

Castells i compromís

**Una aproximació qualitativa i quantitativa al compromís
organitzacional de les colles castelleres**

I Beca CEPAC 2019
Lara Santana Torralba

El compromís s'ha de demanar sense esmentar-lo.

Pep Montes

Abstract

Actualment el compromís vers el col·lectiu és quelcom que preocupa a moltes entitats sense ànim de lucre i, alhora, aquest compromís és fonamental pel bon funcionament d'aquesta. En aquest treball, mitjançant una aproximació qualitativa i quantitativa, elaborat a partir d'entrevistes, grups focals i enquestes, aprofundim en el concepte del compromís organitzacional així com en l'estudi dels facilitadors que porten a assolir un alt nivell d'implicació amb l'organització, en aquest cas, aplicat a les colles castelleres.

Paraules clau: *compromís, compromís organitzacional, engagement, castellers, colla castellera, fidelització, vinculació.*

Índex

1. Introducció.....	6
2. Marc teòric.....	10
2.1 La colla castellera com a organització.....	10
2.2 El compromís com a concepte	12
2.2.1 <i>Engagement</i> vs compromís	14
2.2.2 El compromís com a disciplina.....	15
2.2.3 La fidelització.....	15
2.2.4 L'associacionisme a Catalunya	16
2.2.5 Compromís i motivació	17
2.3 El compromís organitzacional.....	18
2.4 Variables generadores del compromís	20
2.5 El compromís avui.....	21
3. Objectius i hipòtesis	24
4. Metodologia	25
4.1 Disseny.....	25
4.2 Mostra	25
4.2.1 Colles seleccionades.....	25
4.2.2 Participants.....	30
4.3 Instruments.....	32
4.3.1 Grups focals	32
4.3.2 Entrevistes.....	33
4.3.3 Qüestionari.....	33
4.4 Procediment i anàlisi de dades	33
5. Resultats i anàlisi qualitativa	34
5.1 Revisió del concepte	35
5.2 Facilitadors vers la tasca.....	38
5.3 Facilitadors individuals.....	40
5.3.1 Vinculació emocional	40
5.3.2 Associacionisme	41
5.3.3 Participació en la vida social	41
5.3.4 Identificació.....	42
5.3.5 Família, parella, amics	42
5.3.6 Retorn personal	43
5.4 Facilitadors organitzacionals	43

5.4.1 Tolerància als nivells de compromís.....	44
5.4.2 Ambició col·lectiva	44
5.4.3 Èxits castellers i superació d'adversitats.....	45
5.4.4 Calendari i actuacions.....	46
5.4.5 Foment de la vida social.....	46
5.4.6 Acollida.....	47
5.4.7 Estil de lideratge	48
5.4.8 Clima organitzacional	49
5.4.9 Identitat pròpia.....	50
5.4.10 Vinculació amb el territori i amb altres entitats.....	50
5.4.11 Fidelització <i>vs</i> creixement.....	51
6. Resultats i anàlisi quantitativa	53
7. Discussió i conclusions	73
8. Bibliografia	75

1. Introducció

El compromís organitzacional és un factor clau en qualsevol organització. Empreses i organitzacions destinen eines i recursos a fidelitzar els seus membres perquè, en definitiva, membres compromesos porten a un òptim desenvolupament d'aquestes. Després d'uns anys immersos en el món casteller, hem pogut observar que l'art de construir torres humanes no és només un fet cultural, sinó que implica diverses dinàmiques comparables a qualsevol altre organització, amb o sense ànim de lucre. Una colla castellera és una organització (algunes de més grans i d'altres de més reduïdes) sense ànim de lucre amb l'objectiu de construir castells. Però, per a fer castells, és necessari un gran volum de castellers i castelleres que assisteixin durant mesos a la preparació d'aquests. I també és necessària una òptima i coordinada gestió d'aquestes persones.

El món casteller està en constant evolució. De fet, el sol fet de construir un castell és construir quelcom fràgil. Des dels seus inicis hi ha hagut èpoques de més i menys activitat i això el fa un fet dinàmic, però que alhora ha sabut mantenir la tradició. Darrerament, s'han assolit grans fites castelleres arreu del territori però tot apunta a una davallada dels membres pel que fa a l'assistència als assajos, a les actuacions i a la regularitat al llarg de tota la temporada. Aquest fet, amb la suma de molts altres, porta directament a una davallada en castells (sobretot) folrats, en els quals es necessita un gran volum de camises per portar-los a terme amb seguretat. La preferència en les estructures netes pot ser explicada per diversos motius. Guillem Andrés, en un article al diari ARA, va definir el 2018 com l'any dels castells desfolrats. En aquest article exposa que entre el 2015 i 2018 hi ha hagut una davallada en castells de 10, influenciat també pel canvi en la puntuació del Concurs de Castells, que donava un valor més elevat als castells desfolrats. En referència al nombre de camises a la pinya i a la seguretat, al llarg de la temporada 2019 la Comissió de Prevenció i Seguretat de la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya va elaborar una enquesta amb l'objectiu de conèixer l'opinió de les colles sobre quins són els seus criteris en matèria de dimensionament de les pinyes.

Alguns episodis com la lesió de quatre membre dels Castells de Sants en la caiguda d'un castell dels Castellers de Sant Cugat l'octubre del 2019 van tornar a posar damunt la taula el debat sobre quins són els mínims necessaris propis per tancar un peu. Santi Terraza, en un article d'opinió de la Revista Castells advertia que la dimensió de les pinyes pròpies

és un etern debat en el món casteller, però que darrerament ha adquirit un nou relleu. La reducció generalitzada de camises que estan patint des de l'any passat la majoria de colles ha evidenciat problemes per disposar dels mínims necessaris en alguns castells. Per tant, aquesta no és només una qüestió de voler ser més sinó de fer els castells més segurs.

Quan pensàvem en el propòsit d'aquest treball proposàvem termes com factors o aspectes a tenir en compte per aconseguir el compromís dels castellers i les castelleres. Finalment ens vam decidir per utilitzar la terminologia "facilitadors". Considerem que parlar de facilitadors ens posa als membres i a les organitzacions com protagonistes actius i responsables en l'assoliment d'aquest. I no només això. Com bé sabem, en el món dels castells no acostuma a haver-hi causalitat. És a dir, és difícil trobar quelcom que respongui a un mecanisme causa-efecte. Per aquest motiu, no podem assegurar que tots resultats que apareguin al llarg del treball siguin aplicables i favorables a totes les colles. Dependrà de cada cas. Per tant, el present treball pretén estudiar de manera generalitzada els facilitadors de compromís a les colles castelleres. No es tracta d'esbrinar els motius que ens porten a fer castells, sinó els que ens fan responsabilitzar-nos-hi.

Volem advertir, fent una declaració d'intencions, que probablement aquest treball no porti la solució a la manca de compromís a les colles castelleres. En les següents línies s'estudien i es valoren els facilitadors que poden portar a un òptim desenvolupament del compromís però tots aquests facilitadors s'han d'aplicar amb un propòsit i amb un sentit. En altres paraules, si concloem que un dels facilitadors en la fidelització és fomentar la vida social, que una colla organitzi una activitat social no assegura que aconseguixis el compromís dels membres de manera automàtica. Caldrà posar en marxa tot un engranatge d'intervencions que, a llarg termini, poden arribar a aconseguir el compromís de molts membres de l'entitat.

Aquest treball és fruit de l'estudi i de la interacció amb persones que porten anys en el món casteller. Segurament no es descobrirà res revolucionari. Però sí que ens permetrà classificar i posar en ordre tot aquest coneixement, diguem-ne, popular relatiu als castells.

El plantejament de l'estudi està realitzat des d'un punt de vista de la psicologia positiva, és a dir, ens preguntem què fan bé les colles i els seus membres per assegurar el

compromís dels seus membres i, en conseqüència, com podem potenciar-ho. Per tant, s'anima també a la reflexió i a una visió de futur del panorama casteller.

Pel que fa a la mostra i al mètode, trobem gairebé impossible poder elaborar l'estudi amb totes les colles castelleres existents actualment; segons la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya (CCCC) hi ha un total de 98 colles actives (2018). Per tal de poder tenir una mostra significativa s'ha fet una selecció de colles en funció de diversos aspectes com la localització, els anys d'antiguitat o la base social. En tot cas, el triatge de les colles es descriu més endavant. La metodologia amb la qual s'ha desenvolupat aquest estudi ha estat mitjançant una anàlisi qualitativa i una aproximació quantitativa posterior. Amb les colles seleccionades per l'estudi s'ha treballat a partir d'entrevistes, grups focals i una enquesta amb el compromís com a nucli de l'activitat.

L'admiració cap al món casteller i cap als seus membres és una de les motivacions que ens porten a plantejar aquest d'estudi. Trobem interessant, també, fer una recerca organitzacional i relacionada amb la psicologia de grups en aquest àmbit que, moltes vegades, s'ha estudiat des d'un vessant històric i tradicional. A més, hem observat que el compromís és quelcom que s'ha vist alterat en les darreres temporades castelleres, raó que ens porta a qüestionar els motius d'aquest canvi de paradigma.

A priori, fruit d'una prèvia reflexió sobre el compromís a les colles castelleres, ens aventurem a apuntar possibles aspectes que podrien aparèixer a la recerca. Per una banda, caldria esperar que l'arrelament al país, a la cultura i a la tradició catalana fossin factors clau en la participació d'una colla castellera, sobretot d'aquelles més antigues. En funció de la tradició familiar i de la ciutat, els castellers tindran un tipus de relació amb la colla o una altra, per tant, podem avançar que en pobles o ciutats amb més historial casteller és relativament més fàcil mantenir-se en una colla castellera. O dit amb altres paraules, més difícil d'abandonar-les. No podem oblidar que en una colla castellera hi ha molta vida social. Seria coherent pensar que molts castellers i castelleres es vinculen al grup per un sentiment de pertinença, per un vincle associatiu.

Abans d'endinsar-nos de ple en la recerca voldríem fer alguna consideració específica per tal de contextualitzar el treball. Advertim que l'autora de la recerca és membre d'una de les colles seleccionades. Es considera que ser casteller és positiu per a tenir una visió

global i interna de la situació. Creiem que el món casteller és complex i només quan es té una experiència vivencial es pot aprofundir en l'anàlisi d'aquest. Per contra, el fet de ser castellers d'una de les colles que participen en el projecte fa que l'esforç per a ser objectiu sigui el doble quan es tracti d'aquesta colla en concret.

També caldria tenir en compte la situació actual en la que s'emmarca el treball. La primera part de l'estudi (la part qualitativa) ha estat elaborada en condicions normals. Malauradament, la segona part ha estat alterada per la crisi sanitària i per tant, és probable que algunes respostes i conclusions puguin estar parcialment distorsionades. En tot cas, proposem que seria bo elaborar una anàlisi del món casteller en l'era post-covid per tal de veure les afectacions (ja no només castelleres, sinó socials i psicològiques) a les colles castelleres i en particular als castellers i les castelleres.

2. Marc teòric

2.1 La colla castellera com a organització

Molt freqüentment s'utilitza el terme *món casteller* per parlar sobre tot allò relatiu als castells. I és que les torres humanes engloben tot un conjunt d'aspectes difícils de resumir. El món casteller és observable des de diverses perspectives i és aquest fet el que el fa tant complex. Des d'un vessant físic i arquitectònic, des d'un altre mèdic i d'activitat física, des d'un vessant històric i cultural i, també, des d'una perspectiva social i antropològica. És, aquesta última mirada, la que ens interessa i en la que més incidirem al llarg del treball.

Però què és una colla castellera i de quin tipus d'organització es tracta? “La colla castellera és el grup d'homes i dones que s'apleguen amb un objectiu comú: fer castells. Una colla castellera és, doncs, un col·lectiu organitzat de persones que comparteixen l'afició i l'interès d'aixecar castells” (Brotons, 1995, p.121). Cada colla s'organitza i es gestiona en funció de la seva realitat. Malgrat això, i a diferència de les colles antigues, hi ha una mateixa tendència en l'estructura i l'organització d'aquestes.

Les primitives colles del segle passat segurament no tenien el grau d'organització ni el mateix nombre de components de les agrupacions actuals. Tot i que es disposen de molt poques dades pel que fa a l'organització i el funcionament de les colles més antigues, podem intuir que es tractava de col·lectius de persones, majoritàriament relacionades amb feines agrícoles o rurals, que es reunien per fer castells en dates assenyalades. (Brotons, 1995, p.121)

Posteriorment s'ha vist que a les feines agrícoles i rurals també caldria afegir la de menestrals.

En una colla castellera podem trobar membres de totes les edats, de diferent procedència, nivell social i polític, amb diferents interessos i motivacions, fet que fa de les colles un col·lectiu heterogeni i, moltes vegades, difícil de gestionar. De tota manera, en primera instància es percep majoritàriament que les persones es vinculen a aquest tipus d'organització pel que es podria dir una qüestió d'afinitat.

Les colles castelleres són autèntiques entitats de caràcter social, que aglutinen una massa de gent molt nombrosa i molt heterogènia. Aquests dos aspectes, la projecció social i l'heterogeneïtat dels seus components, són dos dels trets més característics de les agrupacions castelleres modernes, a diferència de les colles antigues. (Brotons, 1995, p.122)

Podem afegir que un altre fet característic de les colles castelleres modernes és que es tracta d'associacions sense ànim de lucre. Els castellers i les castelleres participen a la colla de manera voluntària i amb un aparent lliure compromís. Una de les conseqüències d'aquesta característica és l'elevada rotació (l'entrada i la sortida) de castellers i castelleres.

Encara que caldria fer un anàlisi més acurada per a poder afirmar-ho, basant-nos en la teoria de Laloux (2016), podríem dir que una colla castellera tendeix a ser una organització del tipus pluralista o verda, amb alguns trets, fins i tot, Teal. Segons l'autor, una organització Teal (que traduït al català serien organitzacions blau turquesa) té tres característiques fonamentals i que complementen als altres tipus d'organització que han anat apareixent al llarg de la història. Aquestes característiques són l'autogestió, la plenitud i el propòsit evolutiu (Laloux, 2016).

En general, es diu que els valors dels castells són la força, l'equilibri, el valor i el seny. Posant de manifest la part més psicològica (valor i seny) i la part més física (força i equilibri) necessàries per la construcció de les torres humanes. Aquests quatre termes són ben coneguts per tots els castellers o aficionats i se'n fa bandera habitualment. Conceptes com el treball en equip, la companyonia, el respecte, la responsabilitat i molts altres també poden ser aplicables al món casteller.

Les colles castelleres sempre busquen la incorporació de nous membres a l'entitat. Pot passar que una temporada es destinin més recursos a la captació de socis i altres que es destini més energia a la fidelització d'aquests. La prioritat anirà en funció de les necessitats de la colla i de la visió de la Junta Directiva en qüestió. L'entrada i la participació de nous membres és sempre oberta a tothom, ja sigui en assajos com en actuacions. Pel que fa a la base social d'una colla castellera, basant-nos en l'estudi de

Botella i Navalpotro (1998) podem fer una diferència entre tipus de castellers: a) habitual, el qual participa activament en assajos i actuacions, b) ocasional, qui col·labora de manera puntual (sobretot en dates assenyalades o importants) i c) seguidor, simpatitzant amb la colla el qual té un estret vincle amb l'entitat però no hi participa amb camisa. Podem fer una diferència, també, entre a) dirigents, aquelles persones que assumeixen tasques i responsabilitats de lideratge, coordinació i organització envers el projecte general. Aquests són escollits a l'Assemblea seguint les indicacions que estableixen els Estatuts de cada colla. I els b) activistes, aquelles persones que tot i no assumir responsabilitats de lideratge, coordinació i organització general de l'entitat, participen activament de les diverses activitats i s'involucren en l'organització ja sigui d'una manera habitual com ocasional. En tot cas, la colla accepta el lliure compromís a l'entitat i, per tant, tothom és lliure d'abandonar-la sempre que es cregui oportú. El canvi de domicili, la conciliació familiar o laboral, el canvi de prioritats o conflictes interns dins l'organització poden ser alguns dels factors d'abandonament.

Pel que fa a l'estructura d'aquest tipus d'organització, la majoria segueixen una divisió entre les tasques administratives i les tasques tècniques. Els òrgans que totes les colles castelleres tenen en comú són l'Assemblea, la Tècnica i la Junta Directiva.

- **Assemblea.** Òrgan màxim de poder de totes les colles.
- **Junta directiva, liderada pel President/a.** La Junta està formada per membres que s'encarreguen de la part logística i gestora dels recursos de l'entitat. En aquesta hi ha la tresoreria, la secretaria, el manteniment del local, el màrqueting, la comunicació interna i l'organització de les diverses activitats socials, entre d'altres.
- **Equip tècnic, encapçalat pel Cap de Colla.** La Comissió Tècnica és l'òrgan col·legiat de l'associació que té cura de planificar i menar els assajos, les actuacions i en general tot el que fa referència a la pràctica de l'activitat castellera que li és pròpia.

2.2 El compromís com a concepte

El compromís és un concepte que s'ha estudiat extensament en organitzacions i col·lectius: empreses, hospitals, escoles i organitzacions sense ànim de lucre, entre d'altres. Recentment, Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco, i Parreira (2018) van realitzar

un estudi en el qual avaluaven les propietats psicomètriques de la versió portuguesa del Qüestionari de Compromís Organitzacional (Allen i Meyer, 1990) en el context de la infermeria. També, en l'àmbit educatiu, Guzmán i Ricaño (2016) elaboraren un estudi relacionant l'excel·lència acadèmica i el compromís organitzacional dels docents.

Abans d'endinsar-nos en la definició de compromís voldríem apuntar algunes diferències entre termes que poden anar apareixent al llarg del treball. Aquest estudi té l'objectiu d'estudiar el compromís, més concretament, el compromís organitzacional, entenent-lo com la vinculació que una persona estableix amb una entitat. Arribar a un acord pel que fa a la definició del concepte ha estat i és encara un repte pels autors, en ocasions, fins i tot, arribant a conclusions que són ambigües o contradictòries (Corso, Bundick, Quaglia, Haywood, 2013; Hart, Stewart, Jimerson, 2011; Hazel, Vazirabadi, Gallagher, 2013).

Estudiar el tema del compromís en l'àmbit esportiu pot ser interessant per el cas que ens ocupa. Certs autors apunten que “els castells són una activitat física que de moment es creu que no té res a veure amb l'esport, sinó més aviat amb la forma d'entendre la festa pel col·lectiu que la practica” (Costes, 2004). El mateix autor exposa que els castells es poden comparar amb altres pràctiques esportives i en desenvolupa un ampli estudi. És evident que es requereix una discussió per a afirmar si els castells són esport o no. Tal i com afirmen Costes i Lavega (2019) aquest és un debat interessant ja que l'esport i la seva evolució són un bon banc de proves per al futur dels castells. Els mateixos autors apunten que quan la diada castellera es desenvolupa en un context deslligat del calendari festiu d'una població és quan ens comencem a plantejar si hi ha similituds amb una altra activitat física de masses com és l'esport. En tot cas, aquest és un debat intens el qual no tenim les facultats per entrar-hi.

De tota manera, Mañas, Salvador, Boada i Agulló (2007) i seguint amb les aportacions de Meyer i Allen (1984), elaboraren un estudi en el qual comparen el compromís, l'autoconcepte i la motivació en joves esportistes. Els autors apunten que en el compromís hi intervenen tres facetes: a) l'emocional, relacionada amb el grau d'identificació, b) de pertinença, la que indica la necessitat de continuar la pràctica i c) la normativa, l'obligació percebuda de pertànyer a l'entitat.

El compromís emocional s'aconsegueix quan es satisfan les necessitats individuals i es cobreixen les expectatives; el compromís de pertinença es relaciona amb els costos percebuts que suposa l'abandonament mentre que, el compromís normatiu es basa, generalment, en les regles recíproques institucionals. (Usán, Salavera, Murillo i Megías, 2015, p.200)

Tots aquestes aspectes emocionals, conductuals i cognitius, juntament amb dimensions de la pròpia organització, influeixen en el compromís de l'individu, el foment de pertinença al grup, l'esforç i la dedicació en la pràctica.

2.2.1 *Engagement* vs compromís

No podem oblidar el terme *engagement* el qual no té una traducció literal a la llengua catalana però que el seu ús cada cop és més extens. Segons Maslach i Leiter (1997) l'*engagement* es caracteritza per energia, implicació i eficàcia, que són oposats directes de les tres dimensions del *burnout*; esgotament, cinisme i falta d'eficàcia. L'*engagement* s'ha definit com un constructe motivacional positiu relacionat amb la tasca que està caracteritzat pel vigor, la dedicació i l'absorció (Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2000). En conseqüència, aquest constructe es refereix a un estat persistent en el temps focalitzat en la tasca.

Pel que fa a les tres escales que defineixen el concepte, el vigor es defineix com el nivell d'energia i resiliència de la persona cap a la tasca a realitzar. És la voluntat de dedicar esforços i no fatigar-se amb facilitat davant les adversitats. La segona escala, la dedicació, és el sentit o el significat que se li atribueix a la feina; l'entusiasme pel seu valor. I, per últim, l'absorció és l'escala que mesura la dificultat per a separar vida personal i organitzacional. Quan ens referim a l'àmbit laboral, una persona amb una elevada absorció està feliçment immersa en la feina i presenta dificultat per deixar-la de tal manera que el temps passa, ràpidament, i s'oblida del voltant.

Malgrat que compromís i *engagement* semblen ser dos conceptes anàlegs, cal insistir que l'*engagement* està orientat directament a la tasca, mentre que el compromís organitzacional té un valor orientat a l'organització i als valors d'aquesta. De l'estudi realitzat per Walden, Jung i Westerman (2017) es conclou que quan els treballadors estan

implicats en la seva feina (és a dir, presenten un alt nivell d'*engagement*), s'enforteix el seu compromís amb l'organització i disminueix la probabilitat d'abandonament de l'organització. Els mateixos autors apunten que poden sorgir dos resultats crucials en resposta als esforços cultivats en la relació de les organitzacions amb els treballadors: compromís laboral (Ruck i Welch, 2012; Saks, 2006) i compromís dels treballadors amb la seva organització (Mishra, Boynton i Mishra, 2014; Ni, 2007). En definitiva, l'*engagement* és un predictiu del compromís organitzacional a llarg termini (Saks, 2006).

2.2.2 El compromís com a disciplina

Els castells requereixen, també, certa disciplina. Autodisciplina, hàbit i constància per arribar a assolir els objectius. Per cooperar cal disciplina.

La disciplina és l'única manera d'arribar tard o d'hora a la realització personal, a la satisfacció amb un mateix, i per tant té un contacte estret amb l'autoestima. Quan flueixes en el poder de la disciplina tot el que és necessari es desplega, contínuament, de formes imprevisibles de manera que només necessites tres coses per tenir èxit a la vida: comprometre's, és a dir, decisió; començar, acció; i fluir, disciplina (Samsó, 2019).

Normalment, s'associa disciplina a obligació, a patiment i a sacrifici. Però per a Samsó (2019) és tot el contrari. Autodisciplina significa autoestima; si una persona s'estima a si mateixa, s'ho demostra essent disciplinada. Per l'autor, es tracta d'una elecció o una necessitat però en cap cas una obligació. "La disciplina és l'estima posada a l'acció. Quan una persona actua està demostrant amb fets allò que sent. No es pot ser disciplinat amb una cosa que detestes, a la llarga, no funcionarà" (Samsó, 2019).

2.2.3 La fidelització

Un concepte relacionat amb el compromís és la fidelització. Revisant la literatura científica elaborada en el món empresarial i del màrqueting trobem que "la fidelització és l'art de conservar relacions a llarg termini amb els clients de major valor per l'empresa" (Muñiz, 2013). Per tant, podem derivar que el compromís es tracta d'un procés personal

(de la persona cap a l'organització), mentre que la fidelització es tracta d'un procés que fa l'entitat cap als seus membres o col·laboradors.

2.2.4 L'associacionisme a Catalunya

En general, una colla castellera es considera una associació. Si observem la definició que fa el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya (2020), les associacions són entitats sense ànim de lucre, constituïdes voluntàriament per tres o més persones per a complir una finalitat d'interès general o particular, per mitjà de la posada en comú de recursos personals o patrimonials, i amb caràcter temporal o indefinit. Per tant, parlar del fenomen associatiu, és parlar de formes de sociabilitat i de relacions humanes.

Segons El Panoràmic (2017), un dispositiu d'observació i anàlisi del món associatiu impulsat pel Consell d'Associacions de Barcelona, hi ha entre 23.000 i 25.000 entitats a Catalunya. Gràcies al mateix estudi, sabem que 1.550.000 catalans formen part o tenen algun tipus d'afiliació a aquestes entitats i que el 37% d'ells assumeixen tasques i responsabilitats organitzatives i de gestió. El 24% de les 25.000 organitzacions no lucratives actives tenen la cultura com a àmbit principal d'actuació i, d'aquestes, un 13,5% (3.243 entitats) són de l'àmbit de l'anomenada cultura «popular i tradicional».

Del mateix estudi (El Panoràmic, 2017) en podem seguir extraient dades significatives que ens permeten conèixer millor la realitat a les entitats a Catalunya.

Les problemàtiques que expressen les organitzacions no rauen només en la captació de noves persones vinculades a la base, sinó a aconseguir que la seva base social estigui activa i s'impliqui en els espais de participació i presa de decisions de l'organització. (El Panoràmic, 2018)

A Catalunya hi ha més de 200 agrupacions escoltes (segons la Federació Catalana de l'Escoltisme i Guiatge) i més de 300 esplais de lleure, inscrits a l'Esplac (Espais Catalans) i a MCECC (Moviment de Centres d'Esplais Cristians Catalans). Aquestes xifres ja ens fan intuir la voluntat d'associació i agrupament de la societat catalana. És evident, doncs, que Catalunya és un territori ric en societat civil. Però en el món

associatiu, per bé que l'activitat pública és molt rellevant i té una àmplia repercussió, els elements més significatius a l'hora de determinar la capacitat d'actuació són el grau i la intensitat de l'activitat interna. Segons Montes (2019), “la salut i vitalitat d'una entitat, més enllà de la seva activitat pública i de la xifra nominal d'associats sota qualsevol forma possible d'afiliació, s'hauria de poder mesurar sobretot pel nombre de persones implicades en la seva vida quotidiana”.

Però, per què aquest afany de comunitat? En general es percep el voluntariat i l'associacionisme com un “indicador personal de compromís, de tinença de valors i d'actitud davant la societat, que reforcen els ciments de la cohesió social del país” (Informe de l'Associacionisme i el Voluntariat a Catalunya, 2018). En termes sociològics, el comunitarisme és considerat una reacció previsible a l'accelerada “liqüefacció” de la vida moderna, una reacció davant la seva conseqüència més irritant i dolorosa: el desequilibri, cada vegada més profund, entre la llibertat individual i la seguretat. Segons Young (1999) homes i dones busquen grups als quals pertànyer amb seguretat, en un món en el que tota la resta es mou, es desplaça i on cap altra cosa és segura. Així doncs, podem derivar que la voluntat d'associacionisme és, entre d'altres, una recerca i una confirmació de la pròpia identitat.

2.2.5 Compromís i motivació

No es pot confondre la motivació amb el compromís. Per a la psicòloga Frigolé (2020) estar motivat vol dir tenir ganes, gaudir mentre es realitza quelcom. En cas contrari, si no hi ha aquest gaudi, fàcilment s'arriba a la desmotivació. I això, comenta, “és el que passa en moltes organitzacions” (Frigolé, 2020). Per l'autora, el compromís és assumir que per aconseguir un repte plantejat també hi ha moments o tasques a realitzar que potser no agradaran. Estar compromés és pensar més enllà i visualitzar el repte.

Maehr i Meyer (1997) consideren el concepte de motivació “la direcció que pot prendre el desenvolupament de l'activitat, així com també la intensitat i la qualitat d'energia posada”. Definició en la que coincideixen, també García i Doménech (1997) els quals afirmen que la motivació és la palanca que mou tota conducta, sigui en l'àmbit que sigui,

i que per tant, és el que permet provocar canvis. Altres autors com Skinner, Kindermann, Connell i Wellborn (2009) descriuen la motivació en termes de processos psicològics, com autonomia, sentit de pertinença (Furrer y Skinner, 2003) i capacitat de l'individu per desenvolupar determinada tasca (Furlong y Christenson, 2008). De tota manera, també plantegen que la motivació és un requisit necessari, però no suficient per la realització del compromís. Per altra banda, Peralbo, Sánchez i Simón (1986) ens recorden que la motivació no es observable, sinó un supòsit que es construeix a partir dels resultats observats (Godefroid 1991; Legendre, 1993; Raynal i Rieunier, 2014).

Podem concloure que motivació i compromís son dos termes estretament relacionats encara que no sinònims. La motivació és el motor que porta a una determinada acció, mentre que el compromís és un estat de vinculació més profund amb la tasca o amb l'organització.

2.3 El compromís organitzacional

Fins ara hem estat analitzant el compromís en relació amb conceptes relacionats. Diversos autors son els que han estudiat el compromís organitzacional des dels anys 60. A continuació, es mostra un quadre elaborat pels autors Juaneda i González (2007) que mostren les diferents definicions del concepte compromís organitzacional.

Autor	Definició
Becker (1960)	El compromís sorgeix quan una persona, per la realització d'inversions pel manteniment de certs interessos, es manté amb una conscient línia d'actuació.
Mowday, Porter, i Steers, (1982) Mowday, Steers, Porter, (1978) Mowday et al (1979) Mowday et al (1998)	Compromís organitzatiu és la força amb la que un individu s'identifica amb una organització en particular i la seva implicació en ella.
Sheldon (1971)	...una actitud o orientació cap a l'organització.

Wiener (1982)	La totalitat de pressió normativa per actuar en un sentit que es correspon amb les metes i objectius de la organització.
O'Reilly i Chatman, (1986)	Vincle psicològic sentit per una persona cap a una organització, que reflectirà el grau amb el qual l'individu interioritza o adopta característiques o perspectives de l'organització.
Allen i Meyer, (1990)	Estat psicològic que lliga l'individu a una organització.
Mathieu i Zajac, (1990)	Lligam o enllaç d'un individu cap a l'organització.
Morris i Sherman, (1981)	Actitud en forma de vincle existent entre una organització i un individu.
Salancik (1977)	Un estat de l'individu el qual arriba a estar vinculat per les seves accions i a través d'aquestes a unes creences que a la vegada sustenten aquestes actuacions.
Dwyer; Oh. (1987)	El compromís com una promesa implícita o explícita entre els companys de l'intercanvi, de cara a mantenir la relació.

Quadre 1. Definicions de compromís. Juaneda, E. y González, L. (2007)

De totes aquestes definicions i autors, dos d'ells són els que van fer una extensa recerca en l'àmbit organitzacional. Meyer i Allen (1991) no es van quedar només amb la definició de compromís sinó que el van categoritzar en tres tipus de compromís organitzacional: el compromís normatiu; el compromís afectiu o actitudinal; i el de continuïtat o calculatiu.

Compromís afectiu o actitudinal. Mowday, Steers i Porter (1979) el defineixen com a “força de la identificació d'un individu amb una organització en particular i de la seva participació en la mateixa.” Conceptualment pot ser caracteritzat per, com a mínim, tres factors: a) una forta convicció i acceptació dels objectius i valors de l'organització; b) la disposició a exercir un esforç considerable en benefici a l'organització; c) el fort desig de pertànyer com a membre de la organització.

Compromís de continuïtat o calculatiu. Es construeix a partir de la teoria del “*side-bet*” de Becker de la dècada dels 60. Els *side-bets* són les inversions valorades per l’individu que serien perdudes si aquest deixés la organització (Cohen i Lowenberg, 1990). Es refereix a que l’individu és conscient de que existeixen uns costos associats a deixar l’activitat (Meyer i Allen, 1997).

Compromís normatiu. Aquesta perspectiva té a veure amb el sentiment d’obligació que té l’individu de seguir pertanyent a l’organització perquè pensa que això és el correcte, és el que ha de fer. Aquest sentiment de lleialtat de l’individu amb l’organització pot deure’s a pressions de tipus cultural o familiar (Morrow 1993).

Moltes investigacions coincideixen en dir que el compromís organitzacional és un constructe multidimensional, “traductor d’un estat psicològic associat a la relació afectiva dels col·laboradors amb l’organització, la percepció de l’obligació moral de pertinença, per lleialtat i el cost/benefici associat a la sortida” (Neves et al., 2018, p.2). De tota manera, els autors coincideixen en que els diferents tipus de compromís interactuen entre sí, donant lloc a una representació diferent en temps o intensitat dels varis tipus de compromís. Bayona, Goñi i Madorrán (2000) asseguren que el compromís pot ser un dels mecanismes per analitzar la lleialtat i la vinculació amb la organització. Així mateix, els autors indiquen que el compromís organitzacional existeix quan les persones s’identifiquen amb la organització o quan els objectius grupals i els objectius individuals estan molt integrats.

Alguns autors parlen indistintament del compromís organitzacional i el compromís organitzatiu, així doncs “considerarem el compromís organitzatiu com la força amb la que un individu se sent vinculat a una organització i que implica el seguiment d’un curs d’acció rellevant per a la organització” (Juaneda i González, 2007, p. 3592). Per últim, Laloux (2016) parla del terme *propietat psicològica* per fer referència al lligam que tenen els membres de l’organització vers aquesta.

2.4 Variables generadores del compromís

Un cop realitzada una revisió en terminologia i conceptes sobre tot allò que envolta el compromís organitzacional, ens preguntem què és el que realment influeix en

l'assoliment d'aquest vincle amb una organització. Són nombrosos els treballs que tenen com a finalitat saber quines variables determinen que els membres d'una organització estiguin més o menys compromesos amb la mateixa. I és que és una de les principals preocupacions en tot tipus d'organització. Són els que s'anomenen antecedents o determinants del compromís (Bouzas i Castro, 1986; Mottaz 1988; Zaccaro i Dobbins 1989; Cohen i Löwenberg 1990; Mathieu i Zajac 1990; Meyer i Allen 1991; Morrow 1993; Meyer i Allen 1997).

Seguint l'esquema que presenten Mathieu i Zajac (1990) en el seu treball, el compromís organitzacional es veu determinat per un grup de variables a les quals, ja hem comentat, anomenen antecedents:

- a) Variables individuals (edat, sexe, nivell educatiu, antiguitat, estat civil, nombre de fills, etc.). Les més significatives són l'edat i l'antiguitat.
- b) Variables de la tasca. Característiques de la tasca com la varietat en la tasca, l'autonomia de treball, o la participació en la presa de decisions. Aquestes variables semblen tenir més importància que els individuals a l'hora de determinar el grau de compromís de la persona.
- c) Variables de l'organització o del grup. Variables com el clima de treball, les relacions amb el líder, la cohesió dins del grup, la mida de l'organització i altres.

Pel que fa a les variables relacionades amb l'organització, tot sembla indicar que les organitzacions que posseeixen un sistema de valors ètics, un clima i una cultura organitzativa desenvolupen nivells de compromís afectiu i normatiu més elevats (Hunt, Word, Chonko, 1989; O Reilly, Chatman, Cadwill, 1991).

2.5 El compromís avui

Un dels motius que ens van portar a iniciar la recerca va ser el fet que el compromís és un concepte canviant en la societat. De fet, al món casteller s'ha vist alterat en les darreres temporades. Però no només el món casteller s'ha vist afectat per aquest canvi. En parlar de la societat moderna és inevitable citar a Zygmunt Bauman, autor del concepte i escriptor del llibre *Modernitat líquida* (Bauman, 2000). En aquest, l'autor fa una crítica a la societat actual i reflexiona sobre aspectes sociològics que han anat canviant al llarg de

les societats. Bauman (2000) parla d'una societat actual líquida, incerta, insegura, dispersa i, en conseqüència, poc predictiva, incontrolable i desprotegida.

Sobre el compromís a llarg termini, “avui existeixen pocs incentius per interessar-se de manera sensata i crítica en iniciatives col·lectives i altres assumptes afins que, de totes maneres, també tenen un caràcter efímer” (Bauman, 2000, p.158). Però la falta de compromís no sempre ha de tenir una connotació negativa. En l'àmbit laboral “l'estratègia d'elisió i d'evasió, i l'agilitat i l'habilitat per escapar de ser necessari constitueixen el nucli de les noves polítiques de despreniment i falta de compromís i són signes actuals d'intel·ligència i èxit generacional” (Bauman, 2000, p.161). Al contrari, i de manera més general, implicaria “una població dòcil, indolent i incapaç d'oposar resistència organitzada a les decisions que el capital pugui prendre” (Bauman, 2000, p. 160). Ara bé “les feines segures en empreses segures resulten només nostàlgiques històries de vells” (Bauman, 2000, p. 171).

Tot apunta a que la societat actual sembla viure en l'*hic et nunc* -aquí i ara- buscant constantment recompenses immediates. Per a què esperar un resultat a llarg termini si el futur és incert? Segons Bauman (2000), és quelcom evident que en absència d'una seguretat a llarg termini, la gratificació instantània resulti una estratègia raonablement apetitosa. De la mateixa manera, que fixar-se objectius a llarg termini resulta, fins i tot, una proposta poc atractiva i insensata. “Com que els compromisos presents són esculls per a les oportunitats del demà, com menys seriosos siguin, menys és el dany que poden causar” (Bauman, 2000, p. 172). L'autor apunta que, una gran responsabilitat d'aquest canvi de paradigma la té el sistema capitalista en el que ens hem instal·lat a occident. Una vida materialista, enfocada al consum i al producte. Aquesta paradoxa suposa un gran repte per a la societat actual, la qual ha i haurà d'adaptar-se a la incertesa mitjançant la obertura, la tolerància i la flexibilitat. Altres autors com Sennett proposen que avui “les formes fugaces d'associació són més útils a les persones que les connexions a llarg termini”. (Sennett, 1998, p. 24).

Parlar d'incertesa ens porta a pensar, directament en el cada cop més extens, entorn VICA. L'acrònim VICA (Volàtil, Incert, Complex, Ambigu) s'ha transformat en una metàfora per mesurar els temps moderns. Autors com Bennett i Lemoine (2014), referint-se al concepte, sostenen que en els entorns VICA es fa molt difícil la tasca de la planificació

estratègica en conseqüència de la difícil predicció del futur. Pel que fa a les entitats no lucratives i recuperant l'informe elaborat pel Panoràmic (2018), es conclou que les agrupacions afirmen identificar una transformació de les circumstàncies socials. Un canvi en la manera de vincular-se a les entitats.

Aquesta transformació es tradueix en un canvi de la cultura de la participació, percebuda per part de les entitats presents com una cultura líquida i esporàdica, en la qual les persones que es vinculen a entitats ho fan a curt termini i amb intensitat fluctuant, i sense prendre massa compromisos i sense acabar d'arrelar en cap projecte. (El Panoràmic, 2018)

En definitiva, sembla que, avui en dia, entitats i empreses tenen el repte d'aconseguir que membres o empleats s'impliquin d'una manera afectiva a l'entitat i hi participin activament.

3. Objectius i hipòtesis

Tot sembla apuntar que el manteniment de la base social és una de les principals preocupacions detectades en l'àmbit casteller. Aquest treball neix de la inquietud per establir la relació existent entre els castellers i el compromís en relació amb les seves colles castelleres, analitzant en profunditat mitjançant una aproximació qualitativa i quantitativa.

Els objectius que ens marquem, doncs, són els següents:

- **Objectiu general:** Estudiar en profunditat el compromís organitzacional a les colles castelleres.
- **Objectius específics:**
 1. Conèixer quins són els facilitadors essencials en l'assoliment del compromís en una colla castellera.
 2. Estudiar les accions que es porten a terme, per part de les organitzacions, per fomentar la fidelització i la implicació a les colles castelleres.
 3. Crear un qüestionari per tal d'avaluar el compromís a les colles castelleres.
 4. Analitzar els resultats qualitius i quantitius per treure'n conclusions.
 5. Reflexionar sobre el futur i la sostenibilitat social del món casteller.

4. Metodologia

4.1 Disseny

La metodologia emprada per la part qualitativa d'aquesta recerca és de caràcter exploratori i descriptiu. Per aquest motiu, s'ha triat el mètode de l'entrevista i els grup focals per portar a terme la investigació.

La metodologia qualitativa es planteja per descriure o plantejar preguntes que ajuden a reconstruir la realitat tal com la observen els subjectes d'un sistema social definit (Sampieri i Cols, 2003).

Pel que fa a la part quantitativa, s'ha decidit emprar un qüestionari amb preguntes obertes i tancades fet arribar als castellers de manera telemàtica.

4.2 Mostra

4.2.1 Colles seleccionades

Actualment hi ha 98 colles castelleres registrades a la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya (CCCC) arreu del territori (2019) i, evidentment, resulta difícil arribar a estudiar-les totes. Per aquest motiu, s'han seleccionat colles castelleres en funció a 1) dimensió de la base social, total de membres associats a la colla, 2) castells descarregats la temporada 2017 (castells de gamma extra, castells de nou pisos o inferiors) i 3) localització (Zona Tradicional castellera o Zona d'Expansió. A partir d'ara ZTC i ZE).

Tenint en compte aquestes variables, s'han seleccionat un total de set colles castelleres. Pel triatge s'ha pres partida del *ranking* que elabora el Baròmetre Casteller el qual puntua els tres millors castells i el pilar de cada colla. De les 20 primeres colles s'han elaborat un total de 4 grups (de l'A al D) amb 5 colles per cada grup.

Dels dos primers grups (A i B) s'han seleccionat dues colles; els Castellers de Vilafranca i la Colla Jove de Tarragona del grup A i els Capgrossos de Mataró i els Castellers de Sants del grup B. Es creu que aquests dos grup tenen un major interès pel que fa al volum

de membres associats i pel que fa a la complexitat dels castells construïts. Les colles que formen part dels grups A i B han assolit castells de Gamma Extra, castells considerats d'alta dificultat. Les colles del grup C son colles que se situen en castells bàsics de nou i s'han seleccionat els Marrecs de Salt. Mentre que del darrer grup, colles que construeixen castells de vuit pisos o inferiors, la colla triada han estat els Bordegassos de Vilanova. S'ha considerat la incorporació d'una colla fora del territori català, en aquest cas, els Castellers of London.

En la taula següent, es mostren les 20 primeres colles segons la classificació del Baròmetre casteller l'any 2018 i els diferents grups en les que les hem classificat.

Grup A. Gamma superior	1	Colla Vella dels Xiquets de Valls
	2	Castellers de Vilafranca (ZTC)
	3	Colla Joves Xiquets de Valls
	4	Minyons de Terrassa
	5	Colla Jove Xiquets de Tarragona (ZTC)
Grup B. Gamma extra	6	Capgrossos de Mataró (ZE)
	7	Castellers de Sants (ZE)
	8	Xiquets de Reus
	9	Moixiganguers d'Igualada
	10	Xiquets de Tarragona
Grup C. Gamma de nou	11	Marrecs de Salt (ZE)
	12	Castellers de Barcelona
	13	Castellers de Sabadell
	14	Colla Castellera de Sant Pere i Sant Pau

	15	Castellers de la Vila de Gràcia
Grup D. Gamma inferior	16	Sagals d'Osona
	17	Castellers de Sant Cugat
	18	Castellers de Terrassa
	19	Nens del Vendrell
	20	Bordegassos de Vilanova (ZTC)

Degut a la crisi sanitària de la Covid-19, hem vist alterada aquesta tria de colles i s'ha hagut d'adaptar l'anàlisi reduint de set a cinc les colles seleccionades. S'ha hagut de prescindir de la participació en l'estudi de l'anàlisi qualitativa dels Castellers de Vilafranca i els Castellers of London.

A continuació elaborem una breu descripció de les colles finalment seleccionades per a l'estudi:

Castellers de Sants

Colla fundada l'any 1993 situada al barri de Sants de Barcelona (ZE). Els castells més destacats dels Borinots són el cinc de nou amb folre, la torre de nou amb folre i manilles, el pilar de vuit amb folre i manilles. L'1 de novembre del 2016, a la Diada de Tots Sants, van descarregar el seu primer 5 de 9 amb folre. Un dels seus punts forts és l'alta organització interna així com la capacitat d'arrossegar gran quantitat de camises a les diades grans. Es relacionen molt amb el barri.

Any de fundació	1993
President/a	Marc Febrer, Núria Piñol i Sunta Sogas
Cap de Colla	Pol Batlló i Ariadna Vázquez
Millor actuació	2d9fm, 3d9f, 4d9f, Pd8fm XXIV Diada dels Castellers de Sants a Barcelona 11 d'octubre, 2016
Zona Tradicional	No

Capgrossos de Mataró

Els de color blamarí, ubicats a la ZE, l'any 2018 van aconseguir la millor actuació descarregant el 3d9f, la torre de 9 amb folre i manilles i el 5d9f. El seu lema "pas a pas, pis a pis" ens recorda la constant progressió dels de Mataró. La millor posició en un Concurs de Castells va ser l'any 2000, posicionant-se en el tercer lloc de la classificació.

Any de fundació	1996
President/a	Jordi Marquès
Cap de Colla	Oriol Feliu
Millor actuació	5d9f, 2d9fm, 3d9f, Pd8fmc Diada de Tots Sants a Vilafranca del Penedès 1 de novembre, 2017
Zona Tradicional	No

Bordegassos de Vilanova

Aquesta és una de les colles més tradicionals del món casteller. Malgrat la seva trajectòria al llarg dels anys, el seu castell sostre és el 3d9f el qual el van aconseguir l'any 1999. És la colla pionera en utilitzar la xarxa d'assaig i es caracteritzen per no tenir escut 28 representatiu de l'entitat. El groc terrós i els botons negres a la camisa els fan diferenciar de la resta de colles.

Any de fundació	1972
President/a	Clàudia Roig
Cap de Colla	Dani Ponce i Marcel Meya
Millor actuació	3d9fc, 4d8a, 5d8, Pd7f Diada de Festa Major de Vilanova i la Geltrú 1 d'agost, 1999
Zona Tradicional	Sí

Colla Jove Xiquets de Tarragona

Actualment se situa com a colla líder a la ciutat de Tarragona (per davant dels Xiquets de Tarragona, la colla de Sant Pere i Sant Pau i els Xiquets del Serrallo) a més de ser una de les colles líders del món casteller juntament amb Castellers de Vilafranca, Colla Vella de Valls, Minyons de Terrassa i Colla Joves de Valls. És una de les colles que aconsegueix arrossegar més camises a l'assaig i a les places, fet que és de gran interès per al present treball.

Any de fundació	1979
President/a	Daniel Milà
Cap de Colla	Gorka Bertran
Millor actuació	9d8, 3d10fm, i3d9af, 5d9f, Pd8fm Diada de Santa Teresa al Vendrell 16 d'octubre, 2016
Zona Tradicional	Sí

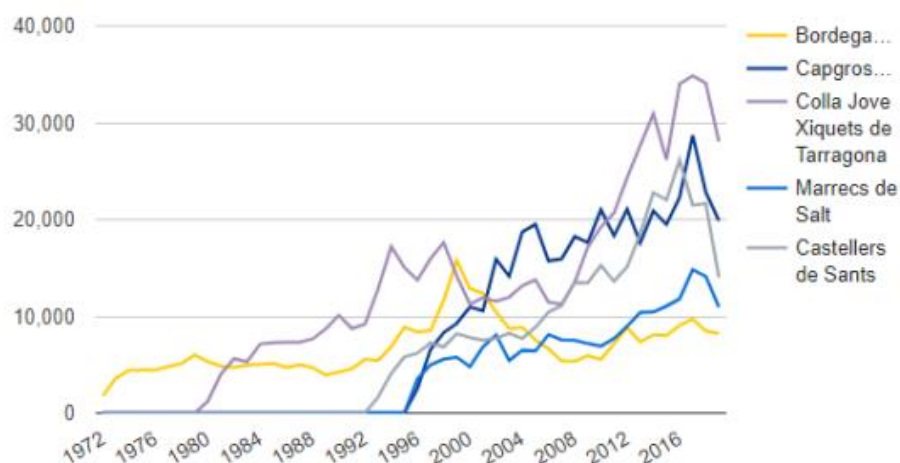
Marrecs de Salt

Colla fundada l'any 1996 a tenen com a millor castell el 3d9f descarregat per primera vegada al 2017. És la colla més antiga de les nou colles que hi ha actualment en actiu a la província de Girona, situada a més de 100km de l'epicentre casteller.

Any de fundació	1995
President/a	Mònica Masó
Cap de Colla	Iruna Rigau
Millor actuació	5d8, 3d9f, id3d9f, 2d8f, Pd6c Festa Major de Salt 23 de juliol, 2017
Zona Tradicional	No

Dades consultades a portalcasteller.cat en la data de 12 d'agost del 2019. Actuacions valorades prenent els 3 millors castells i el millor pilar. Taula de Puntuacions del XXVII Concurs de Castells (2018).

Per observar la progressió de les diferents colles seleccionades, adjuntem una gràfica comparativa en la que es pot veure, any a any les 5 millors actuacions de cada colla entre el dia 1/1 i el dia 31/12 prenent les 3 millors construccions de cada actuació i segons la Taula de Puntuacions del XXVIII Concurs de Castells (2020).



4.2.2 Participants

Els criteris d'inclusió de la mostra general són 1) ser casteller/a d'una de les colles seleccionades per a l'estudi i 2) estar en la majoria d'edat, és a dir, a partir dels 18 anys.

Per les entrevistes i el mostreig del *focus group* s'ha seguit un mostreig de tipus intencional i de casos típics, és a dir, casos representatius als diferents perfils existents a les entitats.

L'estudi qualitatiu compta amb la participació d'un total de 47 participants, dels quals 19 són del gènere femení i 28 del gènere masculí. Dels 47 participants totals, 30 formen part de la ZE, és a dir, el 63,8% i 17 de la ZT, el 36,2%. La falta de participació de membres de la ZT s'explica per la manca de no haver pogut elaborar el grup focal als Castellers de Vilafranca.

Total participants	49
Total participants gènere femení	19
Total participants gènere masculí	30
Edats	Entre 18 i 64 anys
Participants Zona Tradicional	36,2%
Participants Zona d'Expansió	63,8%
Participants Marrecs de Salt	6 dones i 4 homes
Participants Bordegassos	2 dones i 4 homes
Participants Capgrossos de Mataró	4 dones i 6 homes
Participants Jove de Tarragona	3 dones i 5 homes
Participants Castellars de Sants	3 dones i 6 homes
Nombre total d'entrevistes	6

La mostra en el cas del qüestionari i per tant, de l'anàlisi quantitativa, ha estat diferent. En aquest cas s'ha fet arribar el qüestionari a tots els membres de les colles seleccionades i descrites anteriorment.

En total s'han obtingut 518 respostes de les sis colles a les quals se'ls ha fet arribar el qüestionari. Això és, de mitjana, aproximadament 86 respostes per colla.

TOTAL RESPOSTES

518 100%

Capgrossos de Mataró	89	17,18%
Jove de Tarragona	124	23,94%
Marrecs de Salt	42	8,11%
Castellers de Sants	117	22,58%
Castellers de Vilafranca	86	16,60%
Bordegassos de Vilanova	60	11,58%

Si tractem les dades en percentatges, podem veure que el 52,12% de les respostes pertanyen a colles que estan situades a la Zona Tradicional Castellera mentre que la resta (el 47,87%) pertanyen a respostes corresponents a colles de la Zona d'Expansió. Aquests valors ens indiquen una bona representació de la mostra total.

Més endavant, en l'apartat 6, es fa una descripció més detallada d'aquesta mostra.

4.3 Instruments

4.3.1 Grups focals

Una de les característiques principals de la colla castellera és l'heregoneïtat dels seus membres. Hem considerat que al tractar-se d'un tema poc estudiat i, en certa manera, complex, el millor mètode per a analitzar-lo seria mitjançant grups de discussió. El grup focal és una tècnica que ens permet estudiar un tema en profunditat de manera que els propis participants són els protagonistes de la investigació. A més, ens permet tenir una mostra representativa de la colla. El grup de discussió és una tècnica d'investigació qualitativa que adopta la forma d'una discussió oberta basada en una guia de preguntes, amb la finalitat d'obtenir percepcions i idees sobre un tema d'interès a partir de la comunicació entre els participants (Kitzinger, 1995; Litosseliti, 2003; Morgan, 1996). Durant la seva conducció, els participants comparteixen i comparen i, en darrera instància, reelaboren els seus punts de vista amb els de la resta d'integrants del grup. Aquesta activitat permet generar un rang ampli d'idees, opinions i experiències entorn de l'objecte investigat que serien difícilment identificables amb altres tècniques d'investigació (Morgan, 1997).

Morgan (1998) afirma que el grup de discussió comparteix tres particularitats de la metodologia qualitativa: (a) permet explorar temàtiques que són poc conegudes; (b) facilita la comprensió de les idees i les experiències expressades pels participants a partir de la seva contextualització; i (c) té una aproximació interpretativa a l'evidència generada. S'han realitzat un total de 5 grups focals seguint un guió de preguntes el qual s'introdueix amb preguntes generals sobre la colla en particular i el món casteller. Posteriorment, les preguntes varen ser més concretes focalitzant en el tema. Per a cada sessió s'ha procurat concretar entre 10 i 12 assistents, per tal de garantir una participació mínima d'entre 7 i 10 persones per grup, tot i que finalment no s'ha pogut assolir aquesta participació en tots els grups. De tota manera, considerem que el nivell de resposta obtingut ha estat satisfactori, de la mateixa manera que ho ha estat l'heterogeneïtat de perspectives recollida. Totes les reunions han estat enregistrades i transcrites.

4.3.2 Entrevistes

S'ha considerat que per poder complementar la informació extreta en les reunions focals era interessant elaborar entrevistes personals. Aquestes entrevistes han estat a persones amb un càrrec electe en l'organització a la qual pertany, és a dir, membres de la tècnica o de la junta directiva. Els dirigents són aquells membres de l'entitat que, a més de la junta directiva o de govern, participen activament en tasques concretes de gestió i organitzatives. Aquesta decisió ha estat considerada ja que es creu que aquestes persones són les que tenen, actualment, un coneixement més ampli de l'entitat. Totes les entrevistes han estat enregistrades i transcrites. Es tracten d'entrevistes amb un disseny semiestructurat composta de preguntes obertes. En total s'han realitzat 4 entrevistes.

4.3.3 Qüestionari

Després d'una intensa recerca, no ha estat possible trobat un qüestionari oficial i validat el qual avaluï els ítems que ens interessava avaluar. Col·locar-nos en l'àmbit no lucratiu i català ens dificulta trobar eines d'avaluació i evidencia la necessitat de crear-ne. Per aquest motiu s'ha optat per crear un qüestionari basant-nos, en la literatura i en l'anàlisi prèviament realitzat mitjançant les entrevistes i els grups focals.

Aquest formulari (veure Annex 1) el qual compta amb preguntes obertes i tancades, s'ha fet arribar als castellers i les castelleres de les colles anteriorment descrites mitjançant els canals oficials de cada colla i de manera telemàtica.

4.4 Procediment i anàlisi de dades

El primer contacte amb les colles castelleres seleccionades per a l'estudi ha estat per via telemàtica. En tots els casos es va enviar un correu electrònic al compte oficial de cada colla convidant a la participació en el treball. La resposta va ser positiva en tots els casos. La majoria de les colles castelleres van facilitar un contacte per a concretar la participació en l'estudi, a les quals se les va trucar telefònicament o es va quedar presencialment per donar una explicació acurada del procés.

Es va facilitar material per a què les persones responsables de cada colla triessin els membres per al *Focus Group* amb les condicions de participació anteriorment descrites.

En signar el consentiment informat es van realitzar les entrevistes i les reunions focals, totes en els locals de les respectives colles castelleres.

Els registres han estat transcrits manualment i el contingut de les transcripcions s'ha realitzat de manera separada; els *focus groups* i les entrevistes.

Les dades qualitatives es van fer amb anàlisi temàtica (Braun & Clark, 2006) seguint els sis passos següents: 1) familiarització amb el text (transcripció, lectura i relectura), 2) generació de codis inicials, 3) cerca de temes o categories, 4) revisió de temes (revisió de la relació codi-tema), 5) definició i refinament dels temes i 6) descripció dels resultats.

5. Resultats i anàlisi qualitativa

Pel que fa als resultats del treball, podem afirmar que en totes les colles que han participat en l'estudi es demostra una clara evidència en la davallada de nombre de camises als assajos i a les actuacions. Evidentment, unes colles han patit amb més força les conseqüències, però el fet és que és quelcom compartit per a totes. En una de les entrevistes es comenta: *per què al final ja no és arrossegar gent a plaça, tu pots aconseguir dos dies l'any ser molta gent per fer un castell. El problema és que aquests castells necessiten molt d'assaig. I el que et trobes és que si fa uns anys tu podies col·locar sisens des del mes de, no sé, abril a les estructures, ara no. No pots. (E2_89)*. Sembla evident que les colles mostren una preocupació pel manteniment del nivell i de la massa social.

Els resultats del grups focals s'han classificat en quatre grans categories. Aquests blocs emmarquen aspectes que han anat apareixent al llarg de les diferents reunions i de les entrevistes. Cada categoria esta formada per un conjunt de codis que s'exposen a continuació. Pel que fa a les categories s'han definit les següents;

- 1) REVISIÓ DEL CONCEPTE. En aquest bloc s'elabora una revisió del concepte *compromís* aplicat a l'àmbit casteller. Respon a la pregunta: què vol dir assumir compromís a una colla castellera?

- 2) FACILITADORS VERS LA TASCA. Aquest apartat descriu els facilitadors de compromís en referència a la tasca, és a dir, es desgranen els mecanismes específics vers la feina a realitzar que faciliten l'assoliment del compromís a una colla castellera.
- 3) FACILITADORS INDIVIDUALS. El tercer bloc està dedicat a tots aquells factors personals que ajuden a implicar-se favorablement a una colla castellera.
- 4) FACILITADORS ORGANITZACIONALS. Per últim, en aquesta categoria es descriuen dinàmiques de l'organització, de la colla castellera, per facilitar la fidelització dels seus membres.

A continuació es mostren els resultats obtinguts classificats en els quatre blocs anteriorment esmentats.

5.1 Revisió del concepte

Inevitablement a totes les reunions focals i entrevistes es va haver de posar en comú què vol dir tenir compromís en una colla castellera. De fet, és una de les qüestions primeres que es va abordar en gairebé totes les reunions. Com era d'esperar, no es va arribar a una definició concreta i exacte del concepte i és que, tots els participants asseguren que, a les colles castelleres, podem trobar diferents graus o nivell de compromís. Aquests compromisos depenen de la persona i del moment vital en la que es troba. Encara que el més desitjable seria aconseguir el compromís màxim de tots els membres, aquesta no és la realitat. És per aquest motiu que la majoria afirma, també, que tots aquests compromisos diferents són vàlids i que, sigui d'una manera o altra, acaben sumant a l'entitat. En tot cas, en el que coincideixen la majoria de participants és en dir que a les colles hi trobem un grup reduït de persones, un nucli, que són les que mantenen el funcionament de l'entitat. A aquest nucli, en dates assenyalades, se li sumen tots aquells membres ocasionals i que participen en l'activitat de manera irregular. En nombroses ocasions es fa referència al compromís en quant a no fallar quan la colla ho necessita. En Diades locals o en Concursos és quan la colla necessita que tots aquests compromisos s'uneixin. En certa manera, es parla d'una presència, sobretot, en les dates assenyalades. En una ocasió es comenta: *el compromís el tens amb les Diades de la ciutat [...] en aquestes la colla necessita que hi vagis.* (FG_3.1095J6)

En definitiva, la suma dels diferents compromisos és la que acaba definint la diversa base social de la colla castellera.

a la colla hi ha molts nivells de compromisos. El que no falla a cap assaig, a cada actuació, el que ve a les actuacions sense venir a assaig o el que ve dos dies a l'any. I tots son importants. (FG_3.71J2)

la vida del casteller no té perquè sempre tenir el mateix nivell de compromís. És a dir, tu decideixes fer castells en un moment determinat de la teva vida, probablement en el primer moment ho dones tot. [...] Però el nivell de compromís que adquireixes va molt en funció del teu moment vital.

(FG_5.147S3)

Que el compromís estigui estretament vinculat al moment vital de cada individu és, en part, perquè per a alguns el compromís implica dedicació i disponibilitat, sobretot quan es tracta d'assumir càrrecs a Junta o a Tècnica. En aquests càrrecs cal una disponibilitat, una dedicació en temps i en responsabilitat que molts no poden o no volen adquirir, fet que, moltes vegades, dificulta el relleu en els càrrecs directius de l'entitat. Per altres participants el compromís s'inicia i té un estret vincle amb la motivació personal, les ganes de participar i la voluntat de seguir. Expressen, per exemple:

per mi és voluntat. Voluntat i ganes. Tot passa per aquí. Evidentment, dediques temps en funció de les ganes que tens de destinar aquest temps. Si en tens molt però no el vols destinar... (FG_5.865S10)

L'acceptació dels diversos nivells de compromís fa que, en conseqüència, el compromís no sigui quelcom obligat o imposat per l'organització. O, almenys per la majoria, no s'hauria de percebre d'aquesta manera. Es parla d'autoexigència i d'autoobligació per fer referència a que és quelcom que s'imposa la pròpia persona de manera lliure. De tota manera, es coincideix en dir que posicions com la de tronc o la de canalla requereixen un alt nivell de compromís. Acceptant aquesta posició acceptes, doncs, que el compromís associat és més alt comparat amb altres posicions.

Si tu tens una posició clau en el nucli de la pinya tens un nivell de compromís que és total, que és el que et demana la colla per poder fer les coses. Però en la resta de posicions, el compromís és més relatiu. (FG_5.1022S3)

Adquirir compromís amb una colla castellera és, moltes vegades, prioritzar els castells davant d'altres activitats o esdeveniments. Tot sembla indicar que a la ZT és més fàcil prioritzar els castells davant alguna altra activitat, ja que la cultura pròpia del territori o del sistema familiar porta a una major comprensió.

jo crec que al final depèn de dues coses, no? de què estàs disposat a sacrificar per venir a la colla i què no pots sacrificar per venir a la colla (FG_5.957S8)

Sovint cal prioritzar una cosa o altra, fet que a alguns els posa en situació de dilema o dissonància cognitiva. A més, com més oferta, més dificultat en la tria. L'àmplia oferta en ciutats grans com Barcelona o en localitzacions com Vilanova amb una gran xarxa d'entitats, pot dificultar la implicació en les colles castelleres.

vinc aquí perquè toca, per què és el compromís que he adquirit amb la colla i he de respondre. I a mi això em genera unes contradiccions molt grans, molt grans.(GF_5.1320S3)

En la majoria de les reunions s'entén el compromís com a sacrifici. És a dir, tenir compromís amb la colla no sempre té una connotació positiva. El compromís implica fer quelcom que no t'agrada o que no ve de gust. Tenir compromís amb una colla és fer aquestes coses igualment, sabent que això portarà un resultat a llarg termini.

ser casteller és molt sacrificat. Precisament perquè t'implica molt de compromís. (FG_3.336J2)

per rendir el cap de setmana tu necessites estar vuit - nou mesos assajant dos dies i mig per assolir allò. (FG_2.763C7)

Pel que fa a aspectes emocionals, el compromís genera certes emocions com frustració o ràbia quan no es pot complir o bé quan no s'assoleixen els objectius. La majoria comenta que senten que estan fallant al col·lectiu quan no es pot assistir a un assaig o a una actuació. Aquesta percepció és, en definitiva, una mostra d'un estret lligam amb la colla i amb el seu col·lectiu. Un símptoma d'un alt compromís amb la colla.

sents que estàs fallant. Que han confiat en tu per fer una posició o pel que sigui i en aquell moment tu no pots. (FG_2.1062C4)

El que podria ser un altre símptoma del bon compromís amb una colla castellera és, com comenten alguns, la sensació d'estar-hi enganxat. Es parla de la percepció d'estar absorbit

o vinculat estretament a l'organització. Es comenta, per exemple, *com més dones més t'enganxa (FG_3.709J1).*

Pel que fa al concepte entès per les diferents generacions, els participants asseguren que generacions com la *Millennial* o la Generació X estan assumint cada cop més compromisos i responsabilitats en alts càrrecs. Molts coincideixen en apuntar que hi ha un canvi generacional a les colles castelleres. Amb aquest canvi generacional també hi ha una diferent definició del concepte. La tendència és que aquestes generacions defineixen el compromís en funció del que cada persona comunica que serà el seu compromís. Ho veiem més clar amb aquest paràgraf:

jo crec que depèn molt de la persona... i del que tu comuniques. O sigui, si tu ets el tècnic o la tècnica i jo et comunico que el meu compromís serà fins aquí, aquest compromís, és aquest el compromís que existeix en mi. (FG_1.478B2)

Per últim, en alguns *focus groups* es parla del compromís com un procés. Difícilment la implicació amb l'entitat serà màxima des del primer dia. Per arribar a un lligam amb la colla i amb els seus membres es requereix un temps que, freqüentment, arriba al seu màxim amb l'adquisició d'un càrrec o responsabilitat.

vaig dir "aquest és el meu lloc al món ara mateix". I després vaig conèixer moltes coses del que implica estar vinculat a una colla i de les quals he gaudit, fins i tot, més que aquella emoció puntual d'un castell descarregat per primera vegada.

(FG_5.585S3)

5.2 Facilitadors vers la tasca

En aquest bloc s'estudien els facilitadors de compromís que fan referència a la tasca, aquells que estan relacionats amb la feina que es fa o la posició que s'ocupa a la colla. Un fet que és generalitzat a tots els grups és que com més es gaudeixi de la tasca, com més agradi el que es fa, més implicació es posarà en realitzar-se i en vincular-se amb l'entitat. Aquesta satisfacció és un facilitador fonamental. Es comenta que una colla *és un lloc on vens a passar-t'ho bé, a fer una activitat de la qual si t'agrada segurament no caldrà ni que posis cap excusa perquè tu sol vindràs. Tu mateix et crearàs aquell compromís perquè allò que estàs fent t'agrada. T'aporta coses. (FG_2.1004C3)*

L'ambició individual, els objectius personals de cada casteller, és un tema complex a estudiar. Per una banda, alguns comenten que posar-se objectius i metes individuals

castelleres afavoreix la presència i la insistència en aconseguir-los i que, en conseqüència, la colla se'n veu beneficiada. Quan un casteller o castellera realitza una tasca o una posició habitual, lluita per mantenir-la i sent, fins i tot, por a perdre-la. És aquesta competència entre companys la que manté viva la presència d'alguns. De la mateixa manera, es comenta que qui té compromís, té més oportunitats per créixer com a casteller i arribar a posicions o càrrecs més rellevants. Per altra banda, alimentar aquests objectius personals pot generar certa polèmica al funcionament diari de la colla. Cal, per tant, un equilibri entre els objectius personals i els de colla. Com més aliats siguin aquests, millor. I el mateix ens trobem amb les expectatives. Per agafar compromís amb una colla seran de vital importància les expectatives o les creences prèvies que es tinguin sobre la colla i sobre el rol personal a la colla. Com més correctes siguin les expectatives i més en sintonia estiguin amb les necessitats de la colla, més vinculació i continuïtat a llarg termini.

En referència als castells que es plantegen al llarg de la temporada, alguns participants verbalitzen que és necessari que els objectius siguin dinàmics. Evitar la monotonia en els castells i en el funcionament de l'assaig pot ser un facilitador del compromís dels castellers i les castelleres. Difícilment, una colla que faci el mateix castell durant tota la temporada aconseguirà la constància de tots els castellers, siguin habituals o ocasionals.

Com hem comentat anteriorment, hi ha múltiples motius pels quals algú decideix entrar a formar part d'una colla castellera. Però no és el mateix entrar-hi que seguir-hi, com tampoc ho són els motius. En les reunions focals s'ha discutit sobre el primer moment en que els membres es van començar a sentir part de la colla, part de col·lectiu. En la majoria de casos el sentir-se útil, important o partícip és el que fa de palanca per passar a formar part de la colla, independentment del temps que porten participant-hi.

vaig deixar de pensar que vaig a ajudar i vaig començar a pensar que vaig a fer. (FG_4.516M8)

haig de reconèixer que el dia que em vaig sentir part de la colla va ser el primer dia que em vaig fer càrrec de la revista de la colla. Allò que realment penses que fas una cosa útil. (FG_2.215C1)

el fet de participar i sentir-te útil és el que et fa crear-te aquell compromís, no? facis el que facis i des de la posició on estiguis jo dic “sóc important aquí també”.

(FG_5.574S2)

En definitiva, identificar-se amb un rol, amb una posició o amb una tasca és un factor essencial per a sentir-se part, sentir que la l'aportació té un sentit, és necessària i, per tant, tingui un paper fonamental en el nivell de compromís dels membres.

5.3 Facilitadors individuals

Les idees que es presenten en aquesta categoria son aquelles que porten a un millor lligam entre casteller i colla fruit de les accions o actituds que adopten els castellers.

5.3.1 Vinculació emocional

Per començar, un aspecte clau per aconseguir que un casteller o castellera s'impliqui és que hi tingui una vinculació emocional, tant amb la organització com amb els seus membres. Establir una bona xarxa de contactes, conèixer als altres membres i establir-hi un vincle afectiu facilitarà en escriure el compromís vers l'entitat. En altres paraules, desenvolupar una estima, una valorització i una afectivitat cap al col·lectiu és un indicador de vinculació amb la colla. Aquest és un element que apareix en tots els grups focals, fet que indica la seva importància.

a mi m'agraden els castells però, més que els castells, a mi m'agrada la meva colla. (FG_5.1088S7)

En el següent paràgraf es posa en valor la importància del vincle emocional per a seguir de manera activa a la colla:

Hi ha gent que sí que ve una mica per l'objectiu dels castells i que sí que té un objectiu individual: jo pujo, jo faig, jo participo. Gent que si no participa o si no s'arriba als objectius que té aleshores afluixa i deixa de venir. I després tens una altra part del col·lectiu que es vincula a nivell emocional amb la colla i aleshores ja no és tant important l'objectiu casteller sinó la vinculació emocional amb l'entitat i amb la gent que participem. I suposo que és la gent que perdura a la colla fent els castells que fem siguin de l'alçada que sigui. (FG_1.17B2)

El compromís també és vist com a lleialtat amb la colla i amb els membres de la colla. És per això que quan algun membre decideix, pel motiu que sigui, abandonar-la i canviar de colla se'ls pot arribar a considerar de traïdor trencant aquesta vinculació emocional.

5.3.2 Associacionisme

Anteriorment hem pogut veure que el nostre territori és ric en societats civils i en espais de lleure. No es pot negar l'evidència que les colles castelleres formen part d'aquest gran teixit associatiu del país, contribuint-hi d'una manera molt activa. En moltes ocasions es descriu la colla com una família, una tribu o *una comunitat que es cuida (FG_4.625M9)*, fet que fa aflorar el sentit de pertinença. Sentir-se part d'un grup i, per tant, sentir-se representat i identificat amb altres membres que comparteixen quelcom en comú és buscat per molts i un dels motius pels quals seguir vinculat a una colla.

5.3.3 Participació en la vida social

Les colles castelleres no només fan castells. Son conegudes les diverses activitats i esdeveniments que les colles organitzen per crear comunitat o bé per fer-se a conèixer al territori, entre d'altres. Segons els participants, la participació en els esdeveniments varis que organitza la colla acaba, a la llarga, enriquint l'experiència fins al punt que fa difícil abandonar-la.

Al final tots els que som castellers aquí, tret d'alguna excepció molt puntual, estem per que a nivell social es genera un clima que et convida no només a fer castells, sinó al que hi ha darrera; el tercer temps del rugbi, el tercer temps casteller [...] Segurament no entres per això però és el motiu per allargar-ho. (FG_5.371S9)

Si et focalitzes castellerament difícilment sents la colla i difícilment t'impliques, difícilment coneixes diferent gent i la duració de vida del casteller serà molt més petita que si socialment hi estàs a gust. (FG_5.385S5)

Així doncs, per a una persona que participa regularment en les activitats no-castelleres de la colla és més costós abandonar l'organització. En el cas que es perdi motivació per l'activitat castellera, serà aquest un motiu per allargar l'estada.

5.3.4 Identificació

Aquest és, probablement, un dels aspectes més importants que s'ha donat al llarg de la recerca. Per tal que una persona es vinculi i es comprometi és vital que s'identifiqui amb la colla. Identificar-se amb la colla és compartir els valors, la manera de fer, d'assajar, d'actuar i la cultura pròpia de la colla. Identificar-se amb una entitat requereix temps, requereix viure la colla fins al punt de veure quina és la manera de funcionar.

si el projecte et sembla interessant i la colla o la gent amb qui comparteixes aquest projecte t'hi fas, doncs vols donar tu també part teva per que puguem arribar a assolir els objectius. (FG_5.366S8)

En el fons tothom ens fem coses nostres, una cosa que ens representi. Que no som nosaltres però per tenir un punt de relació. (FG_5.503S2)

Les conseqüències de la no-identificació poden ser diverses, en funció de cada perfil. Una persona que no s'identifiqui amb la cultura de la colla pot a) abandonar-la i deixar de fer castells (ja hem comentat abans que actualment hi ha molta oferta, serà relativament fàcil trobar una altra entitat amb la que identificar-se). Aquesta persona pot optar, també, per b) seguir amb l'activitat castellera però rarament tindrà una implicació elevada i assumirà responsabilitats. En el cas que els castells siguin la seva gran afició, pot donar-se el cas de c) canviar-se de colla o, si es té prou suport, d) crear una nova colla. Altres casos també ens indiquen que es pot e) intentar canviar la manera de fer, la cultura i el lideratge de la colla. No obstant, serà necessari oposar-se a resistències intrínseques a la colla. Una tasca que, si més no, requerirà molt d'esforç.

En el fons, la identificació és també identificar-se amb un *modus vivendi* generant un entorn cohesionat, de relacions i sociabilitats, que la gent se'l senti propi i s'hi impliqui pel seu propi peu.

5.3.5 Família, parella, amics

Les relacions primàries (la família, la parella o les amistats) són fonamentals per a l'individu. Compartir un espai, com és la colla, entre aquestes facilitarà el compromís, la presència i la implicació a l'entitat dels membres. En ocasions es comenta, per exemple, *si tens una família que no et segueix...[...] és complicat de gestionar (FG_4.258M4).*

el fet d'anar tots tres també ajuda. El fet d'anar amb la família. Jo crec que els que anem amb la família ho tenim molt més fàcil per agafar aquest compromís que molts parlem. (FG_2.241C3)

Per aquest fet, la colla que aconseguixi una millor conciliació familiar o bé la que organitzi esdeveniments en els quals tots els membres de la família poden trobar el seu lloc, aconseguirà una millor fidelització dels seus membres.

5.3.6 Retorn personal

En un dels grups de discussió es comenta: *tant dones, tant reps aquí a la colla. (FG_3.698J1)*. I és que, forçosament, el paper individual a la colla va lligat amb un retorn. Aquesta devolució pot donar-se en múltiples formes, ja siguin tècniques com de creixement personal. Però, en general, la colla acaba tornant el que hi dones. Possiblement aquest no serà el motiu d'entrada a l'entitat, per què en un primer moment es desconeix què pot retornar la colla, però probablement és un dels factors de manteniment. Per contra, si una persona creu que està aportant molt a la colla però no sent que aquest retorn sigui proporcionat, és probable que, al llarg de temps, es produeixi una desvinculació amb l'entitat. En definitiva implicaria sentir-se desvalorat.

hi ha gent que es compromet si te un retorn. Si sent que fa una tasca útil per petita que sigui. [...] Hi ha gent que només per militància no es compromet. Es compromet si fa alguna cosa amb un retorn personal. Que digui "em sento valorat perquè jo faig tal". (FG_2.561C5)

els castells són l'exemple clar de l'intercanvi entre esforç i recompensa. I sentir això agrada. (E1_162)

si tu et sents important és més fàcil que estiguis disposat a fer certes coses (E2_734)

5.4 Facilitadors organitzacionals

En aquesta quart bloc es descriu tot allò que s'ha comentat a les reunions focals i que fa referència a aquelles accions que fan o poden fer les colles per fidelitzar els seus membres, per mantenir la base social.

5.4.1 Tolerància als nivells de compromís

Com hem estat explicant al llarg de tot el treball, el compromís no es reconeix com a una única forma. Abans de comentar els diversos facilitadors organitzacionals caldria apuntar que l'entitat ha de tolerar els diversos nivells de compromís dels seus membres. Aquesta acceptació evitarà conflictes i en definitiva, crearà un ambient més agradable a l'entitat.

a una colla castellera es pot ser útil de moltes maneres i s'ha de comunicar que encara que només puguis venir a quatre actuacions, ja serveixes. (E1_65)

Per anar bé i segons el que s'ha comentat al llarg de les reunions focals, el compromís a l'entitat no s'hauria d'entendre com a exigència. És a dir, la colla hauria de transmetre als castellers que tots poden aportar de múltiples formes diferents i que totes són benvingudes. Pel que es pot concloure de les reunions focals, participar en una colla castellera no vol dir dedicar el 100%, com tampoc seria desitjable exigir-ho.

interessa més que vinguin amb més ganes que no pas que vinguin sempre. El problema és que s'ha exigint el 100% i això fa tirar enrere a que la gent vingui i es comprometi. Se'ls fa triar entre el tot i el res... i la majoria trien el res. (E1_139)

5.4.2 Ambició col·lectiva

Si anteriorment hem parlat sobre l'ambició individual i els objectius personals, quelcom essencial pel manteniment de la colla és la voluntat de fer créixer l'entitat o de mantenir al nivell al qual s'ha arribat. En aquest sentit podem parlar de la competència i dels objectius col·lectius. La competència, fent referència a les altres colles però també la competència amb la pròpia colla, l'afany d'autosuperació. Per tal de ser competitius i estar a un bon nivell es comenta que cal una autoexigència del col·lectiu cap al col·lectiu.

pràcticament des que la colla es va formar sempre ha sigut una colla ambiciosa, sempre ha volgut ser la primera de la ciutat i després estar entre les millors del món casteller. Per tant, si tu tens aquest nivell d'exigència i aquesta ambició, doncs no pots baixar el nivell d'assajos, ni d'actuacions. Per què? Perquè no estaràs dalt.

(FG_3.820J2)

En general es comenta que tenir uns objectius, ambiciosos però alhora realistes, fomenta el compromís dels membres a l'entitat. Serà important, doncs, transmetre aquests objectius per tal que els membres siguin conscients que es treballa per arribar a una meta.

a nivell grupal depèn més dels moments de la colla, de si la colla està bé... les pastanagues son importants perquè... aquest any per exemple ho hem notat. Jo crec que des de que vam deixar, des que el 3d10fm el vam descartar... va baixar, gent va deixar de venir. O sigui, que a nivell grupal les pastanagues, també son importants els objectius grupals. (FG_3.654J2)

Si som capaços de generar més compromís cadascú dins les seves possibilitats en general, generant més activitat social a la colla, el pati ja s'omplirà. Sí que és cert que la final passa el que passa. Però és molt reduccionista parla del compromís només en termes de participació en assajos. El compromís és voler fer funcionar l'entitat social que som. (FG_2.738C5)

5.4.3 Èxits castellers i superació d'adversitats

Al casteller li agrada fer bons castells, li agrada tenir èxits (FG_3.186J2). Els bons resultats castellers així com aconseguir els objectius proposats o realitzar castells inèdits és un factor que motiva a establir compromís amb la colla. Quan tot va bé és més fàcil adquirir un compromís. De totes maneres, un èxit casteller no té per què ser un castell de deu pisos. En funció de la colla, de la temporada o del moment vital de la colla l'èxit és vist de diferent forma.

Podem relacionar, en aquest sentit, èxits i no-èxits. En general, quan una colla supera adversitats, es veu reforçada. Per tant, superar dificultats potencia la cohesió social i el compromís amb l'entitat (almenys a curt termini). A més, és un moment en que el col·lectiu pot veure qui està compromès amb la colla. En un mal moment, la colla necessita el gruix de la base social i és en aquests moments quan *hem de ser-hi perquè el sentiment de colla va més enllà dels castells que fem a plaça. (FG_5.1347S5)*

5.4.4 Calendari i actuacions

Un dels temes recurrents és el fet del calendari i de les actuacions. En general es creu que tenir un calendari consolidat i unes actuacions atractives motiven i, en conseqüència, milloren la implicació dels castellers en l'activitat castellera. En aquest sentit, les colles de la Zona Tradicional juguen amb avantatge ja que, per una banda, tenen un calendari d'actuacions persistent al llarg de les temporades i, per l'altra, aquestes actuacions acostumen a ser en localitats properes.

és molt diferent el compromís si una actuació de dissabte t'ocupa 20 minuts d'anar a plaça, l'actuació i 20 minuts de tornar a casa o t'ocupa dues hores d'anar a plaça, l'actuació i dues hores més per tornar a casa. (FG_4.212M9)

Per comprovar aquest fet podem observar les actuacions que han fet tres diferents colles situades en diferents territoris, tenint en compte els desplaçaments (obviant les diades locals i fora del territori català) de l'any 2019. Els Marrecs de Salt (ZE) van fer una mitjana de 47,42km en 19 desplaçaments, els Capgrossos de Mataró (ZE) en van fer 42,83km amb un total de 31 desplaçaments i els Castellers de Vilafranca del Penedès (ZT) una mitjana de 33,25km en 34.

Les colles líders, a més, solen actuar en actuacions rellevants. No podem dir que unes actuacions són més importants que altres, però sí que podem afirmar que unes actuacions tenen una repercussió, un seguiment i un ressò mediàtic més ampli. I, és aquí on les colles grans es veuen beneficiades pel que fa a la implicació dels seus castellers. El bagatge i la consolidació de la colla, doncs, és un factor important pels èxits castellers i, en conseqüència, per la implicació en la colla.

Ells porten un bagatge de castells de gamma extra molt més llarg que el nostre i això els permet tenir interioritzades una sèrie de realitats que nosaltres encara estem interioritzant. (E2_41)

et sents particip d'una cosa més gran. Quan veus les fotos antigues i l'arxiu te n'adones que moltes persones han passat per aquí i han deixat marca. (E1_165)

5.4.5 Foment de la vida social

Anteriorment s'ha comentat que probablement una persona que participi activament a la vida social de l'entitat tindrà una vinculació afectiva superior que una persona que no ho

faci. La colla, per tant, ha de fomentar espais d'oci o festius per a totes les persones de l'entitat. Totes en majúscules. Encara que l'objectiu principal de les colles castelleres és la construcció de torres humanes, tothom insisteix en la necessitat de crear espais lúdics i d'activitats diverses, *per fer segons quines coses has de sumar de moltes formes diferents. (FG_2.145C8)*. Com bé sabem, les colles castelleres estan formades per diferents perfils. Tots són part de la colla, tots són la colla. És per això que les activitats d'oci han d'anar destinades a tot tipus de casteller; des del més petit al més gran. Totes aquestes activitats lúdiques ajuden a reforçar el sentiment de pertinença i de comunitat, fonamental per al manteniment de la base social. Es comenta que durant l'activitat castellera (a assaig, sobretot) es treballa amb tensió i concentració, fet que fa encara més evident la necessitat de trobar espais distesos i poder oferir alguna cosa a canvi a part de l'activitat quotidiana de la colla.

Pel que hem pogut saber, aquest és un tema recurrent a les reunions de juntes o assemblees de les colles; moltes colles es pregunten què fer perquè la gent no se'n vagi.

l'anàlisi que fem nosaltres és que si no hi ha una implicació emocional, no crees altres incentius interns i externs, potser la colla acaba de desvincular-se, no? D'aquí suposo que tot el muntatge de tota la part social de l'entitat. No només a nivell tècnic sinó que també hi hagi vida social perquè la gent encara que no es facin castells de vuit tingui ganes de venir a cada assaig, vulgui participar i vulgui venir als actes i conviure quatre hores a la setmana amb la colla. (FG_1.29B2)

A part del foment de la vida social, els participants comenten que també és important que la colla disposi d'un local i unes bones instal·lacions. La seu social de l'entitat hauria de ser un lloc de referència on dirigir-se pels membres de la colla. Per dir-ho d'una altra manera, una segona casa en la que sentir-se en un entorn segur i còmode.

5.4.6 Acollida

L'entrada a la colla és un pas important. Tot sembla indicar que el procés d'acollida té o tindrà una conseqüència directa en la vinculació amb l'entitat. Tenir, per exemple, un protocol d'acollida així com realitzar activitats o actuacions de cara al seguiment de les noves persones a l'entitat, farà, a més curt o llarg termini, que aquesta tingui més facilitat per vincular-se a l'entitat. Una mala entrada i una manca de seguiment poden comportar

que la persona novella se senti desorientada, tingui dificultat per participar o no es senti motivada o amb suficient confiança. Oferir una bona benvinguda, així com explicar el funcionament de l'entitat i dels castells (si és que la persona ho desconeix) farà generar un entorn de confiança i de comoditat, construint així l'interès per l'entitat i una futura vinculació progressiva.

5.4.7 Estil de lideratge

Al llarg dels diferents grups és possible identificar un element que, d'una banda, algunes colles participants practiquen des de fa temps. Ens referim a un lideratge cada cop més cooperatiu. En la majoria de casos es creu que una gestió amb la implicació de molts membres de l'entitat és útil i serveix com a estratègia guanyadora a curt i llarg termini. En el que no es coincideix és en el fet de tenir més d'un representant de la colla, és a dir, en el co-lideratge. Mentre que algunes colles ja porten anys apostant per un lideratge amb més d'un/a cap de colla o presidents, altres consideren que és millor que el gruix de la colla tingui un únic representant, un únic líder. Compartim algunes de les reflexions:

el model unipersonal és ara mateix, i probablement abans també, insostenible. Perquè a part de que requereix molta dedicació, crema a les persones que hi han estat implicades. [...] Dedicar moltes hores al dia això acaba cremant per força. I no ens podem permetre desaprofitar el talent intern de la colla, és a dir, agafar i cremar a una persona vàlida pel fet que hagi d'estar implicada, en el nostre cas durant dos anys. El que hem de fer és potenciar que la persona es projecti a la colla i que això sigui de manera col·lectiva. (FG_5.1443S3)

Com més tancada és la junta, més elitista i pitjor funciona la colla. (FG_2.505C1)

Amb el lideratge cooperatiu no ens referim a Juntes o Tècniques amb un gran nombre de representats o vocalies. No és necessari. Però en general es coincideix en que la participació en comissions o en grups de treball organitzats entorn a la realització d'una tasca específica al llarg de la temporada o en un moment molt concret (com podria ser en l'organització d'una Diada) són pensats com a espais que serveixen per dotar de compromís i de responsabilitat les persones de l'entitat, així com, en darrera instància, transversalitzar el funcionament de l'entitat. Aquesta és una tècnica que permet, per una banda, responsabilitzar, i per tant, implicar a més volum de membres en la realització

d'alguna tasca. També permet deslliurar de volum de feina a alts càrrecs, fet que ens porta a evitar el *burnout*. Permet, a més, treballar en un futur relleu. El que està clar és que les colles han adquirit una dimensió força extensa i *si la motxilla pesa massa l'ha de portar més gent o treure-li pes.* (FG_2.470C7)

Seguint amb l'estil de lideratge, es comenta que caldria evitar la percepció d'incertesa o d'improvisació. S'aconsella a les juntes i les tècniques responsables establir una estratègia que, a la llarga, ajudarà a la comprensió i al seguiment al llarg de la temporada.

que la gent doncs més o menys tingui una mica l'horitzó de cap on anem i que és difícil anar segons a quines actuacions a fer un 5d7 però que estem en una direcció que sabem cap on ens volem dirigir, com a mínim. I crec que això ha estat molt important de cara a que la gent no es vagi fent hipòtesis i pensar que estem perduts i preguntar què estem fent ara mateix (FG_5.29S5)

Així mateix, es destaca també la transparència i la comunicació interna de l'entitat com a mecanisme positiu pel funcionament de la mateixa. La mala comunicació interna, els impediments a la participació, la desinformació, no tenir clars els espais i canals per participar, desconèixer els òrgans de govern i el qui és qui, no rebre la informació a temps prèviament a reunions i assemblees, entre d'altres, són fets que cal combatre.

Les dinàmiques internes de comunicació i transparència així com l'estil de lideratge són motius pels quals les persones que integren una entitat poden generar sentiment de desafecció vers l'organització i finalment abandonar l'activitat o, fins i tot, l'entitat.

En conclusió, una gestió col·lectiva i compartida que compti amb un gran suport de la base social de la colla, proporcionarà un millor funcionament d'aquesta així com una millor implicació dels membres.

5.4.8 Clima organitzacional

Com conclou Lurdes Quintero al treball sobre mediació castellera (2017), en aquestes organitzacions s'hi troben conflictes interns i externs molts dels quals segueixen certs patrons. De tota manera, des de les colles castelleres encara no tenim mecanismes de resolució de conflictes consolidats i, fins i tot, en moltes ocasions apareix la dificultat de reconèixer aquestes problemàtiques.

En ocasions es parla de certa pau social, de bon ambient, d'atmosfera agradable i d'un ambient distès com a aspecte clau en la convivència entre castellers. Sovint, però, és inevitable que es produeixin conflictes interns. Serà importat una resolució de conflictes a temps i adequada a les circumstàncies. Rarament es voldrà participar en una entitat on hi ha conflictes i menys encara, implicar-s'hi. En conseqüència, vetllar per un bon clima organitzacional mitjançant l'empatia, la intel·ligència emocional i el tacte és fonamental per assegurar la implicació dels membres en la mateixa.

5.4.9 Identitat pròpia

Abans hem esmentat la identificació amb la colla com a factor essencial per a vincular-se amb l'entitat. Però per a que això passi és necessari que la colla tingui una identitat pròpia. És necessari que la colla tingui uns valors i una manera de fet característica i, sobretot, ho sàpiga transmetre als seus membres. En un dels casos es comenta:

hi ha una estratègia a llarg termini de com som com a colla i com volem ser i com ens volem comportar com a tal, és fonamental. Però penso que és més important encara que això se sàpiga transmetre i no es quedi només a les reunions de junta o reunions de tècnica sinó que arribi a tota la massa social de la colla. (FG_5.68S3)

Dos aspectes que es poden relacionar amb la identitat pròpia de l'entitat són l'autoconeixement i l'autoconcepte. Amb aquests dos conceptes ens referim a la percepció dels membres de l'entitat sobre la pròpia entitat. L'autoconeixement vindria a ser la consciència de realitat en la que es troba la colla. És a dir, saber en quin moment es troba, com està, cap on va, què necessita. Per potenciar aquest autoconeixement és fonamental trobar espais de reflexió entre els membres de la colla per tal de posar en comú i poder compartir idees.

Amb l'autoconcepte ens referim a l'autoestima del col·lectiu. Un autoconcepte positiu facilitarà que els membres se sentin més forts i poderosos per a tirar el projecte endavant. Fet que ens porta a pensar que la implicació i el compromís amb el col·lectiu serà més alt.

5.4.10 Vinculació amb el territori i amb altres entitats

Cada colla neix i creix en un territori i una localitat específica, amb una realitat diferent a les altres. Molts apunten que la identificació amb la cultura popular de la ciutat o del

poble, així com la relació que s'estableix amb altres entitats és un element a tenir en compte per a vincular-se amb més o menys mesura amb l'entitat. Ja em comentant anteriorment que fer castells és molt més que fer castells. En una de les reunions es comenta: *la nostra presència [al barri] va molt més enllà del fet de fer castells.* (FG_5.528S10).

5.4.11 Fidelització vs creixement

Aquesta dicotomia no deixa de ser una lluita entre la percepció qualitativa-quantitativa. Quantitativa en voler créixer en nombre de socis i qualitativa en voler assegurar una millor vinculació de les persones a la colla, una més i millor participació. Tots els membres participants coincideixen en que tal trobar una balança entre l'ambició de fer créixer l'entitat en nombre i entre la cura i el manteniment dels membres ja associats.

Una mala gestió de les relacions de manera continuada pot comportar que les persones associades es desvinculin de l'entitat, en moltes ocasions sense que quedi clar el motiu, atesa una situació de desatenció, una problemàtica no detectada o mal gestionada. De nou, insistim en la necessitat d'una bona praxis en la resolució de conflictes. Els participants subratllen la importància de poder fer a l'entitat una gestió de temps que permeti tenir cura de les persones que la integren. Aquesta intenció de cuidar als membres de l'entitat es dona especialment, i cada cop més, en la canalla. Diverses colles han vist la necessitat de crear espais on poder compartir sensacions, emocions o pors per evitar possibles adversitats o conflictes futurs.

Per últim, voldríem apuntar certs temes destacats que han anat apareixent al llarg del treball. Estem segurs que aquests ens porten a una discussió i un debat sobre el futur del món casteller.

Exigència. Anteriorment hem parlat de l'autoexigència individual i col·lectiva. Com hem vist, l'autoexigència (mesurada) és bona. Però que una colla sigui excessivament exigent amb els seus membres acaba perjudicant. Perquè la tendència és veure que serà difícil trobar persones que es comprometin al 100%, aquelles les quals prioritzin els castells per sobre de tot, i perquè quan aquesta exigència és percebuda com a excessiva, una de les conseqüències pot ser arribar a l'estat de *burnout* i, en més tard, l'abandonament de l'activitat. La dificultat rau en que per fer grans castells, per rendir al llarg de la

temporada, cal un treball constant i, en certa manera, exigent. *És el que demostren els resultats, que si vols fer grans castells necessites treballar molt (E2_469).*

Seguretat. Els castells tenen un punt de risc. De fet, la incertesa del resultat és un al·licient i precisament per això existeixen els castells. Faríem castells si tinguéssim la seguretat de que no poden caure? La majoria asseguren que la falta de compromís en l'assaig i en les actuacions s'ha vist reflectit en la renúncia de certs castells. Sembla que el compromís, sobretot mesurat en assistència regular als assajos i a les actuacions té una afectació directa al castells que es porten a plaça. Fet que porta a menys èxits. I, com hem apuntat abans, els èxits castellers són facilitadors pel compromís dels membres a l'entitat. Fa, de tot això, un engranatge complex i recíproc. En una de les entrevistes es comenta: *si vas un pèl més lent renunciés a certes places on l'has pogut fer altres anys, llavors fas menys. I a més, a això llavors li sumes que com que hi ha molta gent que s'anima en funció de resultats... si tu allargues els resultats aquests que arriben, ells allarguen el moment en que venen a la colla (E2_96).*

Aquesta seguretat s'ha vist complementada, però, pels sistemes de seguretat propis dels castells com son la xarxa i el terra atenuant. Aquests dos elements permeten “esperar a que vingui la gent” o, fins i tot, plantejar castells que fins ara es creien impossibles, com castells nets. Una davallada en nombre de camises als assajos i a les actuacions implica, malauradament, una retenció en la seguretat en la construcció dels castells. Es pot preveure que una pinya més petita és una pinya menys segura. De la mateixa manera que una pinya amb camises pròpies pot donar la percepció de més seguretat.

Factors externs positius. En algunes entrevistes i grups focals ha aparegut, també, el tema de les crisis econòmiques com a factor extern que ajuda a la incorporació de nous membres a les colles castelleres. De tota manera, creiem que aquests factors externs (una crisi econòmica, el Concurs de Castells, la participació en Jocs Olímpics) són positius per al coneixement del món casteller, per la difusió i, fins i tot per la incorporació de nous membres a les colles castelleres. Però no podem assegurar que aquests factors externs assegurin el compromís i la implicació a llarg termini d'aquestes incorporacions.

Zona Tradicional i Zona d'Expansió. Potser és cert que, com apunten alguns, les fronteres entre les colles de la ZTC i la ZE són, cada cop més difoses amb certs aspectes. De totes maneres, hi ha d'altres que costa i que costarà de canviar. A la ZT hi ha certs aspectes ja interioritzats. Anteriorment hem esmentat l'anomenat “nucli” per referir-se a

aquells castellers que assisteixen de manera regular a la colla i fan funcionar l'entitat. Serien, per dir-ho amb altres paraules, els habituals. El que sembla és que el nombre d'habituals a les colles castelleres és, en general, un nombre constant. En una colla petita estaríem parlant de desenes de persones i en les colles més grans podríem parlar entre la setantena i la centena. La diferència principal es troba en els ocasionals, en aquells castellers que assisteixen de manera intermitent en les activitats i diades de la colla. A les colles de la ZT aquest volum de castellers és més elevat que a la ZE. El territori i el bagatge de la colla influeixen en la manera de viure la colla un cop el ritme disminueix. En general podem dir que a la ZE els castellers acostumen a abandonar la colla i la seva activitat, mentre que en la ZT la implicació dels castellers disminueix però, a grans trets, segueixen vinculats d'una manera o altra, sobretot a les grans actuacions.

El que és més important és aconseguir que el nucli dur sigui el més gran possible. Per què és el que et dona la millor qualitat d'assaig i millor qualitat d'assaig et dona millors resultats a plaça segur. (E2_399).

6. Resultats i anàlisi quantitativa

Davant la circumstància sanitària de la Covid-19, aquesta enquesta s'ha fet arribar a les colles castelleres en una temporada atípica. És a dir, en condicions normals el qüestionari hagués estat enviat en temporada "alta" de castells i estem segurs que aquesta situació ha afectat negativament tant al nombre de respostes totals com al tipus de resposta. De tota manera, no volíem perdre l'ocasió d'aproximar-nos al món casteller i treure'n algunes conclusions.

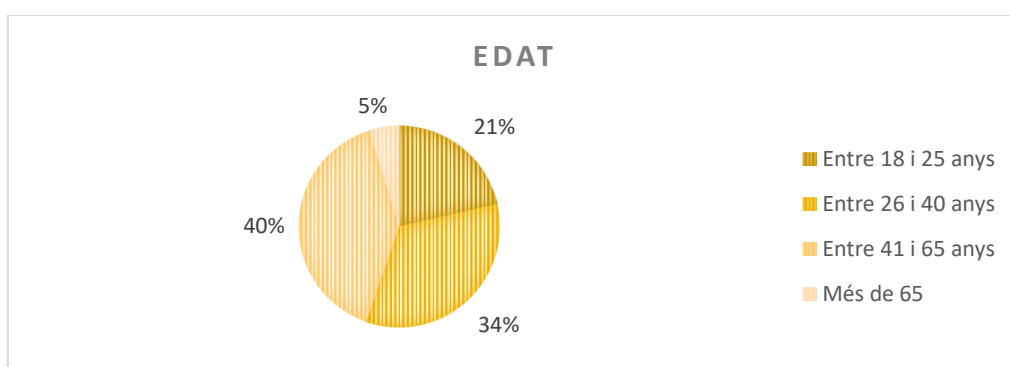
El nombre total de respostes per cada colla ja ens fan intuir o predir alguns dels resultats que anirem veient al llarg de l'anàlisi. Es podria suposar que més implicació dels membres de la colla, més elevada resposta. Tot i que en aquest procés també intervenen altres factors com podria ser la comunicació interna de la colla i el volum de massa social activa de la mateixa.

Les primeres qüestions de l'enquesta ens donen informació sobre quin tipus de mostra tenim. A més, a grans trets, ens resulta interessant ja que ens permet fer una fotografia del perfil casteller actual de les colles castelleres seleccionades.

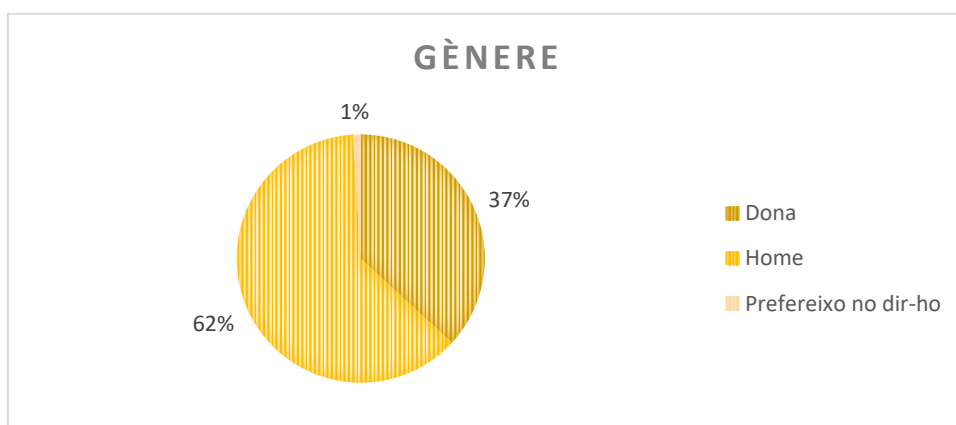
Pel que fa a les franges d'edat i seguint els criteris de les diferents generacions que podem trobar a la colla, hem seleccionat 4 franges d'edat; entre 18 i 25 anys (generació Z), entre 26 i 40 anys (generació Y o *Millennial*), entre els 41 i els 65 (generació X) i els majors de 65 (generació *Baby Boomer*).

Els resultats ens demostren, com ja sabem, que a les colles castelleres hi ha gran varietat generacional. De tota manera, unes destaquen per sobre de les altres. Actualment a la massa social de les colles hi predominen les generacions Y i X (entre els 26 i els 65 anys); més del 70% de les respostes han estat completades per aquestes dues franges d'edat.

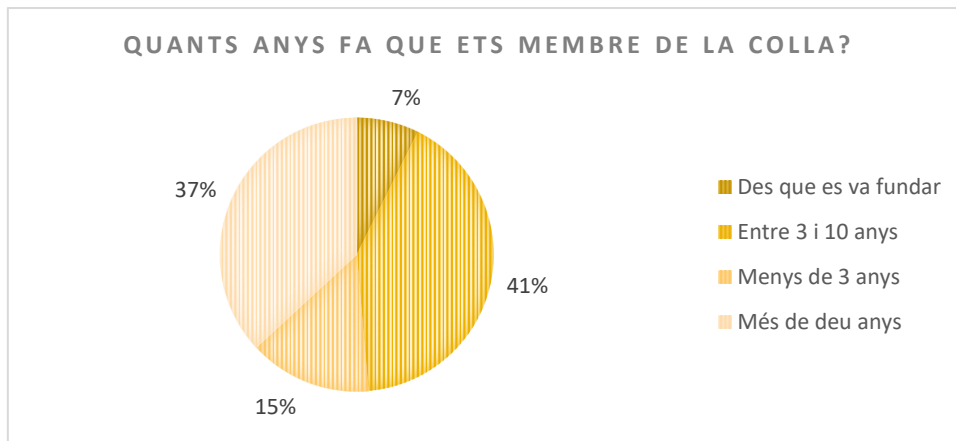
En aquesta gràfica s'indica la distribució per edats de la mostra total obtinguda:



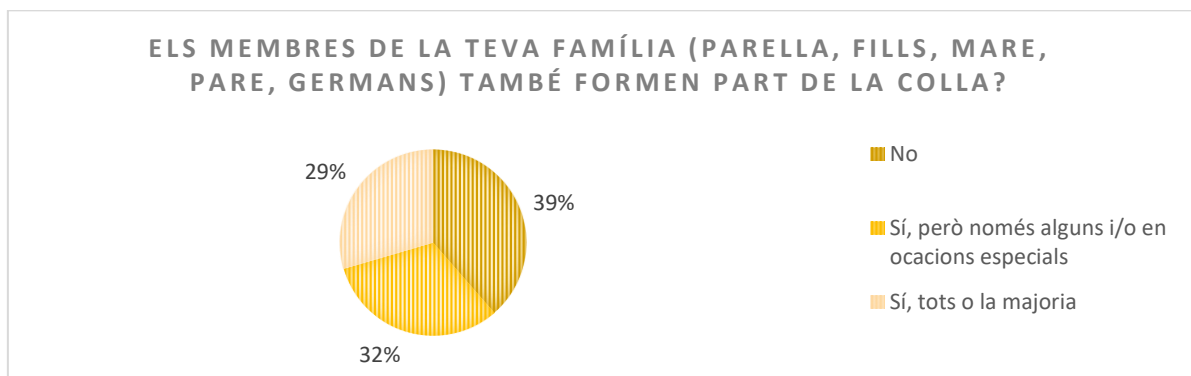
En referència al gènere hi veiem més diferència. Les persones que majoritàriament han respòs les qüestions són del gènere masculí, aproximadament el 62%.



El temps que es porta sent casteller o castellera és un factor a tenir en compte a l'hora d'avaluar el compromís amb la colla. De tota la mostra, podem veure la següent distribució en relació a aquest tema.



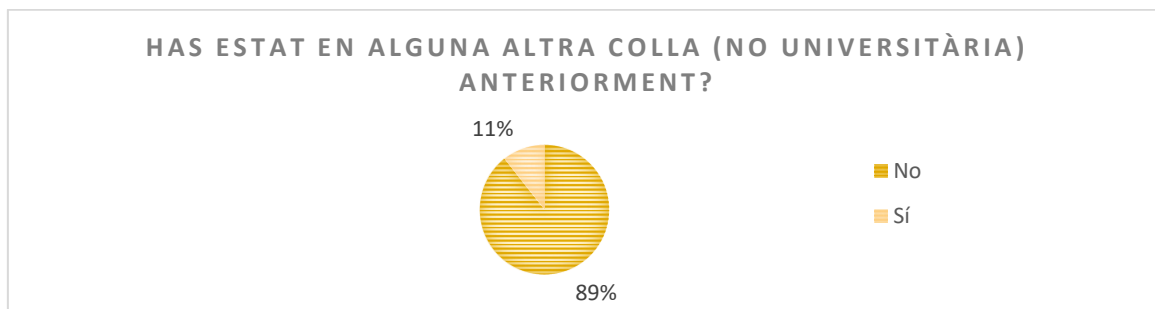
Durant la realització dels grups focals, vàrem veure que un aspecte que apareixia recurrentment era el fet de tenir o no familiars dins la pròpia colla. Tenir a familiars propers com els fills o les filles, o la parella sembla ser un facilitador del compromís amb la colla. Els números ens indiquen que a les colles castelleres hi ha força varietat pel que fa a aquest aspecte.



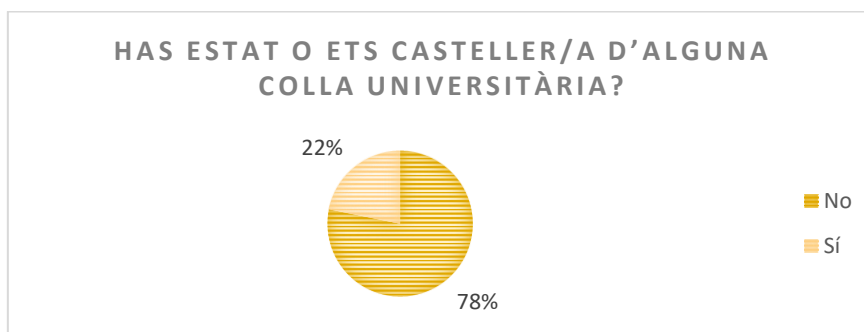
Un altre factor a tenir en compte a l'hora de saber el tipus de casteller/a el qual estem estudiant és saber si han participat anteriorment en alguna altra colla. Aquesta xifra ens indica que 55 persones de les enquestades (el 10,62 %) s'han canviat de colla. Pere Català Roca defineix com a *empassat* aquell individu que ha deixat una colla per a passar a una altra. Tal i com apunta Raquel Sans a l'article *Canviar la camisa* de l'enciclopèdia Castellera (2019) el fet de canviar de colla s'ha anat desdramatitzant amb el pas dels anys i de fet, acostumen a ser una voluntat de progrés casteller o bé, degut a circumstàncies personals com canvi de residència, de feina o d'amistat. L'autora apunta que la creació de colles universitàries podria haver estat quelcom que facilités el contacte entre castellers d'altres colles i, en conseqüència, l'amistat entre aquests.

De les sis colles estudiades, la Jove de Tarragona, els Castellers de Sants i els Castellars de Vilafranca son les colles que acumulen més castellers els quals han estat en altres colles anteriorment.

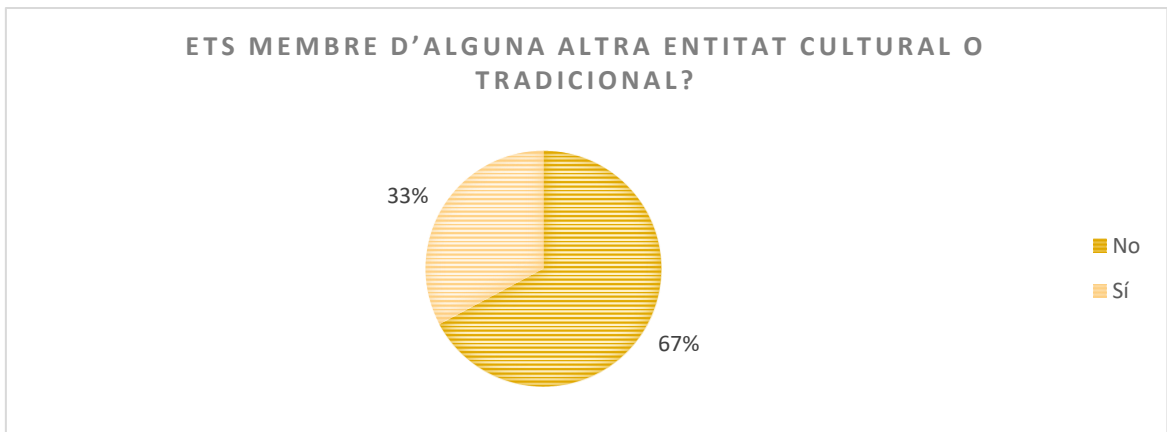
El motius pels quals canviar-se de colla son diversos. Caldria veure cada cas en particular per arribar a conclusions definitives.



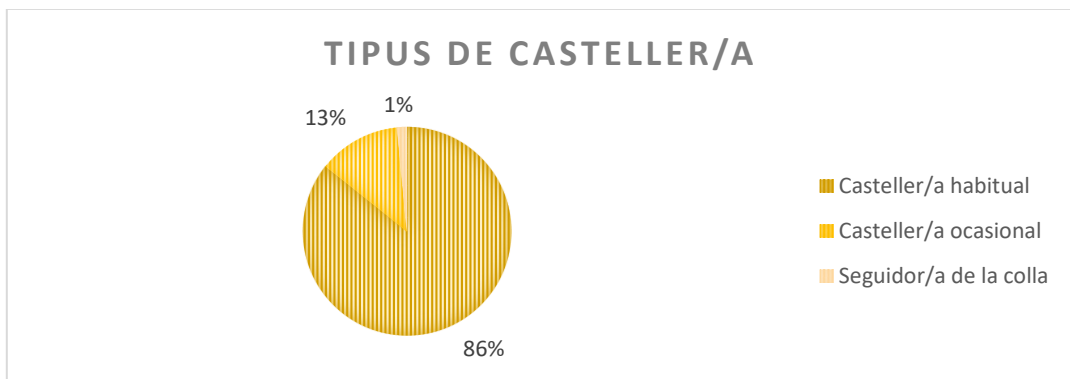
D'altra banda, no podíem deixar de preguntar si els castellers actuals han estat o formen part d'una colla castellera universitària. Les xifres ens indiquen que més del 20% dels enquestats han estat o pertanyen a una colla d'aquest tipus. Recordem que aquesta mena de colles van fer-se populars a partir de l'any 1994 i agrupa estudiants universitaris, molts dels quals acaben adquirint càrrecs de responsabilitat i/o posicions del castell que els dona una experiència i coneixement per aplicar, més tard o de manera simultània, a les colles convencionals.



La colla castellera forma part de la cultura tradicional catalana, com ho formen també altres entitats de les ciutats o dels pobles com els diables o els balls. Si bé caldria estudiar en detall quina és la relació entre les entitats culturals en les diferents localitats en les quals s'ubiquen les colles estudiades, els resultats ens indiquen que un total de 170 persones (el 32,8%) pertanyen a alguna altra entitat cultural. Aquest percentatge és força elevat tenint en compte que en moltes ocasions (i com vam poder veure ens els grups focals) es fa difícil conciliar l'activitat en les dues entitats a ple rendiment.



Com era de preveure, la gran majoria dels enquestats són castellers habituals de les colles estudiades. Aquest tipus de persona castellera és la que participa activament a les activitats de la colla (siguin o no activitats exclusivament castelleres).



En l'anàlisi de la part qualitativa de l'estudi vàrem veure que un factor important en relació amb la implicació a la colla era tenir o no tenir un càrrec a la colla. Ja sigui a tècnica o a la junta, es conclou que tenir una responsabilitat implica també unes obligacions. Els resultats ens mostren que 61% dels enquestats no tenen càrrecs a Junta ni a tècnica. Tot i que no indica que no n'hagin tingut en algun altre moment.

Si bé tenir un càrrec implica, directament o indirectament, un compromís més elevat amb la colla, no tenir-ne no influeix en el compromís. És a dir, molts castellers no tenen cap càrrec i tot i així tenen una implicació de màxims amb l'entitat.

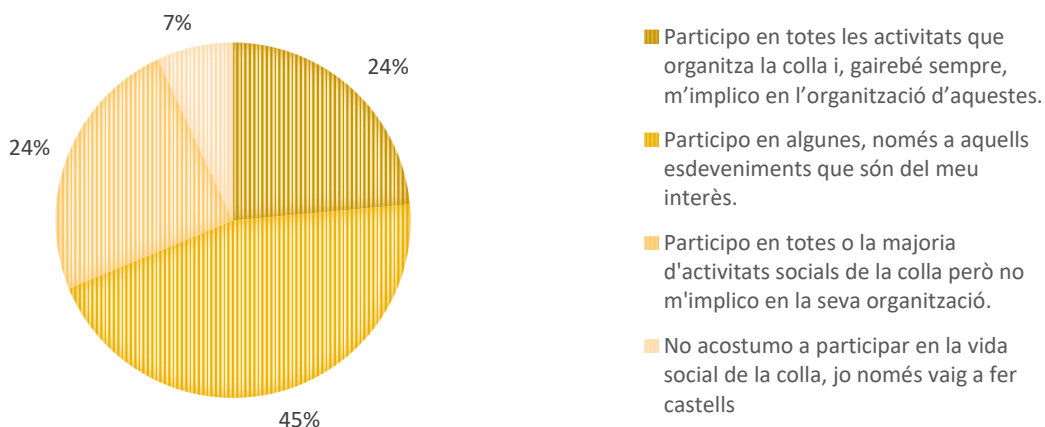
ACTUALMENT, TENS UN CÀRREC A LA JUNTA O A LA TÈCNICA?



Si comparem el nivell de compromís en referència a tenir o no tenir càrrecs a la colla, els resultats no mostren diferències significatives.

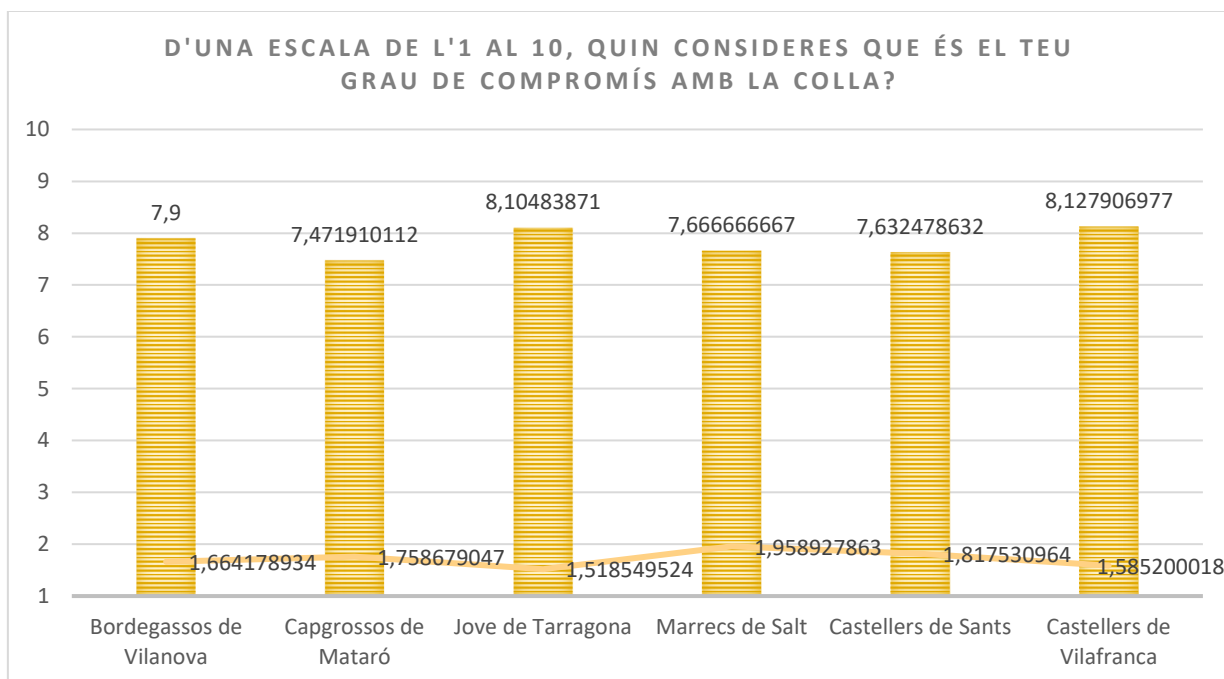
Com bé sabem, a la colla no només s'hi fan castells. La colla és molt més. Però això no vol dir que tots els castellers i les castelleres participin de la mateixa manera en les activitats socials (o no castelleres) que organitza la colla. Hi podem trobar des dels que no fallen i ajuden a la organització d'aquestes activitats, als que no els interessa i la seva activitat a la colla és bàsicament castellera. En aquesta gràfica es representa la distribució del tipus de castellers i castelleres en funció a l'activitat social castellera.

PEL QUE FA A LES ACTIVITATS SOCIALS QUE ORGANITZA LA COLLA...



S'ha demanat als enquestats que considerin el seu nivell de compromís en una escala de l'1 al 10. En aquesta qüestió podem saber quina és la percepció dels castellers i les castelleres en referència al seu grau de compromís amb les respectives colles. Com diem, es tracta d'una percepció, una impressió subjectiva ja que no podem considerar que tots els enquestats tinguin la mateixa concepció del terme compromís.

D'una escala de l'1 al 10, el valor mitjà total resulta ser 7,84. En aquest sentit, podem afirmar que les colles de la ZE i, en conseqüència, les colles més actuals - els Castellers de Sants, els Marrecs de Salt i els Capgrossos de Mataró - se situen per sota de la mitjana.



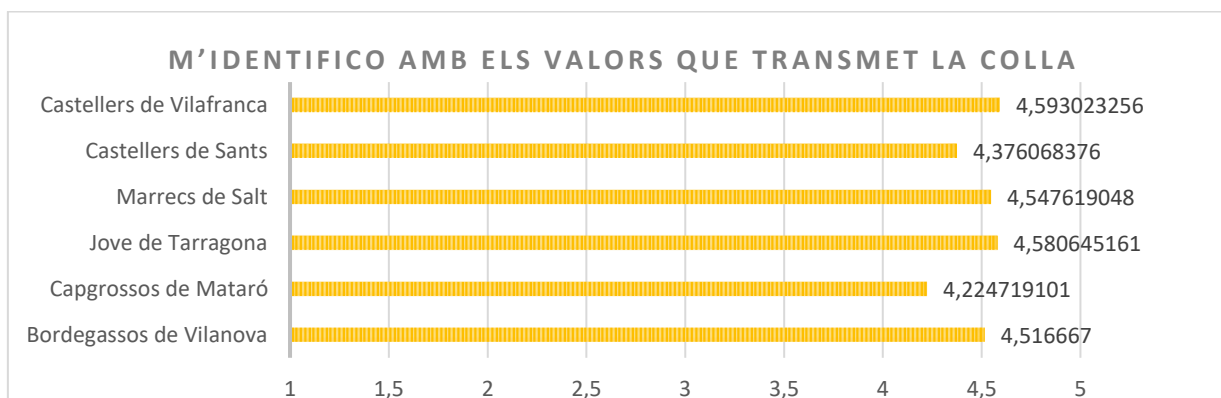
En el gràfic es representen els valors mitjans amb la desviació estàndard de cada colla. Com podem veure, els Marrecs de Salt és la colla que té un valor de la desviació estàndard més elevat. Això implica més dispersió entre les respostes. Per contra, la Jove de Tarragona és la colla amb un menor valor de la desviació estàndard.

Observant les xifres podem veure que la colla amb una mitjana de la percepció del compromís més alta son els Castellers de Vilafranca (8,12 sobre 10), seguits de la Jove de Tarragona (8,10) i dels Bordegassos de Vilanova (7,9) que coincideixen ser les tres colles situades a la ZT castellera. De tota manera, la diferència entre els valors no és significativa. Veiem que la diferència entre la colla amb un valor més baix (els Capgrossos de Mataró amb un 7,47) i la colla amb valor més elevat (els Castellers de Vilafranca) no arriba ni a ser d'un punt.

Segons l'edat, podem veure quina és la mitjana de percepció del valor de compromís. Uns valors, de nous, no significatius.

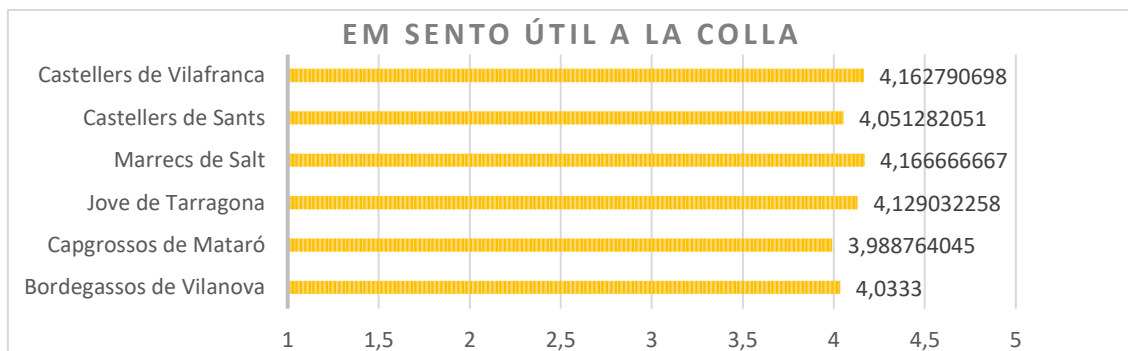
Franja d'edat	Mitjana
Entre 18 i 25 anys	7,8333333
Entre 26 i 40 anys	7,837209
Entre 41 i 65 anys	7,828125
Més de 65	7,820628

Com hem vist al llarg de l'estudi, la identificació amb la colla, amb els valors i amb la manera de fer és un factor essencial per a comprometre's amb l'entitat. Un casteller el qual no se sent identificat amb la colla tindrà menys vincle amb l'organització i amb els membres d'aquesta i, en conseqüència, seria més fàcil l'abandonament.



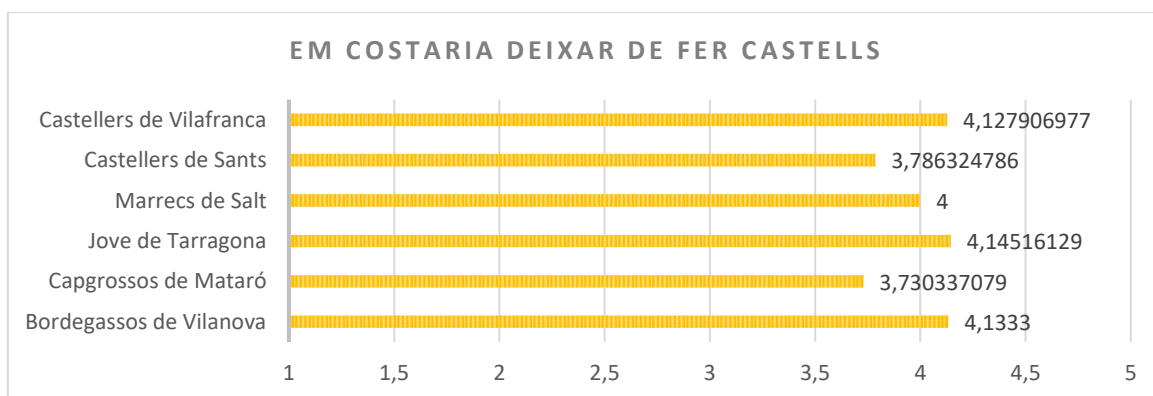
Amb l'anàlisi d'aquest ítem identifiquem que la colla amb el valor més baix pel que fa a identificació amb la colla són els Capgrossos de Mataró (4,22 de 5), mentre que en la banda oposada hi trobem els Castellars de Vilafranca (4,59) molt seguits de la Jove de Tarragona (4,58).

Sentir-se útil a la colla forma part de sentir-se valorat, de tenir-hi un lloc. De nou, els Capgrossos de Mataró són els que tenen un valor més baix en referència a aquest ítem. En concret, veiem que la mitjana a la colla de Mataró és d'un 3,98 (sobre 5) i que els Bordegassos de Vilanova també s'hi aproximen amb una mitjana del 4,03. Per altra banda, observem que els Marrecs de Salt tenen un dels valors més elevats (4,16).



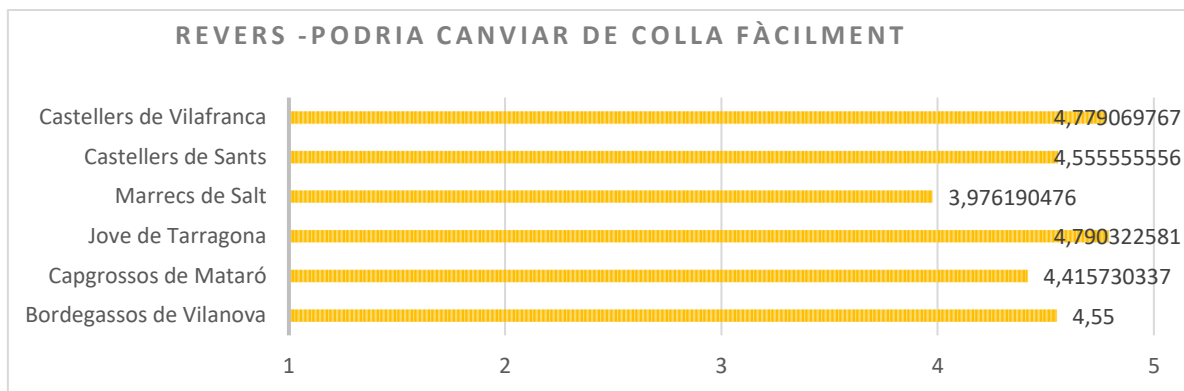
El següent ítem avalua el compromís que es te amb la colla, però sobretot amb el món casteller en general. En aquesta, es valoren els costos i els beneficis que suposaria deixar de participar activament a l'activitat castellera.

Les dades ens mostren que a les colles de la ZTC els valors són superiors. Això es podria explicar pel fet que aquestes colles son colles amb més anys de trajectòria on la cultura castellera està molt arrelada al territori. Per tant, podríem concloure que a la ZTC sembla més difícil deixar d'activitat castellera.

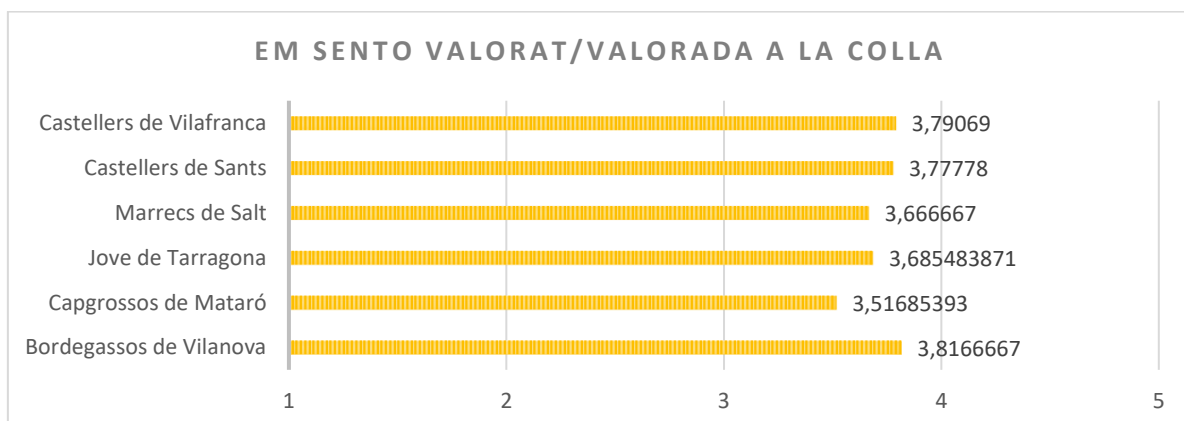


I relacionat amb l'anterior qüestió, s'ha preguntat als castellers i a les castelleres si els resultaria fàcil canviar de colla. Per estudiar aquest ítem s'ha hagut de fer el revers ja que l'afirmació estava formulada de manera que el resultat fos negatiu per avaluar el compromís organitzacional.

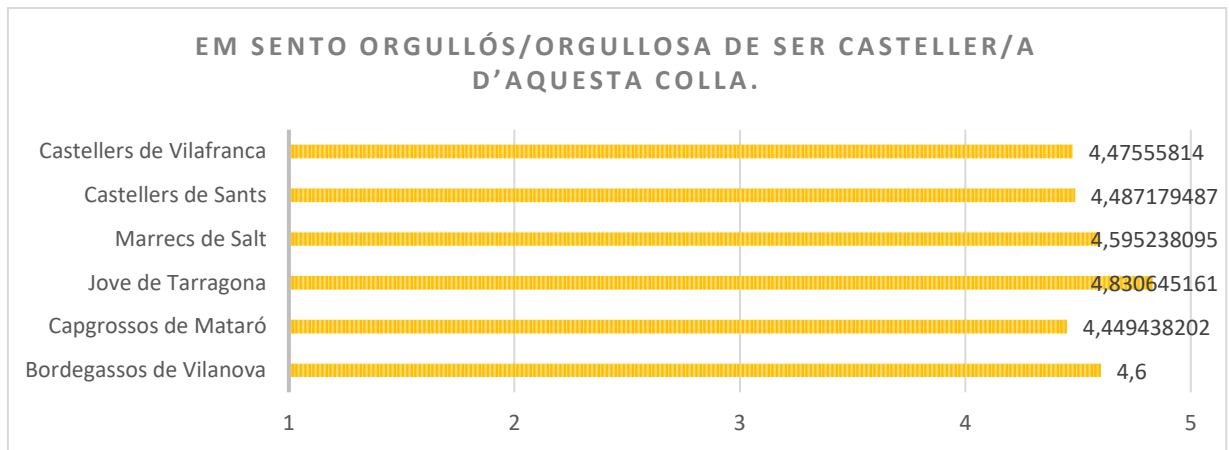
Tot apunta que a Vilafranca i a la Jove de Tarragona és menys probable que es produeixi un canvi de colla.



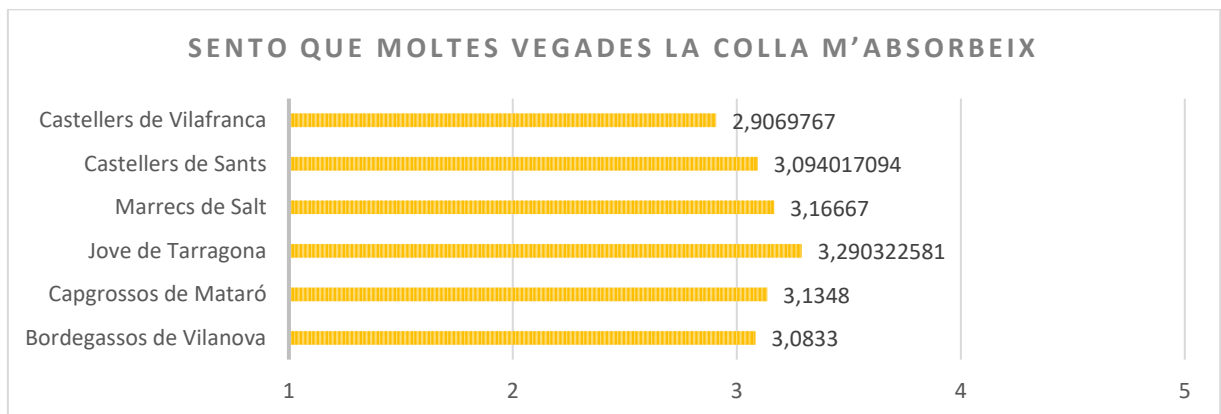
També hem preguntat als castellers i a les castelleres si se senten valorats a la colla. Aquest factor, com hem vist en les entrevistes i ens grups focals, és important a l'hora d'implicar-se amb el col·lectiu. Les dades no ens mostren valors elevats. La majoria de colles se situen al voltant del 3,7 on els Capgrossos de Mataró presenten un valor més inferior (del 3,51) i els Bordegassos el valor més elevat (un 3,816). Ho podem veure en el següent gràfic:



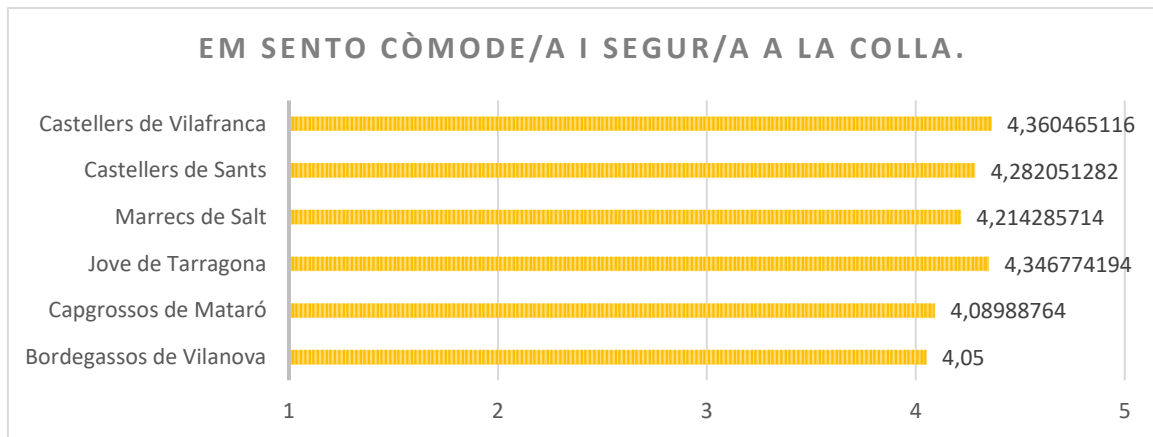
En moltes ocasions sentir-se part de la colla es tradueix en lluir la camisa i estar orgullós de formar-ne part. Quan hem preguntat sobre aquest aspecte, els valors han resultat ser força elevats i s'aproximen al 4,5 on hi destaca la Jove de Tarragona amb un valor del 4,8 (sobre 5).



Com hem vist anteriorment, segons Allen i Meyer (1990) un dels símptomes de sentir-se compromès amb la colla és sentir-se absorbit per aquesta. Cal advertir però, que s'ha anar en compte amb aquest ítem ja que pot ser considerat com a negatiu. Les xifres ens mostren que la Jove de Tarragona és la colla que presenta major nivell d'absorció dels seus castellers.



En l'anàlisi qualitativa vàrem veure que sentir que la colla és un espai còmode on poder relacionar-se amb els altres i poder ser un mateix és fonamental per establir-hi relacions afectives. En referència a aquest aspecte, podem veure que en general s'avalua a les colles castelleres com a un entorn segur. La mitjana de totes les colles se situa en un 4,24. Els Bordegassos de Vilanova s'emporten la puntuació més inferior i els Castellers de Vilafranca la més alta (4,36).



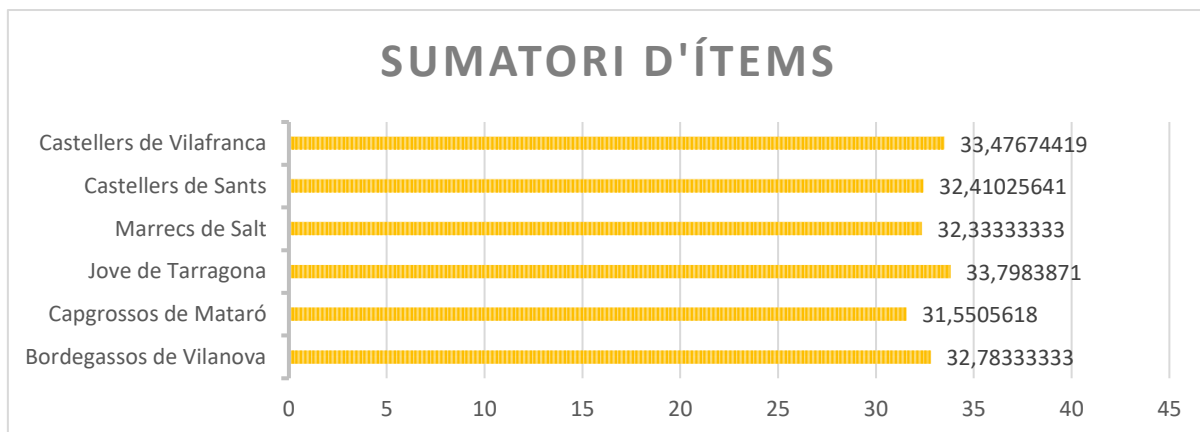
Un cop hem analitzat la mostra i els ítems hem pogut fer un sumatori d'aquelles qüestions que porten a indicar el grau de compromís dels castellers. Aquestes preguntes han estat avaluades d'una escala Likert de l'1 al 5.

Les preguntes són les següents:

- P1. M'identifico amb els valors que transmet la colla.
- P2. Em sento útil a la colla.
- P3. Em costaria deixar de fer castells.
- P4. Podria canviar de colla fàcilment.
- P5. Em sento valorat o valorada a la colla.
- P6. Em sento orgullós/a de ser casteller/a d'aquesta colla.
- P7. Sento que moltes vegades la colla m'absorbeix.
- P9. Em sento còmode/a i segur/a a la colla.

De totes aquestes, una (P4) té connotació negativa. És això que els resultats s'han invertit en l'escala. És a dir, si la resposta ha estat 5, el valor conseqüent és 1. I així successivament.

Tenint en compte que hi ha 8 preguntes que es tenen en compte per a fer aquest sumatori i que la puntuació màxima de cadascuna té un valor de 5, diríem que el valor màxim esperat és de 45. En conseqüència, podem deduir que un valor inferior de 20 ens indicarà baixos nivells de compromís; un valor entre 20 i 35 ens indicarà que se situa a prop de la mitjana (32,80888); i, per últim, valors superiors a 35 ens indicaran un alt nivell de compromís.



En aquest cas, com hem vist també en la percepció del compromís, les colles amb valors inferiors resulten ser les situades a la ZE, però les diferències no són prou significatives.

Si observem el sumatori en referència a l'edat, no veiem diferències significatives entre la relació edat – compromís. De la mateixa manera que tampoc podem observar diferències significatives en referència al gènere. En les següent taules es mostren els valors:

Per edat	Mitjana
Entre 18 i 25 anys	32,77380952
Entre 26 i 40 anys	32,81782946
Entre 41 i 65 anys	32,79296875
Més de 65 anys	32,7735426

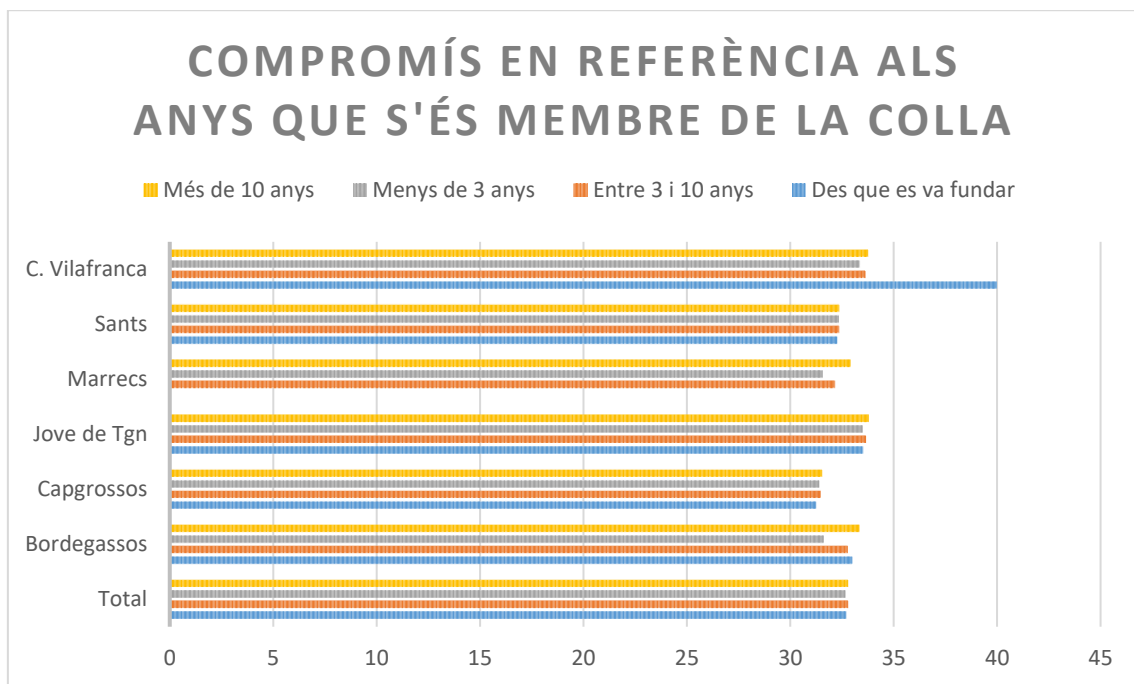
Per gènere	Mitjana
Dona	32,77425743
Home	32,80888031
Prefereixo no dir-ho	32,73897059

Probablement tots coincidirem en dir que no és el mateix algú que porta més de deu anys a la colla que algú altre que hi acaba d'arribar. Com hem vist anteriorment, esdevenir casteller d'una colla requereix un procés de coneixement i identificació amb el col·lectiu. En definitiva, ser-hi requereix un temps d'adaptació.

Si comparem els anys que es porten a la colla amb el sumatori que ens dona el nivell de compromís podem observar que en general no hi ha diferències significatives. De totes

maneres, podem veure que en gairebé totes les colles, els castellers i les castelleres amb inferior nivell de compromís són els que porten menys de tres anys a la colla. Per contra, els castellers i castelleres que porten més de deu anys a la colla són els que tenen un grau de compromís més elevat en totes les colles.

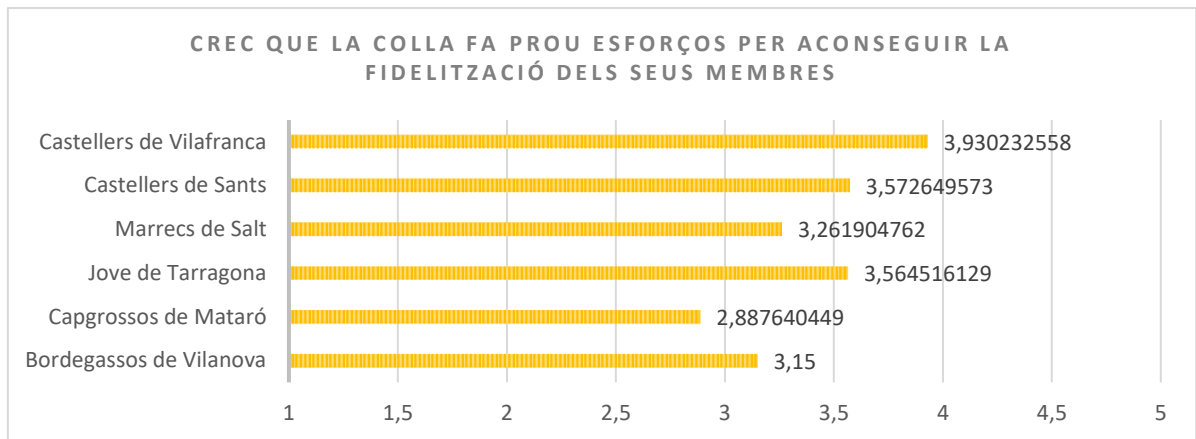
També podem observar que la colla de Sants és la que té els valors més similars en les quatre categories diferents. Això ens porta a pensar que és la colla que té un nivell de compromís més constant al llarg del temps i de les generacions.



No s'han trobat diferències significatives quan hem correlacionat els castellers i les castelleres que tenen membres de la família dins la colla amb el nivell de compromís que presenten. Tampoc se n'han trobat quan hem comparat els castellers amb càrrecs a la Tècnica, a la Junta i aquells no actualment no tenen cap càrrec. És a dir, no podem afirmar que el nivell de compromís es correlacioni amb el càrrec que es té a la colla.

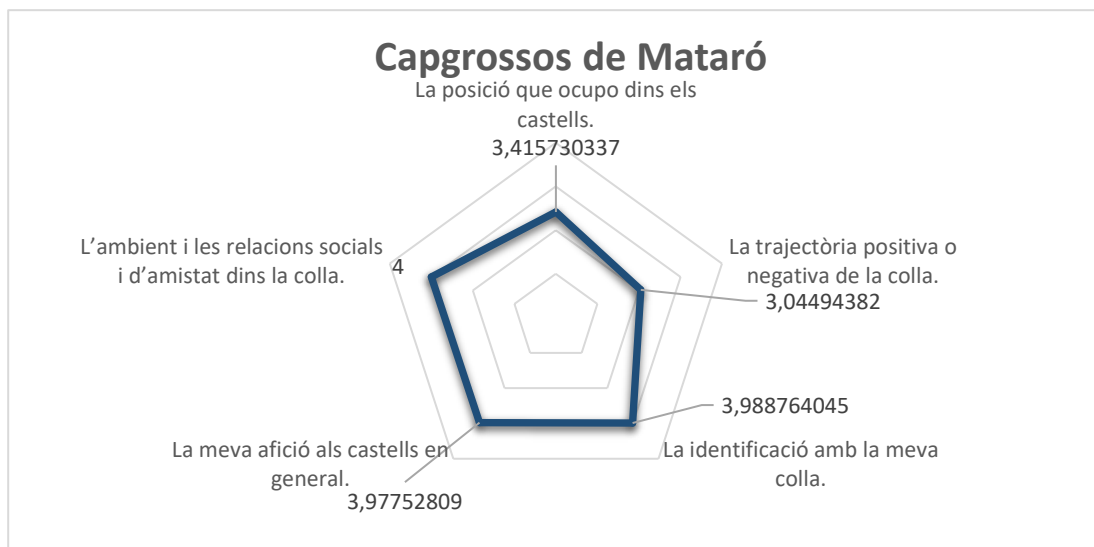
En aquest últim gràfic cal apuntar un possible error en la quantificació dels Castellers de Vilafranca. En aquest es veu que hi ha alguns participants els quals s'han classificat en la categoria "des que es va fundar la colla". Creiem que és un error a l'hora de triar la resposta ja que, en aquesta colla, és improbable trobar castellers que hi fossin des dels inicis.

Ens ha semblat interessant poder preguntar si es creu que des de les Juntes i les Tècniques es fan prou esforços per aconseguir la fidelització dels castellers i castelleres.

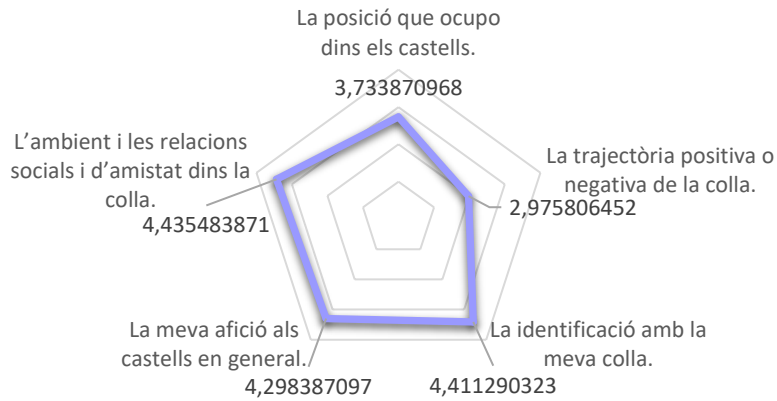


Podem observar que els castellers i les castelleres dels Castellers de Vilafranca són els que confien més en el lideratge i en els esforços que es fan des de la colla per a fidelitzar els seus membres. Oposadament, veiem que els Capgrossos de Mataró són els que presenten un valor més baix.

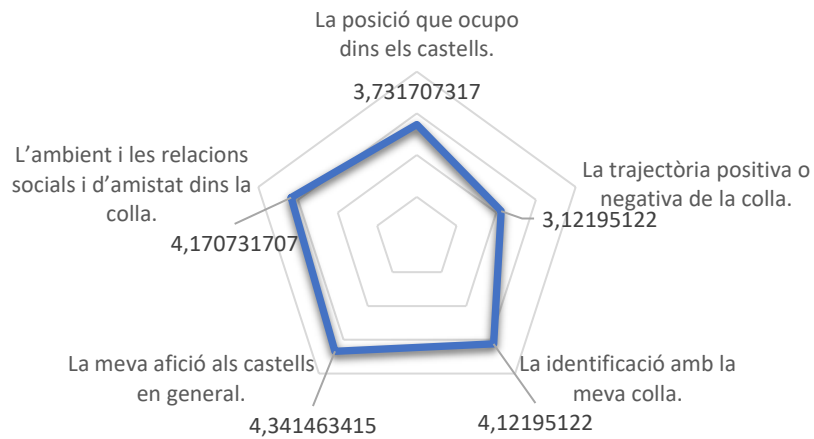
A continuació s'ha posat èmfasi en el que els castellers i les castelleres posen en valor a l'hora de pertànyer i ser actius a la colla. En fem l'anàlisi colla per colla:



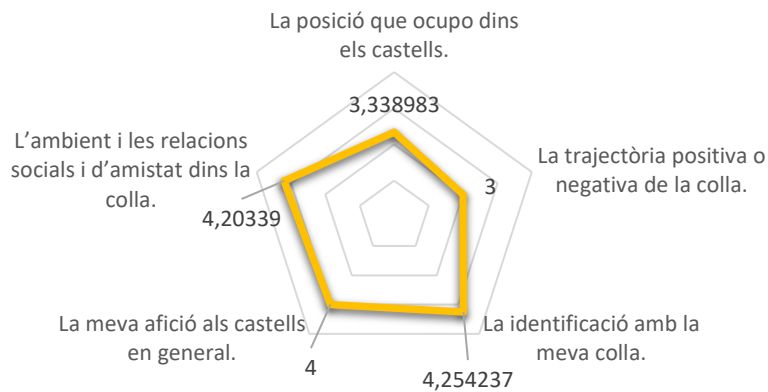
Jove de Tarragona

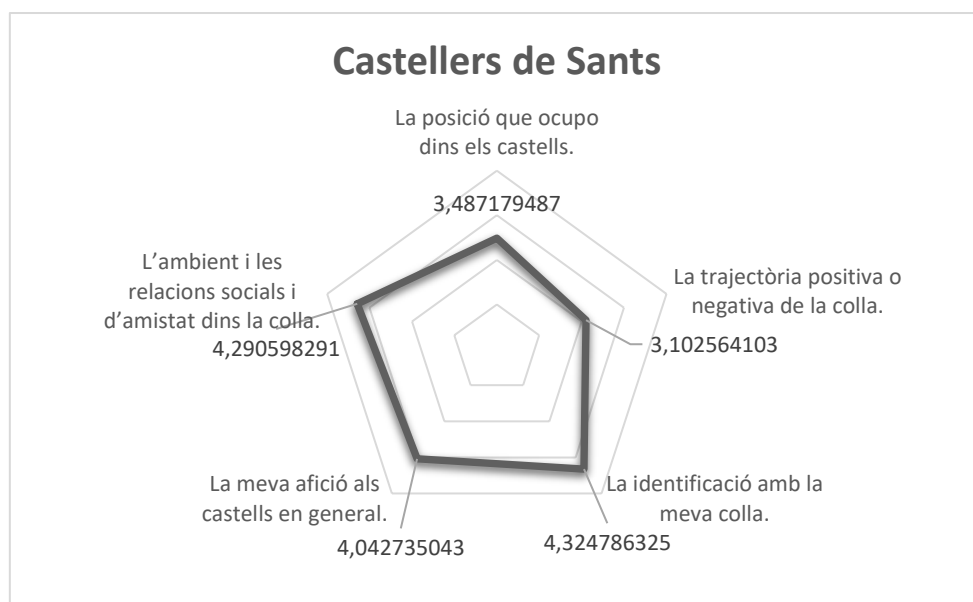


Marrecs de Salt



Bordegassos de Vilanova





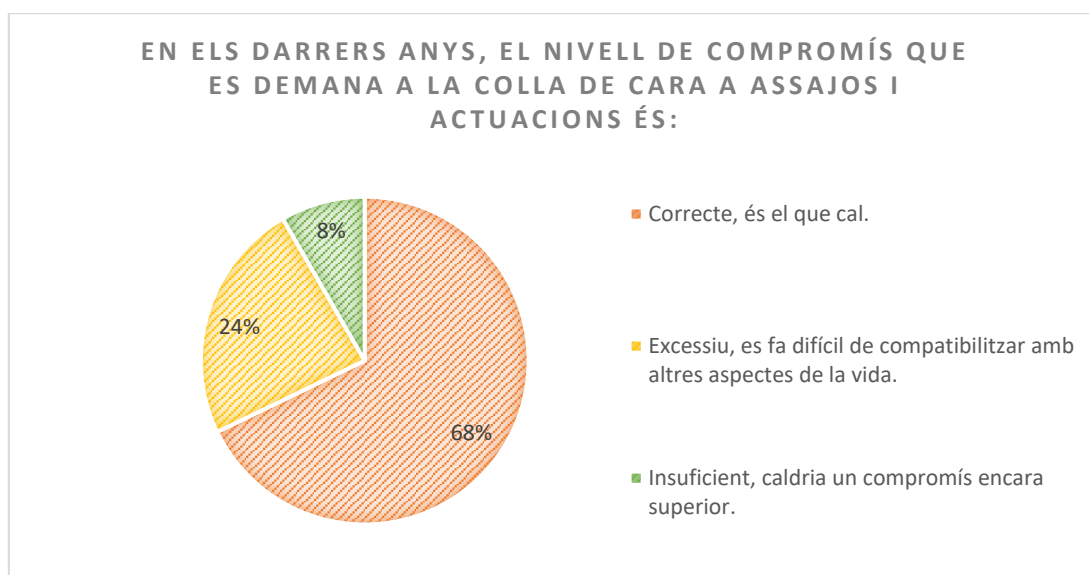
Segons els resultats, en tots els casos podem veure que l'efecte de la trajectòria de la colla (i per tant, els resultats positius i negatius d'aquesta) és el valor menys important a l'hora de comprometre's amb una colla castellera.

D'altra banda, veiem que als Capgrossos de Mataró, a la Jove de Tarragona, als Bordegassos i als Castellers de Sants, el que pesa més a l'hora de vincular-se a la colla és l'ambient i les relacions socials que s'hi creen així com la identificació amb la colla i els valors d'aquesta.

Els Verds i els Marrecs de Salt coincideixen en afegir que un dels aspectes clau a tenir en compte és l'afició als castells en general.

Podem concloure que els aspectes més importants a l'hora de vincular-se amb el col·lectiu són la identificació amb els valors de la colla, l'ambient i les relacions que s'hi estableixen i l'interès pel món casteller en general. La posició que s'ocupa en el castell quedaria en un terme mitjà i la trajectòria de la colla seria l'aspecte menys important de tots.

En tractar el tema del compromís és gairebé inevitable comparar-ho amb l'exigència del món casteller. Hem preguntat als castellers i les castelleres l'opinió sobre aquesta exigència i hem vist que la majoria considera com a correcte el nivell d'exigència.

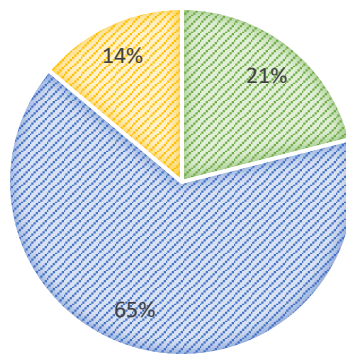


Com podem veure en el gràfic, gairebé el 70% dels enquestats troben correcte el nivell d'exigència. El 24% el consideren excessiu i difícil per compatibilitzar amb altres aspectes de la vida i el 8% consideren que el compromís hauria de ser superior.

Molt probablement, quan es torni a l'activitat casteller després del la covid-19 haurà canviat quelcom. Les colles es veuran davant el gran repte de reprendre l'activitat casteller després de molts mesos sense ni poder realitzar activitats socials. Hem aprofitat aquest contacte amb el món casteller per a qüestionar-nos sobre el compromís en l'era post-covid.

CREUS QUE LA SITUACIÓ ACTUAL DE CONFINAMENT I LIMITACIÓ DE LES ACTIVITATS FARÀ VARIAR EL NIVELL DE COMPROMÍS QUE HAS TINGUT FINS ARA AMB LA COLLA?

- Sí, crec que això em farà afluir el ritme a la colla.
- No, crec que el meu compromís seguirà sent el mateix.
- Sí, crec que en tindrè més ganes i m'implicaré encara més.



Sembla que el 21% dels enquestats creuen que aquesta situació els farà canviar i disminuir el ritme i el compromís que tenien fins ara amb la colla. De tota manera, el 14% comenta que és probable que aquest compromís canviï de manera positiva i el 65% restant creu que el grau de compromís no variarà després d'aquesta situació. El que és segur és que aquesta crisi sanitària alterarà la dinàmica que fins ara teníem al món casteller.

Probablement les colles que se situen en el territori on la cultura castellera està integrada se'ls farà més fàcil tornar a l'activitat habitual, però aquelles les quals estan situades en zones amb menys tradició castellera tindran més dificultats per assegurar la tornada de tots els membres de la colla i sobretot, aconseguir nous membres. I encara que els assajos estiguin assegurats i controlats (alguns científics apunten que es podria recórrer als testos serològics ràpids abans dels assajos) les actuacions i les diades es veuran alterades també per la pandèmia. En aquest sentit, és probable que les colles amb menys castellers habituals es vegin més afectades que no pas les que estan creades per un gran nombre de castellers i castelleres.

Pel que fa al compromís i a la tornada de l'activitat castellera, fa l'efecte que encara que molts castellers i castelleres tornin als assajos, no ho faran de la manera habitual com fins ara. A més, les Juntes i les Tècniques hauran de conviure amb la incertesa i hauran de fer front a nous problemes sanitaris, socials i econòmics.

Com hem vist al llarg de tot el treball, definir el concepte “compromís” no és una tasca fàcil. Ens ha resultat interessant poder fer una anàlisi del concepte a partir del qüestionari fet arribar a les colles estudiades.

S’han classificat les respostes en dos grans blocs; presencialitat i proactivitat.

- A) Presencialitat. En la majoria de les definicions es coincideix en dir que adquirir compromís amb una colla castellera és ser-hi físicament. És més, en aquest sentit, podem separar les respostes de la presencialitat en:
- a. Ser-hi sempre, prioritzar els castells davant altres aspectes de la vida, no fallar als assajos ni a les actuacions.
 - b. Ser-hi quan la colla ho necessita, no fallar sobretot en els assajos i en les diades importants.
- B) Proactivitat. En molts altres casos no es tracta només de ser-hi, sinó que la qualitat d’aquesta presencialitat també és important a l’hora d’adquirir el compromís amb la colla. Això implica tenir motivació i il·lusió per fer créixer la colla, aportar positivament, posar per davant els objectius del grup, esforçar-se pel bé comú, mostrar-se com a persona fiable, ser responsable i (auto)exigent amb el projecte.

Així doncs, hem pogut veure que el compromís implica una presencialitat (ser-hi) però també una proactivitat (participar-hi de manera activa).

A continuació recollim algunes de les definicions que ens han aportat els enquestats i que ens ajuden a tenir una idea general del concepte:

“El compromís s’ha d’entendre com una reciprocitat i no com una obligació pactada. El grau de compromís hauria de ser semblant al que la colla t’aporti a tu. En aquest balanç cal fer valoracions puntuals i també sostingudes en el temps de les múltiples facetes en les quals la colla t’aporta alguna cosa.”

“Ser-hi sempre. Tan en els bons moments, com en els no tan bons. Independentment de la posició que ocupis.”

“Està disposat a sacrificar moltes hores i predisposar-se a les necessitats d’aquesta independentment dels objectius personals (que també hi tenen cabuda però en un segon pla).”

Un altre aspecte el qual hem volgut abordar al qüestionari és el significat o el valor que se li dona a la colla. En aquest sentit, veiem que una gran quantitat d'enquestats veuen la colla castellera com una família o una segona família. De fet, aquest sentiment apareix en 93 de les respostes.

Molts altres descriuen la colla com un sentiment, una passió o una afició la qual ocupa un gran espai temporal de la vida dels castellers i castelleres. Mentre que d'altres afirmen que és un estil de vida, un espai on sol·licitar-se i establir-hi relacions.

De totes les descripcions recollides (veure Annex 3) en destaquem les següents:

“Per mi la colla significa tot allò bo de la vida. És molts cops l'eix a partir del qual gira la meva vida social o el meu calendari i horari i les amistats castelleres són amb qui més hores acabo passant. Per tant, tot és retroalimenta i per això suposo que quan penso en la colla sempre penso en positiu, perquè són moltes hores fent quelcom que t'agrada i amb gent que t'agrada. La colla és on ser feliç quan tot va bé i on sentir-se acompanyat quan les coses no van com un voldria.”

“És un sentiment de pertinença molt fort, amb la gent i amb el fet cultural de país.”

7. Discussió i conclusions

Al llarg de l'estudi, hem vist que adquirir compromís amb una colla és estar disponible a aquesta (en la mesura del possible). Podríem dir que el compromís es vincula directament una presencialitat (ser-hi) però també a una proactivitat (mostrar-se actiu). Al nostre parer, el compromís amb el col·lectiu va molt més enllà de la presencialitat i implica altres aspectes emocionals i relacionals que fan el concepte encara més personal i complex.

En una societat cada com més impacient en la qual es busca el resultat immediat sembla, si més no, agosarat esperar un elevat nivell d'implicació de tots els membres. Per tant, en aquest sentit, les colles tenen un doble repte: fer-se atractives pels nous membres i fomentar la fidelització.

Una colla castellera és una font insaciable d'aprenentatges. A diferència de moltes altres entitats i organitzacions, s'hi reuneixen persones de totes les edats. Totes. Desaprofitar aquest coneixement seria fatal. Entenem la vivència en una colla castellera com una aportació de lliçons de vida aplicables a molts altres àmbits personals i professionals.

Amb aquest treball hem fet una primera aproximació al compromís i a la fidelització de les colles castelleres. Futures línies d'investigació podrien ser la creació d'una eina validada que permeti mesurar el compromís organitzacional a les colles castelleres o, si més no, a les entitats sense ànim de lucre. Amb aquest instrument tindriem més validesa del concepte. A més, amb l'instrument creat podríem mesurar el compromís després de portar a terme accions concretes per aconseguir una millor implicació a les colles castelleres elaborant així un estudi pre-post.

Un altre aspecte important a tenir en compte de cara a un futur proper podria ser la realització de plans específics per a cada colla en els que es poguessin estudiar quines son les necessitats de cada entitat i, a partir dels resultats, elaborar-ne un pla d'acció per tal d'ajudar a aconseguir un nivell més elevat del compromís dels membres. Creiem que seria interessant la creació d'un organisme que actués com a consultor i assessor psicològic i/o organitzacional oferint servei a les colles castelleres.

En la gestió de persones, el compromís i la fidelització és un àmbit apassionant i fonamental per la supervivència de l'organització. Estem segurs que seguirà sent un tema de conversa en moltes de les sobretaules que puguem fer quan tornem a l'activitat castellera.

Per últim, volem acabar aquest treball agraint al CEPAC l'oportunitat i el foment de la recerca en l'àmbit psicològic en el món dels castells. De d'aquí es convida a tothom a reflexionar sobre aquest i molts altres més temes per tal d'aportar i fomentar la continuïtat dels castells.

Lara Santana Torralba

@lasato95

lara.santana1995@gmail.com

687133624

8. Bibliografia

- Allen, N., i Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. J Occup Psychol;* 63:1-18.
- Andrés, G. (2018). El 2018 es consolida com l'any més desfolrat. ARA Castells.
- Bauman, S. (2000). La modernitat líquida. S.L. *Fondo de cultura economica de España.*
- Bayona, C., Goñi, S., i Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 9, No.1, p. 139-149.*
- Braun, V., i Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology.*
- Bennett, N., i Lemoine G. J. (2014). *What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. January–February, 311,317.*
- Bertran, J. (2019). Breu història dels castells i la muixeranga als Països Catalans. Pagés Edicions.
- Botella, M., i Navalpotro, C. (1998). Les colles castelleres: unes organitzacions singulars. Raco.cat.
- Bouzas, B., i Castro, C. (1986): “*El compromiso organizacional*”. *Revista de Economía y Empresa, Vol. 16, no 15-16, 157-173.*
- Brotons, X. (1995). Castells i castellers. Guia completa del món casteller. Lynx Edicions.
- Cohen, A., i Lowenberg, G. (1990): “*A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis*”. *Human Relations, Vol. 43, No 10, pág. 1.015-1.050.*
- Corso, M., Bundick, M., Quaglia, R. i Haywood, D. (2013). *Where student, teacher, and content meet: Student engagement in the secondary school classroom. American Secondary Education, 41(3), 50-61.*
- Costes, A. (2004). Els castells evolucionen vers un model esportiu? Repensar els Castells. Jornades d'Estudi dels Castells de l'Institut Tarragonès d'Antropologia
- Costes, A., i Lavega, P. (2019). Castells: més propers a la festa o a l'esport tradicional? Enciclopèdia Castellera, Vol. 4. Antropologia i sociologia.
- El Panoràmic (2017). Dades i anàlisi per enfortir el sector no lucratiu català.

- El Panoràmic (2018). Base social i participació a les entitats no lucratives de Catalunya. Anàlisi Qualitativa.
- Frigolé, J (Terluliant). (22 de desembre de 2019). El poder de la disciplina (Transmissió de radio). Gaspar Hernández (Presentador) en L'ofici de Viure. Catalunya Ràdio.
- Furlong, M., i Christenson, S. (2008). *Engaging students at school and with learning: A relevant construct for all students. Psychology in the Schools, 45(5), 365-368.*
- Furrer, C., i Skinner, E. (2003). *Sense of relatedness as a factor in children's academic engagement and performance. Journal of Educational Psychology, 95(1), 148-162.*
- García, F., i Doménech, F. (1997). *Motivación, aprendizaje rendimiento escolar. Reme, 1(0), 1-36.*
- Godefroid, J. (1991). *Psychologie. Science humaine et science cognitive. Montreal: Éditions HRW.*
- Guzman, E., i Ricaño, R. (2016). *Academic Excellence and Organisational Commitment of Teachers At a Private School in Mexico. Edetania: Estudios y Propuestas Socio-Educativas, 85-100.*
- Hart, S., Stewart, K. i Jimerson, S. (2011). *Student engagement in schools questionnaire (SESQ) and the teacher engagement report form-new (TERF-N): Examining the preliminary evidence. Contemporary School Psychology, 15(1), 67-79.*
- Hazel, C., Vazirabadi, G., i Gallagher, J. (2013). *Measuring aspirations, belonging, and productivity in secondary students: Validation of the student school engagement measure. Psychology in the Schools, 50(7), 689-704.*
- Hunt, S., Wood, V., i Chonko, L. (1989). "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing, Vol. 53, July.*
- Informe de l'Associacionisme i el Voluntariat a Catalunya (2018). Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.
- Juaneda, E., i González, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.*
- Kitzinger, J. (1995). *Qualitative Research: Introducing Focus Groups, BMJ Clinical Research 311(7000):299-302.*

- Laloux, F (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montreal: Guérin.
- Maehr, M., i Meyer, H. (1997). *Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go*. *Educational Psychology Review*, 9(4), 371-409.
- Martinez, J. (2018). *Estrategias para la fidelización de empleados como método de prevención de la rotación de personal en las organizaciones*. Fundacion Universidad de America Facultad de Educacion permanente y avanzada especializacion en gerencia de empresas, Bogota d.c.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. i Agullo, E. (2007). *La satisfacción y e bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*, *Psicotherma volumen 19, No. 3, p. 395-400*.
- Maslach, C., i Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Mathieu, J., i Zajac, D. (1990): "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No 2, pág. 171-194.
- Maxwell, J., (2019). *Diseño en investigación cualitativa. Un enfoque interactivo*.
- Meyer, J., i Allen, N. (1984). *Testing the «side-bet theory» of organization commitment: Some methodological considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J., i Allen, N. (1991). "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1, No 1, pág. 61-89.
- Meyer, J., i Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications, Inc.Thousand Oaks, California.
- Mishra, K., Boynton, L., i Mishra, A. (2014). *Driving employee engagement: The expanded role of internal communications*. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Montes, P. (2019). L'associacionisme: una força desaproveitada? Pensem. Fundació Congrés de Cultura Catalana.
- Morgan, D.L. (1997) *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut.
- Mowday, R., Steers, R., i Porter, L. (1979). "The measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, No 14, pág. 224-247.
- Mottaz, C. (1988). "Determinants of Organizational Commitment". *Human Relations*. Vol. 41, No 6, pág. 467-482.
- Muñiz, L. (2013). *Gestión Comercial y de Marketing con Plantillas Excel*. Madrid: Profit Editorial.
- Neves T., Graveto J., Rodrigues V., Marôco J., i Parreira P. (2018). *Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses*. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*.
- Ni, L. (2007). *Redefined understanding of perspectives on employee-organization relationships: Themes and variations*. *Journal of Communication Management*.
- O'Reilly, C.A., chatman, J. i Cadwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit", *Academy of Management Journal*, No.34.
- Peralbo, M., Sánchez, J. y Simón, M. (1986). *Motivación y aprendizaje escolar: Una aproximación desde la teoría de la autoeficacia*. *Revista Infancia y Aprendizaje*.
- Prats, D. (2020). Quanta pinya cal per afrontar un castell amb seguretat? *Revista Castells.cat*
- Quintero, L. (2017). *Mediació castellera*.
- Raynal, F., i Rieunier, A. (2014). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés: Apprentissage, formation, psychologie cognitive*. Issy-les-Moulineaux: ESF.
- Ruck, K., i Welch, M. (2012). *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Ruiz, M. (2019). La dimensió de les pinyes pròpies als castells. *Revista Castells.cat*
- Saks, J. L. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sampieri, H., Fernández, C., i Baptista, P. (2003). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill.

- Samsó, R (Terluliant). (22 de desembre de 2019). El poder de la disciplina (Transmissió de radio). Gaspar Hernández (Presentador) en L'ofici de Viure. Catalunya Radio.
- Sans, R. (2019). Canviar de camisa. Enciclopèdia castellera Vol. 4. Antropologia i sociologia.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion os Character*. Cit p.24.
- Skinner, E., Kindermann, T., Connell, J., i Wellborn, J. (2009). *Engagement and disaffection as organizational constructs in the dynamics of motivational development*. En K. Wentzel y A. Wigfield (Eds.), *Handbook of motivation at school* (pp. 223-245). New York: Routledge.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V., i Bakker, A.B. (2000). *The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*.
- Terraza, S. (2019). Estirar més el braç que la màniga. Revista Castells.cat
- Usán, P., Salavera, C., Murillo, V., i Megías, J.J. (2015). *Relación entre motivación, compromiso y autoconcepto en adolescentes: estudio con futbolistas*.
- Young, J. (1999). *The Exclusive Society*, Londres, Sage, p.164.
- Walden, J., Jung, E., i Westerman, C. (2017). *Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation*. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Zaccaro, S., i Dobbins, G. (1989). "Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multinivel attachments". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10, pág. 267-273.