

Gestió del canvi i desenvolupament organitzacional

a Barcelona Activa

2016-2019



Ajuntament de
Barcelona



Barcelona
Activa

Gestió del canvi i desenvolupament organitzacional

a Barcelona Activa
2016-2019

Barcelona 2019

Aquest document ha estat elaborat per OPS NEO

Coordinació de Barcelona Activa:

Sara Berbel, directora general

Pep Marquès, director corporatiu de Persones,
Desenvolupament Organitzatiu i RSC

Alícia Egea, responsable d'Organització i Qualitat

Edició de continguts, disseny i maquetació:

Mark&Co. – www.markco.net

Índex

1 Presentació	7
2 El model de Desenvolupament Organitzacional	10
2.1 Marc teòric	12
2.2 Antecedents històrics	12
2.3 Conceptualitzacions del Desenvolupament Organitzacional	13
2.4 Propòsits que orienten el Desenvolupament Organitzacional	14
2.5 Fases d'aplicació	15
2.6 Reflexions de síntesi sobre el Desenvolupament Organitzacional com a model de referència	15
3 Els referents corporatius de diagnòstic a Barcelona Activa	16
3.1 Sessió de reflexió estratègica	18
3.2 Alineament amb l'estratègia corporativa	19
3.2.1 Naturalesa de l'organització	19
3.2.2 Missió	19
3.2.3 Valors	20
3.2.4 Línies estratègiques	21
3.2.5 Àmbits clau	21
4 Diagnòstic de síntesi	22
4.1 Context	24
4.2 Barreres	24
4.3 Necessitats	25
4.4 Paraules clau	25

5 Desplegament del model de Desenvolupament Organitzacional	26
5.1 Les persones com a principal actiu de l'organització	29
5.1.1 Informe de riscos psicosocials	29
5.1.2 Estudi de satisfacció i compromís professional	31
5.1.3 Mesures per a una nova organització del temps de treball	34
5.1.4 Manual d'acollida	36
5.1.5 Programa <i>Activa't fent salut!</i>	38
5.1.6 Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC	39
5.2 Els valors que articulen la cultura corporativa	40
5.2.1 Desplegament dels valors corporatius	41
5.2.2 II Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes, 2017-2020	42
5.2.3 Pla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), 2018-2020	45
5.2.4 Sistema de Gestió de la Qualitat	48
5.3 L'estil de direcció i comandament	50
5.3.1 Programa de desenvolupament directiu <i>Rol directiu i lideratge relacional</i>	51
5.4 La participació del personal	52
5.4.1 Convencions de seguiment d'objectius i presentació de projectes	52
5.4.2 Trobades amb la directora general	54
5.5 L'aprenentatge dels equips i les persones	56
5.5.1 Pla de Formació Interna de Barcelona Activa	56
5.6 La comunicació interna	59
5.6.1 Pla de Comunicació Interna de BA	60
5.7 La creació i gestió del coneixement	62
5.7.1. Anàlisi i avaluació dels serveis i programes de Barcelona Activa	62
5.7.2 Càtedra de Política Econòmica Local-UPF	63
5.7.3 El futur del(s) mercat(s) de treball	63
5.7.4 Alternatives de futur: la renda bàsica	63

6 Trets rellevants del model de gestió de Barcelona Activa	64
7 Línies de treball de cara al futur	66
8 Un model que comença a donar resultats	68
9 Annexos	70
La gestió del canvi i desenvolupament organitzacional a Barcelona Activa en imatges	71
Referències documentals	80
Bibliografia	82

“Vivim una època extraordinària. De vegades desconcertant, però plena de possibilitats. És feina nostra inventar un nou camí. Hi ha una vella dita, que s’atribueix a tribus natives ameríndies, que sembla especialment indicada quan ens embarquem en el canvi cap a organitzacions més fèrtils: ‘Les persones que hem estat esperant som nosaltres mateixos.’” (Frédéric Laloux, Reinventar les organitzacions).

Barcelona Activa és una organització amb trenta-un anys de vida i, per tant, d’història. Durant aquest període de temps, l’organització ha viscut diversos moments polítics, econòmics i socials, i ha posat en joc diferents plantejaments estratègics i organitzatius per donar resposta a les necessitats de cada moment, sempre, això sí, amb un orientació de servei a la ciutat i a la seva ciutadania, orientació que forma part del seu ADN com a organització.

Durant el mandat 2015-2019, des de la Direcció de Barcelona Activa s’ha impulsat una política corporativa fonamentada en una missió, uns valors, unes línies estratègiques i una cartera de serveis clau que han determinat l’actuació de l’organització. Aquest corpus corporatiu ha tingut la seva correspondència en una nova estructura organitzativa i en la definició i desplegament d’una política de desenvolupament organitzacional (D.O.), que trobareu explicada en les pàgines que es presenten a continuació.

Les premisses en que s’ha sustentat la política de desenvolupament organitzacional (D.O.) en aquest mandat són: els conceptes de procés de canvi dinàmic i dialèctic; la consolidació d’una cultura i uns valors que potencien el paper actiu de les persones que hi treballen; un ambient de treball que propicia el diàleg i la confiança entre iguals; l’evolució de comportaments i d’actituds per part de les persones que integren l’organització; la concepció d’un sistema obert d’organització en continu canvi; i un compromís d’exemplaritat de la seva Direcció i dels seus quadres de comandament.

De totes aquestes premisses cal ressaltar, en especial, l’enfocament de direcció per valors, la participació del conjunt del personal en l’elaboració de l’estratègia corporativa, el desenvolupament d’un estil de direcció basat en la proximitat i el diàleg entre la Direcció i els diferents equips que componen l’organització, i la presència transversal de la perspectiva de gènere en tots els plantejaments i actuacions corporatives.

Si molt s’ha fet fins ara, també molt queda encara per fer. Cal aspirar a un futur on l’organització promogui l’apoderament, l’autonomia i la responsabilitat en la presa de decisions de cadascuna de les persones que formen part de l’organització, sigui quin sigui el lloc de treball que hi ocupin; on es faciliti l’autorealització professional a través de la plenitud personal; i on es faci una clara aposta per la intel·ligència col·lectiva que es genera quan es promou el coneixement compartit, l’aprenentatge sinèrgic i una concepció de l’organització com una comunitat de treballadores i treballadors amb propòsits i compromisos compartits al servei de la societat a la qual pertany. Som les persones que podem fer factible aquest futur.

Sara Berbel Sánchez
Directora general

“No es possible baixar dos cops pel mateix riu.”
(Heràclit).

“Les organitzacions no són màquines: es tracta d'intentar imaginar-se-les com sistemes adaptatius complexos. El comportament adaptatiu i creatiu emergeix quan els agents d'un sistema actuen de manera independent.”
(Arthur Battram. *Navegar per la complexitat*)

En **entorns complexos**, les organitzacions han d'esdevenir igualment complexes per poder adaptar-se als nous reptes. L'element clau per a la gestió de la complexitat és, sens dubte, la **cultura organitzativa**.

La cultura organitzativa és capaç de canalitzar, o no, el talent de les persones que la integren, de crear el clima necessari per a la innovació, la gestió eficient i la satisfacció de la clientela o, en el cas de provisió de serveis públics de l'usuari, esdevenir el tret diferencial sostenible que garanteixi la seva viabilitat a llarg termini, la seva **competitivitat**.

En aquest sentit, els elements que emmarquen aquesta cultura organitzativa són el propòsit explícit, **la missió, els valors**, les polítiques, els procediments i els protocols.

Aquests entorns complexos es caracteritzen per la multitud de variables que hi intervenen, les seves interaccions i el **constant canvi**, fet aquest que obliga a les organitzacions no tan sols a cercar la manera d'adaptar-se, sinó a anar més enllà i esdevenir **agents de canvi**.

En aquest marc, Barcelona Activa està començant a posar les bases d'un model de gestió del canvi, model que té més de procés artístic que de model científic, on el que s'orienten són els **processos que generen processos** que fan confluïr les diferents dinàmiques a l'assoliment de la missió.

Aquest “moviment” no seria possible sense una voluntat clara de canvi permanent que precisa d'un **lideratge** clar, coherent i constant de totes les persones participants en el **sistema organitzatiu**.

El present document recull les primeres accions que s'han dut a terme, i també els primers resultats que ja s'han pogut registrar, en aquest procés sense fi per convertir **Barcelona Activa** en una **organització capdavantera** en la gestió i provisió de serveis públics.

.....
Pep Marquès i Ferrer

Director corporatiu de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC



2

El model de Desenvolupament Organitzacional

2.1 Marc teòric

En l'anàlisi i estudi de les organitzacions es poden determinar dos grans corrents: les que fan, d'una banda, èmfasi en els aspectes de la producció de béns i serveis, la planificació i la gestió econòmica i financera i, de l'altra, aquelles que presten una especial atenció a la gestió i el tractament de les persones i els equips com a un dels principals factors organitzatius per al futur de l'organització en relació al compromís, l'apoderament i la innovació a l'hora de fer front a una societat instal·lada en unes dinàmiques líquides, turbulentes i constantment canviants.

La societat, especialment en els seus àmbits econòmics i tecnològics, canvia cada dia a una velocitat més gran. Els mercats operen en una dialèctica global i local que interactua sinèrgicament, la tecnologia avança exponencialment, i l'obsolescència ha passat a ser un dels paradigmes dels temps que vivim. Tot canvia constantment: economia, tecnologia, estructures familiars, valors socials. Les organitzacions, també.

No és possible instal·lar-se en formes d'actuar anteriors perquè les situacions actuals no es van produir en el passat i tampoc es repetiran en el futur. Allò après, que donava seguretat, ja no serveix. Cal desconstruir-ho i cal adquirir, també, nous coneixements i aprenentatges en constant renovació. L'organització, com a ens que agrupa un conjunt determinat de persones, passa a ser un sistema complex per al qual no existeixen fórmules.

En aquest context, el paper de les persones i dels equips en el desenvolupament i l'èxit de les organitzacions és clau, doncs no es tracta ja d'aplicar reglaments o pautes sempre de la mateixa forma, sinó d'interrelacionar dades i situacions complexes a fi de prendre decisions eficaces i eficients d'acord amb la realitat de cada moment.

És en aquesta línia, i especialment des del final de la II Guerra Mundial, tant des del món acadèmic com de des del món empresarial, que es va desenvolupar el que es coneix com el model de Desenvolupament Organitzacional (D.O.)¹.

En síntesi, podem parlar d'un model que promou les relacions humanes en el context d'una organització, fent que les persones que hi treballen s'hi sentin integrades, compromeses i motivades, a fi de contribuir a l'estratègia, la qualitat i l'èxit de l'organització a la qual pertanyen, alhora que, de forma activa i participativa, creixen i s'actualitzen professionalment de forma permanent.

Aquest model ha passat per diferents fases històriques que han estat conceptualitzades per persones expertes en el funcionament de les organitzacions i que han intervingut en el seu desenvolupament teòric i pràctic. Això va passar, especialment, en les dècades dels anys 40 al 70 del segle passat, si bé ja abans s'havia manifestat interès i es van portar a terme investigacions al voltant del paper del factor humà en les organitzacions des de l'àmbit de la Psicologia Social².

2.2 Antecedents històrics

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes i Lewicki (1971) situen els orígens històrics del D.O. l'any 1924, partint de la investigació sobre psicologia aplicada al desenvolupament del treball a la fàbrica Hawthorne de la Western Electric Company, als EUA. Allà es van estudiar els efectes sobre els índexs de producció de les modificacions en les condicions de treball i es va descobrir la influència dels factors de comportament en l'obtenció de resultats de rendiment.

Warren Bennis (1966) considera, d'altra banda, que el D.O. neix el 1958, amb els treballs dirigits per Robert Blake i Herbert Shepard a la Standard Oil Company, també als EUA, on va sorgir la idea d'utilitzar les dinàmiques de grup o "T-Groups" per millorar el funcionament de l'organització a través del desenvolupament del treball en equip, portat a terme per treballadors i treballadores de l'empresa.

1 A partir d'ara D.O.

2 Les fonts principals d'informació per a l'elaboració d'aquest apartat han estat:

Alles, Martha. *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Granica. Buenos Aires. 2012.

Pariente, José Luis. *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*, XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Veracruz, México. 2011.

Rodríguez Sumaza, Carmen / Gómez González, Francisco Javier (coordinadors). *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*. Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

Torres, Sugely. *Monografias.com. El Desarrollo organizacional*. 1971.

<https://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

Vázquez, Irene. *Empresa y grupo*. Ediciones Gestión 2000 / EADA Gestión, 1990.

En aquest sentit, French i Bell citen els estudis sobre la investigació d'acció i la retroinformació per mitjà de la investigació aplicada realitzats pel Research Center of Group Dynamics, fundat per Kart Levin l'any 1945 al Massachusetts Institute of Technology (MIT) i aplicats a la Detroit Edison Company, on es va constituir un procés de retroinformació sistemàtica amb les dades obtingudes en investigacions amb empleats i empleades i personal directiu de la companyia, en reunions anomenades 'd'acoblament'. També els treballs de Leland Bradford i Ronald Lippitt el 1945, al Fredman Hospital a Washington, D.C., els de Douglas McGregor i John Paul Jones el 1957, a la Union Carbide, i els d'Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake i Murria Horwitz el 1958 i 1959 a les refineries de l'Esso Standard Oil.

A Espanya, va tenir força importància per al coneixement i expansió del D.O. la col·lecció de llibres traduïts al castellà de l'editorial Addison-Wesley Iberoamericana, sobretot a partir dels anys 70 i 80. La sèrie sobre D.O. d'aquesta editorial es va iniciar a finals de la dècada dels 60, concretament l'any

1969, amb la intenció de definir el concepte D.O. i de promoure aquesta forma d'entendre el funcionament de les organitzacions. La sèrie va començar amb sis títols, liderats per Warren Bennis, Richard Beckhard i Edgar Schein. En els primers exemplars també hi van participar activament altres professionals del D.O. com Paul Lawrence, Jay Lorsch, Richard Walton, Robert Blake i Jane Mouton. Aviat, la sèrie es va expandir a d'altres professionals com Galbraith, Fordyce i Weil, i Partin, que van completar els primers nou volums de la col·lecció. Cap el 1981, la sèrie constava de dinou títols i ja s'hi havien inclòs obres de Beckhard i Harris, Cohen i Gadon, Davis, Dyer, Galbraith, Hackman i Oldman, Heenan i Perlmutter, Kotter, Lawler, Nadler, Roeber, Schein i Steele. L'any 1989, la col·lecció ja comptava amb els vint-i-tres títols que, finalment, van integrar la sèrie d'Addison-Wesley sobre D.O. gràcies a obres de Cummings i Mohrman, Boss, Greiner Schein, Burke i Hanna. La traducció al castellà d'aquestes obres va ser relativament ràpida, amb edicions realitzades en un any després de la publicació de l'original en anglès als Estats Units.

2.3 Conceptualitzacions del Desenvolupament Organitzacional

Diverses autores i autors han definit el concepte de D.O. posant més o menys èmfasi en determinades característiques. Veiem a continuació algunes d'aquestes conceptualitzacions.

Richard Beckhard (1969), professor al MIT Sloan School of Management, afirma que el D.O. *"és un esforç planificat de tota l'organització promogut per l'alta direcció, a fi d'augmentar l'efectivitat i el benestar d'aquesta, mitjançant intervencions planificades en els processos corporatius, en les quals s'apliquen els coneixements aportats per les ciències del comportament"*.

Warren Bennis (1969), professor al Leadership Institute de la University of Southern California, expert mundial en lideratge i administració de negocis, defineix el D.O. com *"una resposta al canvi, una complexa estratègia educativa la finalitat de la qual és canviar les creences, actituds, valors i estructures de les organitzacions, de tal manera que aquestes puguin adaptar-se millor a les noves tecnologies, mercats i reptes, així com al ritme vertiginós dels mateixos canvis"*.

Gordon Lippitt (1969), psicòleg i professor emèrit de Ciències del Comportament a la School and Government and Business Administration a la George Washington University defineix el D.O. com *"l'enfortiment d'aquells processos humans dins de les organitzacions que milloren el funcionament del sistema orgànic del conjunt amb la finalitat d'assolir els seus objectius corporatius"*.

Madelyn Hornstein i Warner Burke (1971), consultors experts d'àmbit internacional, afirmen que el D.O. és *"un procés de creació d'una cultura que institucionalitza l'ús de diverses tecnologies socials per regular el diagnòstic i canvi de comportament entre persones, entre grups, especialment els comportaments relacionats amb la presa de decisions, la comunicació i la planificació en l'organització"*.

Richard Schumuck i Matthew Miles (1971), experts en D.O. a l'àmbit educatiu, el defineixen com *"un esforç planejat i sustentat per aplicar la ciència del comportament al perfeccionament d'un sistema, utilitzant mètodes autoanalítics i de reflexió"*.

El Development Institute de Florida (1972), institució líder mundial en la promoció de coneixements i pràctiques relacionades amb el D.O. manifesta que *"el D.O. es preocupa de les persones, la tecnologia i el canvi. Reconeix que les organitzacions són sistemes a la vegada socials, econòmics i tècnics. El D.O. propugna estratègies globals de canvi per aconseguir una major eficàcia al conjunt corporatiu"*.

Frank Friedlander i Lawrence Brown (1974), experts en Psicologia Social aplicada a les organitzacions, presenten el D.O. com una metodologia *"per facilitar canvis i desenvolupament: en les persones, en tecnologies i en processos i estructures organitzacionals"*.

Martha Alles (2012), reconeguda empresària i consultora experta internacional en temes de recursos humans, especialment en gestió per competències, entén el D.O. com “el conjunt d'accions organitzatives que es realitzen per modificar, normalment aspectes culturals o de comportament organitzatiu”.












Itamar Rogovsky (2017) reconegut consultor líder mundial en l'àrea del D.O. i la gestió del canvi, estableix que “el D.O. no es deixarà canonitzar mai, seguirà desenvolupant noves idees, tractant d'integrar-les en forma de xarxa amb connexions sinàptiques, com les del cervell humà. La seva essència és no ser definitiu, el seu cànon és no ser un cànon. Revisar-ho tot permanentment i avançar a compresions i accions cada vegada de major nivell, efectivitat i profunditat per apropar-se a la simplicitat (...). Els principis que fonamenten el D.O., entre d'altres, són: 1) la recerca de les veritats internes i externes, doncs no hi ha mai una única veritat; 2) les organitzacions ecològiques; 3) el lideratge distribuït; 4) les comunitats de pràctica; 5) la solidaritat i cooperació (responsabilitat social); 6) la competència;

7) el procés de processos; 8) la disciplina socràtica; 9) la redistribució equitativa per valor agregat; 10) l'alta tecnologia organitzacional, virtualitat; 11) mimetitzar-se amb les noves ciències; 12) potenciar el desordre; 13) viure bé amb la incertesa; 14) viure menys preocupat i inspirar la reflexió contínua, l'autoaprenentatge i l'acció; 15) potenciar les vivències i els sentiments, no només allò que és racional; 16) potenciar la pertinença a la naturalesa i el respecte a totes les espècies, a l'altre/a i al pròisme; 17) cercar el benefici organitzacional, no tan sols el benefici financer; 18) el desenvolupament i canvi intern i extern; 19 ... i d'altres més”.

D'altres autors i autors que han fet aportacions importants a l'aplicació de la psicologia humanista a les organitzacions, la millora continua, el canvi organitzacional, la direcció d'equips i el compromís actiu de les treballadores i treballadors han estat: Robert Blake, Rensis Likert, Simon Dolan, Peter Drucker, Daniel Goleman, Kurt Lewin, David McClelland, Douglas McGregor, Henry Mintzberg, Jane Mouton Eric Neilsen i Carl Rogers.

2.4 Propòsits que orienten el Desenvolupament Organitzacional

Del conjunt de conceptualitzacions i investigacions sobre el D.O. se'n pot extreure que l'aplicació del model persegueix els propòsits següents:

-  Potenciar les capacitats creatives, l'esperit crític, l'aprenentatge, l'apoderament personal, la participació activa i les competències del conjunt de membres de l'organització.
-  Obtenir i generar informacions objectives i subjectives, vàlides i pertinents, sobre la realitat organitzacional, tot assegurant la retroinformació d'aquestes informacions a tota l'organització.
-  Crear una relació de confiança i de fluïdesa en les relacions internes de l'organització, entre totes les seves parts, nivells i equips.
-  Generar un clima de receptivitat i satisfacció a fi de reconèixer la realitat organitzacional a l'hora de diagnosticar i solucionar els seus problemes i conflictes de manera efectiva, racional i constructiva.
-  Promoure responsabilitats de decisió en les persones o equips que són més a prop de la informació, la producció de béns o de la prestació dels serveis, en el nivell més adequat a cada solució adoptada.
-  Generar una política col·laborativa positiva i activa entre les diferents unitats, equips i persones que operen en l'organització, cercant sempre la qualitat i l'excel·lència en l'àmbit d'intervenció en què s'està actuant.
-  Prendre consciència de les interaccions que es produeixen en l'organització pel que fa a la coordinació, la comunicació, la influència, les emocions, els estils de lideratge i les relacions col·lectives i individuals.
-  Alinear al conjunt de l'organització amb la cultura, els valors, les polítiques i les estratègies corporatives.
-  Establir objectius quantificables que orientin l'elaboració de plans, la programació d'actuacions i l'estandardització de processos que permetin l'avaluació de resultats d'acord amb el rendiment de comptes i l'assoliment de resultats corporatius, grupals i individuals.
-  Optimitzar els recursos, les estructures, la logística, els sistemes d'informació, les tecnologies, els processos i els procediments a fi de fer més eficients l'organització i el conjunt de persones que hi treballen.
-  Desenvolupar l'organització mitjançant el desenvolupament de les persones que la integren tot promovent l'aprenentatge, la gestió del coneixement, la comunicació i la participació activa.

2.5 Fases d'aplicació

Com la majoria dels processos de millora organitzativa, el desenvolupament d'un model de D.O. s'estructura cíclicament en set fases tipus:

- 1 Decisió directiva d'engegar un procés de canvi i millora a partir d'un model de D.O. adequat al context de l'entorn i a les polítiques, estratègies i recursos de l'organització.
- 2 Diagnòstic inicial de situació, punt de partida a partir del qual s'origina el procés.
- 3 Detecció de barreres.
- 4 Planificació dels objectius, actuacions, temps, recursos i indicadors associats al procés.
- 5 Implementació de les actuacions establertes.
- 6 Seguiment del procés en períodes de temps preestablerts, habitualment trimestralment o semestralment, a fi de detectar desviacions en la planificació establerta i actuar sobre les causes que les ocasionen.
- 7 Avaluació de les activitats desenvolupades, els resultats obtinguts i els impactes provocats en l'organització.
- 8 Aquesta darrera fase d'avaluació obre la porta a un nou cicle, que s'inicia amb la decisió directiva de reorientar el procés de D.O. corporatiu.

2.6 Reflexions de síntesi sobre el Desenvolupament Organitzacional com a model de referència

D'acord amb el que s'ha plantejat fins ara, es pot considerar el model de D.O. com una filosofia corporativa que es basa en les premisses següents:

- El D.O. ha de ser considerat com un procés de canvi dinàmic i dialèctic, que parteix d'un diagnòstic, i planifica un conjunt d'intervencions per a la millora de l'organització, de les persones que hi treballen, i de les interaccions que s'hi produeixen, tot plegat alineat amb les polítiques i l'estratègia corporativa i la recerca de l'excel·lència.
- El D.O. ha de basar-se en una cultura i uns valors que entenguin que l'èxit de l'organització en l'assoliment de les seves metes i propòsits està estretament vinculat al creixement, apoderament, participació activa, compromís i satisfacció de les persones que hi treballen.
- El D.O. ha de propiciar un ambient de treball que propiciï el diàleg entre iguals, el debat obert, la crítica enfocada cap a la millora, l'estímul a tota mena d'aportacions, la col·laboració com a forma de treball, i la confiança com a estil de relació en el conjunt marc laboral.
- El D.O. ha de vincular els canvis estratègics, estructurals, de prestació de serveis, de gestió administrativa, tecnològics i de funcionament organitzatiu, als canvis de comportaments i d'actituds de les persones que integren l'organització.
- El D.O. ha de fomentar una visió de l'organització com un sistema obert i subjecte a contínues variacions i canvis, planificats o disruptius, generats pels canvis generats en l'entorn en el qual opera i per les pròpies variacions generades en el si de la mateixa organització provocats per les iniciatives i dinàmiques internes de canvi promogudes.
- El D.O. ha de comptar amb una implicació i ple suport del conjunt de la direcció de l'organització, amb una especial atenció al paper que hi han de jugar les persones que tenen responsabilitats de comandaments intermedis, peça fonamental en el funcionament de l'engranatge corporatiu en el seu conjunt.



3

**Els referents
corporatius
de diagnòstic
a Barcelona Activa**

3.1 Sessió de reflexió estratègica

Barcelona Activa va dur a terme durant l'any 2016 un procés participatiu intern que donà lloc al document *Bases per a una nova Barcelona Activa*, que va iniciar una tendència corporativa d'impuls de la participació, i que es veurà de forma més detallada en l'apartat **Desplegament del model de Desenvolupament Organitzacional**, quan es fa referència a l'àmbit de la participació del personal.

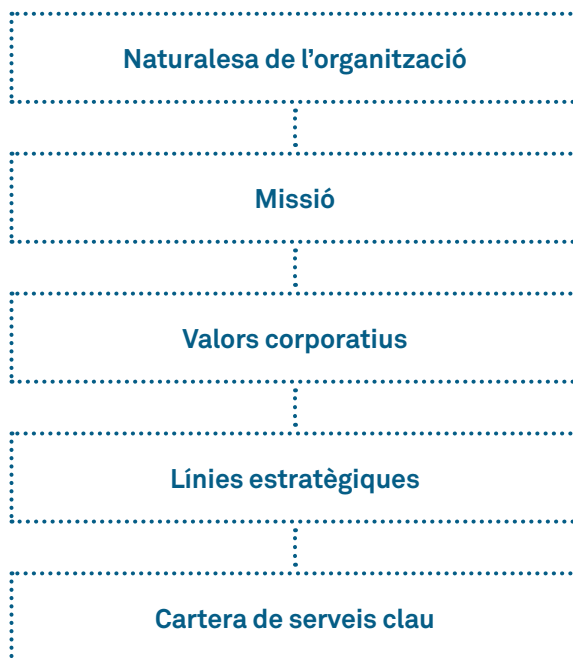
Aquest procés, que integrà reflexió, participació i la formalització de propostes de canvi, es va portar a terme en quatre fases:

- 1** Elaboració de les propostes estratègiques per part de la Direcció, la directora general i les tres direccions executives.
- 2** Aportacions de millora de les direccions operatives a la proposta de la Direcció i propostes d'objectius a les línies estratègiques proposades.
- 3** Aportacions de més de 300 treballadores i treballadors mitjançant dues sessions de treball amb la finalitat de prioritzar objectius, detectar barreres i proposar accions concretes de millora per al canvi.
- 4** Revisió i millora de les propostes estratègiques i dels objectius proposats per part de la Direcció, la directora general i les tres direccions executives.

Aquesta actuació va obrir el camí a una política participativa, interactiva i sistemàtica de la Direcció amb el conjunt del personal a l'hora d'establir un diàleg, i de recollir propostes en relació al disseny, desplegament i avaluació dels objectius de l'organització.

3.2 Alineament amb l'estratègia corporativa

Arran d'aquest primer procés de reflexió i definició estratègica, un dels aspectes que han definit la política de D.O. ha estat la voluntat d'alinejar l'estil de gestió i de desenvolupament organitzatiu amb els principals elements de l'estratègia corporativa:



Veiem cadascun d'ells.

3.2.1 Naturalesa de l'organització

Barcelona Activa SAU SP és una empresa pública de capital íntegrament municipal i òrgan de gestió directa de l'Ajuntament de Barcelona.

Va ser creada per acord del Plenari del Consell Municipal el 5 de desembre de 1986, en virtut de les previsions de la Llei 7/85 i es va constituir el 19 de desembre del mateix any.

En concret, es funda d'acord amb els articles 25.1 i 85.3 que estipulen, d'una banda, que el municipi, per a la gestió dels seus interessos i en l'àmbit de les seves competències, pot promoure tot tipus d'activitats que contribueixin a satisfer les necessitats i aspiracions de la comunitat i, d'altra banda, que els serveis públics i les activitats municipals podran ser gestionats de forma directa o indirecta, establint com una de les formes de gestió directa la creació d'una societat mercantil el capital social pertanyi íntegrament a l'entitat local.

3.2.2 Missió

Barcelona Activa té la missió d'impulsar la política econòmica i el desenvolupament local per promoure la millora de la qualitat de vida de les ciutadanes i ciutadans de Barcelona a través del foment de l'ocupació, l'impuls de l'emprenedoria i el suport a les empreses, responent a les diferents necessitats de les persones en el seu territori i des de la perspectiva de l'economia plural, que inclou, entre d'altres, l'Economia Social i Solidària.

Potenciar l'apoderament de la ciutadania i el reequilibri entre territoris per assolir un model just de desenvolupament econòmic i de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació.

3.2.3 Valors



- **IGUALTAT D'OPORTUNITATS I PROGRÉS SOCIAL**

Promoure el desenvolupament d'un model just de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació, que apoderi a la ciutadania, incorpori la perspectiva de gènere i de diversitat en tots els àmbits organitzatius i de forma transversal, i afavoreixi el reequilibri entre territoris.



- **COOPERACIÓ DINS L'ORGANITZACIÓ I AMB D'ALTRES**

Impulsar internament i externament la cooperació i la professionalitat de les persones treballadores a través de la millora contínua, avançant cap a l'excel·lència de les seves competències i del desenvolupament del seu talent, tot fomentant formes de treball en equip, col·laboratives, transversals i participatives que afavoreixin el benestar laboral de la ciutadania.



- **ECONOMIA SOCIAL I SOSTENIBLE AL SERVEI DE LES PERSONES**

Potenciar un model d'Economia Social i Solidària, on la pluralitat de sectors socials, l'emprenedoria col·lectiva i la innovació social generin un desenvolupament econòmic més just, present en tots i cadascun dels territoris.



- **ESPERIT DE SERVEI PÚBLIC I ÈTICA PROFESSIONAL I PERSONAL**

Impulsar uns serveis públics que avancin cap a una major coordinació de l'ecosistema públic, privat i comunitari on, les bones pràctiques, la transparència, l'ètica professional i personal i la virtut pública, com a concreció pràctica d'uns determinats valors, siguin les bases que consolidin el bon govern i l'orientació a la ciutadania.

3.2.4 Línies estratègiques

- 1 Proximitat a les necessitats del territori i de les persones, les empreses i altres actors econòmics i socials amb una mirada innovadora i de reequilibri territorial.
- 2 Especialització dels serveis i programes per a la seva adaptació a la diversitat de la ciutat: col·lectius, sectors i territoris.
- 3 Transversalitat de la prioritat de l'ocupació.
- 4 Facilitació de l'economia plural, potenciant l'Economia Social i Solidària, l'emprenedoria col·lectiva i la innovació social.
- 5 Facilitació de projectes vitals-professionals mitjançant serveis integrats.
- 6 Facilitació per tal que les empreses evolucionin cap a models d'alt retorn social i ambiental.
- 7 Definició, ordenació i coordinació de l'ecosistema públic-privat-comunitari.
- 8 Millora del benestar i cura de la professionalització de les persones treballadores, fomentant-ne l'excel·lència, la transversalitat, la participació i el desenvolupament del talent.
- 9 Incorporació de la perspectiva de gènere i de diversitat a totes les actuacions internes i externes.
- 10 Incorporació de la missió, estratègies i objectius integralment per part de la plantilla i transversalment a les diferents àrees i serveis.

3.2.5 Àmbits clau³

OCUPACIÓ

Acompanyem la ciutadania durant tot el procés de recerca de feina.

EMPREDORIA

Donem suport a les persones emprenedores per fer realitat la seva idea de negoci, sigui de forma col·lectiva, comunitària o individual.

EMPRESES

Ajudem a les empreses i organitzacions a créixer, connectar-se amb l'ecosistema i consolidar-se en models socialment responsables.

CIBERNÀRIUM

Oferim formació tecnològica a les persones que cerquen feina, emprenedores i professionals, en format *Long Life Learning*.

DESENVOLUPAMENT LOCAL

Dissenyem i implementem plans a mida dels diferents districtes de la ciutat, amb un model públic-privat-comunitari.

³ La prestació de tots aquests serveis es fa en clau de territori, incloent-hi la perspectiva de gènere i de diversitat, des d'una visió d'economia plural.



4

Diagnòstic de síntesi

4.1 Context

En els seus 30 anys de vida, Barcelona Activa ha tingut un evolució històrica important en quant al seu desenvolupament estructural i al seu estil de gestió.

En aquest sentit, s'ha passat de ser una petita empresa, inicialment amb una cinquantena de persones, a ser una empresa mitjana que gestiona aproximadament un col·lectiu professional de més de quatre-centes persones.

A més, s'ha passat d'una organització amb un estil de direcció molt personalitzat, un funcionament molt centralitzat de tipus "familiar", i una Direcció allunyada del conjunt del personal, a una organització que vol gestionar amb visió de futur una realitat complexa i canviant que exigeix la societat actual, i que practica una política d'apropament i interacció activa entre la Direcció i el conjunt de treballadores i treballadors que componen l'organització.

Com ja s'ha comentat anteriorment, aquest nou estil de direcció i gestió ha de promoure una cultura i uns valors que entenguin que l'èxit de l'organització en l'assoliment dels seus propòsits està estretament vinculat al creixement, apoderament, participació activa, compromís i satisfacció de les persones que hi treballen.

Així mateix, ha de ser un nou model de direcció i de gestió que faciliti el diàleg entre iguals, el debat obert, la crítica enfocada cap a la millora, l'estímul a tota mena d'aportacions, la col·laboració com a forma de treball i la confiança com a estil intern de relació.

4.2 Barreres

Des d'aquesta perspectiva, en el seu moment es van detectar determinades barreres⁴ a superar mitjançant el model de D.O., entre les quals destaquen les següents:

- Poca comunicació interna i desconeixement per part del personal de Barcelona Activa de la cartera de serveis que s'ofereix, del treball que es fa a cada àrea, etc.
- Resistència interna al canvi, manca de desenvolupament de la carrera professional i condicions laborals.
- Desmotivació dels equips interns.
- Estructura organitzativa: dimensionament, rigidesa, jerarquia, etc.
- Desequilibri entre càrregues de treball i dimensionament dels equips.
- Manca d'estabilitat de la plantilla i temporalitat de part del personal.



.....
4 Bases per a una nova Barcelona Activa.

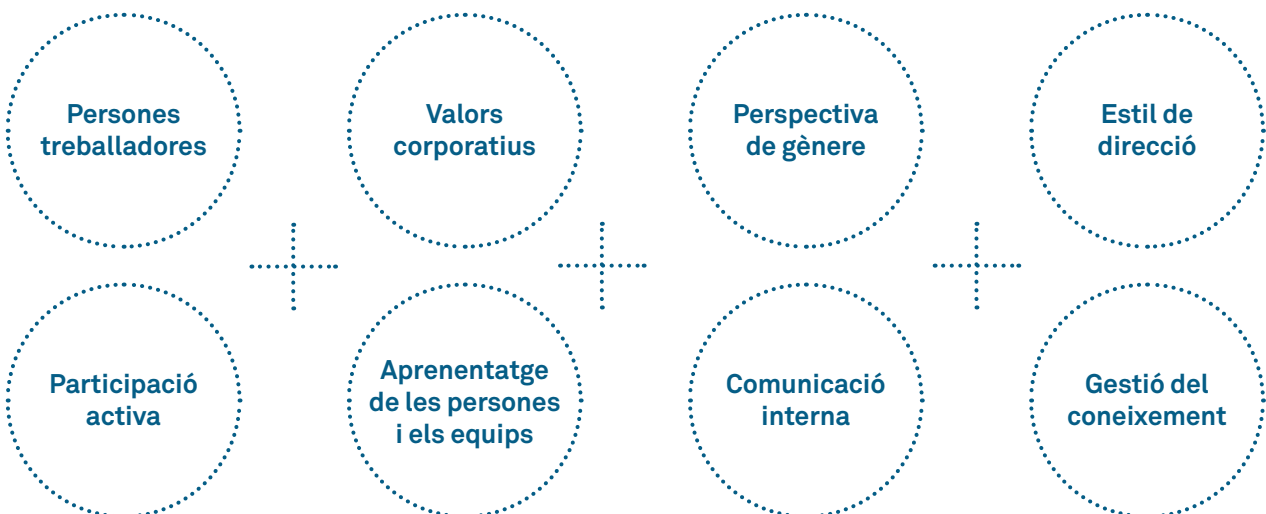
4.3 Necessitats

A la vegada, es van detectar tot un seguit de necessitats que es van traduir en futures línies estratègiques de treball:

- Millora del benestar, amb la professionalització de les persones treballadores, fomentant l'excel·lència, la transversalitat, la participació i desenvolupant el talent (alimentar la motivació, el sentiment de pertinença i la implicació dels equips; disposar de més eines i recursos per a la millora del desenvolupament professional dels equips a través de la formació, la conciliació i altres mecanismes).
- Apoderament de les treballadores i treballadors de manera que es pugui avançar cap a una organització de persones madures, on el valor de les aportacions de cada persona sigui el mateix, superant els rols i responsabilitats formals que cadascuna o cadascú té assignats en l'estructura orgànica de l'organització.
- Incorporació de la perspectiva de gènere i de diversitat a totes les actuacions internes i externes (creació d'un protocol intern que incorpori la perspectiva de gènere i la diversitat, elaboració d'eines específiques realització de formació específica, generació de bones pràctiques, etc.).
- Incorporació integral de la missió, estratègies i objectius per part de la plantilla i, transversalment, a les diferents àrees i serveis (realització de sessions periòdiques amb les treballadores i els treballadors per incorporar els referents estratègics clau al conjunt de l'organització amb el reforç de la comunicació presencial i *online*).
- Establiment d'un marc comú de referència pel que fa a un estil de direcció propi de Barcelona Activa, compartit per totes aquelles persones que tenen responsabilitats directives i de formació.
- Gestió de la complexitat que suposa per a l'organització operar en un marc institucional on intervien diverses regidories i comissionats.

4.4 Paraules clau

Les paraules clau que han d'orientar l'aplicació del model de D.O. per assolir un estil de gestió i de desenvolupament organitzacional d'una nova Barcelona Activa es poden sintetitzar en:





5

Desplegament del model de Desenvolupament Organitzacional

“El desenvolupament organitzacional és un cos de coneixements i pràctiques que milloren l’acompliment organitzacional i el desenvolupament individual, visualitzant l’organització com un complex sistema de sistemes que existeixen dins d’un sistema més gran, cada un d’ells amb els seus propis atributs i graus d’alineació. Les intervencions del DO en aquests sistemes són metodologies inclusives amb enfocaments de disseny estratègic de planificació, organització, desenvolupament de lideratge, administració de canvis, gestió de l’acompliment, coaching, diversitat i equilibri entre el treball i la vida.”⁵

En línia amb el que conceptualitza Matt Minahan, ja s’ha comentat anteriorment⁶ que el plantejament metodològic del D.O. es pot sintetitzar com a un procés de canvi dinàmic i dialèctic que ha de basar-se en una cultura i uns valors estretament vinculats al creixement, l’apoderament, la participació activa, el compromís i la satisfacció de les persones que hi treballen.

També s’ha assenyalat, d’altra banda, que el D.O. ha d’impulsar un ambient de treball que propiciï el diàleg entre iguals, el debat obert, la crítica enfocada

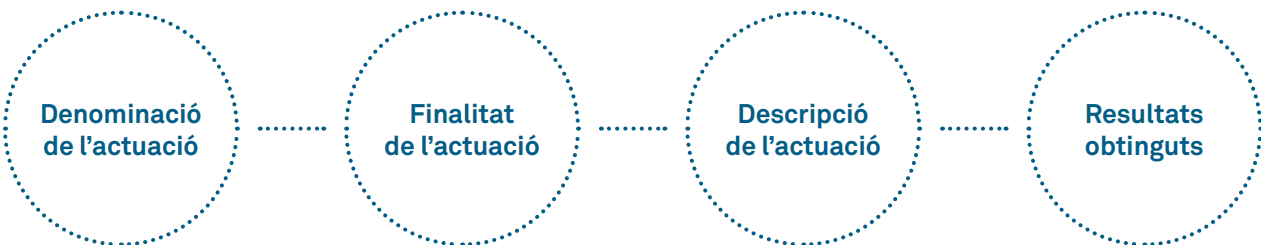
cap a la millora, l’estímul a tota mena d’aportacions, la col·laboració com a forma de treball, i els canvis de comportaments i actituds, així com la confiança com a estil de relació en el conjunt marc laboral.

Així mateix, s’ha remarcat la necessària implicació de la Direcció de l’organització, així com dels seus comandaments intermedis i d’aquelles persones responsables de tota mena d’equips.

Tots aquests elements del D.O. estan incardinats amb el que anomenem la nova Barcelona Activa, amb el corresponent procés de canvi, i s’alineen amb els actius centrals de seva l’estratègia corporativa: naturalesa de l’organització, missió, valors, línies estratègiques i cartera de serveis clau.

A partir dels elements aportats en el diagnòstic (context, barreres, necessitats i paraules clau), s’han generat set àmbits de referència per al desplegament planificat del model de D.O. en la nova Barcelona Activa, portant-se a terme en cada àmbit un seguit d’actuacions per a la millora de l’organització en general i de cadascun dels seus i de les seves professionals en particular.

LES ACTUACIONS ES DESCRUIEN A PARTIR DE LA SEGÜENT ESTRUCTURA:



ELS ÀMBITS DESENVOLUPATS SÓN ELS SEGÜENTS:

- | | |
|--|---|
| <p>1 Les persones com a principal actiu de l’organització</p> | <p>5 La participació del personal</p> |
| <p>2 Els valors que articulen la cultura corporativa</p> | <p>6 L’aprenentatge dels equips i les persones</p> |
| <p>3 La incorporació a totes les actuacions de la perspectiva de gènere</p> | <p>7 La comunicació interna</p> |
| <p>4 L’estil de direcció i comandament</p> | <p>8 La gestió del coneixement</p> |

Veiem a continuació cadascun d’ells.

⁵ Matt Minahan (2010), consultor i professor de l’NTL Institute for Applied Behavioral Science of American University, Washington D. C. Citat a *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*, pàgina 212. José Luis Pariente. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Veracruz México (2011).

⁶ Vegeu pàgina 11.

5.1 Les persones com a principal actiu de l'organització

Des de la conceptualització estratègica feta el 2016 i concretada en el document *Bases per a una nova Barcelona Activa. Sessions de reflexió estratègica participativa per a la concreció del nou model de Barcelona Activa*, l'organització entén que les persones són l'actiu més valuós de l'organització, plantejament que entronca plenament amb les orientacions mestres del D.O. *"El D.O. és un sistema de canvis planificats que s'implanta en sistemes*

*sòcio-tècnics oberts; aquests canvis tendeixen a augmentar l'eficàcia i la salut organitzacional per assegurar el creixement mutu de l'empresa i de les persones que hi treballen".*⁷

En la formulació de Faria Mello, canvi, sistema obert, eficàcia, salut, creixement de l'organització i creixement de les persones, són diferents línies de treball que emmarquen el desplegament de la D.O.

Pel que fa, específicament, al paper i valor de les persones que integren l'organització, les polítiques de Barcelona Activa han posat en marxa diversos tipus d'iniciatives que s'han emmarcat en el desenvolupament de les actuacions següents:

- Informe de riscos psicosocials
- Manual d'acollida
- Estudi de satisfacció i compromís professional
- Programa *Activa't fent salut!*
- Mesures per a una nova organització del temps de treball
- Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC

5.1.1 Informe de riscos psicosocials

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Conèixer quines són les dimensions psicosocials més desfavorables per a les treballadores i els treballadors de Barcelona Activa, a fi d'impulsar mesures de millora en l'organització i en l'entorn de treball a l'organització.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Les formes d'organització del treball que afecten tant a l'ambient físic com als processos de treball i altres factors del desenvolupament organitzatiu de les organitzacions, tenen una gran repercussió sobre les relacions humanes de les persones treballadores i generen l'aparició de riscos laborals.

Els factors de risc psicosocials són aquells que fan referència a les condicions de treball i, sobretot, a la seva organització, que afecten la salut de les persones mitjançant mecanismes psicològics o fisiològics. En termes de prevenció de riscos laborals, els factors de risc psicosocials representen l'exposició a efectes negatius d'estrès, malaltia o l'alteració de les condicions de salut que es puguin produir en les persones treballadores.

L'Agència Europea per a la Seguretat i Salut en el Treball defineix l'any 2002 els "riscos psicosocials" com els aspectes de disseny, organització i gestió del treball, així com del context social i medi ambiental, que poden causar un dany psicològic, social o físic a les persones treballadores. Per la seva banda, l'Organització Mundial de la Salut (OMS) té en compte també aquest concepte, en considerar que 'salut' no és només l'absència de malaltia, sinó una situació de benestar físic, psíquic i social.

L'estudi fet l'any 2016 per Barcelona Activa es va dur a terme mitjançant l'Avaluació de Riscos Psicosocials ISTAS21 (CoPsoQ) en la seva versió mitjana del qüestionari, metodologia per a l'avaluació i intervenció preventiva davant del risc psicosocial, elaborada per l'Institut Nacional de Salut Laboral de Dinamarca i per l'Institut Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).






Aquesta avaluació es realitzà mitjançant un qüestionari que contempla cinc blocs de dimensions: exigències psicològiques, influència i desenvolupament d'habilitats, suport social en l'organització i qualitat de lideratge, compensacions, i doble presència. El qüestionari identifica els riscos, facilita la localització dels problemes i el disseny de solucions adequades, i aporta valors poblacionals de referència que representen un objectiu d'exposició raonablement assumible a curt termini per part de l'organització.

El mètode ISTAS21 proposa, d'altra banda, un procés d'intervenció que engloba des de les fases prèvies de planificació, fins a l'aplicació i avaluació de les mesures de millora a implementar.

L'enquesta es va passar per mitjà telemàtic el mes novembre de 2016.

7 Fernando Achilles de Faria Mello (1983), consultor i professor de la Universitat de Brasília.

RESULTATS OBTINGUTS

-  Sobre un total de 367 treballadores i treballadors, es van contestar 250 qüestionaris (68% de participació).
-  Participació per llocs de treball: personal de direcció (nivell 1) 50%; responsable (nivells 2-3) 70,60%; personal tècnic *front-office* (nivells 4-5-6) 57%; personal tècnic *back-office* (nivells 4-5-6) 73%; personal administratiu *front-office* (nivells 7-8-9-10) 30,80%; personal administratiu *back-office* 96,10%; personal becari/FP Dual 30%.
-  Participació per sexe: dones 72,16%, homes 55,20% (respecte al seu sexe).
-  La taula que es presenta a continuació mostra els 20 factors més destacats endreçats en funció de la situació més desfavorable per a la salut. Es a dir, la primera exposició és la que afecta a una major proporció de la plantilla (Ritme de treball), i l'última és la que concentra menor proporció de persones treballadores exposades a la situació més desfavorable (Confiança vertical).
-  Aquests resultats han de permetre aplicar mesures concretes per millorar aquelles dimensions que es mostren més desfavorables per a les treballadores i els treballadors de Barcelona Activa.

Dimensió	A millorar	Situació intermèdia	Més favorable
Ritme de treball	89,5	7,1	3,4
Exigències emocionals	64,1	26,6	9,3
Exigències quantitatives	63,7	31,6	4,6
Previsibilitat	62,7	32	19,1
Conflicte de rol	49	32	19,1
Qualitat de lideratge	46	34,6	19,4
Claredat del rol	44,2	35,8	20
Doble presència	40,7	45,6	13,7
Inseguretat sobre les condicions de treball	40,4	30,8	28,7
Inseguretat sobre l'ocupació	36,7	32,5	30,08
Exigències d'amagar emocions	36,4	29,3	34,3
Suport social de comandaments superiors	28,5	32,2	39,3
Influència	27,4	54	18,6
Justícia	26,4	23,4	50,02
Sentiment de grup	25,8	30	44,2
Suport social de companys	25,5	46	28,5
Possibilitats de desenvolupament	14,2	32,5	53,3
Sentit del treball	11,7	22,9	65,4
Reconeixement	5,9	8,4	85,7
Confiança vertical	1,7	12,3	86

5.1.2 Estudi de satisfacció i compromís professional

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Conèixer la percepció general de les persones que integren l'organització en un moment concret per identificar aspectes que es puguin millorar en quant a satisfacció i compromís professional, mitjançant la presa de decisions i l'adopció de mesures concretes.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

L'estudi de satisfacció i compromís professional per a persones treballadores de Barcelona Activa es va dur a terme el juny de 2018. Els objectius que perseguia l'estudi eren els següents:

- Conèixer la percepció de les persones treballadores en relació a l'alineació dels **valors** de Barcelona Activa.
- Conèixer el **nivell de satisfacció i compromís** de les persones treballadores.
- Identificar **fortaleses i oportunitats** de millora.
- Valorar l'impacte de les **mesures i decisions**, i comparar les diferències entre diferents variables sociolaborals/demogràfiques.
- Identificar possibles **relacions entre variables dependents**.
- Definir propostes d'actuació per millorar el nivell de satisfacció, compromís i benestar psicosocial.
- Comparar els resultats amb referències poblacionals externes (**benchmarking**).
- Integrar-ho en el funcionament dels sistemes de **gestió i presa de decisions** de Barcelona Activa.

Per elaborar l'estudi es van prendre com a antecedents:

- La identificació de barreres i dificultats obtingudes en la sessió amb participació del personal realitzada el setembre de 2016: poca comunicació interna; manca de desenvolupament de la carrera professional i condicions laborals; desequilibri entre càrregues de treball i dimensionament dels equips; i manca d'estabilitat de la plantilla.
- Els factors més destacats de l'anàlisi de riscos psicosocials realitzat el desembre de 2016: ritme de treball; exigències emocionals; exigències quantitatives; previsibilitat; conflicte de rol; i qualitat del lideratge.
- Els reptes i millores més sol·licitats per tots els col·lectius professionals obtinguts de les sessions per a col·lectius amb la Direcció General durant l'any 2017: millorar la distribució de càrrega de feina; facilitar l'estabilitat laboral; més i millor planificació de les tasques; millores en la comunicació interna; promoció de la carrera professional; i excés de burocràcia.

Es va dissenyar, adaptar i aplicar un qüestionari i una metodologia (quantitativa i qualitativa) per conèixer la satisfacció i compromís percebut mitjançant un qüestionari de 80 ítems, més 3 preguntes obertes.

Com a variables independents d'anàlisi es varen considerar: sexe, edat, lloc de treball, departament/secció, relació laboral, antiguitat i horari.

Per garantir l'anonimat i la confidencialitat no es van analitzar ni presentar els resultats per a col·lectius inferiors a 6 persones.

El 80 ítems del qüestionari van estar repartits en **tres blocs**, amb un total de 16 dimensions:

- 5 dimensions relacionades amb els valors de Barcelona Activa: esperit de servei públic i ètica; diversitat i igualtat; cooperació; creativitat, flexibilitat, adaptabilitat, innovació, transformació digital; i compromís social i entorn, sostenibilitat (22 ítems).
- 3 dimensions de compromís: vigor; absorció; dedicació (*Utrecht Work Engagement Scale*) (17 ítems).
- 8 dimensions de satisfacció i compromís del Model R 3.0 Psicosocial de *Audit & Control Estrès*: transparència i comunicació; estímul de fortaleses; apoderament, autonomia, participació; reconeixement; lideratge resiliència i comandaments intermedis; necessitats i recursos; orgull de pertinença, satisfacció; equilibri vida-treball (41 ítems).

Les tres preguntes obertes eren les següents:

- Quines 3 coses valoreu més de Barcelona Activa?

- Quines 3 coses creus que es valoren més des de fora de Barcelona Activa (persones usuàries, ciutadania, Ajuntament, empreses proveïdores, altres).

- En quines 3 coses es podria millorar per sentir-te més compromès/essa i satisfet/a.

El temps mitjà per contestar el qüestionari estava ponderat entre els 15 i 20 minuts, aproximadament.

RESULTATS OBTINGUTS

- Sobre un total de 426 treballadores i treballadors es van contestar 277 qüestionaris (65,02% de participació).

- La participació per llocs de treball fou: personal de direcció (nivell 1) 71,43%; responsable (nivells 2-3) 66,67%; personal tècnic superior (nivell 4) i tècnic mig (nivell 5) 64,17%; expert/a docent (nivell 6) 72,73%; personal administratiu (nivells 7-8-9-10) 65,12%; personal becari/FP Dual 33,33%.

- La participació per sexe va ser: dones 67,08%, homes 53,85% (segons el seu sexe).

- La participació per relació laboral fou: fix (contracte indefinit o fix-discontinuu) 69,16%; temporal (contracte per obra i servei; interinatge i/o pràctiques) 61,34%; becari/ària – alumne/a FP Dual 27,78%.

- La taula que es presenta a continuació mostra el resum dels resultats generals segons les dimensions del qüestionari endreçats en funció de la mitjana obtinguda:

Dimensions	Mitjana
Reconeixement / Retribucions	5,71
Creativitat, Flexibilitat, Adaptabilitat, Innovació	5,87
Transparència i Comunicació	5,99
Estímul Fortaleses	6,04
Necessitats Bàsiques / Condicions i Recursos	6,16
Cooperació	6,45
Satisfacció	6,84
UWES: Absorció	6,91
Compromís Social i Entorn	6,93
Apoderament / Autonomia	7,04
Equilibri Vida-Treball	7,18
Diversitat i Igualtat	7,22
UWES: Dedicació	7,31
Esperit Servei Públic i Ètica	7,34
Lideratge Resilient i Comandaments Interns	7,67
UWES: Vigor	7,71
Orgull de Pertinença / Satisfacció	7,91
Mitjana total global	6,84

- ✓ Les tres aportacions més valorades en la pregunta oberta "Quines 3 coses valoreu més de Barcelona Activa" són:

- Les condicions laborals (58 ítems)
- La conciliació laboral i personal (43 ítems)
- L'ambient de treball (38 ítems).

- ✓ Les tres aportacions més valorades en la pregunta oberta "Quines 3 coses creus que es valoren més des de fora de Barcelona Activa (persones usuàries, ciutadania, Ajuntament, empreses proveïdores, altres)" són:

- La professionalitat (53 ítems)
- Els serveis de qualitat prestats (32 ítems)
- La innovació (29 ítems).

- ✓ Les tres aportacions més valorades en la pregunta oberta "En quines 3 coses es podria millorar per sentir-te més compromès/essa i satisfet/a són:

- L'estabilitat (27 ítems)
- La promoció professional (19 ítems)
- La carrera professional i la comunicació entre departaments (18 ítems).



Com a síntesi del conjunt d'aportacions recollides s'extreuen les conclusions següents:

- Es donen elevats nivells de satisfacció i de compromís professional.
- L'efecte positiu que genera sobre l'opinió de les persones treballadores el desplegament dels valors i línies estratègiques de Barcelona Activa.
- La diversitat i la igualtat d'oportunitats també generen un efecte positiu sobre els nivells de compromís i satisfacció.
- D'acord a les conclusions i als diferents models utilitzats en l'estudi, es creu convenient dur a terme accions relacionades amb l'estímul de fortaleces i de reconeixement professional, i continuar potenciant accions per consolidar l'orgull de pertinença, l'equilibri de vida i treball, i el lideratge resiliència i de comandaments intermedis.



L'estudi planteja, finalment, les línies i proposta de mesures d'actuació següents:

- Fomentar la col·laboració i comunicació entre totes les àrees i centres de treball, i potenciar la creació de projectes "ad hoc" i de R+D+I amb equips transversals.
- Conèixer i visitar altres àrees i centres de treball.
- Mantenir actualitzades i millorar el desenvolupament professional de les persones treballadores mitjançant la comunicació interna.
- Continuar preguntant a les persones treballadores i donar resposta visible als seus suggeriments i expectatives.
- Practicar la transparència amb les persones treballadores tant com sigui possible.
- Tractar el talent com a capital humà per aprofitar, detectar, potenciar, coordinar i complementar els equips, generant sinergies.
- Potenciar el rol de mentoria de les persones que formen part dels equips de comandaments intermedis per orientar i col·laborar en el desenvolupament professional de les persones i dels seus equips.
- Aprofitar les persones líders per mantenir i reforçar l'orgull de pertinença, l'estímul de fortaleces i el reconeixement.
- Estudiar les necessitats formatives i de desenvolupament individuals i col·lectives, ajustant i adaptant l'oferta formativa quan calgui.
- Inspirar el creixement de les persones treballadores animant-les a participar en projectes transversals que generin motivació.
- Millorar la percepció de possibilitats de desenvolupament i de promoció.
- Seguir reforçant constantment els valors de l'organització.
- Continuar i estendre, quan sigui possible, les polítiques de flexibilitat.
- Continuar fomentant l'equilibri entre treball i vida personal i familiar.
- Potenciar, donar suport i reconèixer les iniciatives i les noves idees.
- Realitzar revisions de l'acompliment positives i motivadores.
- Treballar en la millora o increment dels estats psicològics positius de les persones treballadores.



Des del punt de vista del **benchmarking**, comparant els resultats de Barcelona Activa amb empreses internacionals, Barcelona Activa destaca en la dimensió de lideratge i comandaments intermedis (7,67) i en la relació positiva entre companys inclòs en la dimensió Cooperació (6,47). Així mateix, en l'apartat de comparativa amb altres organitzacions, Barcelona Activa també destaca per sobre de la mitjana, només superada per les puntuacions vinculades a PIME.

5.1.3 Mesures per a una nova organització del temps de treball

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Posicionar Barcelona Activa en l'avantguarda de polítiques actives que facilitin la conciliació i els nous usos del temps del treball de les persones i permetin avançar cap a una organització del temps més saludable, igualitària i eficient, que contribueixi a una major igualtat d'oportunitats entre dones i homes, així com donar suport a les propostes del pacte per a la reforma horària.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

En la societat actual, trobem moltes persones que viuen amb dificultat el fet de poder trobar l'equilibri entre el món laboral i el familiar o personal. Un dels reptes de les organitzacions és el d'afavorir la conciliació de la vida personal, professional i familiar per aconseguir aquest desitjable equilibri.

Les polítiques actives, amb accions i mesures que permetin i facilitin la conciliació i els nous usos del temps del treball són aspectes fonamentals per arribar a una societat més justa, equilibrada i ben organitzada. Per a totes les organitzacions, aquestes polítiques han de permetre establir estratègies per posicionar-se com a organitzacions competitives i socialment sostenibles.

La conciliació fa referència a polítiques relacionades amb el temps de treball, que el vincula amb d'altres temps de vida de les persones, com són el temps personal, el temps de lleure i el temps familiar, aquest dedicat a la cura i l'atenció de persones dependents.

Les polítiques actives de conciliació, d'altra banda, es concreten en mesures que afavoreixen la comptabilització de les esferes dels temps de vida de les persones. Es tracta, per tant, de mesures adreçades a millorar la qualitat de vida de les treballadores i treballadors d'una organització.

En aquest context, Barcelona Activa forma part del Pacte del Temps de Barcelona, promogut per l'Ajuntament, una iniciativa municipal que cerca el compromís de la ciutadania i del propi Consistori per impulsar accions en l'àmbit dels usos del temps que contribueixin a la reducció de les desigualtats socials, a la millora de la qualitat de vida, i a la promoció d'una economia plural al servei de les persones.

El Pacte del Temps de Barcelona vol ser un espai de diàleg i un instrument viu i en constant evolució que faciliti l'acció conjunta de veïnes i veïns, organitzacions, institucions i de l'Administració per construir una ciutat on les persones es (re)apropriïn del seu temps i puguin organitzar-lo per tal de satisfer les seves necessitats. És des d'aquesta concepció del temps com a dret de ciutadania que es plantegen els objectius del Pacte del Temps i les accions i mesures que el conformen.

El Pacte compta amb el suport de la Xarxa NUST-Nous Usos Socials del Temps, iniciativa creada el 2006 per l'Ajuntament de Barcelona, i formada per empreses compromeses amb facilitar una millor gestió del temps i conciliació de la vida laboral, familiar, personal i social, afavorint la productivitat i un clima de confiança que beneficiï tant a l'empresa i organització com a les persones que hi treballen, i contribuint a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania.

La xarxa d'empreses està formada per més de 100 empreses i organitzacions (petites, mitjanes i grans) de diferents sectors d'actuació, que presenten bones pràctiques implementades en les seves organitzacions.

Barcelona Activa, que en forma part, hi aporta una bona pràctica vinculada al fet que les persones amb filles i/o fills a càrrec poden reduir la jornada fins a un terç, amb el 100% del sou durant un any, i les seves hores són substituïdes.

A banda d'aquesta actuació, Barcelona Activa ha posat en marxa durant el 2018 un paquet de 15 mesures per a una nova organització del temps del treball que es descriuen a continuació.



RESULTATS OBTINGUTS

Les mesures, que són d'aplicació general i es poden adaptar en funció de les necessitats dels diferents serveis o activitats, estan estructurades en quatre eixos: compactar la jornada laboral, introduir horaris flexibles, avançar els menjars, i millorar l'eficiència.

Les mesures adoptades són les següents:

-  **Flexibilitzem l'hora d'entrada:**
es podrà iniciar la jornada laboral entre les 7:30 i les 9:30 h, per millorar la conciliació de la vida familiar, personal i laboral.
-  **Promovem les reunions virtuals:**
reduïrem un 30% els desplaçaments per a reunions. Fomentem la utilització de les conferències telefòniques i equips de videoconferència, contribuint a fer més productiu el temps de treball.
-  **Flexibilitzem els horaris per realitzar la jornada. Compactació de la jornada:**
es poden realitzar tres jornades laborals de 6 hores entre 7:30 i 15:30 h + 2 tardes. Més temps disponible per a la vida familiar, personal i comunitària.
-  **Fem més productives les reunions:**
les sales de reunions disposaran d'espais assenyalats per dipositar els telèfons mòbils i tauletes digitals a l'inici de les reunions. Hi haurà pautes que regularan els moments per a consultar possibles urgències.
-  **Flexibilitzem l'hora de sortir:**
entre 17:00h i, excepcionalment, fins a les 20:00h. Sortim de treballar a hores raonables.
-  **Afavorim la concentració i aprofitament de les sessions formatives:**
no utilitzem telèfons mòbils ni tauletes digitals en les sessions de formació interna, excepte en els moments de descans programats.
-  **Compactem els horaris de matins:**
si la persona treballadora ho desitja pot intercanviar els 30 minuts d'esmorzar per 30 minuts per dinar. Podem regular els àpats i sortir abans de la feina per conciliar la vida personal i laboral.
-  **Fem més productiu el temps de treball:**
es programarà formació general en Outlook, Team, gestió de projectes, Faceteam, etc., per fer més productiu el nostre temps de treball.
-  **Avancem l'horari de dinar:**
l'horari per als àpats és entre les 13:00 i les 15:00 h, per anar convergint amb els horaris europeus i amb una vida més saludable.
-  **Garantim el dret a la desconexió digital:**
no s'enviaran correus electrònics, ni *telegrams*, ni *whatsapps* amb temàtica laboral, entre les 20:00 h i les 7:00 h del matí, ni en caps de setmana ni festius, excepte en cas de necessitat i/o d'urgència.
-  **Menjadors per a les persones treballadores:**
en els equipaments on es disposa de menjador per a les persones treballadores, aquests estaran disponibles a partir de les 13:00 h per fomentar un horari més saludable.
-  **Evitem el treball en cap de setmana:**
no enviarem estudis i informes els divendres per a la seva revisió durant el cap de setmana. Aquests s'hauran de fer arribar a les persones interessades entre dilluns i dimecres, prioritàriament, per garantir el descans de les persones treballadores els caps de setmana.
-  **Reduïm al mínim els àpats de feina:**
els dinars de feina es reduiran a un màxim de 4 al mes. Aconseguirem reduir l'estrès i millorarem la nostra salut.
-  **Fem més eficaces les reunions:**
s'implementarà un sistema eficaç amb pautes concretes a totes les reunions. Promovem la puntualitat, l'oportunitat i l'eficàcia en les trobades de treball.
-  **Reunions en horari laboral:**
promovem que els horaris per a reunions convocades per personal de Barcelona Activa siguin entre les 9:30 i les 13:00 h, i les convocatòries d'inici de reunions a les tardes es realitzin entre les 15:00 h i les 16:30 h.

5.1.4 Manual d'acollida

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Facilitar la presa de contacte, el coneixement i la integració òptima a Barcelona Activa de totes les persones treballadores que s'incorporen a l'organització mitjançant el document *Ja ets Barcelona Activa. Manual d'acollida. Tot el que cal saber quan entres a treballar a Barcelona Activa.*

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Tot procés d'entrada d'una nova persona treballadora a l'organització requereix d'actuacions específiques i eines que facilitin encarar una incorporació òptima i amb garanties, beneficiant, així, a la persona i a l'organització de forma eficient i en el mínim temps possible.

El pla d'acollida regula, facilita i agilitza el procés d'incorporació a l'organització, és a dir, estableix les pautes que cal seguir en les diferents fases de la recepció de la nova persona treballadora.

La formació d'acollida ha d'aportar a la persona que s'incorpora la informació i els coneixements

sobre l'organització que l'acull, el seu departament o àrea, el seu lloc de treball i, també, les eines i el funcionament general de l'organització, a més de certa informació sobre el context, l'entorn i la seva finalitat.

El Manual d'acollida, creat i posat en circulació l'any 2018, és l'instrument que permet compartir coneixements, vincular les noves persones que s'incorporen a l'organització, i començar a fomentar el sentit de pertinença, aportant informació a la persona nouvinguda sobre els seus aspectes estratègics i de funcionament, així com sobre el lloc de treball on s'incorpora.

Ja ets Barcelona Activa. Manual d'acollida. s'estructura en els apartats següents:

1. Benvinguda de la directora general

2. Barcelona Activa

- Qui som
- Missió
- Valors
 - Igualtat d'oportunitats i progrés social
 - Cooperació dins de l'organització i amb d'altres
 - Economia social i sostenible al servei de les persones
 - Esperit de servei públic i ètica professional i personal
- Línies estratègiques i objectius
- Quins serveis oferim
 - Ocupació
 - Emprenedoria
 - Empreses
 - Cibernàrium
- Resultats

3. On som

- Equipaments de Barcelona Activa
 - Seu Central
 - Porta 22
 - Convent de Sant Agustí
 - Ca n'Andalet
 - Centre per a la iniciativa emprenedora Glòries
 - Incubadora Glòries
 - Incubadora Almogàvers
 - Incubadora ESABIC
 - Incubadora MediaTIC
 - Oficina d'Atenció a les Empreses (OAE) i Espai Barcelona
 - Parc Tecnològic
 - Cibernàrium
 - InnoBA
 - Nou Barris Activa
- Barcelona Activa, molt present i activa al territori

4. Organització: transversalitat, participació i comunicació

- Organigrama
- Funcions generals de les direccions
- Missió de les direccions:
 - Direcció Executiva d'Estratègies de Foment de l'Ocupació
 - Direcció Executiva d'Emprenedoria, Empresa i Innovació
 - Direcció Executiva de Desenvolupament Econòmic de Proximitat
 - Direccions Operatives de Suport
- Sistema de coordinació: transversalitat i participació
- La comunicació:
 - Comunicació externa
 - Comunicació interna

5. Què més cal saber

- El portal de recursos humans
- La formació interna
 - *Activa't fent salut*
 - Formació adreçada al creixement professional
- La gestió de la qualitat
- Prevenció de riscos laborals:
 - Potencials situacions d'assetjament a la dignitat i discriminació en el treball
 - Aspectes normatius

6. La igualtat de gènere i la diversitat

- La igualtat d'oportunitats
- La igualtat de gènere
- Pla d'Igualtat de Barcelona Activa
- Comportaments no tolerables



RESULTATS OBTINGUTS



A cada persona que s'incorpora a Barcelona Activa se li fa a mans el material *Ja ets Barcelona Activa. Manuel d'acollida*, com a element clau del seu procés d'integració a l'organització.

5.1.5 Programa *Activa't fent salut!*

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Conscienciar i donar suport a les persones treballadores sobre la importància d'adquirir hàbits saludables per millorar la qualitat de vida i el benestar, fomentar la creació d'entorns saludables i promoure'n la seva pràctica.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

L'any 2016 es va posar en marxa el programa *Activa't fent salut!*.

El programa està articulat en tres eixos:

- 1** El foment de l'alimentació saludable
- 2** L'ajuda per combatre el tabaquisme
- 3** La promoció d'hàbits saludables

El programa desenvolupa diferents tipus d'activitats, tals com:

- Sessions informatives sobre alimentació sana
- Iniciatives per incentivar i promoure l'activitat física
- Campanyes informatives sobre els problemes derivats del consum de tabac
- D'altres que puguin avançar en la finalitat plantejada



RESULTATS OBTINGUTS



En el marc del Programa s'han dut a terme els tallers següents:

- Alimentació saludable de proximitat i temporada (2017 i 2018): 80 persones.
- Taller de gestió de l'estrès (2017): 30 persones.
- Taller d'hàbits ergonòmics (2017): 16 persones.
- Taller d'ús de la veu (2017): 42 persones.
- Taller de ioga (2018): 95 persones.

5.1.6 Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Assegurar orgànicament i estructuralment les polítiques estratègiques de Barcelona Activa relatives a l'impuls d'un nou l'estil de gestió i del desenvolupament organitzatiu, mitjançant la creació d'una Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Al darrer quadrimestre de 2016 es van començar a establir les bases de la nova Barcelona Activa, redefinint la seva missió, establint els quatre valors corporatius fonamentals, concretant 10 línies estratègiques, i establint 29 objectius vinculats. Aquestes bases han estat la brúixola que ha orientat les polítiques i les estratègies de l'organització durant aquest període de temps.

Orgànicament, es posa en marxa la nova Direcció Executiva d'Innovació Socioeconòmica i Proximitat, alhora que es reorienten les direccions executives d'Empresa, d'Emprenedoria i Innovació, i d'Estratègies de Foment de l'Ocupació, incorporant-hi nous programes i noves metodologies ajustades a les necessitats i demandes expressades per la societat barcelonina.

En aquesta línia d'avenç i consolidació, el mes de juliol de 2018, la Direcció General de Barcelona Activa va crear i posar en marxa una nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC, el director de la qual s'incorporà al Consell de Direcció de l'organització, integrat per la Direcció General i les tres direccions executives esmentades.

La nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC és una aposta ferma per assegurar políticament i organitzativament la generació d'un nou estil de gestió corporatiu de les persones i del desenvolupament organitzatiu, basat en els següents punts clau: posar en primer lloc les persones treballadores, promoure els valors corporatius, impulsar un estil de direcció propi, estimular la participació activa del personal, promoure l'aprenentatge de les persones i dels equips, reforçar la comunicació interna, i implementar la gestió del coneixement.

Entre d'altres accions, aquesta política ha consolidat un nou model de gestió de matriu participativa, a

partir de l'organització de convencions semestrals amb la intervenció directa del personal, trobades anuals amb els diferents col·lectius professionals, i el funcionament d'equips de treball transversals.

D'altra banda, la política desplegada per la nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC ha assolit avenços en els àmbits següents: desplegament d'un nou pla de formació, que incorpora tots els cursos de foment de les polítiques d'igualtat i diversitat; elaboració del primer Pla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC); millora dels canals i dels continguts de comunicació interna (*Flaix*, Butlletí i Destacats); reforçament de la qualitat del treball amb nous procediments i protocols; definició del primer *Business Intelligence*, que ajudarà a gestionar els informes GAT de manera més autònoma i eficient; i acord i aplicació de mesures vinculades a una nova organització del temps, que milloraran la salut, el benestar i l'eficiència en la vida professional i personal.

En síntesi, es tracta d'entendre com a eix estratègic de l'organització el de la millora de la qualitat i el benestar de la plantilla a partir d'una política de desenvolupament organitzatiu integral.

Estructuralment, la nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC incorpora en una sola estructura de més pes estratègic corporatiu les anteriors Direcció Operativa de Recursos Humans i Direcció Operativa de Desenvolupament Organitzatiu.

La Direcció Operativa de Recursos Humans es reconverteix en la Direcció Operativa de Gestió del Talent Corporatiu. Així mateix, la nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC continua coordinant i desenvolupant el Departament d'Estudis de la Gerència de Política Econòmica i Desenvolupament Local.

RESULTATS OBTINGUTS



Constitució i posada en marxa de la Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC, mitjançant la qual s'assegura el desplegament de polítiques i mesures que fan de la gestió de les persones i del desenvolupament organitzacional un dels eixos estratègics en les polítiques corporatives de Barcelona Activa.

5.2 Els valors que articulen la cultura corporativa

En el D.O., el paper de la cultura corporativa és un element cabdal a l'hora d'impulsar canvis que millorin el funcionament, l'eficàcia i l'eficiència d'una organització.

La cultura corporativa ve manifestada, principalment, a través d'uns determinats valors que són complementats per comportaments professionals clarament identificables i diferenciadors d'altres organitzacions, creences i rituals organitzatius compartits, així com per relats i mites referencials per a la història de l'organització (de tipus fundacional, sobre l'exemplaritat de professionals concrets, de superació de situacions o moments difícils, etc.).

En aquesta línia, i com ja s'ha indicat anteriorment⁸ Hornstein i Burke (1971), afirmen que el D.O. és *"un procés de creació d'una cultura que institucionalitza l'ús de diverses tecnologies socials per regular el diagnòstic i canvi de comportament, entre persones, entre grups, especialment els comportaments relacionats amb la presa de decisions, la comunicació i la planificació en l'organització"*.

Burke (1994) s'apropa de nou a la interrelació entre cultura corporativa i D.O. quan afirma que *"la D.O. és un procés de canvi planificat en la cultura d'una organització, mitjançant la utilització de les tecnologies de les ciències de la conducta, la investigació i la teoria"*.⁹

Barcelona Activa es plantejà el 2016 fer un canvi de la cultura corporativa i va definir, de forma participativa amb el conjunt del personal, quatre valors corporatius que han estat una de les principals palanques de canvi per a la transformació de l'organització.

Aquesta interacció entre canvi de cultura corporativa i la definició dels valors que orienten l'organització i l'enfocament del D.O. s'ha emmarcat en el desenvolupament de les actuacions següents:

- Desplegament dels valors corporatius.
- II Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes, 2017-2020
- Pla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC)
- Sistema de Gestió de la Qualitat



⁸ Vegeu pàgina 8.

⁹ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, pàgina 358. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

5.2.1 Desplegament dels valors corporatius

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Enfortir el coneixement dels quatre valors corporatius, generant sentit de pertinença i consolidant la seva interiorització en el dia a dia per part de totes les persones treballadores que formen part de projectes de Barcelona Activa, a través de sessions experiencials sobre els valors organitzatius, i reforçant la seva alineació als objectius estratègics de Barcelona Activa.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

L'actuació es planteja a partir dels quatre valors corporatius:



Igualtat d'oportunitats i progrés social

Promoure el desenvolupament d'un model just de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació, que apoderi a la ciutadania, incorpori la perspectiva de gènere i de diversitat en tots els àmbits organitzatius i de forma transversal, i afavoreixi el reequilibri entre territoris.



Economia social i sostenible al servei de les persones

Potenciar un model d'Economia Social i Solidària, on la pluralitat de sectors socials, l'emprenedoria col·lectiva i la innovació social generin un desenvolupament econòmic més just, present en tots i cadascun dels territoris.



Cooperació dins l'organització i amb d'altres

Impulsar internament i externament la cooperació i la professionalitat de les persones treballadores a través de la millora contínua, avançant cap a l'excel·lència de les seves competències i del desenvolupament del seu talent, tot fomentant formes de treball en equip, col·laboratives, transversals i participatives, que afavoreixin el benestar laboral de la ciutadania.



Esperit de servei públic i ètica professional i personal

Impulsar uns serveis públics que avancin cap a una major coordinació de l'ecosistema públic, privat i comunitari on les bones pràctiques, la transparència, l'ètica professional i personal i la virtut pública, com a concreció pràctica d'uns determinats valors, siguin les bases que consolidin el bon govern i l'orientació a la ciutadania.

RESULTATS OBTINGUTS



Accions realitzades per a la promoció dels valors corporatius:

- Publicació de tríptic corporatiu, disponible en paper i al web de Barcelona Activa, amb la informació de la Missió i els Valors de Barcelona Activa.
- Realització de convencions semestrals al voltant dels 4 valors:
 - Cooperació dins l'organització i amb els/les altres: 29 de setembre de 2017.
 - Esperit de servei públic i ètica professional: 23 de març de 2018.
 - Igualtat d'oportunitats i progrés social: 28 de setembre de 2018.
 - Economia social i sostenible al servei de les persones: 5 d'abril de 2019.
- Ubicació d'un vinil amb la informació dels 4 valors corporatius en els vidres de recepció de la Seu Central.

5.2.2 II Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes, 2017-2020

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

El Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes de Barcelona Activa vol aconseguir integrar la igualtat entre dones i homes a l'organització i, a més, contribuir a que la societat prengui consciència que aquest objectiu permet millorar la productivitat i la competitivitat de les empreses de la ciutat, així com les condicions de treball, la formació de les persones treballadores, i la conciliació de la vida laboral, familiar i personal.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

La igualtat entre dones i homes és un principi jurídic universal reconegut en diversos textos internacionals sobre drets humans, entre ells, l'article 14 de la Constitució espanyola que proclama el dret a la igualtat i a la no-discriminació per raó de sexe, i la Convenció sobre l'Eliminació de totes les Formes de Discriminació contra la Dona, aprovada per l'Assemblea General de les Nacions Unides el desembre de 1979.

La igualtat de gènere és, així mateix, un principi fonamental en la Unió Europea. Des de l'entrada en vigor del Tractat d'Amsterdam, l'1 de maig de 1999, la igualtat entre dones i homes i l'eliminació de les desigualtats són un objectiu que s'ha d'integrar en totes les polítiques i accions de la Unió Europea i dels seus països membres.

L'any 2007 es va presentar la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes, amb la finalitat de dur a terme polítiques actives que, de manera integral i coordinada, acabessin amb els obstacles que impedeixen o dificulten la igualtat de gènere en la nostra societat.

Aquell mateix any, un cop presentada la llei per a la igualtat efectiva de dones i homes, Barcelona Activa va impulsar i crear la Comissió d'Igualtat amb la finalitat de vetllar i garantir per la igualtat efectiva de gènere.

Barcelona Activa va elaborar, d'altra banda, el primer diagnòstic i Pla d'Igualtat d'Oportunitats per al període 2009-2010 com principal marc de referència de les polítiques d'igualtat a l'organització. Des d'aleshores, ha avançat en promoure i garantir la igualtat efectiva de gènere i, a finals de 2016, es va presentar el II Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes per al període 2017-2020.

Aquest II Pla recull un conjunt de mesures per garantir que les persones, amb independència del seu sexe, participin igualment en l'accés, la promoció, la formació i en les altres pràctiques que es duen a terme a l'organització, i també per equilibrar la presència de dones i homes a la plantilla.

El II Pla està elaborat per optimitzar la gestió de les persones de l'organització i per eliminar qualsevol tipus de discriminació que hi pugui haver a l'empresa per raó de sexe.

Es tracta de garantir, en definitiva, la igualtat de tracte i d'oportunitats entre les dones i homes que conformen la plantilla de Barcelona Activa i, entre d'altres, cerca les fites següents:

Eliminar els desequilibris i les desigualtats que hi pugui haver en l'organització respecte de la presència, la categoria professional i la participació de dones i homes en tots els àmbits organitzatius.

Garantir que en la selecció, contractació, formació, promoció, retribució salarial, classificació professional i avaluació de l'acompliment es dóna el mateix tracte i s'ofereixen les mateixes oportunitats entre les dones i homes de la plantilla.

Assegurar una gestió adequada del talent de les persones treballadores, deixant al marge els prejudicis i els estereotips que es manifesten en la societat actual.

En aquest sentit, la diagnosi de gènere es va dur a terme mitjançant una metodologia quantitativa i qualitativa basada en una anàlisi de les dades i documentació, i en la participació de les persones treballadores.

Aquesta participació es va mesurar en base a un qüestionari *online* contestat per 205 persones treballadores que, en el seu moment, representaven el 73% de la totalitat de la plantilla.

També es van realitzar un total de 24 entrevistes en profunditat entre persones de la plantilla de Barcelona Activa escollides a l'atzar, a més del treball de seguiment i consens efectuat per la Comissió d'Igualtat en les diverses reunions de treball tècniques realitzades.

La diagnosi de gènere està estructurada en cinc apartats:

- Comunicació corporativa i formació interna
- Transversalitat de gènere
- Representativitat
- Condicions laborals
- Prevenció de riscos laborals i assetjament en l'entorn laboral

Per a cadascun d'aquests apartats es van presentar un total de **41 mesures** específiques per afavorir la igualtat de gènere en l'organització:

- **Comunicació corporativa i formació interna:** es proposen **10 mesures** per assolir els objectius següents:

- Promoure i adquirir una imatge corporativa igualitària que visualitzi el paper de les dones i un llenguatge inclusiu.
- Sensibilitzar i formar la plantilla en igualtat de gènere i diversitat.
- Actualitzar, divulgar i fer accessible la Guia d'Estil per a un llenguatge no-sexista i igualitari, que eviti estereotips de gènere.

- **Transversalitat de gènere:** es proposen **13 mesures** per assolir els objectius següents:

- Aplicar transversalitat de gènere en tots els departaments i accions de Barcelona Activa.
- Realitzar el seguiment i implementació del segon Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes.
- Mantenir la Comissió d'Igualtat i la figura professional d'agent d'igualtat.

- **Representativitat:** es proposen **4 mesures** per assolir els objectius següents:

- Assolir major paritat entre dones i homes, tant a nivell de segregació vertical com de segregació horitzontal.
- Aconseguir en totes les condicions laborals la paritat entre dones i homes.
- Establir processos de selecció i promoció totalment igualitaris.

- **Condicions laborals:** es proposen **9 mesures** per assolir els objectius següents:

- Afavorir l'accés i la permanència de les dones en condicions d'igualtat de sexe i gènere.
- Promoure accions que compatibilitzin l'ocupació amb les responsabilitats familiars i el temps personal.
- Recopilar dades a través d'indicadors elaborats des de la perspectiva de gènere per visualitzar les diferències respecte de les condicions laborals entre les persones treballadores.

- **Prevenió de riscos laborals i assetjament en l'entorn laboral:** es proposen **5 mesures** per assolir els objectius següents:

- Reformar el compromís institucional amb la prevenció i la lluita contra els diferents tipus d'assetjament.
- Intensificar la capacitació i formació de tot el personal en la prevenció de l'assetjament sexual, per raó de sexe i diversitat sexual, i específicament en el departament de Prevenció de Riscos Laborals i Recursos Humans.
- Dotar a les persones que treballen a Barcelona Activa d'estratègies d'actuació davant de situacions d'assetjament en l'entorn laboral.

RESULTATS OBTINGUTS



Principals accions realitzades per promoure i garantir la igualtat de gènere a l'organització i en la gestió interna de Barcelona Activa.

- Incorporació de la figura professional de **l'agent d'igualtat**.
- Elaboració del **Pla de formació en igualtat de gènere** i realització de les tres accions formatives obligatòries per a la plantilla:
 - "Igualtat de gènere, diversitat i mercat de treball" (2017). Hi van participar 370 persones.
 - "Comunicació no sexista, llenguatge inclusiu" (2017-2018). Hi van participar 309 persones.
 - "L'assetjament a la feina. El Protocol de Barcelona Activa" (2018). Hi van participar 332 persones.
- Revisió i actualització del document del **Pla d'acollida en clau de gènere**.
- Elaboració del primer **Manual d'acollida per al personal docent**, que recull, entre d'altres aspectes, la política d'igualtat de gènere de Barcelona Activa, i la inclusió del llenguatge i imatges no sexistes i inclusives.
- Realització d'**accions de sensibilització**. Entre d'altres, es va commemorar amb diferents activitats i actes el dia 8 de març, Dia Internacional de les Dones, el dia 22 de juny, Dia Internacional de l'Educació no Sexista i, el dia 25 de novembre, Dia Internacional per l'Eliminació de la Violència vers les Dones
- Actualització del **Protocol per a la prevenció i l'abordatge de l'assetjament a la feina**, millorant algunes definicions i incorporant l'assetjament per motius de diversitat sexual.
- Introducció de **clàusules socials de gènere en els contractes i convenis** d'empresa, en el marc de l'aplicació de la Guia de contractació pública social de l'Ajuntament de Barcelona.
- Elaboració dels primers **indicadors de pressupostos amb perspectiva de gènere**, experiència que es pretén implementar a tota l'organització, per exemple, en la redacció de criteris per incorporar la **perspectiva de gènere en l'orientació professional**.

ADHESIONS, PREMIS I RECONeixEMENTS

Charter de la Diversidad. Barcelona Activa és una de les 843 empreses signants d'aquest compromís voluntari i gratuït obert a totes les empreses i institucions que vulguin expressar el seu suport, i promulgar els principis d'igualtat, inclusió de la diversitat i de la no-discriminació en l'entorn laboral.



Menció honorífica especial de la Fundación Alares (any 2018), per la bona gestió de la diversitat i la inclusió social i laboral, en el marc dels IV Premis internacionals en gestió de la diversitat humana a l'empresa i la seva inclusió laboral.



Reconeixement durant el 2019 com a bona pràctica per part del Pacte Mundial a les accions de formació i sensibilització en igualtat de gènere adreçades a la plantilla de Barcelona Activa.



Pacto Mundial
Red Española

5.2.3 Pla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) 2018-2020

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Implementar la Responsabilitat Social Corporativa (RSC)¹⁰ en tots els àmbits de l'organització, en aspectes com l'impacte social, les condicions de treball, l'impacte ambiental, el bon govern, i la compra i la contractació responsable, de tal manera que es doni resposta satisfactòria a les expectatives dels diferents grups d'interès de Barcelona Activa.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

El concepte d'RSC implica que les organitzacions decideixen voluntàriament contribuir a l'assoliment d'una societat millor i d'un medi ambient més net. Es basa en la idea de que el funcionament general d'una organització s'ha d'avaluar tenint en compte la seva contribució combinada amb la prosperitat econòmica, la qualitat del medi ambient, i el benestar social de la societat en la qual s'integra.

Pretén buscar l'excel·lència en l'organització, atenant amb especial atenció a les persones i les seves condicions de treball, així com a la qualitat dels seus processos de servei amb la incorporació de les tres facetes del desenvolupament sostenible: l'econòmica, la social i la mediambiental, fet que afavoreix la consolidació de l'organització, promou el seu èxit econòmic i referma la seva projecció de futur.

En aquest context, l'any 2016 es van establir les bases per a un nou pla d'RSC de Barcelona Activa, per tal de definir-ho al llarg de 2017, i posar-ho en marxa a partir de 2018 de forma progressiva a tota l'activitat de l'empresa i rendint comptes del bon govern de l'organització. La missió, valors i estratègies definides per Barcelona Activa condicionen els criteris, l'orientació i el contingut del Pla d'RSC.

En el desenvolupament del Pla d'RSC de Barcelona Activa s'ha tingut en compte el marc institucional extern, conformat, principalment, per compromisos, estratègies, normes i guies ja desenvolupades per l'Ajuntament de Barcelona, i que estan alineades amb criteris i pràctiques de responsabilitat social i sostenibilitat. Aquestes iniciatives són referent i condicionen l'orientació i contingut d'un seguit d'accions d'RSC de Barcelona Activa.

Les **cinc palanques** que marquen el desenvolupament dels objectius i accions estratègiques del Pla d'RSC de Barcelona Activa són:

- 1 Bon govern.** Conjunt de principis, valors, normes i bones pràctiques que han de guiar l'actuació de les persones amb alts càrrecs i directives, i la resta de treballadores i treballadors del sector públic, amb l'objectiu de que les administracions funcionin amb la màxima transparència i ètica pública, i que els serveis que presten siguin de qualitat, eficients i útils per a les persones.
- 2 Persones.** Foment i manteniment d'un entorn de treball de qualitat que afavoreixi la motivació, la retenció del talent i el benestar de les persones.
- 3 Comunitat.** Vetlla per l'honestetat i la qualitat en la relació de provisió de serveis, procurant la satisfacció dels beneficiaris i de les beneficiàries, i l'impacte social de les activitats desenvolupades.
- 4 Cadena de valor.** Gestió dels serveis, des de les empreses proveïdores fins els beneficiaris i les beneficiàries, amb un enfocament especial en els impactes socials i mediambientals. Implica que l'empresa és responsable no només dels seus actes, sinó també dels/de les seus/ves proveïdors/ores, definint uns criteris de compres responsables, en base als quals avaluarà i seleccionarà a les seves empreses proveïdores, fomentant les bones practiques entre elles.
- 5 Medi ambient.** Compromís amb la prevenció de la contaminació, integració de la gestió ambiental en la gestió de l'empresa amb l'objectiu d'eliminar, o almenys minimitzar, els impactes negatius en el medi ambient i potenciar-ne els positius.

.....
10 A partir d'ara RSC.

L'**objectiu general** del Pla de l'RSC de Barcelona Activa 2018-2020 és orientar-se a la millora de quatre àmbits (estratègic, cultural, operatiu, relacional), mitjançant:

- | | |
|--|---|
| <p>1 Activitats destinades a incorporar noves actuacions d'RSC a la seva estratègia i posar en valor les existents.</p> | <p>3 Objectius de l'operativa habitual per millorar en aspectes inclosos en l'RSC.</p> |
| <p>2 Activitats perquè la cultura d'una gestió socialment responsable es reforci i s'alineï amb els valors.</p> | <p>4 Accions per estructurar i millorar la relació amb els grups d'interès.</p> |

Els **objectius específics** del Pla són:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desplegar els eixos estratègics d'RSC de Barcelona Activa, associats a les cinc palanques identificades, en objectius de desenvolupament i línies d'actuació. • Definir i prioritzar els objectius de desenvolupament, alineats amb l'emmarcament general de l'RSC de Barcelona Activa, els resultats de la diagnosi, i de l'anàlisi d'assumpes rellevants. • Identificar i desenvolupar les línies d'actuació associades a l'acompliment dels objectius. | <ul style="list-style-type: none"> • Assignar els recursos materials i humans, de manera que garanteixin la realització eficient i eficaç de les accions. • Establir un sistema integrat de seguiment, control i avaluació de l'execució del Pla d'RSC, mitjançant responsables assignats i indicadors definits. • Facilitar la integració del Pla d'RSC en la gestió de Barcelona Activa, com a eina de millora contínua. |
|---|---|

El **desplegament del Pla d'RSC** s'estructura en eixos estratègics, vinculats a les cinc palanques abans citades, amb els corresponents objectius de desenvolupament, descrits a continuació.

- **Objectius de desenvolupament de l'eix estratègic Bon govern**
 - Posicionar Barcelona Activa com a entitat pública compromesa, adoptant i promovent els principis de responsabilitat social a nivell local i global.
 - Incorporar la cultura i gestió ètica a Barcelona Activa alineada amb el seu model de treball de servei públic.
 - Garantir els requeriments de publicitat activa i el dret d'accés a la informació, consolidant el portal de transparència.
 - Garantir la integració real de l'RSC a Barcelona Activa, mitjançant el lideratge estratègic, la gestió integral, i l'acompanyament a una cultura més sostenible i responsable.
 - Desenvolupament de pautes de comunicació institucional per garantir el diàleg amb grups d'interès.
 - Comunicar l'acompliment de la Responsabilitat Social, contribuint a la transparència, i incloent la receptivitat cap als grups d'interès.

- **Objectius de desenvolupament de l'eix estratègic Comunitat**
 - Ampliar el coneixement dels recursos de Barcelona Activa entre veïnatge i petites empreses de barri, obrint nous mercats i apropant Barcelona Activa a empreses tradicionals.
 - Reforçar l'accessibilitat a la informació i als serveis oferts de Barcelona Activa, potenciant la facilitat i usabilitat dels canals de difusió, així com la seva ampliació.
 - Millorar l'eficàcia de les polítiques públiques de Barcelona Activa, identificant els impactes socials generats en les persones i empreses usuàries.
 - Contribuir al nou model de ciutat com a territori compromès amb el desenvolupament sostenible i responsable a nivell global, mitjançant l'impuls de la Responsabilitat Social Empresarial en el teixit econòmic i productiu.
 - Reforçar el model d'atenció i prestació de serveis centrat en la persona, amb una visió integral i de coparticipació.

- **Objectius de desenvolupament de l'eix estratègic Persones**

- Garantir la comunicació interna, la participació i la transversalitat, per contribuir positivament al benestar i a la professionalització de les persones treballadores de Barcelona Activa.
- Propiciar un millor clima intern per al foment del benestar, de les bones relacions laborals i del compromís organitzacional.
- Millorar la professionalitat de les persones treballadores, com a clau del propi desenvolupament laboral i d'un bon servei a la ciutadania.
- Garantir la igualtat de gènere i diversitat a l'organització i gestió interna de Barcelona Activa.

- **Objectius de desenvolupament de l'eix estratègic Cadena de valor**

- Esdevenir motor de canvi de la ciutat promovent models d'empresa amb alt retorn social i ambiental a través de la compra pública.

- **Objectius de desenvolupament de l'eix estratègic Medi ambient**

- Millorar la sostenibilitat ambiental de Barcelona Activa.

Cadascun d'aquests objectius desplega les corresponents línies d'actuació amb la descripció d'activitats específiques.

RESULTATS OBTINGUTS



Publicació primera Memòria RSC 2019 de Barcelona Activa.



Adhesió al Pacte Mundial de les Nacions Unides. Barcelona Activa, en el marc del seu Pla de Responsabilitat Social Corporativa 2018-2020, es va adherir el mes de setembre de 2018 al Pacte Mundial de les Nacions Unides per promoure, garantir i implementar uns principis fonamentals de Responsabilitat Social Corporativa.



Fruit de l'adhesió de Barcelona Activa als 10 Principis del pacte Mundial i en el context del 3er aniversari dels ODS, l'organització va rebre el **reconeixement** pel projecte Punt de Defensa de Drets Laborals com a **bona pràctica** vinculada a l'ODS 8 **Treball decent i creixement econòmic**. També, amb motiu de la Setmana del Gènere impulsada pel Pacte Mundial, es van reconèixer com a bona **pràctica** les accions de **formació i sensibilització en igualtat de gènere** adreçades a tota la plantilla.



Alineació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). El Pacte Mundial també té el mandat de les Nacions Unides d'impulsar i canalitzar accions entre el món empresarial que donin suport als 17 ODS establerts a l'Agenda 2030. En aquest sentit, Barcelona Activa ha començat una tasca d'aproximació als ODS, a la seva naturalesa i a la seva aplicació, i ha posat en marxa algunes actuacions.

D'una banda, i en el marc de la participació en el grup de treball municipal sobre ODS, coordinat pel Gabinet Tècnic de Programació de l'Ajuntament de Barcelona, a Barcelona Activa s'ha realitzat una primera tasca d'identificació de serveis i/o programes de la seva cartera de serveis que estarien contribuint a l'assoliment d'alguns d'aquests ODS. Aquest recull d'informació s'ha compartit en el si d'aquest grup i s'inclourà properament a l'Informe sobre la situació dels ODS a l'Ajuntament de Barcelona.

Per altra banda, s'ha realitzat un anàlisi per vincular els diferents objectius del Pla d'RSC de Barcelona Activa amb els ODS. Aquesta relació es pot observar a la Memòria RSC, en cadascun dels apartats on es tracten els cinc àmbits del Pla.



5.2.4 Sistema de Gestió de la Qualitat

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Gestionar i supervisar de manera contínua la qualitat en els processos certificats, i aportar suport per millorar el conjunt d'aspectes (serveis, funcionament organitzatiu, satisfacció de diversos agents) que intervenen en la concreció de la gestió de la qualitat en una organització enfocada cap a l'excel·lència.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

En el context econòmic i social actual totes les organitzacions viuen un entorn de desafiaments i de canvis constants. Per afrontar-los amb èxit, els models de gestió de la qualitat ofereixen potents eines per a la millora dels productes o serveis que ofereixen, per a la presa de decisions, i per a l'establiment d'estratègies que els permetin avançar cap a l'excel·lència.

La instauració d'un model orientat a l'obtenció de la satisfacció de les persones usuàries dels serveis prestats és fonamental en totes les organitzacions i, per aconseguir-ho, és necessari un canvi cultural que suposa la implementació, entre d'altres, d'un nou model de participació, motivació i formació del personal, compassat amb un sistema de gestió de la qualitat.

La filosofia de gestió centrada en la qualitat total, basada en la participació de totes les persones treballadores de l'organització, que es focalitza en augmentar la satisfacció de la clientela externa i interna, també millora l'eficiència organitzativa i permet obtenir beneficis per a tots els grups d'interès de l'organització i per al conjunt de la societat.

L'any 2002, Barcelona Activa va implantar el Manual de qualitat segons la norma UNE-EN-ISO 9001:2000. Durant els anys següents s'ha anat revisant i modificant el sistema de gestió de qualitat fins a l'adaptació a la revisió de la norma UNE-EN ISO 9001:2015.

Les parts interessades relacionades amb el Sistema de Gestió de la Qualitat de Barcelona Activa són:

- Ajuntament de Barcelona i altres entitats municipals
- Direcció de Barcelona Activa
- Personal de Barcelona Activa
- Persones clientes i usuàries
- Empreses instal·lades
- Proveïdors/ores i professionals experts/es
- Organismes finançadors
- Ciutadania
- Altres administracions

La comprensió de les necessitats de les parts interessades relacionades amb el Sistema de Gestió de la Qualitat van quedar reflectides en el document *Bases per a una nova Barcelona Activa*.

Els riscos i oportunitats associats a cada part interessada des de la perspectiva de la gestió de la qualitat, queden oportunament registrats en el sistema d'identificació de riscos i oportunitats.



RESULTATS OBTINGUTS

Processos certificats del sistema de gestió de la qualitat:

Processos certificats	Equipaments relacionats
Programes experiencials	Seu Central de Barcelona Activa
	Ca N'Andalet
	Centre per al Desenvolupament Professional (Porta22)
	Centre per la Iniciativa Emprenedora Glòries
	Cibernàrium
	Convent St. Agustí
Formació	Seu Central de Barcelona Activa
	Almogàvers Business Factory
	Incubadora Glòries
	Parc Tecnològic
	InnoBAdora
Instal·lació d'empreses	Incubadora d'alt impacte tecnològic

Per a cada procés certificat s'identifiquen els punts forts (factors significatius del sistema de qualitat que s'han de mantenir i reforçar) i els punts febles (classificats en riscos i oportunitats de millora), sobre els que, en funció de la seva rellevància, s'estableixen plans d'acció. Els punts febles queden registrats a la identificació de riscos i oportunitats.

Durant l'any 2017 es va realitzar una anàlisi i seguiment dels punts forts, riscos i oportunitats de les àrees certificades. A més del seguiment ordinari que es realitza per part de cada responsable dels processos certificats, es duen a terme reunions entre el Departament d'Organització i Qualitat i les persones responsables de les àrees certificades, a fi i efecte de veure la seva evolució i com, des d'un punt de vista organitzatiu, es poden agilitzar i/o resoldre algunes de les qüestions identificades com a riscos. Així, es van agilitzar alguns processos, com ara l'elaboració d'una normativa d'ús dels equipaments de l'organització i es va aprovar un protocol d'ús del català a les aules de Barcelona Activa.

Cada direcció executiva i operativa manté el control i seguiment dels seus propis indicadors del sistema de gestió de qualitat. Al 2019, s'espera obtenir la certificació ISO per a la incubadora Mediativ, InnoBA i Nou Barris Activa.

- Mapes de processos del sistema de gestió de la qualitat elaborats:
 - Mapa de processos de suport
 - Recursos humans
 - Sistemes d'informació
 - Recursos econòmics
 - Serveis jurídics
 - Qualitat
 - Mapa processos de formació
 - Cases d'oficis
 - Plans d'ocupació
 - Mapa processos d'instal·lació d'empreses
 - Instal·lació
 - Serveis associats
 - Mapa processos de programes experiencials
 - Oferta formativa convocatòries
 - Oferta formativa estable

- Elaboració de protocols per estandarditzar pautes, reglaments o criteris que afecten a diferents àmbits organitzatius. Alguns dels protocols elaborats són:
 - Reglament d'usos dels equipaments de Barcelona Activa
 - Protocol per a l'ús del català a les aules de Barcelona Activa
 - Protocol d'ús de xarxes socials
 - Protocol de comunicació interna d'actes a Barcelona Activa
 - Manual d'ús i actualització de la cartera de serveis Barcelona Activa
 - Protocol per a la recepció i atenció de visites

- Disposició d'un entorn informàtic Questback per realitzar la valoració de les dades de satisfacció, que permet realitzar enquestes *online*. Aquest entorn es complementa amb l'eina de gestió *Business Intelligence*

Barcelona Activa-BIBA, que millora la gestió de l'anàlisi realitzada en l'entorn Questback. També es continuen realitzant enquestes en format paper. La mitjana global de satisfacció l'any 2017 va ser de 8,62 sobre 10.

- Integració en el sistema de queixes i suggeriments de l'Ajuntament de Barcelona, sistema certificat també per la norma ISO, amb el Departament d'Avaluació Incidències i Reclamacions i Qualitat, de la Direcció d'Atenció al Ciutadà. Les reclamacions o suggeriments rebuts representen quantitativament un volum molt baix respecte al nombre total de persones ateses.
- Valoració molt positiva de les auditories internes i externes realitzades d'acord als requisits de la norma ISO 9001:2015, amb uns resultats de 0 no conformitats i 10/15 observacions o oportunitats de millora. S'hi destaca com a punt fort de l'organització l'esforç realitzat en la gestió del risc per part de cada àrea i les accions de millora derivades. Cada àrea certificada realitza el seu propi anàlisi de riscos i oportunitats, que és objecte de seguiment cada sis mesos.
- Incorporació al web corporatiu de la política, activitats i assoliments del sistema de gestió de la qualitat.
- Assignació de recursos al Sistema de Gestió de la Qualitat:
 - Una persona com a responsable del Departament d'Organització i Qualitat que gestiona tot el sistema.
 - Una persona com a tècnica del Departament.
 - Pressupost específic per a la realització de les auditories internes i externes de la ISO 9001:2015.
 - Pressupost per a la posada en marxa de projectes de millora relacionats amb la gestió de la qualitat.

5.3 L'estil de direcció i comandament

Un estil de direcció i comandament orientat cap al lideratge dels equips i les persones és un aspecte clau en la implantació de polítiques basades en el D.O.

La relació entre la direcció i el conjunt de professionals de l'organització ha d'estar fonamentada en els valors corporatius compartits i interioritzats, que han de ser portats a la pràctica de forma exemplificant.

Tal com diu el professor en administració d'organitzacions Richard L. Daft (2004): *"Les accions parlen més fort que les paraules, així que els i les líders basats en valors han de practicar el que diuen"*¹¹.

Així mateix, José María Gasalla, professor de Deusto Business School i creador del model de gestió per confiança¹², apunta que cal fer un *mix* entre un rol de direcció que alinea, enforteix, orienta, forma i cuida, i un rol de líder-coach que pregunta, confora, facilita l'aprenentatge i crea espais de confiança.

Finalment, cal tenir present el paper del diàleg de la direcció amb el conjunt i les diferents parts de l'organització a fi de promoure un model d'interacció conversacional. *"Leadership is a conversation"* (Boris Groysberg i Michael Slind, 2012) és el títol d'un article publicat a la *Harvard Business Review*, on els autors subratllen la importància de que el personal directiu gestioni la comunicació organitzacional com un procés dinàmic de conversa que superi el simple fet de transferir informació. Això implica desenvolupar aspectes de tipus interpersonal com la intimitat, la interacció, la inclusió i la intencionalitat, que impulsin l'organització cap a un model conversacional.

Aquests plantejaments han de permetre avançar cap a un tipus d'organització menys jeràrquica i més horitzontal, on es promogui l'autonomia i la proactivitat dels i de les professionals, el foment del treball transversal i en equip, i la intraemprenedoria.

Tots aquests plantejaments s'han concretat en el disseny i execució d'una actuació específica associada a la realització del programa directiu *Liderar equips de treball*, que es detalla a continuació.



¹¹ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 203. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

¹² *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DpC)*. José María Gasalla. Madrid, Pirámide. 2014.

5.3.1 Programa de desenvolupament directiu *Rol directiu i lideratge relacional*

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Crear un marc i uns criteris compartits entre els directius i les directives i comandaments de Barcelona Activa sobre com exercir el lideratge d'equips i persones.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Durant l'any 2018 s'ha portat a terme el programa de desenvolupament directiu *Rol directiu i lideratge relacional*, adaptat de forma específica a tres col·lectius:

- Les direccions executives, amb el seu programa enfocat al disseny d'un projecte de transformació.
- Les direccions operatives, amb el seu programa enfocat al disseny d'un projecte directiu aplicat.
- Els i les responsables, amb el seu programa enfocat al treball en equip i a l'organització i gestió del propi temps.

El programa ha estat estructurat en tres mòduls:

- Lideratge relacional
- Treball en equip
- Organització i gestió del propi temps

RESULTATS OBTINGUTS



Han participat en el programa:

- Direccions executives: 3 persones
- Direccions operatives: 15 persones
- Responsables: 39 persones

5.4 La participació del personal

“Una organització basada en persones és aquella en què les persones poden participar en la seva plenitud, amb la seva emoció, el seu pensament i la seva acció. Les persones no són cost, recurs, mà d’obra, ni res per l’estil; les persones no són robots ni màquines intercanviables que s’usen i es llencen quan ja no interessin. I les persones, per aplicar no només les seves mans, sinó la intel·ligència i la passió en l’organització, necessiten no només una feina, sinó un espai de llibertat personal i un propòsit profund a desenvolupar.

Per això, les organitzacions necessiten desprendre’s de la rigidesa de les jerarquies i els procediments, i donar pas a l’autogestió i a la intel·ligència col·lectiva, que són eines molt més poderoses i eficients en entorns volàtils i complexos com els actuals”¹³

Aquest plantejament, de valoració de les aportacions i la participació activa de les persones en l’organització, ha estat plenament assumit per la nova Barcelona Activa i ha estat desenvolupat a través de les seves polítiques de D.O mitjançant l’impuls de la participació de tot el personal en la definició i en el seguiment dels valors i de les polítiques estratègiques de l’organització.

Així mateix, s’ha promogut un línia de diàlegs directes de la directora general amb els diferents col·lectius professionals de l’organització, dues vegades a l’any, a fi de prendre directament el pols a les inquietuds i propostes d’aquests/es professionals per part de la Direcció al més alt nivell.

Com diu Moratalla (2006): *“Dialogar és participar i pertànyer a aquest espai comú que transforma a cada un dels individus, un espai teixit de preguntes i respostes on es descriu i conquista un horitzó comú”¹⁴.*

Aquest plantejament corporatiu de la participació s’ha concretat en les actuacions següents:

- Convencions de seguiment d’objectius i presentació de projectes
- Trobades amb la directora general

5.4.1 Convencions de seguiment d’objectius i presentació de projectes

FINALITAT DE L’ACTUACIÓ

Donar visibilitat als projectes relacionats amb les 10 línies estratègiques i els objectius que s’hi relacionen.

DESCRIPCIÓ DE L’ACTUACIÓ

La participació del personal en la gestió organitzacional implica una sèrie d’avantatges organitzatives, entre les quals destaquen les següents:

- Les persones treballadores són conscients de la importància del seu treball i del seu rol o funció en l’organització.
- Permet identificar les competències i limitacions de les persones treballadores en l’exercici de les seves tasques.
- Possibilita acceptar les responsabilitats davant d’aquells possibles problemes que puguin sorgir i aportar les solucions oportunes.
- Permet adoptar una posició proactiva per detectar les necessitats de formació i augmentar les competències, coneixements i experiències de les persones treballadores.
- Posa en comú i de manera lliure, la transferència de coneixements i experiències i l’intercanvi d’idees.
- Facilita la discussió sense embuts sobre aquells problemes i temes d’interès relacionats amb la gestió de l’organització.

¹³ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, pàgina 428. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

¹⁴ Moratalla, A. D. (2006). Diálogo. En Beuchot, M y Arenas-Dolz, F (directors), *10 palabras clave en hermenéutica filosófica*. Editorial Verbo divino, Navarra.

Alguns dels beneficis que s'obtenen amb la participació del personal són:

- Persones treballadores motivades, compromeses i involucrades en l'organització.
- Augment de la capacitat d'innovació i creativitat per a la definició dels objectius de l'organització i el seu assoliment.
- Persones treballadores disposades a participar i contribuir a la millora continua.
- Persones treballadores valorades pel seu treball, afavorint la retenció del talent i el seu benestar professional.

A partir d'aquests plantejaments associats al D.O., Barcelona Activa cerca la participació i la implicació del màxim de persones que hi treballen, posant en marxa espais de comunicació, diàleg i coordinació directa entre la Direcció General i les direccions executives i operatives amb tots els col·lectius de l'organització en diferents formats. Aquesta interacció transversal serveix per identificar problemes i desajustos, i poder abordar-ne una solució conjunta i participada. Entre aquests espais hi ha les convencions de seguiment dels objectius.

Les convencions de seguiment dels objectius i presentació de projectes són la continuïtat de la

sessió estratègica duta a terme el setembre del 2016, procés participatiu intern que donà lloc al document *Bases per a una nova Barcelona Activa*, que va iniciar un enfocament corporatiu d'impuls de la participació.

Aquesta actuació va obrir el camí a una política participativa, interactiva i sistemàtica de la Direcció amb el conjunt del personal a l'hora d'establir un diàleg i de recollir propostes pel que fa al disseny, desplegament i avaluació dels objectius de l'organització.

Les convencions són un espai de trobada semestral amb totes les persones treballadores, la Direcció General i totes les direccions executives i operatives, on es presenten projectes rellevants que donen acompliment als objectius de l'organització.

Els projectes que es presenten han d'estar vinculats a algun dels valors corporatius que es van acordar de forma participada en la sessió estratègica de l'any 2016: igualtat d'oportunitats i progrés social; cooperació dins l'organització i amb els i les altres; economia social i sostenible al servei de les persones; i esperit de servei públic i ètica professional i personal.

Des del seu inici, s'han organitzat cinc convencions de seguiment d'objectius, dues el 2017, dues més el 2018, i una el mes d'abril de 2019.

RESULTATS OBTINGUTS



Nombre de **participants** per convenció:

- 31/03/2017: 370 persones
- 29/09/2017: 330 persones
- 23/03/2018: 320 persones
- 28/09/2018: 352 persones
- 05/04/2019: 390 persones



Nombre de **projectes** presentats per convenció:

- 11 projectes a 31/03/2017
- 10 projectes a 29/09/2017
- 7 projectes a 23/03/2018
- 7 projectes a 28/09/2018
- 6 projectes a 05/04/2019

A les convencions en què s'ha dut a terme un còmput, s'han registrat un total de **464 idees de millora** dels projectes presentats.



5.4.2 Trobades amb la directora general

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Obrir un espai participatiu d'intercanvi d'inquietuds i d'idees de millora entre la directora general i els diferents col·lectius professionals de l'organització.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

El nou model de gestió de Barcelona Activa a partir del D.O. s'ha marcat com a prioritari la construcció de nous espais per a la participació de totes les persones treballadores de l'organització.

Un d'aquests espais ha estat la realització de trobades anuals de la directora general amb els diferents col·lectius professionals.

Aquestes trobades s'emmarquen dins del model de gestió amb participació impulsat des de la Direcció de Desenvolupament Organitzatiu.

Tots aquests processos de participació parteixen d'un objectiu clarament definit i sempre s'ha buscat obtenir un valor pràctic i operatiu a partir de les aportacions fetes pels diferents grups participants.

Altres valors complementaris són el foment de la comunicació interna, la cohesió del grups professionals, el treball en equip, i la participació activa i productiva.

El compromís de la directora general és portar a terme una reunió anual amb els diferents col·lectius professionals, on es tracta, entre d'altres aspectes, de fer un seguiment de l'evolució dels problemes detectats i de la implantació d'àrees de millora.

Les trobades s'han realitzat amb els col·lectius professionals següents:

- Responsables
- Secretàries de Direcció
- Personal Administratiu
- Equip tècnic mig
- Equip tècnic superior
- Experts docents

En les sessions es tracten aspectes relacionats fonamentalment amb competències relacionades amb el rol professional de cada col·lectiu, així com els reptes i punts de millora que caldria tenir en compte per a un millor desenvolupament del rol professional del col·lectiu. Les sessions, d'una durada de 2 hores i 30 minuts, parteixen de l'estructura següent¹⁵:

- Desenvolupament d'una activitat de *networking* entre els i les participants.
- Presentació de la sessió per part de la directora general i del director de Desenvolupament Organitzatiu.
- Presentació de l'activitat i objectius finals de la sessió, que són identificar i compartir amb la directora general els punts següents:
 - Quines dificultats trobo en el desenvolupament de la meva feina?
 - Què puc fer per millorar-ho?
 - Què pot aportar l'organització?
- Dinàmica grupal per tal de fomentar la participació activa, on es creen diversos grups de treball al voltant dels valors de Barcelona Activa.

- Reflexió individual i posada en comú:
 - Cada membre dels equips creats treballa de forma individual en la identificació dels principals aspectes de millora i en l'aportació d'accions de millora.
 - Una vegada identificats els diferents factors, es consensuen en grup les aportacions individuals i s'identifiquen les idees considerades més rellevants per a la majoria del grup.
- Exposició d'idees principals i debat, on una persona representant de cada grup exposa les idees consensuades a nivell grupal i reben el *feedback* per part de la directora general.
- Presentació del resum de les principals aportacions i aspectes destacats, tant individuals com de grup.

¹⁵ Les sessions amb el col·lectiu de responsables s'estructuren amb certes diferències respecte a la resta de col·lectius.

- Recull de les idees obtingudes per les persones participants en format taula. Al costat de cada idea o aportació, es destaca el nombre de vegades que han aparegut comentaris relacionats amb el mateix concepte.

- Seguiment dels punts de millora. Un cop comentats els aspectes observats en les sessions, es proposa treballar les principals dificultats amb els equips tècnics per tal de detectar quines són les necessitats concretes de cada Direcció per, així, poder treballar en la seva millora.

RESULTATS OBTINGUTS



Les **sessions** anuals realitzades durant l'any **2017** van ser les següents:

- Col·lectiu Responsables, celebrada el mes de gener (30 persones).
- Col·lectiu Secretàries de Direcció, el mes de maig (4 persones).
- Col·lectiu Personal Administratiu, amb la participació de 70 persones, repartides en dos torns (34 persones al primer i 36 al segon).
- Col·lectiu Equip tècnic mig, celebrada el mes d'octubre, amb participació de 123 persones, repartides en dos torns (46 persones al primer i 77 al segon).
- Col·lectiu Equip tècnic superior, celebrada el mes de novembre, amb l'assistència i participació de 88 persones, repartides en dos torns (37 persones al primer i 51 al segon).
- Col·lectiu d'Experts i Expertes docents, celebrada amb la participació 11 persones.



Les **sessions** anuals realitzades durant l'any **2018** van ser les següents:

- Col·lectiu Responsables, celebrada el mes de febrer (33 persones).
- Col·lectiu Secretàries de Direcció, celebrada el mes d'abril (5 persones).
- Col·lectiu Personal Administratiu, celebrada el mes de maig (63 persones).
- Col·lectiu Equip tècnic mig, celebrada el mes de juliol (121 persones).
- Col·lectiu Equip tècnic superior, celebrada el mes de juliol (100 persones).
- La trobada amb el col·lectiu d'Experts i Expertes docents es va celebrar el mes de febrer de 2019 (11 persones).
- Cadascuna de les trobades anuals de la directora general amb els diferents col·lectius professionals compta amb un informe amb la totalitat de les aportacions realitzades.



5.5 L'aprenentatge dels equips i les persones

L'aprenentatge col·lectiu i individual, dels equips i de les persones, ha estat considerat una de les palanques clau en les polítiques de D.O, impulsades per Barcelona Activa.

És en aquesta línia de pensament que s'insereix la reflexió següent sobre el sentit de l'aprenentatge, tant personal com organitzacional: "Les organitzacions, de la mateixa manera que les persones, estan preparades per aprendre i és aquest un mecanisme fonamental per a la seva supervivència i el seu desenvolupament. En el cas de les organitzacions, de forma semblant al que passa amb altres sistemes socials, aquest aprenentatge és col·lectiu i això implica una gran complexitat de processos i també de nivells en el desplegament del mateix. Argyris (1977) va distingir l'aprenentatge en un, dos i tres bucles, assenyalant de forma molt plàstica que el primer bucle es planteja aconseguir fer bé el que s'està fent, mentre que el segon bucle replanteja la forma en què s'estan fent les coses per buscar formes que permetin fer millor les coses que s'han de fer (es qüestiona no només l'execució, sinó els plantejaments i procediments per dur endavant les tasques i activitats). L'aprenentatge del tercer bucle va més enllà i es planteja les pròpies actuacions

que es persegueixen. Ja no es tracta de fer les coses i actuacions que venim fent, sinó de fer 'coses millors'. Així doncs, l'aprenentatge organitzacional que es planteja una transformació organitzacional és de triple bucle en posar en joc la pròpia missió i visió de l'organització, així com la seva pròpia manera de ser, que vindria determinada pels aspectes més bàsics de la seva cultura.

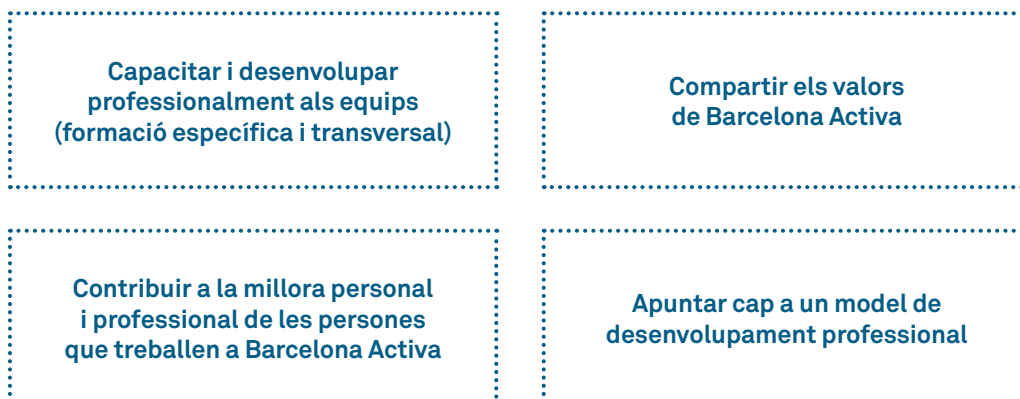
És per això que creiem que l'aprenentatge organitzacional, quan busca la transformació de la pròpia organització per poder fer 'coses millors', ha de prendre en consideració els quatre elements fonamentals de tot aprenentatge humà que va assenyalar Delors (1996): aprendre a conèixer, aprendre a conviure, aprendre a fer, construir i transformar la nostra realitat i, sobretot, aprendre a ser (en el temps) desenvolupant la pròpia identitat. Aquests quatre grans objectius de l'aprenentatge humà són també una guia fonamental per a l'aprenentatge col·lectiu de les organitzacions."¹⁶

Aquest plantejament de l'aprenentatge organitzacional s'ha materialitzat en el disseny i execució del Pla de Formació Interna de Barcelona Activa que es detalla a continuació.

5.5.1 Pla de Formació Interna de Barcelona Activa

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Contribuir a dotar l'organització de més eines i recursos per a la millora del desenvolupament professional dels equips que la integren. Aquesta finalitat contempla quatre objectius generals del Pla:



¹⁶ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 32. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Un dels aspectes que han de tenir present les organitzacions per seguir sent competitives i donar un bon servei és el de l'aprenentatge permanent i la corresponent capacitació competencial de les persones que hi treballen.

Aquests dos factors fan possible que les persones treballadores vagin actualitzant els seus coneixements i adquireixin noves habilitats, a fi de millorar les seves competències i poder realitzar de forma òptima les seves funcions dins de l'organització.

El pla de formació és l'instrument on es defineixen el conjunt d'accions destinades a millorar els coneixements, les habilitats i les actituds dels i les professionals de l'organització, a fi que aquesta continuï sent innovadora, millori de forma permanent la qualitat en la prestació dels seus serveis, millori la qualitat de vida laboral i la satisfacció personal de les persones que hi treballen i, en definitiva, pugui i sàpiga respondre satisfactòriament a les demandes i expectatives de la ciutadania que n'és usuària i a les de la ciutat en el seu conjunt.

El Pla està estructurat en dos blocs:

1

Bloc 1. Formació transversal.

Són accions formatives que donen suport al desenvolupament de les habilitats necessàries per a la millora de resultats en el desenvolupament de les funcions del lloc de treball. Els àmbits a desenvolupar són:

- Formació en Igualtat.
- Formació i desenvolupament d'habilitats de productivitat, amb la inclusió d'eines i coneixements TIC.
- Formació relacionada amb el coneixement i ús de llengües que millorin el nivell competencial idiomàtic, sobretot de l'anglès. S'inclou en aquest pla l'aprenentatge i millora del català amb la possibilitat de la certificació de nivell.

2

Bloc 2. Formació específica.

Són accions formatives generades com a resposta a les necessitats que es detectin, per millorar o adquirir un coneixement professional específic necessari en els diferents llocs de treball de Barcelona Activa.

En aquest sentit, Barcelona Activa ha desenvolupat un nou pla de formació, que té una vigència en el període 2017-2019, i que s'ha elaborat a partir del plantejament següent:

- Avaluació de les necessitats formatives expressades des de les diferents direccions executives i operatives.
- Enquesta de detecció de necessitats del primer quadrimestre de 2017, en la qual va participar el 47% del total de la plantilla.

Aquest pla de formació interna alineat amb el nou model de Barcelona Activa, donant resposta a tres de les seves línies estratègiques:

- Millora del benestar, la professionalització de les persones treballadores, fomentant l'excel·lència, la transversalitat, la participació i desenvolupant el talent.
- Incorporació de la perspectiva de gènere i de diversitat a totes les actuacions internes i externes.
- Incorporació de la missió, estratègies i objectius integralment per part de la plantilla i transversalment a les diferents àrees i serveis.

Aquests blocs permeten definir els diferents àmbits de formació i de desenvolupament d'habilitats i competències professionals, tant tècniques com personals.

El Pla consta d'un Catàleg de 33 d'accions de Formació Transversal, dividit en 6 blocs: productivitat, habilitats, idiomes, comunicació, benestar i salut, i igualtat de gènere i diversitat.

Cadascuna de les accions formatives previstes disposa d'una fitxa descriptiva orientativa que s'adapta en funció de les necessitats i del grau de transversalitat amb el qual s'executen les accions de formació.

El catàleg d'accions del Pla de Formació Interna de Barcelona Activa 2017-2019 és el següent:

- **Productivitat**

- Gestió de projectes
- *Excel* professional
- Productivitat amb *Outlook*: treballar amb calendaris i compartir recursos.
- Productivitat amb *Outlook*: gestió, seguiment i administració.
- Productivitat i col·laboració al núvol. *Office 365*.
- Productivitat personal
- *Mind Mapping*: aprèn a optimitzar les teves idees.

- **Habilitats**

- Mediació i resolució de conflictes
- Lideratge personal i Desenvolupament professional
- Com desenvolupar el teu talent
- Co-creació i *Design Thinking + Lego Serious Play*

- **Idiomes**

- Anglès
- Francès (tutories)
- Català C2

- **Comunicació**

- El futur del treball: "Xarxes i Col·laboració"
- Presentacions efectives
- Xarxes socials aplicades al lloc de treball
- Comunicació en públic

- **Formació benestar i salut:**

- Tècniques de ioga per a la millora de la salut laboral
- Alimentació saludable de proximitat i temporada
- Taller "Hàbits ergonòmics"
- Taller "Ús de la veu"
- Taller "Gestió de l'estrès"
- *Mindfulness*: redueix l'estrès i optimitza el teu rendiment

- **Formació igualtat de gènere i diversitat**

- Igualtat de gènere, diversitat i mercat de treball
- Comunicació no sexista i llenguatge inclusiu
- L'assetjament a la feina
- Eines per introduir la perspectiva de gènere en el disseny de projectes i en l'elaboració d'indicadors.
- Comunicació institucional igualitària
- Gestió dels Recursos Humans i Prevenció de Riscos Laborals des de la perspectiva de gènere.
- Polítiques d'Igualtat de gènere i diversitat: mercat de treball i estratègies de canvi.
- Diversitat sexual i mercat de treball.

Orientativament, el màxim d'hores de formació transversal per persona treballadora és de 85 hores cada any. Les hores realitzades com a formació específica no computen dins d'aquestes 85 hores anuals.

RESULTATS OBTINGUTS



Es van dur a terme un total de **56 accions formatives**.



En el total de les accions formatives hi van participar un global de **1.876 persones**.

La totalitat de les accions formatives van tenir una durada de **586,50 hores**.



El nombre total d'hores de les accions formatives va ser de **12.987,50**, amb una **mitjana de 6,92 hores per participant**.



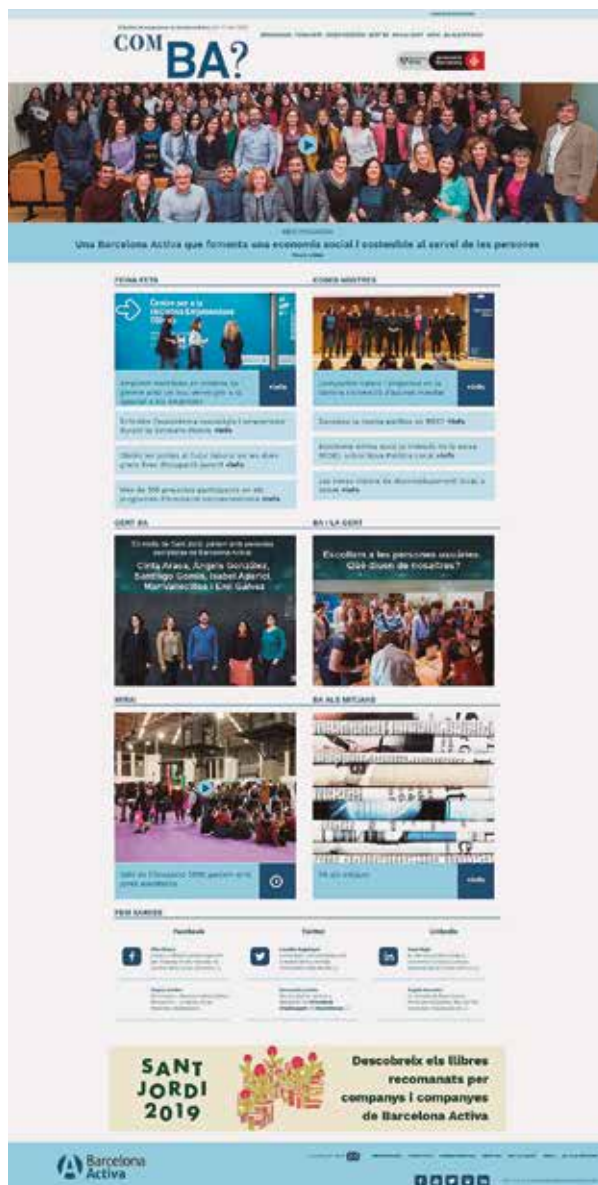
La **mitjana global de la valoració** de les accions formatives va ser de **8,12** sobre 10.

5.6 La comunicació interna

“Comunicar, de dalt a baix i de baix a dalt, entre si, de manera transparent i honesta, és un actiu fonamental per al funcionament reeixit d’una organització, una forma de generar confiança a la plantilla, la qual ha de comptar amb una informació exacta i veraç del que succeeix en l’organització. De manera que, si no hi ha comunicació, les persones crearan els seus propis missatges, que solen transformar-se en rumors, “xafarderies” i, aquestes, en històries inventades, en molts casos pitjor que la realitat, amb l’impacte negatiu que pot tenir per a tots i totes. És important tenir en compte que els empleats i les empleades poden ser part de la solució i evitar que es converteixin en part del problema.”¹⁷

Un element amb una rellevància especial a remarcar en l’àmbit de la comunicació en general i del D.O. en particular, com ja s’ha comentat anteriorment en l’apartat de participació, és el del diàleg: *“... tenint en compte el plantejament filosòfic, el diàleg no és tant un instrument amb el qual assolir un objectiu, sinó més aviat una actitud de la persona a l’hora de relacionar-se amb les altres persones; una actitud que es trasllada a través del respecte i la mateixa consideració i tracte de l’altra persona més enllà d’una simple intencionalitat (...). Moratalla (2016) ho descriu molt bé en l’estudi que fa sobre el diàleg on diu que ‘el diàleg és comunicació mantinguda o esdeveniment relacional que té per objecte la comprensió d’allò sobre el que es conversa i d’aquell o aquella amb qui es conversa’. Aquesta obertura a la qüestió sobre la qual es conversa i la persona amb la qual es conversa permet un espai que pot ser anomenat intersubjectivitat. Es genera, així, la identificació de l’altre/a com a realitat més enllà de la seva presència, reconeixent-lo com a persona, com a interlocutora, i com a objecte conversacional.”¹⁸*

Aquest plantejament de la comunicació com a factor clau en el D.O. i, en concret, l’aspecte de la importància del diàleg com a praxis de relació intersubjectiva (generació d’espais per dur a terme interaccions participatives proactives), ha estat desplegat en les polítiques internes de Barcelona Activa i s’ha materialitzat en concret en el disseny i execució del Pla de Comunicació Interna BA que es detalla a continuació.



17 *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 468. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

18 *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 411-412. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

5.6.1 Pla de Comunicació Interna de BA

FINALITAT DE L'ACTUACIÓ

Aconseguir que l'equip intern de Barcelona Activa conegui tota l'activitat que es duu a terme dins l'agència municipal, i que s'identifiqui amb els seus valors i amb l'estratègia corporativa, tot generant una cultura cohesionada i un profund orgull de pertinença, aconseguint, així, un millor benestar de totes les persones que hi treballen.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ

Des de que l'any 2016 Barcelona Activa va dur a terme un procés participatiu on es van definir les bases per a una nova Barcelona Activa i els seus components estratègics, la comunicació interna ha estat clau en el marc del desenvolupament organitzacional impulsat per la Direcció de l'organització.

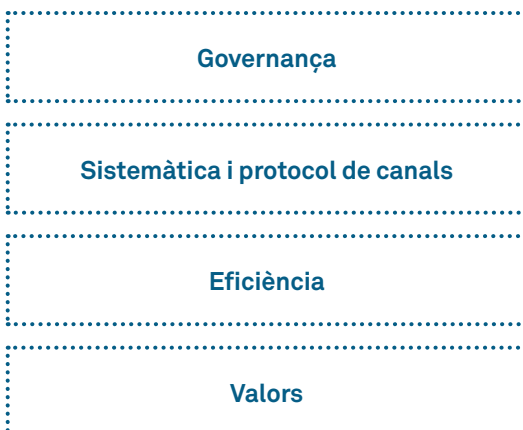
Comunicació interna, entesa com responsabilitat de cadascuna de les persones que hi treballen. Aquest principi de la coresponsabilitat en la comunicació implica que tant el personal directiu, el personal de comandament, així com la resta dels equips interns són corresponsables últims de que es generi un flux de comunicació eficient en sentit ascendent, descendent, horitzontal i transversal, sempre sota el paraigua dels valors de Barcelona Activa.

Disposar d'una estratègia ben planificada de comunicació és fonamental en tota organització. La comunicació és una eina important per fomentar la vinculació, permetent que els valors siguin compartits entre els diferents grups d'interès i, a més, ajuda a millorar el desenvolupament professional de les persones que integren l'organització.

És en aquest sentit que l'elaboració d'un pla de comunicació interna ha estat un dels objectius clau per tirar endavant l'estratègia corporativa.

El punt de partida per a l'elaboració del Pla ha estat detectar les necessitats de comunicació interna i definir quatre eixos d'actuació fonamentats en l'estratègia i les polítiques de l'organització.

Aquest eixos actuació són:



L'objectiu general de l'estratègia comunicativa interna s'ha definit en els termes següents:

Optimitzar la comunicació interna a Barcelona Activa, integrant totes les seves actuacions i canals per tal de convertir-la en una eina de gestió estratègica i efectiva, que contribueixi a assolir la missió de l'organització, millorant la marca interna perquè el conjunt de treballadores i treballadors es sentin orgullosos de pertànyer a una entitat per qui les persones treballadores són el centre de tot.

Per dur-ho a terme, s'han establert un seguit d'objectius específics estructurats en tres àmbits:

- 1 Informar**
 - Assegurar que l'equip intern coneix els objectius, les prioritats i el perquè de la seva tasca diària.
 - Conèixer de forma global el què s'està duent a terme a l'interior de l'organització, els programes, projectes i serveis que realitzen totes les direccions per tal de donar un òptim servei integral a la ciutadania de Barcelona.
 - Potenciar i ordenar els fluxos d'informació tant en els canals ascendents, com en els descendents i horitzontals.
- 2 Integrar:**
 - Alinear valors, comportaments, maneres de fer i eines per aconseguir els objectius estratègics de manera transversal. Que tothom parli el mateix llenguatge.
 - Implicar als membres de l'organització en accions comunes promovent la participació diària de les persones treballadores.
- 3 Motivar:**
 - Generar cohesió d'equip i millorar el clima laboral creant espais per compartir, així com iniciatives perquè tothom es conegui entre si, millorant la marca interna BA i valorant la feina feta.

Tot plegat es pot concretar amb el **decàleg de la comunicació interna** a Barcelona Activa:

- 1 Generar confiança i compromís amb la missió, valors i línies estratègies de Barcelona Activa.
- 2 Assegurar i contagiar el coneixement, la il·lusió i motivació per als projectes, programes i activitats que es duen a terme a l'entitat.
- 3 Compartir experiències i fites per innovar i créixer.
- 4 Vetllar per l'intercanvi d'informació corporativa, operativa i social de manera transparent, objectiva, rellevant i plural, assegurant que flueixi en tots els nivells (ascendent, descendent, horitzontal i transversal).
- 5 Anticipar-se a les necessitats de comunicació de l'equip intern identificant, canalitzant i oferint resposta a les seves inquietuds.
- 6 Difondre i fer viure els valors que formen part del dia a dia de Barcelona Activa.
- 7 Optimitzar els canals i mitjans de comunicació interna des de l'òptica de la proximitat, simplicitat, innovació, així com la rapidesa, excel·lència, creativitat i l'efectivitat, adaptant el missatge als canals i als públics interns.
- 8 Personalitzar i adaptar els missatges als canals i als públics interns als que van dirigits.
- 9 Potenciar les habilitats dels agents clau en comunicació interna per generar sentiment d'equip, confiança i motivació.
- 10 Enfortir la marca Barcelona Activa per augmentar la satisfacció i el benestar de l'equip intern.

El mètode d'actuació per aconseguir la consecució dels objectius establerts planteja quatre nivells d'interiorització de la informació, que acaba convertint els equips interns en "aliats", buscant que siguin prescriptors/ores i buscant "el contagi".

Aquests **nivells d'interiorització** són:

- 1 Donar a conèixer (saber): transmetent amb rigor la informació corporativa, operativa i social, buscant l'equilibri en quantitat i temps.
- 2 Vivenciar (sentir): transmetent amb coherència i homogeneïtat.

- 3 Participar (fer): mitjançant accions diferents de comunicació, innovadores, utilitzant tècniques que s'adapten a cada un dels públics, amb l'equip intern com a protagonistes.
- 4 Aconseguir el compromís (transcendir): a través d'accions participatives i transversals, amb l'entusiasme com a element clau.

Reprenent els **eixos d'actuació** citats anteriorment, cadascun d'ells contempla els elements següents:

- **Governança**
 - Equips permanents (equip transversal de comunicació interna, responsable de comunicació interna, activers de totes les direccions)
 - Grups de suport (direcció i comandaments)
- **Sistemàtica i protocol de canals**
 - Matriu de comunicació interna
 - Mapa de canals i continguts de comunicació interna
 - Model de comunicació en cascada: comunicació del Pla
- **Eficiència**
 - Campanya de reunions eficaces: *Reunió? Treu-li suc!*
 - Campanya de bon ús dels e-mails: *Bons correus, bons conreus*
- **Valors**
 - Campanya: *Ba de valors, Ba de colors!*

En tot aquest procés d'impuls de la comunicació interna s'han posat en marxa els **instruments de comunicació** següents: canals 2.0, reunions, convencions semestrals sobre projectes estratègics, trobades de la directora general amb col·lectius professionals de l'organització, esmorzars de la directora general i del director corporatiu de persones, desenvolupament organitzatiu i RSC amb grups de persones triades aleatòriament, gestió de projectes, comunicats de RRHH, correu electrònic, bases de dades, destacats mensuals de les diferents direccions, *Com Ba?* butlletí trimestral de notícies rellevants, *Flaix* setmanal de projectes rellevants, canals socials alternatius als canals més formals.

RESULTATS OBTINGUTS

Actualment encara no es disposen de dades concretes de resultats sobre l'aplicació del Pla.

5.7 La creació i gestió del coneixement

El concepte de creació i gestió del coneixement en el marc del D.O. està vinculat al funcionament organitzatiu en entorns incerts i de canvi, a la resolució innovadora de problemes complexos, a l'aprenentatge col·laboratiu, al sentiment de pertinença i compromís corporatiu, i a la transferència de talent experiencial i de bones pràctiques dins del marc organitzatiu propi. En aquest sentit, *“Els sistemes complexos són el terreny de la incertesa, en què els éssers humans i les organitzacions ens trobem cada vegada més immersos. Estem davant un moment històric en què el coneixement acumulat del passat no ens ofereix solucions als reptes del present. Cal innovar, trobar solucions noves a problemes vells i solucions noves a problemes nous.”*¹⁹

És evident que, en aquest marc, les persones, el seu coneixement i les corresponent interaccions entre elles, són un peça clau en qualsevol sistema de gestió del coneixement: *“Si reconeixem que el coneixement està en les persones que intervenen en els processos de l'organització i que el coneixement tàcit requereix sortir de la persona per ser explícit, és*

*evident que hem de ser proactius i crear espais dins i fora de les organitzacions en què la escolta s'activi, el diàleg veritable emergeixi i es potenciï la conversa.”*²⁰

L'apoderament de tots els treballadors i treballadores és fonamental per navegar en un mar embravint de nous reptes: *“...venim d'una cultura marcada des de la revolució industrial on existien pensadors que realitzaven la tasca de planificar i coordinar el treball, i executadors que realitzaven la tasca prèviament planificada. Aquest model es trenca en l'era dels treballadors del coneixement on cada individu ha de poder realitzar les dues funcions i poder prendre decisions d'una manera conscient, responsable i autònoma.”*²¹

Barcelona Activa ha impulsat diverses iniciatives durant l'any 2018 per crear coneixement i innovació en els diferents àmbits del desenvolupament econòmic local, tant a l'interior de la pròpia organització com en la societat.

En destaquen quatre iniciatives que es descriuen a continuació.

5.7.1. Anàlisi i avaluació dels serveis i programes de Barcelona Activa

Barcelona Activa avança cap a una organització orientada a l'ús de les dades com a palanca de transformació social, doncs les dades són la font del coneixement i, aquest, la base per a l'acció, la presa de decisions i la innovació contínua en els serveis i programes de l'agència. En aquest context, Barcelona Activa impulsa diferents projectes de dades, des de l'elaboració de protocols relatius a la gestió de la informació, estudis analítics de polítiques públiques, participació en grups de treball per a l'anàlisi de dades d'utilitat pública, construcció d'una eina pròpia de *Business Intelligence* i, també, ha iniciat el 2018 una nova línia de treball en *Open Data*.

En aquest sentit, s'ha participat en diversos grups de treball sobre ús de dades amb altres administracions, com l'estatal (Ministeri d'Economia i Hisenda), la catalana (conveni de col·laboració amb el SOC) i la municipal (Taula de Coordinació Transversal de Dades i col·laboració amb Drets Socials), per avançar cap a una interoperabilitat entre administracions que, garantint els drets a la protecció de les dades de les persones, permeti un major coneixement de les necessitats canviants de la societat i de l'impacte de les polítiques públiques desenvolupades.

Durant 2018, s'ha continuat impulsant el programa d'anàlisi de serveis i programes promoguts per l'agència amb l'objectiu de maximitzar el seu impacte i detectar i implantar innovacions que redundin en un millor servei a la ciutadania i la societat, així com una millora en l'eficiència.

D'aquesta manera, s'han realitzat diversos estudis, com ara l'anàlisi d'ofertes laborals gestionades des del Servei de Gestió del Talent, que ha permès identificar ocupacions de difícil cobertura i oportunitats de formació per a l'ocupació, així com monitorar la millora en la qualitat de l'ocupació que ha suposat la introducció, al setembre de 2017, de noves clàusules al protocol de gestió d'ofertes laborals del Servei per garantir la qualitat en l'ocupació intermediada. D'altra banda, també s'ha realitzat un estudi sobre la formació tecnològica Cibernàrium, amb la introducció de la formació *online* i la formació especialitzada *IT Academy*. Aquests estudis han permès detectar vies de millora al Servei de Gestió del Talent quant a les ocupacions de difícil cobertura, com són les tecnològiques, i a la inserció de les persones formades al Cibernàrium a partir d'una major connexió entre oferta i demanda laboral.

¹⁹ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 521. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

²⁰ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 410. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

²¹ *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, página 532-533. Carmen Rodríguez Sumaza / Francisco Javier Gómez González (coordinadors). Ediciones Universidad de Valladolid (2018).

Així mateix, s'han realitzat noves enquestes entre els projectes acompanyats per a la creació d'empresa, a partir de les quals s'ha pogut conèixer que prop del 70% dels projectes acompanyats de manera intensiva s'acaben constituint com a empresa, de manera que s'estima que, amb el suport municipal a l'emprenedoria, es creen anualment unes 1.600 noves empreses. Al mateix temps, s'han realitzat enquestes a persones usuàries sobre el model

d'atenció a l'emprenedoria de Barcelona Activa que han contribuït a la seva millora.

Finalment, al llarg de l'any s'ha estat treballant en la implantació d'una eina de *Business Intelligence* que faciliti, de manera molt més àgil i completa, la generació de coneixement que permeti un millor seguiment i una millora contínua dels diferents serveis i programes de l'agència municipal.

5.7.2 Càtedra de Política Econòmica Local-UPF

La primera Càtedra de Política Econòmica Local, nascuda al 2017 fruit del conveni entre l'Ajuntament de Barcelona i la Universitat Pompeu Fabra (UPF), vol promoure la recerca en aquest àmbit i la seva traducció en polítiques públiques concretes, que millorin la qualitat de vida de la ciutadania. D'aquesta

manera, durant el 2018 s'han impulsat activitats, ajuts, premis i beques, entre les quals destaca la convocatòria de la primera edició dels premis a la recerca per a estudiants de doctorat i per a joves doctores i doctors en els àmbits d'especialització relatius als continguts de la Càtedra.

5.7.3 El futur del(s) mercat(s) de treball

En el marc del seu paper capdavanter en els nous reptes del mercat de treball, l'agència municipal ha impulsat el *Llibre blanc del futur del(s) treball(s)*, el primer llibre blanc en matèria de treball en 25 anys. Aquest llibre vol obrir un nou horitzó al mercat laboral de la nostra ciutat, seguint com a ciutat capdavantera en innovació, creació d'empresa i suport a l'emprenedoria sostenible i transformadora, i fent-ho de forma que es garanteixi i potenciï el benestar i la qualitat de vida de totes les persones que viuen a la nostra ciutat.

El *Llibre blanc* entoma el repte de la creació de llocs de treball en el nou paradigma econòmic en el que ens trobem i vol ser un referent en les polítiques d'ocupació. Fruit d'aquesta voluntat, durant el 2018 s'ha presentat el llibre a Madrid, Màlaga i Santiago, i durant l'any 2019 es presentarà a Brussel·les, Andorra, Palma de Mallorca i Múrcia. Al mateix temps, se n'ha fet difusió en organitzacions i entitats d'àmbit tant internacional com nacional.

Així mateix, Barcelona Activa ha editat els informes corresponents al cicle de conferències *Reflexions per a una nova política local*, sota el títol *El treball i el futur de les ciutats*, distribuït a diferents organitzacions i disponible a Internet.



5.7.4 Alternatives de futur: la renda bàsica

La renda bàsica universal pot ser la clau per aconseguir una societat més igualitària on es garanteixin uns ingressos vitals i la llibertat de tota la ciutadania. Amb l'objectiu d'analitzar la realitat actual d'aquesta proposta i la seva viabilitat, Barcelona Activa va acollir el *XVIII Simposi de la Renda Bàsica: el dret a l'existència material, llibertat i igualtat*, impulsat per la Xarxa de Renda Bàsica

i l'Ajuntament de Barcelona. Les conferències, xerrades i debats van posar damunt la taula els diferents experiments de renda bàsica, quins resultats estan donant, i com aquests poden influir en la democràcia i la igualtat de gènere.



6

Trets rellevants del model de gestió de Barcelona Activa

A continuació es presenta una síntesi qualitativa dels trets més rellevants que caracteritzen el model de gestió de Barcelona Activa durant l'actual mandat i a la implantació del D.O. com a referent conceptual i metodològic:

✓ El model de gestió de Barcelona Activa aspira a conformar una organització que incrementi la seva capacitat per resoldre col·laborativament problemes complexos en entorns canviants, que permeti el ple desenvolupament i benestar de les persones que hi treballen, i que creï espais compartits de participació activa i de diàleg multidireccional dintre de l'organització.

✓ El pes dels quatre valors corporatius com a referent clau per desplegar l'estratègia corporativa i la gestió del canvi.

✓ El reforçament dels valors corporatius mitjançant polítiques actives d'igualtat, d'RSC i de gestió de la qualitat.

✓ L'adopció del D.O com a marc d'intervenció referencial en la gestió del canvi i de la concreció d'un model de gestió propi.

✓ El plantejament flexible i pràctic a l'hora de promoure iniciatives en diversos àmbits de gestió (persones, valors i cultura corporativa, estil de direcció, participació, aprenentatge, comunicació i gestió del coneixement) relacionades amb el D.O. i la gestió del canvi.

✓ L'èmfasi en la valoració de les persones com a principal actiu de l'organització i en la posada en marxa d'iniciatives que potencien el seu creixement, satisfacció i salut laboral.

✓ La incorporació de la perspectiva de gènere en les accions corporatives.

✓ La incorporació participativa i activa del personal en el procés de definició estratègica (sessió estratègica) i en el seguiment (convencions semestrals).

✓ La pràctica d'un estil directiu de proximitat impulsat personalment per la directora general, que s'ha concretat, entre d'altres, en trobades obertes amb els diferents col·lectius professionals de l'organització.

✓ La concreció d'un estil de direcció i comandament homogeni i propi mitjançant l'aprenentatge i contrast compartit entre directives, directius i comandaments.

✓ La creació de la nova Direcció Corporativa de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i RSC dóna solidesa estructural al projecte de canvi de la nova Barcelona Activa i a la concreció d'un model propi de gestió.













7



**Línies
de treball
de cara
al futur**

D'acord amb els elements aportats en els apartats anteriors, ¿quines serien les orientacions i línies de treball que s'haurien de tenir en compte en el proper mandat municipal?

Les 10 propostes que es presenten a continuació volen constituir-se com un fil conductor que enllaci la feina feta en D.O. en el present mandat, amb la feina a fer en el futur. Aquest conjunt de propostes, eminentment pràctiques i factibles, suposen una oportunitat per avançar en l'aplicació del D.O. en una organització innovadora que mira cap al futur. Les propostes són les següents:

-  Desenvolupar un nou canal de comunicació: intranet.
-  Seguir promovent la participació corporativa del personal.
-  Dissenyar i aplicar un sistema d'avaluació de l'assoliment.
-  Establir indicadors i mètriques d'avaluació de resultats, d'impacte, de canvi en les formes de treball i de manera de prestar serveis, referides a la perspectiva del D.O.
-  Realitzar una nova enquesta de satisfacció i compromís professional.
-  Continuar desplegant el projecte d'RSC.
-  Liderar com a organització una xarxa a Internet, on es difonguin bones pràctiques del model de D.O. aplicat a agències desenvolupament econòmic i social en l'àmbit local.
-  Avançar cap un model de gestió del coneixement.
-  Promoure un model d'aprenentatge continu.
-  Implementar un model d'innovació i intraemprenedoria.



8



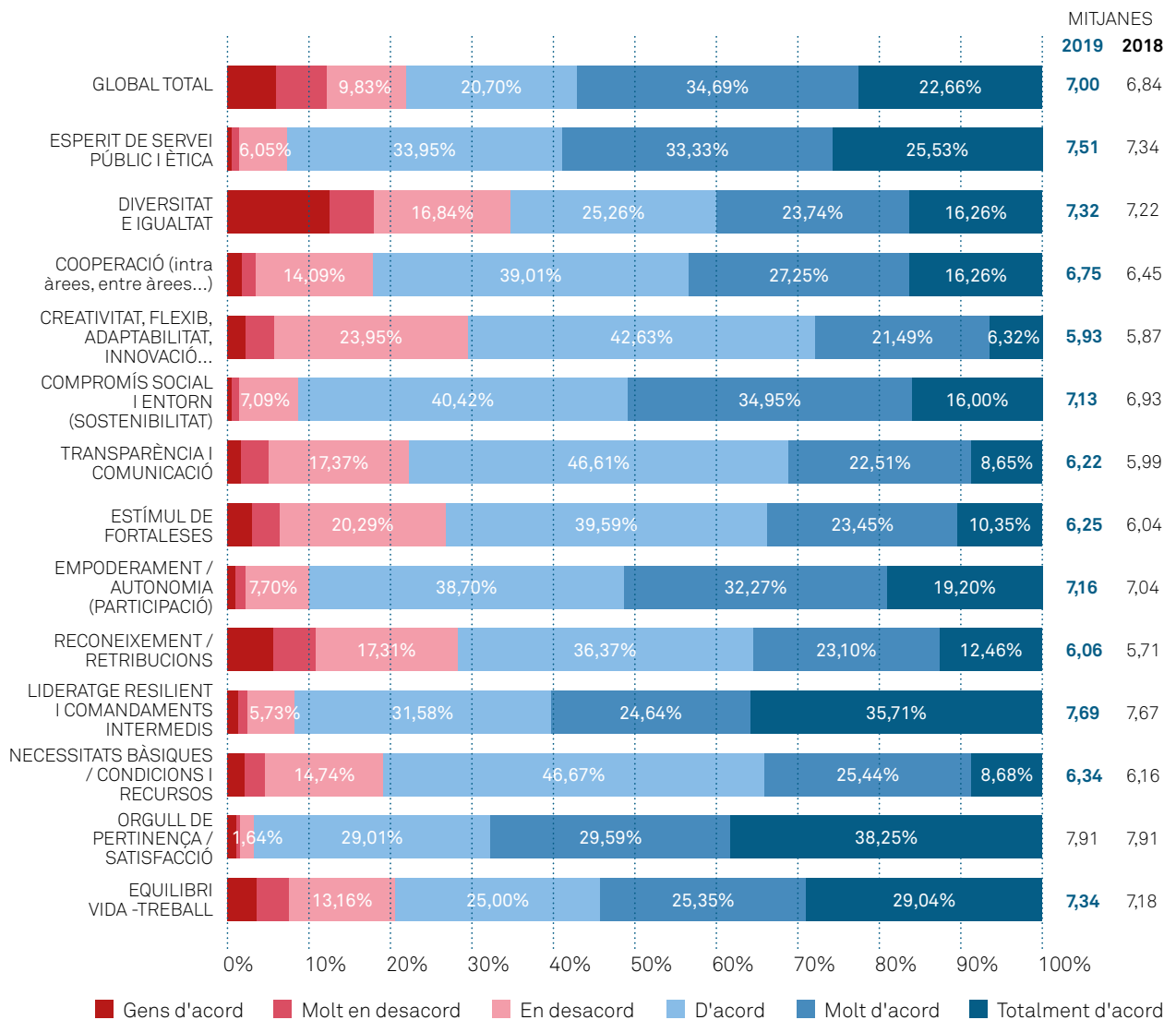
**Un model
que comença
a donar
resultats**

En el moment d'editar el present document hem obtingut els resultats preliminars de l'estudi de satisfacció i compromís realitzat el maig del 2019 amb els següents resultats:

- Sobre un total de 460 treballadores i treballadors es van contestar 285 qüestionaris (62 % de participació).
- La taula que es presenta a continuació mostra el resum dels resultats generals segons les dimensions del qüestionari, endreçats en funció de la mitjana obtinguda i la seva comparativa amb els resultats de l'estudi anterior. Com es pot observar, les valoracions de tots els ítems s'incrementen lleugerament, excepte un, que es manté estable, indicant clarament que el grau de satisfacció general de les persones empleades és alt i millora.



Amb el contrast temporal de les mètriques podem inferir que el procés de millora organitzativa va per bon camí, i que les mesures i instruments estant sent adequats.





9

Annexos

La Gestió del canvi i Desenvolupament Organitzacional a Barcelona Activa en imatges

Activa't fent salut



Trobades amb la directora general





Visites als equipaments





Convencions de seguiment d'objectius i presentació de projectes









Referències documentals

Relació de referències documentals de Barcelona Activa utilitzades per a l'elaboració d'aquest document.

2016

- Bases per a una nova Barcelona Activa. Sessions de reflexió estratègica participativa per a la concreció del nou model de Barcelona Activa.
- Estratègia per l'Ocupació de Barcelona (EOB) 2016-2020.
- L'agència de desenvolupament econòmic i local de l'Ajuntament de Barcelona.
- Pla per al Foment de l'Ocupació Juvenil de Qualitat 2016-2020.
- II Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes 2017-2020.

2017

- Calendari anual de sessions amb participació per col·lectius.
- Direcció Executiva d'Emprenedoria, Empresa i Innovació. Marc estratègic 2016-2019. Pla de treball 2017.
- El model de Desenvolupament organitzatiu. Bases per a un nou model.
- Escola de Dones Professionals, Directives i Emprenedores. Memòria 2017.
- Informe de la reunió amb el col·lectiu de Responsables.
- Informe de resultats de la sessió amb participació de l'Equip tècnic mig.
- Informe de resultats de la sessió amb participació de l'Equip tècnic superior.
- Informe de resultats de la sessió amb el col·lectiu de persones treballadores com a "Expertes docents".
- Informe de revisió del Sistema de Gestió de la Qualitat per a la Direcció.
- Manual de la Qualitat de Barcelona Activa. UNE-EN-ISO 9001: 2015.
- Pacte del Temps de Barcelona.
- Pla de Formació Interna de Barcelona Activa 2017-2019.
- Pla de l'RSC de Barcelona Activa 2018-2020.
- Pla d'Actuació per l'Ocupació 2017.
- Pla d'Acció per l'Ocupació Juvenil 2017.
- Principals resultats de la sessió de treball del grup de Personal de suport Administratiu.
- Principals resultats de la sessió de treball del grup de Secretàries de Direcció i Direcció General.
- Resum informe preliminar de l'avaluació de riscos psicosocials a Barcelona Activa.

2018

- A Barcelona Activa promovem 15 mesures per a una nova organització del temps de treball.
- Calendari anual de sessions amb participació per col·lectius.
- Destacats i indicadors Barcelona Activa. Elements de comunicació
- Direcció Executiva d'Emprenedoria, Empresa i Innovació. Marc estratègic 2016-2019. Pla de treball 2018.
- Direcció Executiva Desenvolupament Socioeconòmic de Proximitat. Pla de treball 2018.
- El treball i el futur de les ciutats. Reflexions per a una nova política econòmica local.
- Els sectors estratègics a Barcelona. Dades 2018.
- Estudi de satisfacció i compromís professional per a persones treballadores de Barcelona Activa. Informe executiu.
- Informe de resultats de la sessió amb participació de l'equip de responsables de Barcelona Activa.
- Ja ets Barcelona Activa. Manual d'acollida.
- Liderar equips de treball. Programa de desenvolupament directiu.
- Llibre blanc del futur del(s) treball(s). Reflexions per a una nova política econòmica local.
- Mesures per a una nova organització del temps de treball.
- Pla de Comunicació Interna de BA.
- 3a Convenció de seguiment d'objectius. Presentació.
- Valoració 3a Convenció de seguiment d'objectius. Informe.

Bibliografia

- Alles, M.A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Granica, Buenos Aires.
- Anzizu, J. M. (1992). *Gestión del cambio en empresas españolas*. Gestión 2000, Barcelona.
- Anzizu, J. M. (2008). *Dirigir empresas sostenibles*. Gestión 2000, Barcelona.
- Aubrey, R. (1995). *Las organizaciones en aprendizaje permanente*. Bilbao Deusto.
- Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad*. Granica, Barcelona.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. Addison Wesley, Bogotá.
- Beckhard, R. y Harris, R. (1988) *Transiciones Organizacionales*. Addison-Wesley, México.
- Beckhard, R.; Pritchard, W. (1993). *Estrategia para el cambio*. Parramon ediciones., Madrid.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Addison Wesley, Bogotá.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Editorial Aresta, Barcelona.
- Blake, R; Mouton, J.; McCanse, A. (1989). *La estrategia para el cambio organizacional*. Addison Wesley, Bogotá.
- Blanchard, K. (1990). *El poder ético del directivo*. Grijalbo, Barcelona.
- Burke, W. (1987). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*, Addison Wesley, Bogotá.
- Cornella, A. (2010). *Visionomics*. Libros Infonomía, Barcelona.
- Csikszentmihalyi, M. (2018) *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Kairós, Barcelona.
- Cummings T.; Worley G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Cengage Learning Latin America, México.
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson, México.
- Drucker, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo Editorial, Buenos Aires.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresariado innovador*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- Faria Mello, F. (2012). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Editorial Limusa, México.
- Ferrer, L. (1988). *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. Trillas, México.
- French, W.; Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- French, W. i altres. (2007). *Desarrollo Organizacional, transformación y administración efectiva del cambio*. Editorial Mcgraw-Hill, México.

- García, S., Dolan, S. I. (2001). *La dirección por valores*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Gasalla, J.M (2014). *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DpC)*. Pirámide, Madrid.
- Greiner, L. E.; Schein, V. (1988). *Poder y desarrollo organizacional: la movilización del poder para implantar el cambio*, Addison Wesley, Bogotá.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa editores, Barcelona.
- Mayo, A.; Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden*. Gestión 2000, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid..
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- Nussbaum, M. (2012). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Herder, Barcelona.
- Partin, J. (1973). *Perspectivas del desarrollo organizacional*. Addison Wesley, Bogotá.
- Sacanell, E. (2016). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles. El impulso de cambios efectivos a través del diálogo*. Libros de cabecera, Barcelona.
- Scharmer, O; Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente; de los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Editorial Eleftheria, Barcelona.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes, Barcelona.
- Schein E.; Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall, México.
- Tena, J. (1989). *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Uceró, JM (2011). *Desarrollo organizacional: cultura y cambio*. ESIC editorial, Madrid.
- Vázquez, I. (1989). *Empresa e individuo*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Vázquez, I. (1990). *Empresa y grupo*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Villasante, T. (2006). *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. La Catarata, Madrid.

