els joves marxin, es moguin, coneguin. Pesa molt el fet de no tenir universitat a la Garrotxa. L'objectiu no és "retenir" talent, sinó "atraure" talent: atraure joves d'altres llocs, i atraure olotins que tornin després d'un temps d'experiència fora. En aquest sentit, l'aposta de l'ajuntament és perquè la ciutat ofereixi una bona qualitat de vida (serveis públics, vida cultural, oferta d'activitats...).
- La Garrotxa de futur que imagina és una comarca molt industrial, i amb un fort sector serveis, on la construcció no hi tingui un paper destacat (perquè és molt especulativa). El turisme és molt estable (la gent ve tot l'any). L'aposta és per les "empreses saludables", i per les polítiques de sostenibilitat i les energies renovables. Aquí sí es voldria que la Garrotxa fos capdavantera: és una aposta de futur, i l'entorn ho avaforeix (tenim el Parc Natural). Les empreses també hi estan interessades. Seria bo que aquest fos un nou sector generador d'ocupació.

Glòria Ensesa i Albert Vergés

Organitzadors del Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa

Els espais de trobada i intercanvi empresarial són un bon lloc on prendre la temperatura de les indústries, i veure quines són les seves preocupacions i interessos, i cap on van les tendències. Si aquests espais tenen una temàtica específica, i reuneixen les persones directament implicades en l'àmbit, aquesta "presa de temperatura" encara es fa més interessant. Però si s'és, directament, l'organitzador de la trobada, el coneixement que es té de la realitat és ja privilegiat. Glòria Ensesa i Albert Vergés són els organitzadors del Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa, una trobada que des de fa dotze anys es va celebrant de forma intermitent, i que reuneix els responsables de recursos humans de les empreses garrotxines. Ens hem entrevistat amb ells (Fitxa 12, Annex 1) per tal de conèixer les seves impressions sobre la vitalitat del sector dels recursos humans a la Garrotxa, i les seves impressions sobre l'aspecte concret de la digitalització, i de l'entrevista en destaquem els següents aspectes:

- A la Garrotxa hi ha molts perfils diferents de responsable de RH: tant experts de l'àmbit, com persones reconvertides procedents d'altres especialitats del món de l'empresa.
- Hi ha interès per millorar la direcció dels RH, hi ha receptivitat. La Garrotxa és un bon lloc per innovar en RH, però com qualsevol altre, no hi ha diferència. El gerent marca molt a l'hora d'innovar. Tot depèn de la seva motivació.
- Un element que diferencia les empreses de la Garrotxa de les de Barcelona és que a la Garrotxa les empreses no estan vinculades a les grans consultores de RH, que venen paquets i productes estàndards i tancats. És un bon lloc on fer propostes adaptades a cada empresa.
- Sobre la digitalització dels RH, a la Garrotxa hi ha de tot: des d'empreses que tot el que tenen és que envien la nòmina per mail, fins a empreses molt avançades.
- Hi ha paternalisme, però va desapareixent, a causa sobretot del relleu generacional, que fa entrar una major professionalització.
- Sobre si hi ha consciència de col·lectiu, de *cluster*: els participants del Fòrum sí tenen consciència de col·lectiu, tant geogràfic com d'àmbit de RH. El Fòrum ha afavorit les relacions, per exemple hi ha empreses que s'han ajudat a l'hora de fer el pla de formació. Aquest interès de col·laboració l'ha portat la professionalització, i l'existència de persones motivades, amb ganes de seguir aprenent.
- Les tres grans preocupacions que observen de les empreses càrnies són l'alta rotació, l'alt absentisme i la gestió de puntes de feina. La rotació és un cost per a l'empresa, per la gestió, i per la formació dels nous treballadors. Un aspecte important també és la gestió de la diversitat cultural.

4. Anàlisi

Com hem comentat, en aquest estudi no hem pogut entrevistar, ni totes les empreses càrnies de la Garrotxa, ni les 14 que formen els “14 volcans”, ni tampoc tots els agents socials i econòmics que participen, intervenen o afecten el procés de digitalització de la indústria càrnia garrotxina. A partir d’aquestes dotze entrevistes, malgrat tot, sí que podem dibuixar grans línies, aproximacions, al que representa avui aquesta realitat. Si partim, com a esquema de referència, de la distribució de continguts que mostra el guió de les entrevistes als responsables de les empreses, podem ja identificar alguns aspectes claus, que són:

L’organització del departament de recursos humans

La transformació digital de la direcció i gestió dels RH implica repensar-ne el sentit, les funcions, les dinàmiques, els objectius, l’estructura i la situació dins l’organigrama de l’empresa. I, sovint, fins i tot modificar-ne el nom, per adequar-lo a la nova visió de departament. De les entrevistes realitzades, malgrat tot, el que se’n desprèn és que en aquest aspecte encara hi ha molt de camp per córrer. Només en una ocasió se’ns va mencionar la figura del HR Business Partner, i en general el que trobem són equips dedicats principalment a la gestió laboral, als que se’ls confia el desplegament d’actuacions concretes de RH (PRL, reclutament, negociació amb sindicats, certes polítiques de benestar...) però sense la possibilitat de desenvolupar una política completa de RH, i encara menys convertir-la en estratègia d’empresa. Els responsables de RH són persones d’alta confiança de la direcció, però si formen part del consell de direcció és perquè tenen també altres responsabilitats, no pel fet de ser responsables de RH, i això pesa a l’hora de situar les estratègies de RH en el conjunt d’estratègia de l’empresa. Sí que s’observa, però, en general, que són equips o estructures en procés de canvi: bé perquè l’empresa ha crescut, bé perquè hi ha hagut una renovació generacional en la direcció, i això és bona senyal, ja que es el context idoni per a innovar.

La incorporació dels treballadors

Aquí, el perfil de treballador de les càrnies fa molt difícil poder implementar una transformació digital, en sentit ampli, d’aquest àmbit. En unes empreses amb un alt percentatge de treballadors no qualificats, i amb molt pocs treballadors d’alta qualificació o posicions de lideratge, cal reconèixer que la situació, davant del repte digital, és difícil. La robotització va avançant, però encara avui les empreses compten amb molts treballadors poc qualificats, que duen a terme tasques molt físiques, repetitives

i perilloses. I als alts nivells de l'empresa, l'accés és habitualment per boca-orella, o per nomenaments de confiança. Per això no ens ha sorprès que xarxes com LinkedIn, serveis com InfoJobs o conceptes com *headhunting* hagin sortit tan poc a les entrevistes, si no és perquè ho hem forçat nosaltres. Malgrat tot, hi ha un aspecte que no hem acabat d'entendre: si bé la major part d'entrevistats afirmen conèixer la importància de desenvolupar un bon *employer branding*, cap d'ells no l'ha plantejat com a possible solució o mecanisme de millora del problema de la manca de perfils tècnics, un problema que, com s'ha vist, és greu, i compartit, i que s'agreuja amb una taxa molt alta de rotació. És a dir: es dona per fet que el titulat de cicle formatiu veu la indústria càrnia com un tot, sense tenir preferències per ser contractat per una o altra marca, i que en qualsevol moment pot marxar a una altra empresa. Precisament, l'*employer branding* es planteja en contextos d'escassetat de talent, i de manca d'oferta. Per part de les empreses de selecció i ETT, la seva disposició a adaptar-se a les demandes de les càrnies és total, i per això ens sobta que no s'hagi donat el pas, sobretot quan el problema de la manca d'aquests perfils és tan recurrent.

El talent i la formació

L'empresa càrnia garrotxina està molt acostumada a la innovació tecnològica, gràcies als grans avenços que ha fet en l'àmbit de la producció, i això es nota en els RH: conceptes com ERP o informatització de processos són habituals en el llenguatge dels responsables de RH. De fet, les tres grans empreses entrevistades disposen des de fa temps de plataformes de seguiment dels treballadors, i parlen obertament de la prioritat de seguir actualitzant-les i innovant-hi amb l'addició de noves solucions i instruments. Ara bé: a aquesta digitalització tecnològica li costa fer la digitalització cultural. Les potencialitats més creatives (generació de xarxes col·laboratives, intercanvi de coneixements, interactivitat...) d'aquests sistemes no s'estan aprofitant. Igualment, hem pogut observar que, en el cas de la formació, els models que segueixen són molt tradicionals, i amb poca capacitat disruptiva: formació molt relacionada amb el dia a dia, i més pensada per a rebre continguts, que per a intercanviar-los o crear-los. La idea d'impulsar talent en xarxa encara sona llunyana per aquestes empreses. Finalment, ens ha sorprès la poca cultura d'externalització de processos de gestió. Ja no parlem de si les nòmines les fa o no una gestoria, o de si es disposa d'un data center propi o d'un servidor extern, sinó d'externalitzar accions que requereixen d'uns coneixements molt especialitzats, com l'elaboració d'un pla de formació, o els serveis d'un *community manager*.

Els horaris i la mobilitat

El context fabril potser no és el més adequat per a trencar amb la cultura del presentisme, i en les entrevistes hem pogut observar molt bé que el treball que es du a terme en les línies de producció, d'horari i lloc fixe, és el que acaba condicionant tot l'organigrama superior. I això és bo: ens mostra una empresa nascuda del valor del treball, i ens permet observar una cultura d'empresa pròpia del negoci familiar (i probablement aquí rau bona part del seu èxit com a negoci). Malgrat això, no podem oblidar que hi ha certs perfils d'aquestes empreses que potser podrien créixer i desenvolupar-se millor sense aquestes cotilles. Estem pensant en departaments d'I+D, estem pensant en comercials, estem pensant en tècnics de comunicació (digital o no), estem pensant en atenció al client... És cert que són tasques sovint assumides per la direcció, i que aquesta, de manera informal, ja funciona de manera flexible. Però certa formalització d'aquesta flexibilitat potser podria facilitar obrir aquestes responsabilitats a altres perfils no directius, i enriquir més la creació de valor a l'empresa. Potser és qüestió d'esperar: hem pogut veure que les necessitats dels comercials han fet canviar certes pràctiques horàries i geogràfiques. En la mesura que aquestes empreses incorporin, per exemple, experts en comunicació o en publicitat, hauran de fer noves adaptacions i trencar certes barreres mentals a la flexibilització.

Comunicació i participació

Un aspecte molt rellevant que hem pogut observar és que la comunicació interna, ara mateix, és percebuda en general, com un problema. I això és bo, perquè significa que aviat començarem a veure canvis. Potser aquí és on hi haurà el punt disruptiu, la gota que farà vessar el got, i plantejar la necessitat d'una transformació global dels recursos humans en clau digital. Les limitacions dels actuals models de comunicació interna estan representant deficiències en la producció (riscos laborals, eficiència), però modificar-los implica repensar moltes coses: qui comunica, com comunica, què comunica (sense oblidar els aspectes legals relacionats). És evident que aquesta comunicació interna no pot ser gestionada sols com un instrument de producció: és cert que la informació sobre producció és central, però també ho és pel que fa a horaris, normativa laboral... i més endavant també informació corporativa, o de RSC. I, a la inversa: si cal afavorir que un operari pugui fer arribar un avís sobre una disfunció en la producció, potser també ho podrà fer sobre una millora en l'organització. Les tecnologies ens estan facilitant unes eines de comunicació que, malgrat que fora de l'horari laboral la major part de treballadors les fan servir amb comoditat i efectivitat (xarxes,

missatgeria, wiki...), a dins l'empresa no hi són. La major part d'operaris carnis de ben segur que privadament fan servir Whatsapp, però avui encara són informats a través d'un tauler, sigui de suro o de LCD: ja es veu que això té poc futur. Pel que fa a la participació, avui aquesta té poc recorregut, ja que el treballador, en el seu dia a dia, i sobretot l'operari de línia, no té espais de temps per a participar (més enllà d'algunes experiències com enquestes de clima laboral). L'arribada de noves tecnologies de comunicació podria obrir-hi una esquerda: si es pot participar via smartphone, aquesta participació es pot fer en qualsevol moment, per exemple: des de casa, des de l'autobús, a l'hora de dinar. I aquí la gamificació pot ser un gran aliat. Cal pensar-hi i, sobretot, atrevir-se a experimentar.

5. Conclusions

A partir d'aquesta anàlisi, ens atrevim doncs a plantejar cinc conclusions, que són alhora cinc propostes. Insistim: parteixen d'una mirada segurament parcial i limitada, d'una realitat més complexa que, de ben segur, hauria de menester un estudi més a fons. Però, si ho voleu, plantejades com a hipòtesi, són les següents:

1. L'empresa càrnia garrotxina és una empresa en ple procés de transició de la tradició a la modernitat. Està fent un procés d'innovació molt potent, en paral·lel a una renovació generacional significativa. Així doncs, és el moment òptim per a fer arribar aquesta transformació a l'àmbit de la gestió de persones.
2. En un moment de manca de treballadors de perfil tècnic, és crucial fer una aposta molt clara per l'employer branding, per ser atractives per als treballadors. Cal que els joves es matriculin al cicle formatiu, somiant ja en quina empresa volen treballar. I, per aconseguir-ho, cal que les empreses ofereixin compensacions en clau de societat digital: flexibilitat, mobilitat, marca personal, creativitat, participació. Aquestes compensacions també serviran per a promoure l'*engagement*, i reduir la rotació.
3. Les empreses càrnies, com la major part d'empreses tradicionals, estan acostumades a fer-s'ho tot elles. Però en el món digital els coneixements neixen, viuen i moren a una velocitat de vertigen, i cal centrar-se en la principal expertesa, ja que és la que dóna valor a l'empresa. En aquest sentit, cal externalitzar més. No s'ha de tenir por d'externalitzar la formació, els sistemes informàtics i el *cloud*, la participació o la comunicació: no es pot esperar a tenir un bon tècnic de comunicació en plantilla per impulsar un pla de comunicació.
4. A les empreses càrnies es duen a terme una sèrie de processos de producció que aporten poc valor a l'empresa, que desgasten molt els treballadors, i que avui estan dificultant la digitalització dels RH. Cal seguir apostant per la robotització de tots ells perquè, alhora que es reduiran despeses de producció i millorarà la qualitat del treball, això facilitarà la transformació digital i la creació de valor afegit.
5. Les administracions públiques de la Garrotxa, en aquest moment, estan fermament compromeses amb el suport a l'empresa en l'àmbit de la innovació. Els empresaris, alhora, estan fent grans esforços envers la innovació en la producció. Malgrat tot, costa acabar de definir com articular-ho. Cal reforçar encara més la col·laboració entre sector públic i privat: al sector públic caldria demanar-li que centrés el suport en la innovació en la gestió, un àmbit de l'empresa que no pot quedar enrere. I a les empreses caldria demanar-los que es deixin ajudar més, ja que és un suport en bé de tota la comarca.

6. Annex 1: Fitxes tècniques de les entrevistes

Fitxa	1
Empresa	Noel Alimentària SAU
Entrevistat/da	Mònica Vidal
Càrrec	Directora de Recursos Humans
Data i hora	8 d'agost del 2018, a les 9h
Durada	60'
Lloc	Noel Alimentària SAU Pla de Begudà s/n, Sant Joan les Fonts
Tipus d'entrevista	Semi-dirigida, presencial

Fitxa	2
Empresa	Embutidos Monter SLU
Entrevistat/da	Miquel Tarradas
Càrrec	Responsable de Recursos Humans
Data i hora	30 de juliol del 2018, a les 16.30h
Durada	60'
Lloc	Embutidos Monter SLU Camí del Molí s/n, Sant Jaume de Llierca
Tipus d'entrevista	Semi-dirigida, presencial

Fitxa	3
Empresa	Esteban España SA
Entrevistat/da	Coral Serrat
Càrrec	Directora de Recursos Humans
Data i hora	22 d'agost del 2018, a les 10h
Durada	140'
Lloc	Esteban España SA C. Mestre Turina 39-41, Olot
Tipus d'entrevista	Semi-dirigida, presencial

Fitxa	4
Empresa	Olot Meats SA
Entrevistat/da	Eduard Verdaguer
Càrrec	Gerent
Data i hora	10 de juliol del 2018, a les 9.15h
Durada	20'
Lloc	-
Tipus d'entrevista	No dirigida, telefònica

Fitxa	5
Empresa	Cárnicas J. Colomer SA
Entrevistat/da	Jordi Colomer
Càrrec	Responsable de Producció
Data i hora	17 de juliol del 2018, a les 17,05h
Durada	30'
Lloc	Cárnicas J. Colomer Ctra la Parcelaria 25, Les Preses
Tipus d'entrevista	Semi-dirigida, presencial

Fitxa	6
Empresa	Luis Oliveras SA
Entrevistat/da	Elisabet Pérez
Càrrec	Directora General
Data i hora	30 d'agost del 2018, a les 10h
Durada	90'
Lloc	Luis Oliveras SA c. Josep Saderra 5, Olot
Tipus d'entrevista	Semi-dirigida, presencial

Fitxa	7
Entitat	Institut Garrotxa
Entrevistat/da	Judit Capdevila
Càrrec	Coordinadora del mòdul de grau mig Elaboració de Productes Alimentaris
Data i hora	25 de juliol del 2018, a les 11.57h
Durada	22'
Lloc	-
Tipus d'entrevista	No dirigida, telefònica

Fitxa	8
Empresa	GCT Plus
Entrevistat/da	Romina García Ambròs
Càrrec	Directora d'oficina
Data i hora	25 de juliol del 2018, a les 5h
Durada	25'
Lloc	GCT Plus Av. Onze de setembre 6, Olot
Tipus d'entrevista	No dirigida, presencial

Fitxa	9
Empresa	Marlex
Entrevistat/da	Mari Jiménez
Càrrec	Consultora de recursos humans
Data i hora	27 de juliol del 2018, a les 11h
Durada	45'
Lloc	Marlex Olot - c. Pare Roca 10, Olot
Tipus d'entrevista	No dirigida, presencial

Fitxa	10
Entitat	Innovacc, Associació Catalana d'Innovació del Sector Carni Porcí
Entrevistat/da	Mariona Pratdesaba
Càrrec	Tècnica
Data i hora	25 de juliol del 2018, a les 9.15h
Durada	60'
Lloc	Innovacc - c. Tomàs Lorenzana 15, Olot
Tipus d'entrevista	No dirigida, presencial

Fitxa	11
Entitat	Ajuntament d'Olot
Entrevistat/da	Estanis Vayreda
Càrrec	Tinent d'alcalde de l'Àrea de Progrés Econòmic, i regidor de Promoció de la Ciutat, Comerç i Turisme
Data i hora	31 de juliol del 2018, a les 9,45h
Durada	60'
Lloc	Dinàmig c. Tomàs Lorenzana 15, Olot
Tipus d'entrevista	No dirigida, presencial

Fitxa	12
Entitat	Fòrum de Recursos Humans de la Garrotxa
Entrevistat/da	Glòria Ensesa i Albert Vergés
Càrrec	Organitzadors
Data i hora	30 de juliol del 2018, a les 12h
Durada	80'
Lloc	Cafeteria del c. Escorial, de Barcelona
Tipus d'entrevista	No dirigida, presencial

7. Annex 2: Fonts i bibliografia

Articles digitals

- Burgen, Stephen: *Fears for environment in Spain as pigs outnumber people*. The Guardian, 2018. <https://www.theguardian.com/world/2018/aug/19/fears-environment-spain-pigs-outnumber-humans-pork-industry>
- Chapman, Glenn: *Twitter, a five-year-old changing the world*. Phys.org, 2011. <https://phys.org/news/2011-03-twitter-five-year-old-world.html>
- Cabayol, Josep et alrii: *Què ha de fer Catalunya per tenir sobirania alimentària?* Crític, 2018. <http://www.elcritic.cat/investigacio/que-ha-de-fer-catalunya-per-tenir-sobirania-alimentaria-24375>
- *Danone se lanza a la conquista de los yogures 'veggie'*. Crónica Global, 2018. https://cronicaglobal.elespanol.com/global-content/danone-lanza-conquista-yogures-veggie_142589_102.html
- Estorch, Pau: *Catalunya tindrà el primer bus sense xòfer al setembre*. Ara, 2018. https://www.ara.cat/societat/Catalunya-tindra-bus-autobus-sense-conductor-vehicle-autonom-Sabadell-Terrassa-Igualada-Roses-setembre_0_2052994898.html
- *El fin de los repartidores, o cómo Amazon va a apuñalar a las grandes 'paqueteras'*. El Confidencial, 2018. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-06-04/amazon-flex-repartidores-correos-seur_1569118/
- *El TSJC mantiene la suspensión de la limitación a Uber y Cabify y anticipa más protestas del taxi*. La Vanguardia, 2018. <https://www.lavanguardia.com/economia/20180727/451121257642/tsjc-uber-cabify-barcelona-vtc.html>
- Ginesta, Josep: *Economia col·laborativa: niu de precarietat?* Nació Digital, 2018. <https://www.naciodigital.cat/opinio/18146/economia/collaborativa/niu/precarietat>
- *La carn, un negoci clau*. El Punt Avui, 2015. <http://www.elpuntavui.cat/economia/article/18-economia/909330-la-carn-un-negoci-clau.html>
- *La Generalitat modificarà la llei per evitar falses cooperatives a la indústria càrnia*. Nació Digital, 2017. <https://www.naciodigital.cat/osona/noticia/52935/generalitat/modificara/llei/evitar/falses/cooperatives/industria/carnia>
- *L'ANGx i veïns al·leguen l'ampliació de l'escorxador de la Garrotxa*. Diari de Girona, 2016. <https://www.diaridegirona.cat/comarques/2016/02/16/langx-veins-alleguen-lampliacio-lescorxador/767776.html>
- *La fi del menjar*. Via Empresa, 2018. https://www.viaempresa.cat/empresa/fi-menjar-alimentacio_53624_102_amp.html
- *La OMS declara cancerígena la carne procesada*. El País, 2015. https://elpais.com/elpais/2015/10/26/ciencia/1445860172_826634.html
- *La OMS se explica: no hay que dejar de comer carne roja, pero sí comer menos*. El Mundo, 2015. <http://www.elmundo.es/salud/2015/10/29/56326ec3e>

[2704e47798b45e7.html](#)

- *La revolución de la carne (de mentira) ya está en marcha*. Xataka, 2016. <https://www.xataka.com/medicina-y-salud/la-revolucion-de-la-carne-de-mentira-ya-esta-en-marcha>
- *Les càrnies, trituradores de drets laborals*. Ara, 2018. https://www.ara.cat/economia/carnies-trituradores-drets-laborals_0_2072792726.html
- *L'OCU troba microplàstics en la majoria d'aliments marins analitzats*. El Periódico de Catalunya, 2018. <https://www.elperiodico.cat/ca/medi-ambient/20180605/ocu-microplastics-aliments-marins-6858241>
- *Mahou San Miguel pone en marcha su área de felicidad*. Mahou San Miguel, 2018. <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-pone-en-marcha-su-area-de-felicidad>
- Marcet, Xavier: *La innovación está en la mirada*. La Vanguardia, 2017. <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20170928/431610988983/innovacion-mirada.html>
- Marcet, Xavier: *El cambio no es la tecnología*. La Vanguardia, 2018. <https://www.lavanguardia.com/edicion-impresa/20180721/451009272305/el-cambio-no-es-la-tecnologia.html>
- Marote, Daniel: *La digitalización pone en riesgo tu empleo y empresa. ¿Qué vas a hacer?* Retina (El País Economía), 2018. https://retina.elpais.com/retina/2018/07/09/talento/1531130476_134676.html
- Marzo, Mariano: *El metà i el canvi climàtic*. La Vanguardia, 2016. <https://www.lavanguardia.com/economia/20160821/404086040205/el-meta-i-el-canvi-climatic.html>
- *Més digitals, però més precaris*. Via Empresa, 2018. https://www.viaempresa.cat/empresa/feina-digital-precaria_52663_102.html
- Moral, Joaquín: *Muchas empresas apuestan por la tecnología, pero dejan escapar el talento*. Expansión Economía Digital, 2015. <http://www.expansion.com/economia-digital/2015/11/26/5656e7bcca474115388b4660.html>
- *Nou data center per a Noel Alimentaria SAU*. Abast.es, 2017. <http://www.abast.es/ca/casos-de-exito/nou-data-center-per-a-noel-alimentaria/>
- Puig i Martín, Jordi: *Xavier Marcet: "Si no us marxen els treballadors, teniu un problema"*. Empresaparticipativa.com, 2018. <http://www.empresaparticipativa.com/2018/04/xavier-marcet-si-no-us-marxen-els.html>
- Puig i Reixach, Miquel: *Llonganissa d'Olot, un regal distingit en el segle XVIII*. Olot 1700, 2013. <http://www.miquelpuig.cat/2013/01/llonganissa-dolot-un-regal-distingit-en.html>
- *S'atura el punt de rentat de camions previst fora de l'escorxador Olot Meats*. Olot TV, 2017. <http://www.olot.tv/noticies/63357/>

Bases de dades online

- *Estadística estructural d'empreses del sector industrial: Indústries càrnies*. Barcelona, Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat), 2015. <https://www.idescat.cat/industria/ei?tc=1&se=105>
- FECIC: Base de dades d'empreses càrnies, 2016. <http://www.fecic.es/cat/lafecic/empreses-cerca-resul-0.htm> (actualment, l'enllaç no funciona, i la web no facilita l'accés a la base de dades).
- *L'Observatori Econòmic, Social i Mediambiental de la Garrotxa*, 2018. <http://www.observatorigarrotxa.cat/>

Llibres i publicacions digitals

- *Agriculture, forestry and fishery statistics. 2017 edition* (pdf). Luxemburg, Eurostat, 2017.
- Beck, Ulrich: *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad* (Kindle edition). Barcelona, Ediciones Paidós, 2013.
- Bruinsma, Jelle: *World agriculture: towards 2015/2030. A FAO perspective* (pdf). Roma, FAO/Earthscan Publications, 2003.
- Castell i Castells, Pere: *Indústria, clusterització i cicle de vida. La indústria càrnia a Catalunya, 1890-1970* (pdf). Barcelona, manuscrit, 2017. Tot i no estar publicat, és consultable a: http://www.ub.edu/histeco/pdf/seminaris/SDoCHE_2017-04-27_Castell.pdf
- *Consum alimentari a les Ilars 2016* (pdf). Barcelona, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, 2017.
- *Encuesta Industrial Anual de Productos 2017* (pdf). Madrid, Instituto Nacional de Estadística, 2018.
- *España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía* (pdf). Madrid, Roland Berger, 2018.
- *Food Outlook. Biannual Report on Global Food Markets* (pdf). Roma, FAO, 2018.
- Han, Byung-Chul: *La sociedad del cansancio. Segunda edición ampliada* (Kindle edition). Barcelona, Herder Editorial, 2017.
- *Informe sobre la contaminació provocada per purins a Catalunya* (pdf). Barcelona, Síndic de Greuges, 2016.
- *Informe Randstad de tendencias de RRHH* (pdf). Madrid, Randstad, 2016.
- *La insostenible huella de la carne en España* (pdf). Madrid, Greenpeace España, 2018.

- Meat Market Review: *World meat market overview 2017* (pdf). Roma, FAO, 2018.
- Pérez, Andrés i Berzal, Asunción: *Estudio sobre la digitalización de los departamentos de RRHH* (pdf). Madrid, Grupo BLC i Fundación Personas y Empresas, 2017.
- Pin Arboledas, José Ramon, et alrii: *Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales* (pdf). Barcelona, IRCO-IESE, 2011.
- Pomares, Alicia: *Conectar talento, proyectar eficacia: Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnológicos* (Kindle edition). Barcelona, Profit Editorial, 2015.
- Poore, J. i Nemecek, T.: *Reducing food's environmental impacts through producers and consumers*. Science, 01 Jun 2018: Vol. 360, Issue 6392, pp. 987-992
- *Propostes senzilles per reduir els residus* (pdf). Molins de Rei, Fundació Catalana per a la Prevenció de Residus i Consum Responsable, 2005.
- Ramírez Morales, Adolfo: *Digitalízate o desaparece* (Kindle edition). Barcelona, Gestión 2000, 2017.
- Ranera, Mireia: *Transformación digital en RRHH. 3r estudio en España* (pdf). Madrid, Íncipy, 2018.
- Steinfeld, Henning et alrii: *La larga sombra del ganado* (pdf). Roma, FAO, 2009.
- Waddill, Deborah: *Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources* (Kindle edition). Alexandria (Virginia, EUA), Society For Human Resource, 2018.

Llibres en paper

- Basulto, Julio i Cáceres, Juanjo: *Más vegetales, menos animales*. Barcelona, Penguin Random House, 2016.
- Bauman, Zygmunt: *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona, Gedisa, 2000.
- Bauman, Zygmunt: *Temps líquids. Viure en temps d'incertesa*. Barcelona, Viena Edicions, 2007.
- Bauman, Zygmunt: *Vida de consum*. Barcelona, Viena Edicions, 2008.
- Castells, Manuel: *La era de la infomación. Vol. 1: La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial, 1997.
- Castells, Manuel: *La galaxia internet*. Barcelona, Plaza & Janés, 2001.
- Francione, Gary L., i Charlton, Anna: *Come con conciencia. Un análisis sobre la moralidad del consumo de animales*. New Jersey, Exempla Press, 2015.
- Lacroix, Michel: *El culte a l'emoció*. Barcelona, La Campana, 2005.
- Maalouf, Amin: *Les identités meurtrières*. Paris, Ed. Grasset, 1998.
- Puig i Reixach, Miquel: *El segle XVIII*. Olot, Ajuntament d'Olot (edicions municipals), 2002.

- Sala, Pere, et alrii: *Cent anys d'economia a les comarques gironines*. Girona, Cambra de Comerç de Girona, 2011.
- Rifkin, Jeremy: *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona, Paidós, 2014.
- Roca, Raquel: *Knowmads: los trabajadores del futuro*. Madrid, LID Editorial, 2015.