



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

ANÀLISIS D'UNA ORGANITZACIÓ:
JARFELS: JARDINS I PARCS DE
CASTELLDEFELS

Ainhoa Soret Llobregat

Tutor: Jose Luis Condom Bosch

Grau en Sociologia

Assignatura: Treball Final de Grau

Curs 2016 - 2020

Resum

Aquest cas d'estudi il·lustra la realitat d'una organització de caràcter públic, en formar part de l'òrgan d'activitats i serveis de l'Ajuntament de Castelldefels. Jarfels és l'organització encarregada de mantenir i promoure l'espai verd i restauració paisatgística de la ciutat de Castelldefels, proveïda gràcies als seus membres de l'aparell operatiu i transversal. Organització que es distingeix per haver sigut absorbida l'any 2016 per Serveis Ambientals de Castelldefels (SAC), però amb la característica d'ostentar una estructura i dinàmica operativa independent de l'organització directiva, sent Jarfels un òrgan extern de l'òrgan polític encarregat dels serveis i productes mediambientals i sanitaris. En aquesta investigació es busca oferir una anàlisi de la realitat social i organitzacional de Jarfels, identificant les característiques pròpies de l'organització, així com les interaccions socials que sorgeixen tant en l'entorn pròxim com competitiu del sector de jardineria mitjançant les eines metodològiques que ofereix el cas d'estudi. On el propòsit final és proveir un diagnòstic que analitzi tant l'organització formal com informal, a més de la capacitat d'actuació i presa de decisions sota entorns desfavorables a causa de l'escenari viscut pel Covid-19. Generant finalment una sèrie de propostes de millora amb l'objectiu d'impulsar la trajectòria de l'organització Jarfels.

Paraules clau: organització, administració pública, espais verds, entorn organitzacional, cultura organitzativa, Covid-19.

Abstract

This case of survey illustrates the reality of an organisation of public nature, at forming part of the organ of activities and kicks of the City council of Castelldefels. Jarfels is the organisation commissioned to maintain and promote the unripe room and restoration paisatgística of the city of Castelldefels, catered thanks to his members of the operative and transversal machine. Organisation that distinguishes for having been absorbed the year 2016 for Ambient Kicks of Castelldefels (SAC), but with the characteristic to have a structure and independent operative dynamics of the managerial organisation, being Jarfels an external organ of the political organ commissioned of the kicks and environmental and sanitary products. At this inquest seeks offer an analysis of the social reality and organitzacional of Jarfels, identifying the own characteristics of the organisation, as well as the social interactions that arise so much at the next environment like competitive of the sector of gardening by means of the methodological tools that offers the case of survey. Where the final purpose is to cater a diagnostic that analyse so much the formal organisation like informal, in addition to the capacity of performance and inmate of decisions under unfavourable environments because of the arena lived by the Covid-19. Generating finally a series of proposals of improvement with the aim to further the trajectory of the organisation Jarfels.

Keywords: organisation, public administration, unripe rooms, environment organitzacional, organisational culture, Covid-19.

ÍNDEX

I. INTRODUCCIÓ	1
II. METODOLOGIA	5
III. DESCRIPCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ	8
1. Constitució, història i evolució	8
2. Producte i servei	8
3. Propietat i relacions amb el sector	9
4. Estructura i presa de decisió en Jarfels	10
IV. ENTORN	14
5. Aliances organitzatives	14
<i>5.1. Anàlisi Xarxa Social Jarfels</i>	16
6. Relació interorganitzacional	18
V. ORGANITZACIÓ FORMAL	19
7. Funcionalitat laboral	19
8. Demografia organitzativa	19
9. Territori d'acció	21
10. Pla d'Igualtat	22
11. Pla de Seguretat	23
12. Pla estratègic	23
VI. ORGANITZACIÓ INFORMAL	26
13. Control laboral	26
<i>13.1. Efectes de la mida en Jarfels</i>	26
<i>13.2. Efectes de la tecnologia de Jarfels</i>	27

14. Cultura organitzativa	28
15. Entrevistes Jarfels	30
15.1. <i>Planificació laboral</i>	30
15.2. <i>Estructura corporativa</i>	31
15.3. <i>Interaccions internes i externes</i>	31
16. Entrevistes externes	32
VII. PLA D'ACCIÓ COVID-19	33
VIII. PROPOSTES DE MILLORA	37
17. Annexió dels departaments de Tallers, Manteniment i Comunicació	37
18. Creació de xarxes de subcontractació	37
19. Externalització	38
IX. DISCUSSIÓ.	40
X. BIBLIOGRAFIA	42
14. Bibliografia acadèmica	42
15. Documentació interna	42
XI. ANNEXOS	44

I. INTRODUCCIÓ

En el món de les organitzacions podem identificar diverses definicions respecte del que és una organització i el perquè del seu origen, sent les motivacions comprendre la posició que obté en la societat moderna, en influir en la presa de decisions i estils de vida dels individus. Com assenyala el sociòleg americà W. Richard Scott les organitzacions proveeixen l'escenari per una àmplia varietat de processos socials bàsics com la; socialització, comunicació, classificació, formació de les normes (Scott, 2007, p.7). Al mateix temps, que les organitzacions són "sistemes oberts", sent instruments que adopten formes i arranjaments organitzacionals conscients, racionals, on existeixen mitjans per a aconseguir certes finalitats (Perrow, 1993, p.14), sent aquests organismes de la societat els que possibiliten a l'individu forma part d'un col·lectiu.

Són diferents les visions que podem identificar respecte a les organitzacions, enteses aquestes com a màquines i instruments per un específic propòsit, també són petites societats amb una estructura social i cultural, o com un organisme que s'obre camí en l'entorn de recursos (Morgan, 1986, en Scott, 2007, p.27). Segons l'enfocament teòric adoptat podem identificar que les organitzacions són percebudes de diferents maneres, però podem establir que és un aspecte constant en la història de les civilitzacions, que només les modernes societats industrials han configurat i definit les necessitats funcionals de la societat, sent les organitzacions la característica dominant de les societats modernes. Per poder dur a terme un estudi de l'organització és necessari la prèvia revisió sobre la literatura tant del mètode escollit per analitzar, com de l'organisme que configura la mateixa entitat.

En les teories organitzacionals podem identificar diferents models i teories, principalment provenen del camp acadèmic sociològic però la seva rellevància consta en diferents àmbits que aporten idees, dades, temes i coneixement des de la psicologia, psicologia social, ciències polítiques, i l'economia en l'anàlisi organitzacional. De manera que, l'estudi de les organitzacions ha d'estar al centre de qualsevol classe de ciència social (Perrow, 1993, p. Prefaci) generant diferents enfocaments multidisciplinaris on es reconeix la importància que té aquesta anàlisi en la societat.

Els models de les organitzacions sorgeixen influenciades pels models construïts per pensadors com: Max Weber i Chester Barnard, dues línies de pensament oposades però que formalitzant la realitat de les organitzacions. Identificant una dualitat sobre l'essència de l'origen de les organitzacions, sent molts teòrics contemporanis de les organitzacions els que han mantingut les posicions dels clàssics, però podem considera una existent tensió sobre aquestes.

Des del punt de vista dels defensors de Max Weber, les organitzacions són un medi per poder controlar als individus, sent aquests un interès instrumental per assolir les metes fixades inicialment per part de les organitzacions. Amb aquest esquema burocràtic podem distingir l'existència dels diferents rols que es formen dins de les organitzacions, sent l'ordre de poder i benefici el que dictamina el control. Mentre des de la visió de Chester Barnard, es fomenta que la racionalitat domina als individus perquè l'organització no té vida sense el grup col·lectiu, sent les metes formades comunament mitjançant la cooperació. Una

característica que proporciona personalitat i vida pròpia a l'organització. Avui dia, aquestes teories s'utilitzen però amb errades o abusos de conceptes que han configurat l'anàlisi des de la perspectiva cooperativa de l'organització, encara aquesta disparitat teòrica ha possibilitat segons Charles Perrow la divisió entre persones i organitzacions, fomentant la definició i identificació dels grans aspectes de les organitzacions morals. És a dir, l'organització és aquella organització lògica, on l'objectiu comú és la meta de tots, sent aquest el propòsit comú dels conflictes centrals de les organitzacions pesades i actuals. A raó de definir una finalitat beneficiosa per tot l'entramat corporatiu, una tasca complicada perquè les organitzacions en essència estan formades per persones que cooperen.

Aquest treball pròpiament es constitueix des de la visió de la sociologia de les organitzacions, un vessant de gran profunditat, amplitud, crítica i rigorositat de com es pot analitzar en els diferents pensaments entorn de la realitat de les organitzacions al llarg de les dècades de la història de la humanitat, però que cada vegada més la seva rellevància ha dominat disciplines i professions, considerant-se la sociologia de les organitzacions clau pel coneixement acadèmic i pràctic. La sociologia de les organitzacions, és en gran part un invent americà posterior a la segona Guerra Mundial, però inicialment es basa en l'obra de Max Webber tal com es va traduir a la postguerra (Clegg, 2012, p.164). Tot i que podem explorar diferents enfocaments en el treball de la sociologia de les organitzacions, des dels clàssics fins noves formes de comprendre les organitzacions, podem determinar que de totes les escoles de pensament la més pròxima a la realitat viscuda és l'escola institucional perquè combina una estela de pensament més pròxima al funcionalista estructural. Defensant que, les funcions determinen l'estructura de les organitzacions i que les estructures poden comprendre per mitjà de l'anàlisi de les funcions, només sent possible això quan la mateixa organització renuncia als objectius inicials establerts per poder sobreviure o créixer, sent els processos organitzatius els que generen el canvi d'essència de l'organització.

Charles Perrow identifica tres contribucions que l'escola institucional ha proporcionat al món organitzatiu i cooperatiu: (Perrow, 1993, pp. 199-201).

- 1) Organització com un tot, imposant una varietat en les formes d'organitzar.
- 2) Les organitzacions tenen vida pròpia.
- 3) Èmfasis en l'entorn.

Encara sent aquest paradigma un eix en el món de les organitzacions, la seva existència presenta un buit en el treball empíric que la teoria institucional no ha tingut en compte. En altres paraules, el propòsit del seu estudi és mesura l'existència d'elements de l'estructura de l'organització que es troben institucionalitzats independentment del model d'organització adoptat. Per exemple, el cas de "La universitat col·legial" que presenta Charles Perrow, en el seu llibre "Sociologia de les organitzacions" (1993, p.33) s'argumenta que és un excel·lent model de com una organització professional no compleix l'estructura jeràrquica piramidal per efectuar les pautes burocràtiques tradicionals, ja que el procés de decisió no és senzill a conseqüència de les múltiples àrees, comitès i departaments amb diferents graus de poder (formal i informal), totes elles implicades en diferents graus en la qüestió decisiva. Sent un reflex de l'organització escollida; Jarfels, perquè trenca amb el model i mite d'una organització pública, que fomenta diferents dinàmiques de decisió i responsabilitat,

independentment de l'existència d'una mínima jerarquia i estatus que atorga estabilitat i permanència.

Per tant, l'estudi des de la sociologia de les organitzacions pretén fer ús d'aquells vessants analítics de caràcter objectiu on els paradigmes de dependència de recursos i cost de transacció són fomentades per l'agència i l'elecció. Una combinació de paradigmes que fomenta l'èxit i perpetuació de les organitzacions segons múltiples estudis que s'han realitzat fins al moment, i han il·lustrat l'èxit d'aquesta metodologia i vessant teòrica. Perquè en moments on les organitzacions són cada vegada més diversificades, per consegüent són més competents per afrontar pressions d'alguns electors i noves formes d'adaptació de les prescripcions institucionals demandades des de la competència d'altres candidats (Tolbert, P., & Hall, R. 2009, p.183). Doncs la combinació de paradigmes és l'opció més beneficiosa a l'hora de comprendre la transformació de noves estructures i entorns conflictius que succeeixen en el dia a dia de la cooperació dins dels grups col·lectius, com ho són les organitzacions.

Així mateix, per poder comprendre millor les configuracions que s'identifiquen en les organitzacions s'ha optat en porta a terme un estudi de cas d'investigació, específicament centrat en l'organització municipal Jarfels: jardins i parcs de Castelldefels. Escollir aquest estudi de cas d'investigació ha sigut determinant a l'hora d'abordar la temàtica seleccionada, ja que suposa avui en dia un repte social seguir un camí metodològic clar i il·lustratiu. Però s'ha considerat òptim la selecció de l'organització Jarfels, en ser un bon cas d'estudi perquè possibilita la descripció i explicació dels entramats empresarials que operen en la realitat d'una organització de caràcter públic en el món polític, legislatiu, econòmic i social del segle XXI. A més a més, la seva elecció s'ha tingut en compte segons el paper que li involucra com a actor social del territori del Baix de Llobregat, sent un cas rellevant en ser una organització pública de l'Ajuntament de Castelldefels, que no obté el títol d'Administració pública en proveir de serveis i productes segons els seus interessos territorials i econòmics.

Per poder afrontar el cas d'estudi de Jarfels, prèviament s'ha formalitzat un "Contracte" entre l'entitat i l'investigador sobre l'objectiu de l'estudi, el propòsit i accés d'informació disponible al llarg de la investigació. Escollí com estudi de cas una entitat municipal, possibilita que la informació disponible és aquella oberta al públic com dicta la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern, de la Generalitat de Catalunya:

"Les administracions públiques i les institucions i els organismes públics en general tenen funcions, activitats i serveis per a complir finalitats d'interès públic en benefici del conjunt dels ciutadans. En un context d'estat democràtic i de dret, tots els poders públics tenen la legitimitat que els dona la participació ciutadana en llur configuració (de manera directa o indirecta), la qual cosa obliga a donar compte a la ciutadania, d'acord amb el principi de responsabilitat, de la seva activitat i de la gestió dels recursos públics que s'han posat al seu abast." (Llei 19/2014.)

Tot i que l'accés lliure a les dades i informació de l'entitat que proporciona la llei de transparència, no és possible accedir a processos essencials de l'organització i funcionaments integrals de l'administració que són determinants en la seva presa de decisions a l'hora de garantir un servei públic de qualitat. D'aquesta manera s'ha formalitzat un format de comunicació per mitjà d'entrevistes diferides gràcies a la plataforma "Skype"

amb els principals representant de l'organització, a conseqüència de les circumstàncies viscudes en l'àmbit nacional causades pel Covid-19, impossibilitant les reunions presencials. També s'ha tingut accés a les instal·lacions situades al Carrer de la sentiu, número 17 del municipi de Castelldefels per poder realitzar un camp d'observació objectiu, on s'ha determinat en unes visites abans del "Covid-19", sempre guiat per un representant autoritzat per l'organització.

Per poder aconseguir comprendre la lògica i complexitat que s'amaga en la diversitat d'una organització municipal, a partir d'un estudi de cas de la sociologia de les organitzacions s'han determinat una sèrie d'objectius sobre la base d'una sèrie d'interaccions que es donen entre la seva governança i medi ambient mitjançant mètodes sociològics, sent el propòsit final d'aquest estudi aconseguir:

- Il·lustra la imatge social d'una organització pública que opera en el territori metropolità català.
- Analitza l'efectivitat de l'estructura corporativa, així com les interaccions internes i externes entorn del servei ofert.
- Analitza la interacció entre la competència i situació actual de l'organització a escala social, econòmica i corporativa.
- Proveir propostes de millores corporatives que s'adaptin a les necessitats presents i futures de l'organització amb noves estratègies que fomentin la prosperitat i creixement empresarial.

Els actors per fer possible aquesta tasca de recerca seran els representants del cos administratiu de l'empresa i els grups efectius de jardineros que configuren el cos tècnic del servei i producte final. Aquest projecte ha tingut una durada de tretze setmanes de duració, un temps estimat durant els mesos de març, abril i maig. La investigació s'ha dut a terme amb el suport i implicació dels membres de l'organització al llarg de l'estudi, facilitant una recerca completa amb un compres inicial de proporcionar el feedback a l'organització Jarfels en finalitzar la recerca d'estudi de cas.

II. METODOLOGIA

Per poder complir amb els propòsits, la metodologia escollida ha sigut el model d'investigació de "Cas d'estudi" com a resultat de les possibilitats que atorga aquesta metodologia i facilitat de recerca en qüestió a analitzar. Possibilitant una anàlisi documental, amb un conjunt de mètodes d'investigació que fan possible entendre el conjunt de propòsits establerts a l'inici del projecte. Es considera apropiat l'elecció d'aquest mètode per l'àmbit empresarial i cooperatiu que es vol abordar en els següents apartats, perquè el cas d'estudi és preferible quan els comportaments rellevants no poden ser manipulats i quan el desig és estudiar algun succés o conjunt de successos contemporanis (Yin, R., 2017, p.43). Sent una visió inclusiva i plural sobre l'organització Jarfels, amb un mètode que possibiliti uns propòsits exploratoris, descriptius i explicatius de l'estudi en qüestió, ja que els estudis de cas no estan limitats pels principis tàctics de recol·lecció de dades o inclús per les característiques del disseny propi (Stroecker, 1991, en Yin, p.46).

El cas d'estudi és un mètode empíric d'investigació que comprèn tot el fet necessari per a la correcta elaboració d'un informe que sigui substantiu i rellevant pel client, com a resultat de la seva lògica de disseny, les tècniques de recol·lecció de dades utilitzades i els enfocaments específics d'anàlisi de dades que té en compte. Per aquest motiu, d'aquest projecte s'ha portat a terme tenint en compte els cinc components que un disseny d'investigació hi ha de complir (Yin, 2017, p.60):

1. Qüestió del cas d'estudi.
2. Propòsits.
3. El cas d'estudi: Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels.
4. La lògica que vincula les dades amb les proposicions.
5. Els criteris per interpretar els resultats.

Aquests components han definit els objectius del projecte basats en la recollida i procediment analític d'aquella informació i documentació disponible, ja sigui aquella disponible al públic com aquella que disposi l'entitat a l'investigador, amb la finalitat d'aconseguir informació de caràcter com: fluxos de responsabilitat, contractes, polítiques de control i seguretat, polítiques d'igualtat, codis de conducta, inversors i/o col·laboradors i diversos actors socials. A més a més, els casos d'estudi en distinció amb altres disciplines es basa en gran manera en dues fonts de proves no disponibles habitualment com a part del repertori convencional: l'observació directa dels esdeveniments que s'estan estudiant i les entrevistes a les persones que poden estar encara implicades en aquests esdeveniments (Yin, 2017, p.43).

Atès que, les diferents escoles de pensament configurat respecte a l'entorn de les organitzacions s'interrelacionen adequadament a la perspectiva relativista, pot adoptar un enfocament constructivista en dissenyar i porta a terme l'estudi de cas, tractant de captar les perspectives dels diferents participants i centrant-se en la forma en què les seves diferències significants il·luminen el tema d'estudi (Yin, R., 2017, p.47). Sent l'elecció del mètode metodològic, el cas d'estudi considerat adequat per afrontar l'anàlisi de l'organització Jarfels perquè els casos d'estudi poden evidenciar-se a partir de diferents fonts, com es podrà observar al llarg d'aquest mateix estudi. Amb l'ús de documentació, registre d'arxius, entrevistes i observacions directes, on cadascuna d'aquestes fonts són

associades amb un conjunt de dades i evidències. Fent ús de les paraules del científic social Robert k. Yin: *“es vol fer un estudi de cas perquè es vol entendre un cas del món real i suposar que tal enteniment és probable d’implicar condicions contextuais importants pertinents pel cas”* (Yin, 2007, p. 46)

Per aquesta raó, al llarg d’aquest projecte s’han realitzat quatre entrevistes per mitjà de la plataforma de comunicació “Skype” amb diferents integrants de l’organització que configuren l’organigrama laboral de l’empresa. Les entrevistes han sigut realitzades amb l’objectiu d’il·lustrar diferents perspectives laborals de forma àmplia i plural, de tal manera que podem conèixer la realitat social de diferents posicions en l’organització. En les entrevistes efectuades s’ha basat en tres eixos centrals a tractar: planificació laboral, estructura corporativa i interaccions internes i externes, l’entrevista íntegra la trobaran en l’Annex 1 del treball.

A continuació es presenta una taula amb la descripció i característiques dels entrevistats a l’organització Jarfels:

	<i>Gènere</i>	<i>Edat</i>	<i>Posició laboral</i>	<i>Antiguitat</i>
Entrevista 1	Home	38 anys	Directiu	5 anys
Entrevista 2	Dona	54 anys	Administrativa P&RL	12 anys
Entrevista 3	Home	46 anys	Jardiner	16 anys
Entrevista 4	Home	32 anys	Jardiner Auxiliar	7 anys

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

La transcripció de les entrevistes s’ha dividit en blocs temàtics amb l’objectiu d’analitzar de forma clara i resolutive la informació proporcionada pels treballadors de Jarfels, les entrevistes realitzades no han sigut gravades com acord de confidencialitat establert a l’inici de la relació entre investigador i organització (Annex 2). Així mateix, s’ha procedit a convocar entrevistes amb representants d’entitats col·laboradores amb l’empresa Jarfels, com el cas de l’Ajuntament de Castelldefels per poder obtenir una visió més precisa, sistèmica i objectiva de la realitat funcional i organitzativa. (Annex 3)

On l’accés d’observació s’ha negociat prèviament (Annex 4) al plantejament del projecte com un factor determinant en l’elecció de recerca com cas d’estudi, ja que la necessitat del camp d’observació és un aspecte rellevant a l’hora d’analitzar i identificar l’efectivitat del funcionament dels sistemes i processos configurats. S’ha acordat segons les dues parts implicades en el cas d’investigació una sol·licitud que disposa a l’investigador d’informació i accés que es consideri pertinent de l’entitat a analitzar. Sent el paper del consultor purament observatori i exploratori de la informació i realitat viscuda en el període de temps de l’estudi. On el propòsit és transmetre un informe analític de l’organització Jarfels,

incorporant propostes de millora identificades pel consultor per proporcionar al client informació valuosa a considerar en futures modificacions.

III. DESCRIPCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

1. Constitució, història i evolució

Jarfels és una empresa especialitzada en el sector de manteniment de zones forestals, enjardinades i aquells espais verds que s'estén al territori de Castelldefels, per mantenir el bon espai i restauració paisatgística pública des de la seva fundació l'any 1989, com a projecte públic de l'Ajuntament de Castelldefels.

La seva constitució considerada necessària per a les diferents unitats geogràfiques que ocupa el municipi català: el litoral mediterrani, que limita el sud del termini, el Massís del Garraf, que ocupa la meitat nord-occidental del municipi, i el Delta del Llobregat, que s'estén per la meitat sud-oriental. Un entorn natural que combina la urbanització amb diferents espais arquitectònics naturals com: parcs, jardins i espais verds públics.

Aspectes de la ciutat que fomenten el seu patrimoni cultural i econòmic, en disposar de zones naturals i arbres d'interès local, fins i tot d'interès comarcal dotant al municipi de valor en l'espai natural. Sent de requeriment essencial una organització encarregada de disposar de serveis, manteniment, conservació, millora i restauració paisatgística dels espais públics verds d'una manera responsable i adequada a les necessitats de la ciutat de Castelldefels, com ho és Jarfels.

2. Producte i servei

L'organització municipal de jardineria Jarfels S.A, té el propòsit de fer la ciutat de Castelldefels més habitable i sostenible proporcionant un manteniment del verd urbà que afavoreix a una sèrie d'objectius de caràcter mediambientals i sanitari:

- Afavoreix la biodiversitat urbana.
- Millora la qualitat d'aire.
- Ajuda a regular la temperatura de l'aire.
- Contribueix al benestar dels residents.
- Millora la salut física i mental.

Aquests beneficis són possibles gràcies als serveis i productes distribuïts segons cinc àrees d'actuació que disposa l'organització:

1. BARRI NET: un servei de recollida de restes de jardineria segons els 19 barris que configuren el municipi, distribuïts en dies determinats (diumenges, dilluns, dimarts, dimecres i dijous) en horari de 21:00 a 23:00 h. (Annex 5)
2. VERD MUNICIPAL: conservació i manteniment dels parcs i zones enjardinades de les vies públiques de la ciutat. Principalment:
 - Neteges i retirada de residus de jardineria.
 - Segues i desbrossades.
 - Tractaments fitosanitaris i herbicides.
 - Fertilitzants, retalls d'arbust, recs.

- Reposicions arbust i planta.
3. ASSESSORAMENT ALS SERVEIS TERRITORIALS: assessorament tècnic respecte el disseny i anàlisi per part del personal qualificat en projectes i obres de l'espai verd públic.
 4. MOBILIARI URBÀ I JOCS INFANTILS: manteniment d'elements de la via pública: bancs, fonts, rètols informatius.
 5. VIA PÚBLICA: manteniment, reparació i reposició de les necessitats de la ciutat: voreres, rotondes, paviments, material urbà i solució de les disconformitats ciutadanes.

En l'estudi de l'organització s'ha portat a terme una quantificació del temps laboral setmanal i nombre de persones involucrades en les activitats:

SERVEIS I PRODUCTES	TEMPS		PERSONES
	<i>Hivern</i>	<i>Estiu</i>	
Jornada laboral			
<i>Barri net</i>	40 h	35 h	7
<i>Verd municipal</i>	40 h	35 h	59
<i>Assessorament als serveis territorials</i>	40 h	35 h	1
<i>Mobiliari urbà i jocs infantils</i>	40 h	35 h	5
<i>Via pública</i>	40 h	35 h	5

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

La seva activitat es porta a terme de Dilluns a Divendres, amb horari d'hivern de 7:30-15:00, i amb una aplicació de jornada intensiva a l'estiu de 7:00-14:00, una adaptació de jornada laboral com a resultat de les seves tasques que es troben dificultades per les altes temperatures. On podem observar, que la major quantitat de personal de l'organització està destinat al servei: "Verd municipal" amb un total de 59 treballadors, un equip format per: jardineros, podadors, tècnics i encarregats. Així doncs, la jardineria i manteniment verd municipal és el principal producte i benefici de l'organització Jarfels, en contribuir a la infraestructura de serveis de l'Ajuntament de Castelldefels i borsa de clients, procurant el confort i qualitat dels espais públics del territori.

3. Propietat i relacions amb el sector

El propietari directe d'aquest organisme és l'Ajuntament de Castelldefels que participa en qualitat de SPPL.

Però com a conseqüència que l'organització Ferroviària Aparcament S.A., el propietari de l'organització SAC (Societat d'Aparcament de Castelldefels S.A) constituïda el 9 de febrer de

1994, amb capital públic i privat de Castelldefels Projeccions S.A, va cedir íntegrament el 29 de setembre de 2016 el seu actiu i passiu a l'Ajuntament de Castelldefels. Sent des d'aquest moment l'Ajuntament de Castelldefels únic soci de la companyia. Aquest fet, va causar que l'organització SAC es transformés en un mitjà propi i un servei tècnic pels requeriments de l'Ajuntament. Canviant el nom de l'entitat, a l'actual: Serveis Ambientals de Castelldefels (SAC). Establint una relació laboral amb un compliment d'activitats en matèria previstes en l'article 2 del seu Estatus Social (Annex 6). Formalitzant una relació des del 2016 de caràcter intern, depenent i subordinat amb caràcter general, tot proveït mitjançat encàrrec i contractes.

Originant com a conseqüència que totes les entitats de caràcter municipal formessin part de l'organigrama de SAC, com es pot apreciar en el seu organigrama (Annex 7). Una entitat constituïda per un total de quatre serveis tècnics:

1. Jardins i parcs.
2. Neteja-recollits de residus.
3. Aparcaments.
4. Habitatge.

Encara que, l'organització Jarfels formi part de l'entitat ambiental encarregada de proporcionar la gestió i coordinació dels serveis municipals que fomenten la sostenibilitat i habitabilitat de la ciutat, el cas d'estudi analitzat no constitueix com servei i producte en la seva totalitat en disposar de CIF (Codi d'Identificació Fiscal) i Estatut Social diferenciats. A més a més, una distinció que es pot reflexa en el seu domicili social, on l'organització realitza la gestió i direcció de la seva activitat i administració en diferents localitzacions. Trobem que SAC constitueix com domicili social al: Pasaje de les Caramelles, 2, Castelldefels, 08860, Barcelona, mentrestant Jarfels se situa en: Carretera de la Sentiu, 15, Castelldefels, 08860, Barcelona. Sent d'aquesta manera cadascuna una societat anònima unipersonal. Característica que es pot identificar en el seu Consell d'Administració, formalitzat per un nombre d'integrants, anomenats "Regidors". Un grup de persones que formen part del programa electoral de l'Ajuntament de Castelldefels constituït durant el període polític 2019-2023. Una realitat, que es pot apreciar en l'organigrama de SAC, al no visualitzar la jerarquia que constitueix Jarfels en l'estructura organitzacional de SAC.

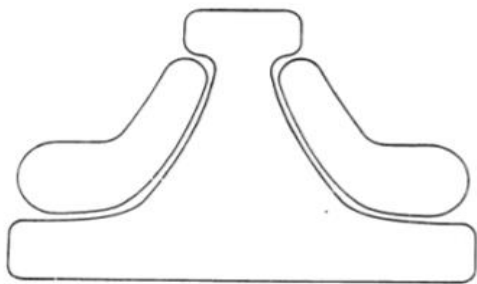
4. Estructura i presa de decisió en Jarfels

En aquest apart de l'estudi es pretén identificar quina és la dinàmica del poder de l'organització Jarfels, i com opera la seva racionalitat de presa de decisions segons la seva estructura burocràtica.

Segons la informació extreta dels documents públics disponibles podem determinar que Jarfels és una organització de dinàmica descentralitzada, és a dir, la presa de decisions és distribuït entre els Regidors i l'organització SAC. Aquesta disposició del poder racional pot comportar que les respostes siguin més ràpides i dinàmiques en ser una decisió col·lectiva però que produeix un efecte contrari en la burocràcia i gestió empresarial al gènere una major complexitat perquè són necessaris un conjunt d'instruments de coordinació de l'equip

en termes d'acció i supervisió de les decisions. Respecte al tipus de descentralització podem trobar segons els investigadors com Tolbert (2009), diferents tipus; però podem establir que en aquest cas en particular estem tractant amb una organització de tipus de complexitat horitzontal, ja que identifiquem una transferència de poder i tasques des de les diferents línies que formen l'staff¹ de l'organigrama i tecnoestructura². Aquesta disposició del poder encara que atorga aspectes positius, també incorporen característica com: la dispersió de poder.

Aquest factor produeix resultats negatius sobre la presa de decisions i eficàcia en la gestió i clima laboral, perquè si observem el grau de descentralització, Jarfels es posiciona al nivell 2 que pertany a la descentralització horitzontal limitada, és a dir, selectiva. Això suposa que la informació es concentra als punts neuràlgics de l'entitat, un efecte que incrementa la complexitat habitualment al gènere problemes de control i coordinació entre treballadors o especialistes (Tolbert, 2009, p.29). Disposar d'una descentralització horitzontal selectiva reproduïx unes dinàmiques internes que configuren un tipus d'estructura organitzativa i una sèrie de formalitzacions segons el seu entorn, història, producte i capital humà. En tractar amb una entitat que no té condició d'administració pública, però d'acord amb el que estableix en LCSP (Ley de Contratos del Sector Público) es considera poder adjudicador³, independentment d'aquesta formalització.



Jarfels compleix amb les característiques d'una burocràcia mecànica, en termes de Mintzberg, H. (1988). Aquesta estructura organitzativa pròpia de l'Administració pública, és reflectida en l'organització Jarfels, on segons la seva tecnoestructura al llarg dels anys ha guanyat competències i rellevància en el municipi evolucionant i ampliant el seu staff, sent d'aquesta manera una organització amb metes pròpies.

Font: Mintzberg, H. (1988).

En créixer en el seu format estructural tendeix a estandarditzar el seu procés de treball generant la necessitat d'una tecnocràcia i staff configurada en professionals. Considerant, per tant que existeix una cultura superior a l'estructura construïda, ja que, aquest model de

¹ Staff: Conjunt de persones que formen un cos o equip d'estudi, informació o assessorament en una empresa o organització que asseguren la normalització en les operacions i minimització de la discrecionalitat.

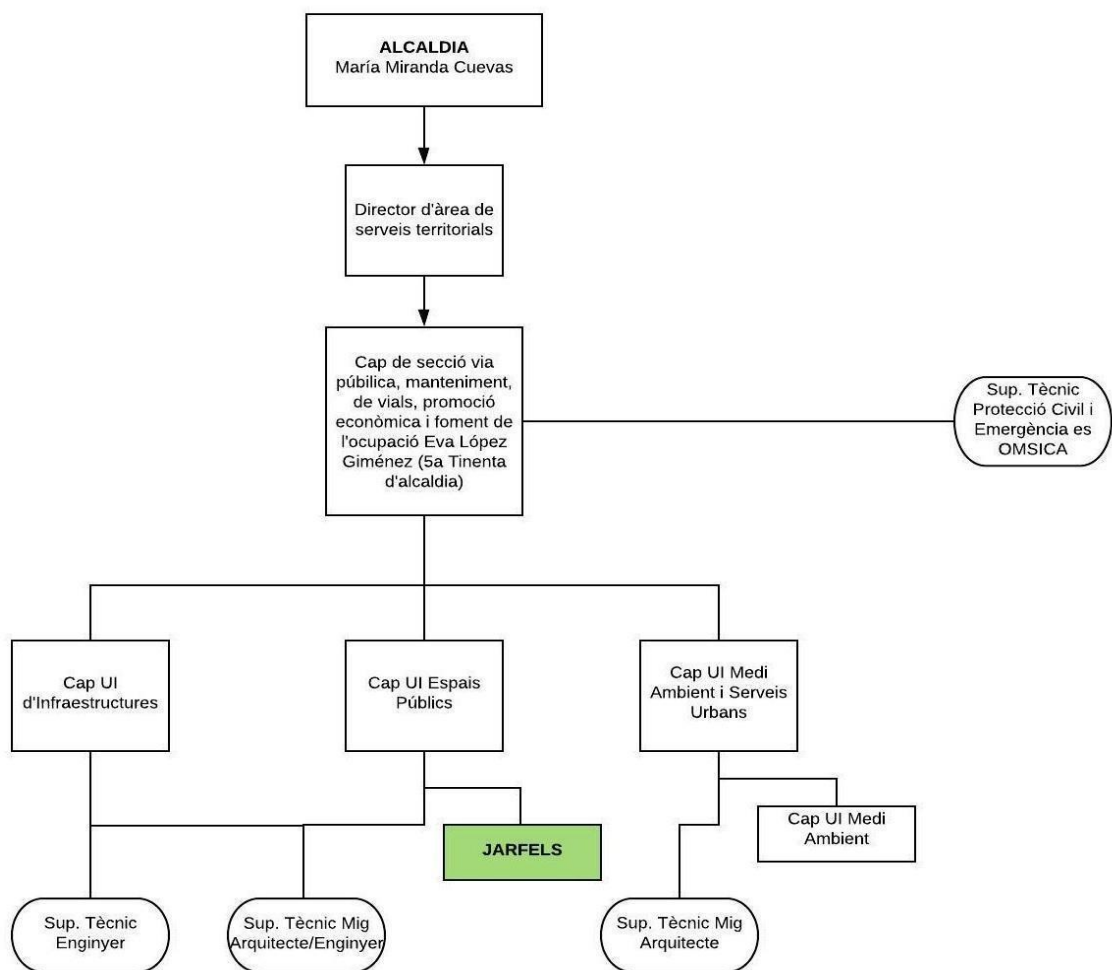
² Tecnoestructura: Grup de tècnics, analistes i/o assessors que aporten coneixement especialitzat, talent o experiència a l'elaboració de decisions empresarials.

³ Poder adjudicador: El concepte de poder adjudicador al·ludeix a aquells ens amb competència per a l'adjudicació de contractes administratius. Tal competència recau en les Administracions Públiques, les fundacions públiques, les Mútues col·laboradores de la Seguretat Social i en les altres entitats amb personalitat jurídica pròpia creades específicament per a satisfer necessitats d'interès general que no tinguin caràcter industrial o mercantil, així com en les associacions constituïdes per qualsevol d'aquestes entitats.

diversificació laboral fomenta un servei del sistema tècnic superior satisfent les necessitats de programa, a més de la implantació de noves propostes d'innovació gràcies a la integració i divisió de l'organització, en disposar del suport de SAC i l'Ajuntament de Castelldefels.

Aquesta realitat es pot visualitzar en l'organigrama dels Directors Funcionals, que estructuraren l'àrea de serveis territorials, de la qual forma part Jarfels, com a organització de participació independent manifestant que la seva burocràcia és maquina pública perquè el seu control i normativització és a partir del document importat.

Organigrama Director Funcionals

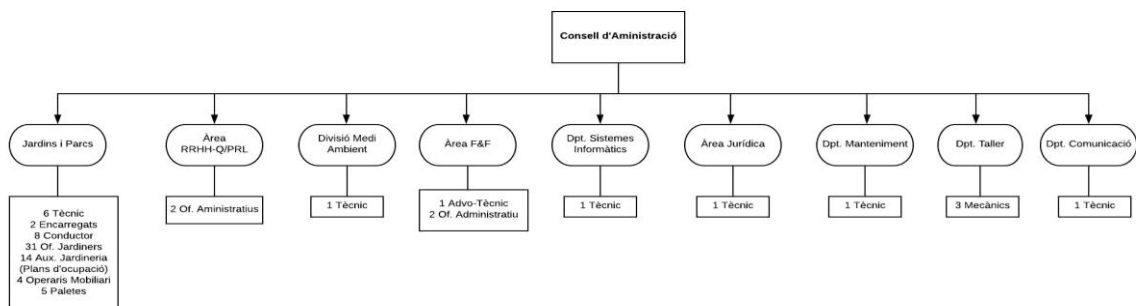


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de l'Ajuntament de Castelldefels.

Ser una organització burocràtica implica treballar sota entorns estables i eficaços, a conseqüència de l'alta especialització i jerarquia dominant en la seva tecnoestructura. Sent la millor opció dels requisits organitzacionals una estructura mixta, coneguda com a línia-staff o consultiva. Aquesta idea prové de Henri Fayol, on la seva activitat se centra en els

problemes de la "creació de departaments" i "coordinació" d'aquests (Fayol, 1949 en Scott, 2007, p44). Aquest tipus d'organització és resultat de l'organització funcional i organització d'equips de projectes, sorgint la figura dels "Estats majors", que són aquelles unitats de control (management) compost per assessors i especialitats del camp que estan a les ordres del cap. En aquest cas d'estudi, els "Estats majors" són representats per "Cap UI Espais Públics". A diferència d'altres estructures jeràrquiques de control en aquesta s'identifica una existència d'autoritat per part dels assessors. Això no obstant, no atorga capacitat d'ordenar a línies consecutives del staff, ja que, els treballadors tècnics i administratius reben instruccions directes del director general de Jarfels, sent la seva decisió final d'una valoració global de les opinions dels assessors especialistes. A continuació, podem observar com es distribueix l'organització sota projectes de treball, que forma el "Consell Administratiu":

Organigrama Consell Administratiu



Font: Elaboració pròpia veure Annex 8.

Com hem pogut analitzar Jarfels determina el seu principi de centralització segons les necessitats que requereix l'organització i la seva divisió de treball en cada departament, encara que aquesta distribució en la presa de decisions i acció dels programes pretén un desenvolupament de les metes d'una forma funcional i eficient gràcies a la cooperació. També poden sorgir estímuls que comporten inputs negatius, en obtenir un organigrama ambigu respecte a les responsabilitats dels diferents departaments per la confusió del centre de poder i decisió final, generant conflictes entre els interessos funcionals i les diverses divisions de l'organització.

IV. ENTORN

En aquest apartat de l'estudi es pretén avaluar la situació de l'organització segons el seu entorn pròxim i competitiu, ja que, com s'ha suggerit al llarg de l'estudi una organització es fonamenta sota "l'entorn", sent un desafiament la seva coordinació i relació interna i externa, però què és vital per la supervivència de l'organització en el sector d'actuació. Sent la formació d'aliances interorganitzatives un factor determinant per promoure una bona relació, en aquest cas del sector de jardineries.

5. Aliances organitzatives

Segons la història de Jarfels com organització i propietat pública, ha comportat que la seva dinàmica convergís a l'actuació en diferents entorns, construint aliances organitzatives per promulgar un context organitzatiu legal i social que sigui capaç i resolutiu a l'hora de controlar els mecanismes de coordinació. En aquest apartat de l'estudi l'objectiu és il·lustrar la imatge de Jarfels en el seu entorn públic i la seva dinàmica en les aliances formades en l'actualitat.

Les aliances intraorganitzatives són creades amb l'objectiu de fomentar l'eficiència i abast de l'organització, sigui amb la participació de socis o altres entitats que facilita'n l'obtenció de recursos, responsabilitats administratives i confluència en els departaments, en aquest cas de les diferents divisions que conforma Jarfels.

En aquest estudi estem tractant segons l'observació i estudi pertinent, d'una relació intraorganitzativa anomenada "Xarxes de subcontractació", aquest tipus d'aliances es caracteritzen per ser pactades a llarg termini entre organitzacions simples dins de l'àmbit d'actuació d'un mercat complex i competitiu, com en aquest cas operaria l'Ajuntament de Castelldefels, on Jarfels sent el comprador negocia els contractes a llarg termini de preus, productes, entregues i serveis com garantia al venedor (Ajuntament de Castelldefels) de la qualitat del servei i benefici de contractació. Observant la dinàmica comercial i legal que suposa l'Ajuntament a l'organització Jarfels, seguint el criteri de les relacions intraorganitzacionals on no hi ha la suficient atenció en la literatura sociològica, sent aquelles formacions d'aliances que es donen a conseqüència de la proximitat geogràfica. On la proximitat usualment augmenta el coneixement o la consciència d'altres organitzacions i la interacció de les instal·lacions entre les persones de diferents organitzacions (Tolbert, 2009, p. 146). Aquest tipus d'aliances, en aquest cas, sempre parlant del sector públic, genera un grau de dependència en les organitzacions de l'àrea local per la situació espacial del seu entorn. Aquesta característica de l'organització Jarfels afavoreix la seva relació amb la resta d'organitzacions del municipi, com més endavant podem observar en el seu quadre de conselleria d'administració. Però aquesta mateixa fortalesa genera que sigui menys atractiva en el sector de jardineria d'altres organitzacions de caràcter privat o públic, i en ser Jarfels una organització propietat de l'administració pública tanca la possibilitat de beneficis externs, encara que podem identificar diferents clients privats autoritzats sota el territori municipal.

A més a més, aquesta organització coopera amb la Universitat Politècnica de Catalunya, específicament el centre docent de l'Escola Superior d'Agricultura de Barcelona (ESAB) com a

qualitat en pràctiques externes. Les últimes dades disponibles d'ESAB mostren que s'han concertat 3 convenis de pràctiques externes i 1 pròrroga en el termini de pràctiques del curs 2017-2018, d'un total d'11180 hores. D'aquests estudiants són 4 els becaris que han consolidat les pràctiques externes possibilitant la validació en el Curriculum Vitae (CV) de l'estudiant. Aquesta oportunitat que ofereix Jarfels als estudiants possibilita en el sector d'agricultura i jardineria una millora, ampliació i una formació amb un coneixement més actualitzat i tècnic del moment. Generant una relació bidireccional, on les dues parts vinculades generen un benefici en augmentar el capital social del sector. Per tant, la capacitat que genera el seu entorn afavoreix el creixement i supervivència en el sector. Com hem mencionat anteriorment, la seva relació sota "Xarxes de subcontractació" i ser propietat de l'administració pública genera una limitació en la proposta de nou contractes amb clients privats, però segons les entrevistes realitzades, hem pogut conèixer altres clients que operen amb l'organització, on requereixen les seves activitats i serveis de l'organització, com els següents casos:

- Universitat Politècnica de Catalunya (UPC): servei de manteniment de les zones enjardinades del campus del centre docent que es troba al municipi de Castelldefels, l'Escola d'Enginyeria de Telecomunicació i Aeroespacial.
- L'Ajuntament de Sitges: contracte públic de la zona urbanitzada de Rat-penat de Sitges, a conseqüència de la proximitat al municipi de Castelldefels resulta'n els serveis més econòmics.
- CAP del Can Bou de Castelldefels: manteniment dels jardins.
- Els hotels Grupo Soteras: manteniment dels jardins.
- Tractament a particulars: de la processonària del pi⁴ i del morrut de les palmeres.⁵

El consell d'administració⁶ de Jarfels, està format per un conjunt de regidors de Castelldefels. Aquests regidors són enllaços entre l'organització i altres entitats. genera'n unes dinàmiques de vinculació entre dues entitats. En el següent quadre, s'identifica l'empresa i enllaç de l'empresa segons el càrrec postulat en l'organització Jarfels.

Empresa	Càrrec	Enllaç
1. Serveis Ambientals de Castelldefels SAC	President	Miranda Cuervas Mariaasuncion
2. Transports de Barcelona SA.	Conseller	Lopeztagliafico Candela
3. Carnisseries Soler S.A.	Administrador solidari	Soler Gimenez Marcos
4. Pisogar SL.	Administrador solidari	Lopez Gimenez Eva
5. Skydair SL	Administrador solidari	Lopez Gimenez Eva

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Empresa.

⁴ Processonària del pi o arna del pi: (Thaumetopoea pityocampa) és un insecte lepidòpter de la família Thaumetopoeidae. Habita la conca mediterrània i és una important plaga per a algunes espècies d'arbres, sobretot pins.

⁵ Morrut de les palmeres: becut vermell o morrut roig (Rhynchophorus ferrugineus) és una espècie de coleòpter polípag de la família dels drioftòrids. És una greu plaga per a les palmeres ornamentals a la península Ibèrica.

⁶ Consell d'administració: o directori és una de les formes que pot adoptar l'òrgan d'administració i de representació d'una societat mercantil.

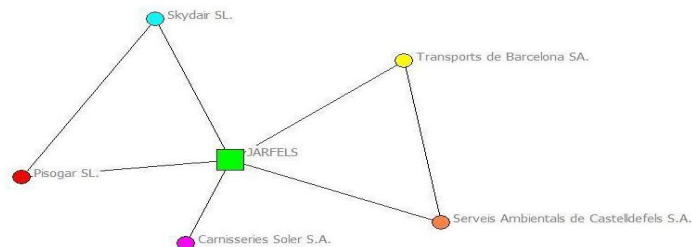
Com podem observar, Jarfels té una vinculació amb altres cinc empreses de diferents sectors i serveis gràcies als regidors que conformen el seu consell, disposant de diferents càrrecs dins l'organització, sigui com a president, conseller o administrador solidari ⁷. Aquesta situació és la dimensió d'heterogeneïtat de l'entorn, referit al grau en què l'organització s'estructura per fer front diferents demandes, sent aquestes una oportunitat per atreure forces i contractes que siguin productives per l'organització.

El consell proveeix d'estabilitat davant d'un entorn fluctuant i turbulent, ja que els mercats fluctua'n en l'oportunitat de creixement, sent l'estabilitat de l'entorn un factor clau pel creixement i supervivència a llarg termini de l'organització perquè usualment les aliances és forma'n sota valuosa informació i altres poders que atorguen una forta connexió entre proveïdors i organigrama empresarial.

5.1. Anàlisi Xarxa Social Jarfels

En conseqüència, s'ha considerat oportú realitzar una Anàlisi de Xarxes respecte al Consell Administratiu de l'organització, aquesta anàlisi s'ha realitzat mitjançant el programa UCINET que té la finalitat d'analitzar la base de dades d'una xarxa social, desenvolupat per: Lin Freeman, Martin Everett i Steve Borgatti.

Xarxa del Consell Administratiu Jarfels



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Empresa.

Com podem observar la xarxa està formada per cinc nodes, que són les actuals vinculacions de l'organització esmenada anteriorment. Jarfels protagonitza el grau de centralitat en la xarxa, sent el punt de connexió amb la resta d'entitats. Es poden identificar tres clústers, és a dir, s'han generat tres conglomerats a partir de la interacció que es dona entre el mateix Consell Administratiu, on s'han distingit l'existent vinculació entre les mateixes organitzacions que formen el corpus de direcció.

⁷ Administrador solidari: pot exercir individualment totes les funcions pròpies del lloc perquè té plena autoritat per a això. No serà necessària, per tant, la concurrència de tots els administradors per a assumptes com contractar en nom de la societat, signar documents o representar-la de qualsevol forma: amb la presència i actuació d'un dels administradors serà suficient.

Un fet de destacar, ja que, la xarxa reflecteix un corpus d'enllaços dins de l'organització a través i entre les organitzacions.

Les aliances podran estructurar-se gràcies a múltiples formes segons els propòsits de cadascun dels components de la xarxa social que influeixen a l'hora d'òpera, tant en terme d'innovació com instantaneïtat d'actuació en disposar de suport en la col·laboració. Aquesta xarxa en particular, està conformada per una estructura sectorial caracteritzada per les relacions entre organitzacions i agències que tracten d'influir en les decisions de la política d'una organització de caràcter públic (Jarfels). Donant lloc a tota classe de vincles entre els individus dins de les organitzacions: fluxos d'informació, interdependència dels fluxos de treball, amistat i autoritat, entre altres (Scott, 2007, p.286).

Segons les vinculacions que es troben en el Consell d'Administració, s'identifica un clúster de tres actors on les organitzacions promocionen un objecte social basat en la construcció, edificació i explotació d'infraestructures com presenta Skydair SL. vinculada a la compravenda i arrendament de terrenys, a més de tasques relacionades amb manteniment: lampista, com promociona Pisogar SL., vinculacions de caràcter immobiliari que ostenten un poder en aquest cas d'Administrador Solidari en el consell de Jarfels. Seguidament, el segon clúster integra altres dues entitats: Transports de Barcelona SA. i Serveis Ambiental de Castelldefels SAC amb Jarfels, formant un conglomerat d'organitzacions municipals que ostenten diverses activitats. Vinculació motivada pels serveis mediambientals del transport i manteniment de la via pública. Finalment, la xarxa identifica un tercer clúster independent protagonitzat per Carnisseria Soler SA. una entitat de venda al detall de productes carnis i preparats artesanals. Enllaç independent, únicament amb connexió amb Jarfels, que inicialment no es dona per cap motivació dels productes i serveis que Jarfels ostenta, però aquest tipus d'interacció tampoc es pot desestimar, ja que, l'intercanvi és el vincle més bàsic en una economia de mercat, i les organitzacions tendeixen a participar activament en una organització quan els afecta directament.

Aquesta anàlisi de la xarxa social entre les vinculacions que es tenen lloc en el Consell d'Administració de Jarfels, ens proporciona una informació addicional de com operen les interaccions entre diferents organitzacions del territori municipal, on aquelles (Segon clúster: SAC i Transports de Barcelona SA.) que promocionen serveis mediambientals de l'entorn respecte al funcionament i mobilitats, gaudeixen d'un posicionament superior en l'escala de jerarquia del Consell d'Administració en termes de poder i autoritat. En adquirir SAC la Presidència i Transports de Barcelona la posició de Conseller en el grup de regidors, mentre la resta d'integrants presenten un dret d'Administradors Solidaris. Aquest diagrama de la xarxa social del Consell Administratiu possibilita una comprensió i anàlisi del funcionament intern de l'organització, visualitzant l'heterogeneïtat en el corpus directiu d'una entitat destinada al manteniment de l'espai verd de la ciutat. Un fet que pot explicar la rellevància que es dona des de les organitzacions de construcció i manteniment del municipi, a més de petites empreses (Carnisseria Soler SA), en constituir l'òrgan que controla i planifica els pressupostos i projeccions financeres de l'organització, així mateix per promocionar la visió estratègica de Jarfels. Identificant per tant, que "temàtiques públiques" com ho és en aquesta investigació, constitueix per altres organitzacions la preocupació i atenció del mateix conjunt de qüestions, encara que possiblement amb interessos oposats (Laumann and Knoke, 1987 en Scott, 2007, p. 303).

6. Relació interorganitzacional

Com tota organització, Jarfels ocupa un lloc en el mercat segons els seus productes i serveis, on es donen una sèrie d'estratègies interorganitzacionals en el sector de la jardineria.

Les dades obtingudes per la investigació sobre la seva posició en l'entorn del sector d'activitat de jardineria s'han extret del Rànquing d'Empreses Espanyoles. Un generador de posicionament de les diverses organitzacions espanyoles dels diferents sectors dels mercats ordenades segons vendes de l'any d'objecte d'estudi en data compresa entre: el juliol i juny de l'any següent, una duració de dotze mesos. En aquest processador de posicionament està integrat per totes aquelles entitats que dipositin els seus estats financers en el Registre Mercantil, on la base dades obtingudes provenen d'INFORMA D&B S.A.U (S.M.E.). Aquest tipus d'informació possibilita conèixer el posicionament de qualsevol empresa en l'àmbit nacional, regional i sectorial.

Podem observar, que en el cas de Jarfels les últimes dades a disposició són de l'exercici de l'any 2017-2018, la nostra atenció se centra en la seva posició en el Rànquing d'Empreses del sector d'activitat de jardineria a escala nacional, obtenint la posició 29 de 932, l'any 2018. Mentrestant, postula la posició 7 a escala provincial (Barcelona) d'un total 112 organitzacions del sector de jardineria actives a Barcelona.

Aquestes posicions generen una xarxa de relació, creant un sistema de relacions entre les parts que conformen en aquest estudi el sector de jardineria. Com afirma Pamela Tolbert *"l'entorn entra les organitzacions forma informació i, com tota la informació, està subjecta als problemes de comunicació i de presa de decisions identificats."* (Tolbert, 2009, p. 159). Determinar que les aliances generades en l'entorn produeixen un conjunt de canvis d'informació i serveis, una conseqüència i un reflex de l'existència de l'organització en dotar-la d'identitat i poder.

V. ORGANITZACIÓ FORMAL

En aquest apart de l'estudi de Jarfels, ens centrem en l'anàlisi dels aspectes formals de l'entitat, amb l'objectiu d'estudiar el rendiment de l'organització segons múltiples criteris i indicadors que constitueixen les bases de productivitat i validesa en el seu resultat laboral. Per poder investigar la seva qualitat, és necessari conèixer diferents criteris que van des de la productivitat i els beneficis fins al creixement, la rotació, l'estabilitat i la cohesió (Campbell, 1977 en Scott, 2007, p.326).

7. Funcionalitat laboral

Segons el Règim Jurídic de l'organització, Jarfels és una empresa pública municipal de conformitat de Contractes del Sector Públic (LCSP), formant part del conjunt d'organismes i institucions que controla directament o indirectament l'Estat que és el sector públic. Sent de tal forma propietat pública, segons l'article 3.3 Àmbit subjectiu: és considerat poder adjudicador a efecte de la llei en ser una entitat amb personalitat jurídica pròpia, configurada específicament per satisfer les necessitats d'interès general.

No obstant això, Jarfels no obté el títol d'Administració Pública encara que, la seva gestió és portada en mans d'una institució pública i els seus recursos principals provenen de l'ens públic (Ajuntament de Castelldefels) no reuneix la condició d'Administració pública però compta amb la subscripció de contractes privats. Aquests contractes privats es regiran per normes de dret privat, com a resultat de ser una organització de finalitats mediambientals, socials i laborals.

Un funcionament laboral sota les normes jurídiques-públiques regides per la legislació patrimonial de l'Ajuntament de Castelldefels. Sent la seva actuació laboral i unitat de preferència determinada per la selecció de contractes que disposi l'Ajuntament de Castelldefels. Aquesta estructura de funcionalitat administrativa possibilita l'oportunitat d'administrar els seus productes i serveis a clients privats o altres entitats públiques que requereixen l'activitat. Per tant, Jarfels al no disposar del títol d'Administració pública obté un resultat òptim i beneficis gràcies a disposar d'una borsa de clients i consumidors més àmplia i diversificada. Incrementant la seva agenda de serveis en quantitat i qualitat d'activitats realitzades per l'organització.

8. Demografia organitzativa

La seva organització demogràfica determina els resultats laborals i la dinàmica administrativa per porta a terme els productes i serveis de l'organització Jarfels. La seva capacitat és la que proveeix les oportunitats de créixer en el marc de presa de decisions.

A data d'1 de gener de 2020 l'organització compta amb una plantilla de 84 treballadors en contracte indefinit:

SERVEIS TRANSVERSALS	
(57% Dones - 42% Homes)	
Oficials administratius	5
Encarregats taller	1
Oficial primera de Mecànic	1

MOBILIARIA URBÀ	
(25% Dones - 75% Homes)	
Oficial primera jardineria	1
Oficial segona jardineria	1
Oficial segona manteniment	2

BRIGADA MANTENIMENT VIA PÚBLICA	
(100% Homes)	
Paleta oficial primera	1
Paleta oficial segona	1
Lampista oficial primera	1
Auxiliar Paleta	2

JARDINERIA	
(10% Dones - 90% Homes)	
Tècnic superior jardineria	1
Tècnic jardineria	5
Encarregats jardineria	2
Oficial primera jardineria	10
Oficial primera podador	3
Oficial segona jardiner	16
Oficial segona podador	4
Auxiliar jardiner	14
Conductor oficial primera	7
Conductor oficial segona	1

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

On en plantilla temporal compten amb un personal de:

(14% Dones - 86% Homes)	
Auxiliar jardineria	2
Oficial segona albañil	1

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

Segons aquestes taules podem identificar, que el staff de treballadors està conformat per un total de 14% dones i 86% d'homes. Una organització amb una predominança del gènere masculí, en totes les divisions excepte "Serveis Transversals", que compta amb un staff amb més dones, en obtenir un 57%. Així mateix, podem determinar que el servei amb més quantitat de personal és el de Jardineria, format per 63 treballadors, un resultat lògic per ser l'activitat primordial de l'organització.

Pel que fa, al funcionament de contractació i incorporació laboral en l'organització, Jarfels com organització pública funciona mitjançant les borses de treball. Aquest sistema de

contractació opera sota la creació de candidatures i substitucions de manera permanent per determinats llocs laborals. En el cas de Jarfels, podem identificar quatre borses de treball:

- Borsa de treball d'auxiliar de jardineria discapacitat.
- Borsa de treball d'auxiliar de jardineria.
- Borsa de treball d'auxiliar de mobiliari urbà.
- Borsa de treball d'oficial manteniment mobiliari urbà.

Una eina que pretén reclutar candidats segons les necessitats de l'organització del moment. El procés s'inicia mitjançant unes bases de convocatòria per a la selecció i/o contractació, en el qual funciona com concurs, o també coneguda com a oposició en què es presenten una sèrie de candidats que deuen complir uns objectius preliminars. Aquesta borsa es gestiona en funció de la puntuació o valia dels individus per l'ocupació. Tots els processos de selecció es porten a terme sota uns requisits:

1. Proves selectives on es valorarà els aspectes, habilitats i aptituds personals pel desenvolupament de les funcions pròpies del lloc de treball.
2. Valoració de cursos, certificats i formació acreditada.
3. Entrevista personal amb el Comitè de Selecció.

Finalment, en l'última etapa del procés de selecció es donarà a conèixer la valoració final, el resultat obtingut consta segons la suma en les tres etapes de selecció, sent la decisió final del Comitè de Selecció. Aquest tipus de contracte, en el cas de ser temporal, una vegada finalitzat el contracte laboral, el treballador podrà tornar a participar en la borsa de treball però passant a ocupar l'últim lloc de candidats, en constituir una vigència temporal en les diferents ocupacions laborals.

9. Territori d'acció

L'acció de l'organització s'estén principalment pel territori municipal de Castelldefels, això implica que la seva activitat laboral es porta a terme al llarg d'una superfície de 12,87 km². Responsable de porta a terme la tasca de manteniment i conservació de l'espai verd del municipi, que segons les últimes dades publicades Castelldefels disposa de 62 m² de superfície verda per habitant, i es calcula una existència de 12.000 arbres.

Castelldefels compta amb un total de 16 parcs i jardins (Annex 9), però que com hem pogut apreciar anteriorment la seva actuació en el territori abasta altres zones verdes (propietat del municipi de Sitges), com a resultat de la seva proximitat entre ambdós territoris, on Jarfels disposa d'un millor accés i eficàcia laboral principalment per temps i comoditat que es tradueix en un resultat econòmic beneficiós bidireccional. Tal com s'ha dit anteriorment, la seva activitat laboral es computa en una agenda de diferents clients, on tots aquests consumidors operen sota el mateix territori laboral i proximitat geogràfica de la ciutat Castelldefels.

Sent la seva disposició laboral promoguda a efectes d'executar un servei públic municipal de creació, manteniment i millora del medi ambient de la ciutat de Castelldefels, sent el seu conjunt de feines d'un capital òptim per la promoció de vida dels espais del municipi.

10. Pla d'Igualtat

Un document d'obligatorietat com llei orgànica des del 2007 a l'Estat Espanyol, recollida pel BOE que garanteix la igualtat efectiva de dones i homes. L'organització té com obligació dictar un conjunt de mesures després de fer un diagnòstic, tendències i anàlisis de la igualtat viscuda en l'àmbit laboral, en aquest cas, Jarfels és disposar fomentar les mateixes oportunitats entre dones i homes, eliminant mitjançant mesures qualsevol discriminació per raó de sexe. En aquest objecte d'estudi, el Pla d'Igualtat és portat a terme pel Comitè d'Igualtat, format per un total de 5 treballadors encarregats de l'anàlisi de la realitat organitzacional. Generant estratègies i propostes de millores mitjançant noves mesures, indicadors, formats i implantacions laborals per garantir la igualtat en el dia a dia de l'organització. El seu conjunt d'objectius està dividit en deu àmbits d'actuació:

1. *Cultura i estratègia.*
2. *Selecció i contractació.*
3. *Promoció.*
4. *Formació.*
5. *Representativitat.*
6. *Retribució.*
7. *Conciliació.*
8. *Prevenició assetjament.*
9. *Salut laboral.*
10. *Comunicació i llenguatge.*

Deu punts desenvolupats segons el conveni col·lectiu del sector de jardineria i realitat de l'organització Jarfels en ser un procediment dissenyat estratègicament i operativament des dels punts de vista dels mateixos representants de l'organització, sent un pla adaptat a la realitat i possibilitats de Jarfels. Aquest document conté objectius, mesures i accions específiques, planificades i encarregades a diferents treballadors de l'àrea transversal de l'organització, implantant en el procés d'avaluació la Direcció i Comitè Empresarial, per tal de garantir la conciliació laboral, personal i familiar per prevenir l'assetjament sexual i assetjament per raons de sexe. Un pla estratègic que assoleix la progressiva igualtat d'oportunitat entre dones i homes en l'organització Jarfels.

11. Pla de Seguretat

Document reconegut en el Butlletí oficial de l'Estat, pel conveni col·lectiu del sector de la jardineria recollit en el capítol deu, article 42: Pla de salut, seguretat i prevenció de riscos laborals definits segons les diverses activitats que implica la jardineria professional. Un Pla de Seguretat Laboral que identifica i gestiona els riscos lligats a l'activitat de l'organització, siguin riscos interns o externs de la mateixa activitat. Una gestió encomanada a l'Àrea de PRL/Q (Prevenció de Riscos i Qualitat), portada a terme per un oficial administratiu.

En aquest Pla de Seguretat Laboral, s'haurà d'avaluar tots els perills i riscos que impliquin la seva labor diària, adoptant totes aquelles mesures necessàries per evitar els riscos de l'activitat. Proporcionant dispositius eficaços i reglamentaris com: senyals, tanques, peces reflectants, roba i calçat de seguretat. A més a més, de difondre a tots els treballadors el coneixement i consciència abans d'iniciar la seva relació laboral dels perills que suposa i impliquen les tasques en matèria de jardineria, manteniment i conservació de la ciutat. Informant mitjançant cursos de formació acreditats sobre els riscos laborals, formes, mètodes i processos que es poden donar durant la jornada laboral i que poden afectar en la seva feina diària.

En el cas d'integrar en la plantilla de treballadors persones d'edat avançada o amb una salut delicada, se'ls posicionarà en tasques de menor rendiment laboral per tal de proporcionar una major adaptació i comoditat a les circumstàncies personals. Circumstàncies laborals, també dirigides a tots aquells treballadors en situació d'embaràs, part recent o lactància es posicionarà durant un període determinat en activitats qualificades de menor risc. La seva regulació es realitza trimestralment, analitzant i revisant si cada uns dels punts del Pla de Seguretat se segueix adequadament.

Per compte de l'empresa s'haurà de fer càrrec de les revisions mèdiques anuals, establertes en l'aplicació vigent normativa sobre salut en el treball del sector de jardineria. El seguiment de sinistralitat es realitza cada mes, on s'obre un informe sobre el nombre de casos que han suposat un risc al treballador, obrint una investigació on es recull les causes del sinistre. Analitzant posteriorment quines mesures i millores s'haurien d'introduir en el pla laboral a l'hora de prevenir riscos laborals. Aquest informa, serà controlat i vigilat per la Comissió sobre Seguretat i Salut Laboral en reunions trimestrals per tal de prevenir i assegurar la seguretat del col·lectiu de jardineria i de tots els treballadors que conformin l'organització. Així mateix, es presenta un informe anual on es recull totes les baixes laborals i riscos que han tingut lloc durant l'exercici laboral de l'any.

12. Pla estratègic

Aquest apartat recull la planificació econòmica-financera, més els aspectes operatius de l'organització Jarfels per tal d'arribar els seus objectius i metes futures, en aquest cas recollides en *"l'Encàrrec de gestió dels serveis públics municipal de nova creació i el manteniment d'espais verds i altres espais públics per a l'any 2020 a l'empresa municipal de jardineria Jarfels S.A"*.

Les pautes del pla de decisió van ser generades per l'Ajuntament de Castelldefels en la sessió del dia 30 de gener de 2020, on es va adoptar unes conseqüents mesures respecte als productes i serveis que hi hauria de generar respecte del pressupost establert per l'any. Moltes de les decisions poden no haver-se establert estrictament seguint els càlculs econòmics, produint resultats econòmicament positius si s'inverteix en diferents estratègies de decisions. L'any 2020, s'hi ha encomanat a l'organització la gestió dels següents serveis i actuacions municipals:

ENCÀRREC	PRESSUPOST
Manteniment i millora dels espais verd.	3.025.418,00€
Obra civil associada als parcs, jardins i espais verds.	199.443,00€
Reparació i manteniment del mobiliari urbà i dels elements constructius.	312.480,00€

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

El conjunt de serveis i productes executats seran informats i aprovats mensualment pels Serveis Tècnics Municipals, informant de les actuacions diàriament concertades a la rehabilitació d'espais, de la implantació de nous sistemes de rec, senyalització i jocs infantils en espais verds existents. I totes aquelles obres i actuacions destinades a la prevenció d'incendis (camins, franges, senyalització i tanques)

Tot servei realitzat per Jarfels, seran liquidats per l'Ajuntament en terminis mensuals, o quan la tresoreria municipal ho permeti o tingui disponibilitat de liquidació. Així mateix, l'organització presentarà una posició d'assessor com òrgan municipal, a qualsevol projecte i obre que impliqui el manteniment del verd urbà. Participant activament en el disseny, planificació i regulació de la qualitat de l'espai verd públic de Castelldefels.

Una de les limitacions en la presa de decisions, i per tant en el possible conflicte al voltant de les decisions, és l'existència de decisions prèvies que comprometin els recursos de l'organització a certs cursos d'acció (Cyert i March, 1963 en Tolbert, 2009, p.116), on el succés produït al 13 de març de 2020 (Covid-19) ha generat un canvi en el Pla estratègic acordat a principis de l'any 2020. Produint conseqüentment, una present modificació dels serveis i actuacions als espais verds i verd urbà de la ciutat de Castelldefels, i per tant una rectificació dels pressupostos generats com a resultat de les modificacions no substancials dels encàrrecs indicats en el Ple de l'Ajuntament. Aquests nous encàrrecs i serveis seran notificats i acordats per la Junta de Govern Local, com estipula el sisè punt del Ple de l'Ajuntament de Castelldefels, respecte als encàrrecs de gestió dels serveis públics municipals de nova creació i el manteniment d'espais verds i altres espais públics per a l'any 2020 a l'organització municipal de jardineria Jarfels.

Així doncs, el pla estratègic de negoci d'una organització municipal es dicta des de l'òrgan institucional de l'Ajuntament, en aquest cas aprovat pels Regidors de Consell Administratiu de l'organització Jarfels i Regidors dels grups municipals de PSC-CP, MOVEM-ECP-ECG, ERC-AM, JUNTS. On podem interpretar, que el desenvolupament al llarg de l'any de l'organització són preses per decisions que involucren aspectes polítics i econòmics, conjuntament amb l'aspecte de racionalitat social. On segons, Pamela Tolbert conclou que aquest factor d'interrelació entre dues dimensions substancials com l'econòmica i política implica una racionalitat limitada (Tolbert, 2009, p. 120) en totes les qüestions o escenaris possibles que poden tenir lloc durant l'any d'exercici de les activitats i serveis oferts.

VI. ORGANITZACIÓ INFORMAL

En aquest punt de la investigació del cas d'estudi pretén analitzar l'actuació i components que sorgeixen de la xarxa de relacions personals i socials dins de l'organització Jarfels. L'organització informal és aquella estructura social que regula i supervisa el treball diari dins de l'organització, on es desenvolupa espontàniament com resposta al medi de treball i flux de persones que tenen lloc en la dinàmica social de Jarfels. On els efectes interns afecten els factors externs i propòsits pràctics que tenen un enfocament més subjectiu del control administratiu.

13. Control laboral

El factor del control laboral des de l'estructura informal d'una organització pot donar-se a partir de diferents indicadors i característiques que determinen les necessitats de coordinació, comunicació i control organitzacional dels membres de la tecnoestructura. Des dels estudis sociològics, s'han prestat atenció a dues variables particulars que influeixen en l'organització formal són: mida i tecnologia.

13.1. Efectes de la mida en Jarfels

La mida es refereix al creixement o disminució de l'estructura organitzacional, un compost que té relació amb la dimensió del poder racional de l'organització. Jarfels com hem analitzat prèviament és un organisme públic amb una dinàmica descentralitzada horitzontal d'un conjunt de 84 treballadors.

En ser una burocràcia maquinal, on domina una estructura mixta les organitzacions tendeixen a formalitzar més els seus processos operatius a conseqüència dels conflictes de comunicació i control que sorgeixen de l'increment de personal. Sent el resultat final, la usual presa de decisions més complexa contra més creixi l'organització, que fa que la delegació d'aquestes responsabilitats siguin més descentralitzades, i per tant més desitjables (Tolbert, 2009, p. 46). Perquè la mida de l'organigrama de Jarfels fomenta la descentralització de les tasques i operativitat de les responsabilitats entre els departaments. I contra més increment de la mida més increment de la complexitat, on el control laboral suposarà un esforç i inversió major per part del cos directiu.

Així doncs, l'estructura informal basada en la mida de l'organització defineix la capacitat física de Jarfels, fomentant uns efectes segons l'evolució del seu organigrama i capacitat efectiva del seu staff disponible en les activitats diàries, ja que, un inconvenient general són els casos de baixes laborals que es poden donar. Produint un efecte de canvi i adaptació a la falta d'una posició/activitat/tasca en la jornada laboral establerta durant el dia, sent pertinent la substitució o alternativa a l'activitat prevista. Un escenari que en termes organitzacionals es defineix com "outputs" o "inputs" segons les necessitats de demanda i oferta del període actiu de l'organització. És a dir, els canvis que poden sorgir afecten la mida de l'organització tenint uns efectes que determinen finalment en els pressupostos acordats. Atès que, les diferents mesures de mida poden, i volen, conduir a prediccions diferents sobre les relacions entre mida i els diversos aspectes de l'estructura (Tolbert, 2009, p. 48).

13.2. Efectes de la tecnologia de Jarfels

Una altra característica de tindre en compte pel control laboral eficient i de qualitat és la tecnologia que estableix l'organització Jarfels, per dur a terme una comunicació, coordinació i control organitzacional pertinent assegurant la presència al llarg del temps com servei municipal principal de la ciutat de Castelldefels.

Per poder comprendre millor, la importància de la tecnologia en la vida de l'organització s'ha consultat el treball de Charles Perrow, "Sociologia de les organitzacions"(1993) perquè com s'aprecia al llarg de la investigació de cas d'estudi, el treball de recerca es fonamenta principalment en el pensament i postura de l'anomenada: Catedràtica de relacions laborals i de Ciències socials i professora de comportament organitzacional, a l'Escola IRL de la Universitat de Cornell (Ithaca, Nova York) Pamela Tolbert. En ser l'autora institucional i weberiana contemporània del moment, on al seu estudi dels efectes de la tecnologia en el comportament i control de l'organització es fonamenta en el treball d'estudi produït pel sociòleg Charles Perrow.

Perrow, no fa ús del concepte; tecnologia, entesa en termes generals en la nostra societat. Si no que, introdueix una concepció més genèrica destinada a l'estudi de tècniques i tasques que una organització en fa servir per dur a terme la seva activitat diària per produir resultats exitosos. Per poder comprendre millor el funcionament d'aquesta tecnologia, com és normal en la sociologia s'estableix una tipologia en funció de les tasques que es realitzen i afecten l'estructura de l'organització.

Segons, l'argument bàsic: *"quan les tasques que realitzen les persones es comprenen bé, són predicibles, rutinàries i repetitives, resulta més eficient en una estructura burocràtica"* (Perrow, 1993, p. 171) afirma'n que l'estructura burocràtica maquina establerta en l'organització Jarfels és una característica pròpia de la tecnologia incorporada a la seva dinàmica, sent la seva tecnologia adaptada als requisits i necessitats de l'organització, ja que, l'estructura organitzacional i tecnològica varia en funció del treball realitzat.

On la tecnologia s'acull a les necessitats de l'estructura. La proposta tipològica tecnològica de Charles Perrow, es construeix sota una tipologia quàdruple. On proposa dos aspectes d'incertesa tecnològica.

- 1) Les primeres variables són els inputs (matèries primeres) que una organització utilitza en les seves activitats productives.
- 2) La segona variable és l'estat de coneixement de les relacions dels mitjans a propòsit en el procés de producció, que determina la naturalesa dels processos de recerca que es llancen quan es troba una excepció.

A continuació, s'ha adaptat la taula de les dimensions d'incertesa tecnològica (Perrow, 1967 pp. 195-196 en Tolbert, 2009, pp. 51-52) a la realitat tecnològica de l'organització Jarfels:

Taula tipologia tecnològica Jarfels

VARIABILITAT INPUTS	CONEIXEMENT DE LES	RELACIONS MIG-FI
	<u>Bona comprensió</u>	<u>Mala comprensió</u>
<u>Variació baixa</u>	Conservació i manteniment	Comunicació administrativa
<u>Variació alta</u>	Assessorament tècnic	Ús via de vida

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

Aquesta eina és una font d'informació més àmplia de la realitat funcional de l'organització que de la psicologia dels seus membres. Però la perspectiva d'aquestes és determinant i definir els buits que l'organització formal no defineix, sent l'organització informal essencial per poder comprendre la vida diària de l'organització, així com el control i cultura definida en l'organització Jarfels.

Per aquesta raó, s'ha identificat que les tasques assignades als treballadors operatius com: jardiniers, realitzen tasques adequades i pertinents a la seva posició i jornada laboral del dia. Aquelles tasques de nova incorporació assignades per l'Ajuntament de Castelldefels l'any 2020, són aquelles tecnologies que necessiten major implicació i temps de compressió per part de l'equip operatiu i transversal, a causa de la necessitat prèvia de treball i recerca en dissenyar plans d'actuació i anàlisi de les eines necessàries, equip, tècnica i mesures de seguretat implicades en la tasca de "Passatges" que incorporen la necessitat d'implementar "Vies de vida", un requisit que requereix una anàlisi i posterior formació del personal. Mentrestant, aquelles tasques rudimentàries i considerades servei principal de l'organització implica una atenció mínima en la tècnica, gràcies a la bona comprensió de l'equip, eines i pla laboral de les tasques com: manteniment de l'espai verd urbà, desbrossament, esbiaixar, podar i tractament fitosanitaris i herbicides.

Vist això, la tecnologia és una part fonamental de la vida diària de l'organització en ser un dels principals motors que produeix, juntament amb la mida de l'organització, es determina que les operacions tecnològiques, materials tecnològics i coneixement tecnològic són necessaris en l'aplicació del flux de treball.

14.Cultura organitzativa

Al llarg de la investigació hem pogut analitzar l'estructura i organització interna de l'organització, ja sigui des del punt de vista dinàmic del poder com des de la demografia organitzativa que ostenta. Un altre aspecte a considerar, seria la cultura interna de l'organització i com determina l'estructura i classificació dels sistemes interns.

Des d'una aproximació de la recerca més contemporània es considera que els executius poden deixar un llegat durador en la vida d'una empresa, en part mitjançant la configuració

de la seva estructura formal (Burton i Beckman, 2007 en Tolbert, 2009, p.57). Sent la cultura el conjunt de "*valors compartits, creences, assumpcions, percepcions, normes, artefactes, patrons i comportaments*" (Ott, 1989 en Tolbert, 2009, p.58) és a dir, són tots aquells comportaments que es generen en el dia a dia del conjunt del staff. Produïts per la participació activa en l'organització que genera l'assimilació d'un determinat llenguatge, coneixement, humor i enteniment compartit entre els treballadors.

La dimensió de la cultura organitzacional ha sigut discutida i estudiada contínuament però encara avui dia es continua duent a terme la investigació sobre la concepció més precisa a la realitat des de les decisions de direcció, ja que, la cultura no només afecta l'estructura formal sinó que també impacta en la coordinació i control acceptat en l'estructura formal. Perquè l'organització cultural defineix l'estructura formal afectant la necessitat i acceptabilitat dels diferents mètodes de control i supervisió. Però aquests mètodes són arrelats a l'estructura, com hem mencionat anteriorment amb la concepció més contemporània de la cultura, vist que, els aspectes de la cultura organitzacional són relativament estables. Encara que, la plantilla de treballadors pot variar al llarg del temps, en aquest cas en ser una organització municipal on els contractes laborals generalment són indefinits construeix un staff permanent que desemboca en una cultura robusta i definida. Un fet que pot genera conflictes a l'hora d'introduir nous mètodes de planificació i distribució de les activitats, que produeixen una modificació en l'actuació diària dels treballadors, de manera que afecta el medi cultural establert. Sent un canvi decisiu per la vida i estabilitat de l'organització, ja que, establir noves pautes de comportament poden afectar negativament als resultats dels serveis i activitats establertes.

Aquest efecte es pot apreciar i constatar gràcies a les entrevistes realitzades durant la investigació, on existeix un problema de comunicació i treball d'equip, sent la seva plantilla de treballadors caracteritzada per la seva estabilitat i envelliment del staff. Existeix una falta de comunicació de forma general dins de la cultura organitzativa, ja sigui entre departaments com des de l'equip de treball operatiu. On l'equip de jardiniers, paletes i auxiliars es troben desconnectats del staff transversal, mentre l'equip administratiu troba una falta de comunicació i col·laboració per part dels tècnics, impossibilitant el treball en equip. Des de l'equip directiu i departament de Recursos Humans s'ha promogut la formació mitjançant la realització de dos cursos que proposen fomentar el treball en equip. On una empresa externa va portar a terme la dinàmica d'equips segons la metodologia de: jocs en equip, amb l'objectiu de fomentar la confiança, estratègia, col·laboració i participació dels membres que formen part de l'aparell transversal. Accions sense èxit des de la perspectiva dels treballadors, ja que, aquest tipus de propostes no han tingut resultats efectius a l'hora de traslladar la dinàmica d'equip a la realitat de l'organització, continuant el conflicte latent entre tècnics i resta del staff transversal. Aquesta discrepància considerada existent com a causa de la sustentació de poder per part de l'equip tècnic, sent la seva formació educativa i posició jeràrquica superior l'origen de la falta de comunicació i col·laboració laboral.

Aquesta falta de col·laboració i implicació per part dels treballadors fomenta la falta d'iniciativa i interès en els projectes laborals, una característica observada des de les circumstàncies viscudes pel Covid-19, on la falta d'atenció i implicació per part d'una secció del staff a dificultat la solvència dels obstacles sorgits durant la jornada de confinament. Unes característiques que provenen de la seva estructura organitzativa i burocràcia

maquinal instaurada en l'organització que genera uns efectes en la cultura organitzativa de Jarfels, en promoure un treball rudimentari que fomenta l'estabilitat del poder. Generant disconformitat i desconnexió en l'assegurança de vida de l'organització.

Predominant la cultura organitzativa robusta i tradicional, independentment de l'interès per part de l'equip directiu de fomentar el treball d'equip i equitat en les tasques de treball en enfrontar-se a un clima persistent en el temps.

15. Entrevistes Jarfels

A continuació s'analitzen les diverses entrevistes efectuades al llarg del cas d'estudi, dividits en blocs amb el propòsit d'estructura la informació obtinguda.

15.1. Planificació laboral

L'organització estableix un pla laboral anual segons les necessitats diàries i objectius establerts segons les demandes de l'Ajuntament, com el cas de la introducció d'una nova activitat de realitzar Passatges, activitat realitzada anteriorment per l'organització SAC on l'any 2020 s'ha traspasat com servei a efectuar Jarfels en ser un espai verd que es troba en l'àmbit urbà, l'Administrativa de Prevenció i Riscos laborals que descriu les tasques a continuació en la transcripció de l'entrevista:

Administrativa: *"Hi ha alguns passatges on es decideix si es posen "vies de vida" per la seguretat del treballador, no en totes és possible i també no podem realitzar tots els passatges de Castelldefels. També hem fet revisions de rotondes perquè el Comitè vol que es pagui un plus de risc, on s'hi ha de mira quines rotondes medianes són perilloses."*

La planificació laboral en tasques de prevenció i riscos laborals es compleix segons les pautes dictades en prevenció laboral del sector de jardineria. Coneixent el paper dels "Recursos preventius", un treballador controla les mesures i tècniques de seguretat durant la realització laboral.

Administrativa: *"En cada grup hi acostuma a haver un recurs preventiu, són els encarregats de supervisar i nosaltres (Departament de Prevenció i Riscos Laborals) anem a l'inici del treball per revisar com s'executa. On fem fotos i informes."*

Respecte a les tasques laborals administratives es destaca la càrrega burocràtica, consultant prèviament el Comitè d'Administració i Gerència, en tota presa de decisió.

La disposició en la planificació laboral es distribueix segons els pressupostos anuals establerts en el Ple de l'Ajuntament a l'inici de l'any, aquest pressupost sota la valoració del personal d'oficines és pertinent a les activitats i objectius definits en el Pla Estratègic. Encara que, s'identifica una disconformitat respecte als pressupostos destinats a la contractació laboral, en ser una organització municipal genera la creació de Plans d'ocupació d'un termini laboral de sis mesos. Segons l'entrevista realitzada al Directiu genera una situació de discordança laboral, a continuació la transcripció:

Directiu: *“És un personal que formen des d'un inici, perquè la seva incorporació és sota uns coneixements nuls en jardineria, i durant sis mesos formen al personal en les tècniques, mètodes i clima laboral per després de transcórrer sis mesos aquell treballador finalitzi el contracte. Sent per l'empresa una perduda d'un treballador.”*

Aquest fet, també s'identifica des del cos operatiu sent una major càrrega de treball i temps invertit en forma a un treballador nou:

Jardiner Oficial: *“Suposa una càrrega de treball durant el dia, on perds més temps en tasques que es fan en cinc minuts, però com has d'explicar i mostrar com es realitza la feina perds en aquella secció una hora més. Havent de deixar treball, o augmentar la feina altres dies.”*

Coneixent, la visió dels diferents punts de vista podem diagnosticar que la planificació laboral presenta una falta de comprensió per part de l'organisme directiu extern, on les pautes de contractació no s'adapten de forma efectiva a les necessitats laborals.

15.2. Estructura corporativa

De forma general durant les entrevistes es manifesta la falta de comunicació i col·laboració entre els diferents departaments de l'estructura corporativa, no obstant les contínues propostes i accions en format de formacions d'equip promogudes pel departament de Recursos Humans. No s'ha pogut fomentar un canvi de relació, en ser una organització amb un entorn laboral molt definit, induint dinàmiques arregades a la cultura i planificació laboral.

Des dels treballadors s'identifica una problemàtica d'actituds per part d'un grup de treballadors, considerant pertinent la supressió de determinats treballadors qualificant d'ineficient les seves activitats laborals i actitud retroactiva sobre la gestió i decisions directives, generant un clima de tensió i conflicte entre departaments. Independentment de la falta de comunicació entre els mateixos departaments de l'organització, hem pogut identificar la present col·laboració entre departament SAC-Jarfels. On les tasques segons la valoració i volum que requereix, es pren la decisió d'unificar forces laborals. Com podem conèixer gràcies a l'entrevista realitzada, on l'administrativa de prevenció cohesiona el seu treball amb un tècnic que pertany a l'organització SAC. Una aliança promoguda per Serveis Ambientals de Castelldefels, on resulten beneficiades ambdues parts en la resolució efectiva i àgil de les tasques laborals en matèria preventiva i administrativa.

15.3. Interaccions internes i externes

Gràcies al conjunt d'entrevistes realitzades podem conèixer la vida diària i realitat de l'organització, tenint en compte que les entrevistes han sigut efectuades tant a treballadors anteriors com posteriors de l'absorció realitzada el 2016 per l'organització SAC, donant lloc a canvis que van comportar noves formes d'interacció.

En primer lloc, el Director de l'organització que va ser una nova incorporació al cos administratiu. Durant l'entrevista, expressa que la seva principal motivació és promoure la igualtat en el clima laboral, en ser una organització dominada per la presència masculina. A més, de promoure un major control laboral, fet que es pot apreciar en la burocràcia i control administratiu en implementar una estructura consultiva horitzontal.

En segon lloc, des de la valoració subjectiva de l'Administrativa, l'absorció ha sigut una millora en termes generals tant per les tasques assignades com la responsabilitat i reconeixement obtingut. Tanmateix, identifica que l'organització ha presenciat una pèrdua de beneficis vinculats als serveis oferts a la borsa de clients privats. Malgrat aquesta pèrdua d'ingressos, ha suposat la millora del manteniment públic en destinar majors equips de treballadors a la conservació i manteniment dels espais verds públics de Castelldefels.

Finalment, com portaveu del grup operatiu (Jardiner Oficial) amb setze anys exercint la seva labor a l'organització Jarfels transmet una preocupació per part de tot el cos operatiu, respecte a les categories. Comentari que és presència al mateix temps en l'entrevista realitzada al Jardiner Auxiliar. Fent conèixer, que les categories no s'han modificat en anys, ostentant molts treballadors la posició d'Auxiliar, amb quinze anys d'antiguitat, causant un sentiment d'inferioritat i devaluació de la seva activitat i tasca laboral, quan el jardiner defineix que la seva jornada laboral és la més dura de l'organització. A continuació es mostra la transcripció de l'entrevista:

Jardiner Auxiliar: *“El treball està bé, la càrrega de treball no canvia molt en realitat. Però considero que estic molts anys en la mateixa posició fent cada dia el mateix, i m'agradaria poder fer altres tasques destinades a altres posicions.”*

Les diferents posicions han permès a l'estudi de cas identificar discordances respecte a factors de poder i relació laboral, sent dues variables importants alhora de generar un flux laboral satisfactori i un rendiment pertinent.

16. Entrevistes externes

Un dels propòsits d'aquest projecte era poder analitzar el punt de vista extern de l'organització, específicament dels responsables de la supervisió de l'organització Jarfels, el departament de Serveis Territorials i Espais públics de l'Ajuntament de Castelldefels.

Inicialment s'havia proposat realitzar una entrevista via Skype amb un representant del departament, obtenint només la resposta que la sol·licitud es trasllada al responsable del departament, resposta que es pot observar l'Annex 10. Vist que, no s'obtenia resposta per part de l'òrgan públic, es van realitzar trucades per contactar directament amb un representant de l'Ajuntament de Castelldefels obtenint la resposta següent: *“A conseqüència de la situació actual (Covid-19) totes les demandes s'hi han aplaçat, esperem que la seva consulta se solucioni aviat”*. Malgrat que, es va tornar a contactar posteriorment via correu electrònic (Annex 11) adjuntant aquesta vegada les preguntes de l'entrevista, avui dia no s'ha obtingut cap resposta del departament de Serveis Territorials i Espais públics de l'Ajuntament de Castelldefels.

En conseqüència, no s'ha pogut efectuar un anàlisi de l'òrgan responsable de supervisar els serveis i productes de l'organització Jarfels.

VII. PLA D'ACCIÓ COVID-19

El 13 de març de 2020, l'Estat espanyol va proclama el confinament de la població, amb una consegüent suspensió de les activitats econòmiques excepte aquelles organitzacions i serveis mínims per sustentar el funcionament i operativitat del país. Per aquest motiu, Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels com organització pública amb serveis de manteniment de l'espai verd i via pública de la ciutat de Castelldefels va ser proclamat com a organització de serveis mínims d'actuació. Aquesta nova situació per l'organització i per tot el paradigma econòmic i laboral de l'Estat, va suposar la creació d'un "Pla estratègic i de gestió per l'exposició al Coronavirus".

Al llarg del confinament, l'organització ha modificat el seu pla d'actuació en múltiples ocasions amb motiu dels problemes i complicacions que hi han sorgit en el dia a dia durant la jornada laboral. Afrontant des d'una posició de cura i prevenció, la situació d'alarma que suposa una malaltia infecciosa, on ha evolucionat en una pandèmia mundial. Aquest inconvenient ha suposat que l'organització com servei mínim públic tingui que formalitza i planifica una sèrie de mesures preventives per tal d'assegura la salut del staff de l'organització. Un pla preventiu a disposició i coneixement de tot el seu organigrama, per tal de prevenir una possible infecció i propagació del Covid-19.

Aquestes mesures preventives consisteixen en les següents:

- Organització de la jornada laboral en torns.
- Neteja de les mans freqüentment durant els torns laborals, i després de fixar.
- Neteja prèvia a l'inici del treball i en finalitzar el treball amb producte desinfectant de l'interior del vehicle (volant, marxes, poms de portes i altres elements i eines que s'utilitzin habitualment) per part dels treballadors.
- Neteja posterior dels vehicles per part de l'equip de neteja.
- Neteja i desinfecció de vestuaris i zones comuns.
- Respectar distàncies entre persones de 2 metres.
- Reduir les interaccions entre treballadors dels diferents serveis i torns (Oficines - Tallers - Neteja - Jardineria)
- Tancament de vestuaris (si és estrictament necessari la seva entrada demanar les claus a l'encarregat i només podrà ser l'accés d'1 en 1)
- Tancament del menjador.
- En tossir o esternudar, cobrir-se la boca i nas amb el colze flexionat.
- Evitar el contacte amb els ulls, nas i boca, ja que, les mans faciliten la transmissió.
- Ús de mocadors d'un sol ús per eliminar secrecions respiratòries, tirar-los després del seu ús.
- Evitar visites del personal extern, en cas d'atenció serà a l'aire lliure i sempre respectant les distàncies de 2 metres entre persones.

En el cas de donar-se un cas positiu de Covid-19 o símptomes relacionats amb la infecció de la malaltia, presentant algun dels següents símptomes: febre, tos, dificultat respiratòria o malestar general. S'haurà de posar en contacte amb el 061 (Servei d'urgències i emergències), juntament amb un comunicat a l'empresa sobre la situació del malalt, a uns dels quatre contactes a disposició:

1. Departament PRL.
2. Director SAC-NETEJA.
3. Director Jarfels.
4. Encarregats SAC-NETEJA.

En el cas d'haver-hi algun treballador positiu en Covid-19, l'organització donarà ordre al treballador d'establir-se en el seu domicili per un mínim de quinze dies, i sempre seguint les indicacions del 061 (domicili personal o ingrés hospitalari segons la situació del contagi). L'organització realitzarà una observació i seguiment diari del cas durant el període estimat, realitzant una investigació del cas: data/hora, descripció dels símptomes presents, identificació de la seqüència de contactes físics i d'aquell personal exposat anteriorment amb l'infectat, a més de la desinfecció d'aquelles instal·lacions, equips i vehicles afectats. Establint una permanència de confinament en el domicili durant un mínim de set dies per aquells treballadors que hagin tingut contacte directe amb l'infectat en qüestió.

Per tal de proveir una normalitat i estabilitat dins del paradigma ocurrent que genera l'aturada dels serveis, s'estableix una comunicació constant entre el Comitè d'Empresa i la resta dels seus treballadors, amb una comunicació d'aquelles empreses concurrents (Vinculacions externes) i l'Ajuntament de Castelldefels, a fi de reorganitzar el servei i torns de treball entre totes les organitzacions que operen en el territori municipal.

Durant el confinament establert per l'Estat nacional, la jornada laboral es va estendre de: Dilluns a Diumenge, de 7:30 a 15:00 en constituir part dels serveis mínims municipals. L'organització segons el transcurs del temps ha instaurat un pla estratègic definit i adaptat a les circumstàncies i novetats diàries. La següent taula sintetitza la planificació dels grups de treball, i la seva evolució en les tasques diàries:

TEMPS	PERÍODE LABORAL	STAFF	TASQUES
16/03 - 07/04	Canvi de grup cada un dia	10 treballadors	Desinfecció i recollida de mobles.
06/04 - 19/04	Canvi de grup cada dos dies	10 treballadors	Desinfecció i recollida de mobles.
20/04 - 04/05	Canvi de grup cada tres dies	20 treballadors	Tasques bàsiques: recollida, manteniment i jardineria.
04/05	Incorporació total del staff. Horari intensiu d'estiu (07:00 h-14:00 h)	84 treballadors	Tornada a la normalitat. Manteniment del grup de desinfecció.

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de Jarfels.

Des de l'equip d'administratiu, es requereix la presència diària del departament de Prevenció de Risc Laborals (PRL), portat a terme per dos administratius on la presència s'alterna cada dos dies. La resta del staff administratiu que no es presenti físicament, haurà de realitzar teletreball. A més a més, per poder genera uns resultats òptims i resolutius el Gerent de l'organització, més la presència d'un tècnic controlaran diàriament amb la seva presència física de les activitats portades a terme durant la jornada laboral.

La selecció dels grups de treball està organitzat segons el mètode: ordre alfabètic, independentment de la seva posició laboral, és a dir, el grup de treball està configurat pel conjunt de jardiners, d'obrers i manteniment. Tot treballador porta a terme les activitats individualment sense contacte, amb la disposició d'un vehicle i EPIs (Equip de Protecció Individual) corresponents. Durant el transcurs de l'Estat d'alarma tots els treballadors de l'organització han cobrat el sou total, més el seu plus d'assistència.

Respecte, als casos de Coronavirus dins de l'organització no han tingut cap contagi directe. Tanmateix, s'han identificat dos escenaris que han generat la suspensió de les seves activitats laboral per risc d'infecció:

1. Dos treballadors amb familiars afectats per Covid-19.
2. Quatre treballadors considerats persones de risc. Acollint-se a la Baixa.

La setmana del 04/05 tots els treballadors tornen a incorporar-se al lloc de treball, amb les tasques assignades segon la seva posició. Se segueix mantenint com mesura de seguretat el tancament del vestuari i menjador, implantant l'horari d'esmorzar de l'equip operatiu en el seu lloc laboral. L'equip de desinfecció es manté treballant de Dilluns a Diumenge, alternant els torns setmanalment.

Les noves mesures implantades a la "nova normalitat" són les següents:

- Entrega dels gels hidroalcohòlics com EPI a tots els membres de l'organització.
- Instal·lació de pantalles de metacrilat en les oficines.
- Ús de generadors d'ozons als vehicles al final de la jornada laboral.
- Compra de dos termòmetres infrarojos.

Segons les diverses entrevistes realitzades als membres de l'organització, l'evolució en la crisi del Covid-19 ha sigut superada amb èxit, al no presenta casos d'infectats. On aquells membres amb familiars afectats per la malaltia s'incorporen a la jornada laboral el 04/05, a més de la incorporació de dos dels quatre treballadors considerades persones de risc.

Des de l'equip directiu aquest obstacle s'ha abordat satisfactòriament, en analitzar que les mesures instaurades inicialment han sigut efectives en prevenir i assegurar la seguretat i salut dels seus membres. Encara que, s'han tingut dificultats operatives d'organització i conciliació entre els treballadors, en sorgir membres de l'equip que no es posicionaven favorables a la decisió final d'alterna el teletreball amb la presència física. A més, de les discrepàncies des del Comitè Administratiu sobre la planificació en els torns laborals i presències dels treballadors, en obligar de la presència diària d'un responsable del departament de Prevenció i Riscos Laborals.

Les perspectives futures de l'organització es perceben incertes des de l'equip transversal i directiu en desconèixer la presa de decisions per part de l'Ajuntament de Castelldefels on a conseqüència de la crisi viscuda ha generat que en finalitzar l'estat d'alarma es formalitzi la sortida del govern del Partit dels Socialistes de Catalunya (PSC) i Movem En Comú Podem (ECP), passant a governar en minoria. Això, provoca uns efectes directes a l'organització on al principi de l'estat d'alarma han efectuat la compra i subministrament amb els pressupostos econòmics del 2020, un fet que ha desembocat una limitació dels pressupostos actuals, en veure's destinat a la lluita pel Covid-19. Actualment, l'organització es troba en un escenari incert fins a la finalització de l'estat d'alarma i tornada a la "Nova normalitat" quan es formalitza la ruptura del govern municipal, ocasionant noves estratègies, pressupostos i planificacions pel transcurs de l'any 2020. Des del staff, en trobar-se en un moment de perill d'infecció i desconeixement dels moviments polítics que pot afectar el futur de l'organització ha evolucionat en un clima d'incertesa, temor i disconformitat. No obstant això, el conjunt de treballadors no mostren preocupació sobre el seu lloc de treball en disposar d'un contracte indefinit i ser una organització municipal que assegura l'estabilitat i seguretat laboral del seu staff.

VIII. PROPOSTES DE MILLORA

Un dels objectius d'aquest cas d'estudi és oferir a l'organització Jarfels un diagnòstic de la seva realitat organitzacional, d'aquesta forma s'han identificat una sèrie de problemes interns com externs que mitjançant canvis i introduccions al seu model funcional, es consideren apropiats i beneficioses per la prosperitat organitzacional i la dels seus membres. Per aquesta raó s'han formulat tres propostes de millora, considerant les circumstàncies i possibilitats que disposa l'organització:

17. Annexió dels departaments de Tallers, Manteniment i Comunicació

Observant l'organigrama de Jarfels, s'identifiquen tres departaments (Tallers, Manteniment i Comunicació) posicionats en l'àrea transversal amb la responsabilitat de dos tècnics i tres mecànics. Aquestes seccions són independents a l'Àrea jurídica, Administrativa i de Recursos humans i Prevenció de riscos laborals de l'organització, on cadascun d'ells disposa d'un supervisor des de la línia directiva. Però aquests departaments se situen de manera externa i independent de l'aparell transversal.

En ser tres departaments sense director, es proposa la creació d'un departament que unifiqui les competències generant d'aquesta forma una nova: "Àrea de Productes". Nova implantació que té l'objectiu de facilitar el procés de treball i comunicació entre els departaments, sent la col·laboració i transferències de tasques un canvi que generi una millor coordinació operativa.

Aquesta transferència del treball implica incorpora un director d'Àrea de Producte en la presa de decisions, sent la connexió i eina de control des de l'aparell directiu. A partir d'aquest canvi les tasques es distribuïran de forma equitativa i racional a les activitats demandades per l'equip responsable, assumint la responsabilitat de les següents àrees laborals: activitats logístiques i eines vinculades als productes i tecnologies, a més a més de la implantació d'un nou pla de comunicació, dirigit a les relacions externes com internes, amb l'objectiu de millor el treball en equip.

18. Creació de xarxes de subcontractació

Un dels problemes identificats a l'hora d'analitzar l'organització ha sigut dos factors:

- Envel·liment majoritari del staff.
- Predominança masculina en l'staff del servei operatiu.

Dues problemàtiques que desemboquen en problemes operatius i de caràcter equitatiu a l'hora de promoure un flux de treball equilibrat en termes de drets de gènere, des del punt de vista de la igualtat de gènere. Un aspecte que hem pogut identificar que s'està lluitant des del Comitè d'Igualtat en implantar mesures que fomenten l'equitativitat i possibilitat d'oportunitats a tota persona qualificada per l'activitat laboral, independentment del seu

gènere. No obstant això, l'organització s'enfronta a un repte que pot desencadena en greus problemes futurs. Jarfels ostenta un equip operatiu que supera els quaranta-cinc anys, fet que genera un increment de baixes laborals, com a causa de: sobreesforços. Encara que, l'organització ha construït tot un sistema de regularització i revisions mitjançant inspeccions laborals i revisions mèdiques per poder assegurar als seus membres tots els recursos de seguretat possibles, independentment de totes les eines i accions, continuen sent insuficients per afrontar l'envelliment, i consegüentment els problemes de salut que desemboca l'edat conjuntament amb les activitats laborals que implica la jardineria.

Per aquesta raó, es proposa la creació d'una xarxa de contractació mitjançant la col·laboració entre escoles i centres de formació destinades a l'ensenyament de jardineria i paisatgisme ambiental del territori català. Aquest sistema té l'objectiu d'establir una relació bidireccional entre ambdues parts col·laboradores. Des de les escoles realitzaran el paper de generadors de capital laboral, assegurant la formació i coneixement pràctic, mentre l'organització possibilitaria als estudiants i futurs jardiniers l'oportunitat d'obtenir una posició laboral. Xarxa que beneficiaria a les dues parts, on obtenint Jarfels nou personal, assegurant una selecció de personal amb aquelles característiques necessàries: personal jove i personal femení. Una via que assegura la permanència en el temps amb un personal professional amb coneixement i habilitats dirigides a les noves tècniques i innovacions del camp mediambiental.

19.Externalització

Aquesta proposta, suposa el canvi més extrem i dràstic però també el canvi que genera a llarg termini un benefici i millora més gran a l'organització Jarfels.

Aquesta proposta implica l'externalització de l'organització Jarfels de la institució pública de l'Ajuntament de Castelldefels, un fet que involucra la desannexió de l'organització: Serveis Ambientals de Castelldefels (SAC). Externalització que converteix a Jarfels en una organització privada, un canvi de propietat que implica una sèrie d'efectes directes a la tecnoestructura i dinàmica de poder i racionalitat instaurada, on els processos operatius i funcionals evolucionaran cap a un pla estratègic i missió destinada al compliment dels beneficis anuals i maximització dels seus serveis i productes, sent la missió dels seus membres la creació d'un capital de valor, que el faci destacar i superar als seus competidors del sector de jardineria, ja sigui a escala municipal, autonòmic i nacional en assumir les competències i responsabilitats que suposa introduir-se en el sector privat.

La seva desconexió no només implica canvis administratius, sinó que generaria uns efectes positius estimats segons la realitat actual analitzada. Aquests inputs positius són projeccions a mitjà termini i llarg termini:

- Renovació d'una tecnoestructura i staff expert i professional.
- Solució dels problemes de dominació masculina, en contractar directament al personal requerit i necessari del moment.

- Actualització de la tecnologia i recursos disponibles assegurant tots aquells materials necessaris.
- Creació d'una borsa de clients privats, incrementant la seva capacitat de mercat.

Aquestes previsions són escenaris que poden identificar-se com a resultat de l'externalització de Jarfels, incrementant la seva actuació laboral i rang de possibilitats en accedir a una realitat del mercat econòmic no accessible actualment en formar part de l'administració pública.

IX. DISCUSSIÓ.

Jarfels és una organització amb un llarg recorregut històric en constituir-se en els inicis de programa institucional de l'Ajuntament de Castelldefels, sent un òrgan extern que proveeix de productes i serveis sobre la qualitat dels seus espais verds. Fomentant el capital mediambiental que en moments actuals són activitats rellevants de preservar i mantenir però sobretot de fomentar la seva cura i inversió en ser la riquesa i patrimoni del territori municipal. Jarfels en constituí com organització pública, segueix les regles i normes del mandat teòric de l'escola organitzacional, però al llarg de la investigació hem pogut entreveure objeccions d'allò que s'estableix. Perquè una característica principal que possibilita el cas d'estudi és l'aproximació de la realitat d'un fenomen, estudiant i observant els successos del dia a dia. Un fet només conegut pels membres de l'organització, sent clau el seu punt de vista per poder comprendre els resultats, conflictes i vida de l'organització Jarfels.

El camp d'observació i entrevistes efectuades han sigut essencials per constituir una recerca de qualitat i construir un diagnòstic més pròxim de l'organització, identificant les fortaleses i debilitats que Jarfels s'enfronta. Una organització que manifesta una posició privilegiada en obtenir aquells privilegis particulars dels òrgans públics, sent aquesta virtut un inconvenient al vincular-se a l'aparell polític. On la presa de decisions no prové del mercat de valors i necessitats, sinó que, la seva estructura i dinàmica de poder prové dels interessos polítics de l'òrgan de govern. Influint directament a les dinàmiques de treball i responsabilitat de Jarfels, produint dinàmiques laborals que generen un clima de tensió i incertesa sobre les decisions, determinades segons les ideologies polítiques del govern municipal, que conjuntament amb el Comitè Administratiu, posseeixen el poder sobre Jarfels. Instaurant un control sobre la burocràcia, racionalitat limitada i acció dels grups d'interès que configuren la dinàmica en la xarxa social i sector d'actuació de l'organització.

Aquest cas d'estudi il·lustra la realitat d'una organització, ja que, cada organització té unes característiques, necessitats, incerteses i virtuts diferents. Això és degut al fet que cadascun dels organismes s'enfronta a uns escenaris, i conjunt d'actors amb unes finalitats que modifiquen les estratègies empresarials i per tant, modifiquen les pautes organitzacionals. En aquest projecte, s'ha volgut incidir en l'estudi d'una organització petita d'una ciutat que pertany a la província de Barcelona per ser un bon model organitzacional que mitjançant l'anàlisi de les interaccions tant internes com externes, podem comprendre com i perquè Jarfels es configura com organització del sector de la jardineria necessària a l'hora d'assegurar la qualitat de vida del medi ambient i dels seus ciutadans. Fet demostrat arran de les circumstàncies viscudes pel Covid-19, on Jarfels va assolir el paper de servei mínim essencial denotant que la seva activitat en productes i serveis és fonamental per poder promoure la qualitat dels espais de la ciutat de Castelldefels. Assenyalant que: *"Les organitzacions són membres poderosos de la nostra societat: les seves accions i resultats afecten no sols als qui participen directament en les operacions quotidianes, sinó a societats senceres i comunitats internacionals"* (Tolbert, 2009, p. 209) un fet que traslladat aquest cas d'estudi, podem determinar que Jarfels com organització és un membre més de la ciutat de Castelldefels, on cadascun dels membres de la societat formen part en modelar les regles i pautes en les quals l'organització se situa en l'entorn polític. Realitat que es pot confirmar on el nou escenari polític, produït

per la sortida del pacte per part del PSC i Movem En Comú Podem pot desembocar en canvis a escala corporativa i econòmica.

En conclusió, podem confirmar que l'organització Jarfels és un cas que aporta un coneixement major de les organitzacions de caràcter públic, possibilitant una millor comprensió de la realitat de les organitzacions, perquè manifesta els conflictes i dinàmiques que es configuren en els processos de poder i presa de decisió. On la col·laboració i direcció dels diferents departaments influeix tant els resultats obtinguts en el balanç financer a final de l'any, com els efectes en el clima laboral, perquè és a través de les organitzacions com es formen i reproduïxen les classes socials, es creen i consoliden els sistemes d'estratificació, és domèstica i guien els processos polítics, i es configura i modela una cultura mateixa (Perrow, 1993, p. 342) sent l'organització Jarfels una exemplificació del fet que les activitats i productes que produeixen una organització no només inclouen un preu econòmic i resultat material, atès que la seva existència i permanència té una relació respecte a l'ostentació de poder i decisió en la societat i comunitat de Castelldefels.

X. BIBLIOGRAFIA

14. Bibliografia acadèmica

R. Clegg, S. (2012). *The Sociology Of Organizations*. Blackwell Publishing Ltd

Perrow, C. (1993). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Yin, R. (2017). *Case study research and applications* (6th ed.) SAGE Publications.

Tolbert, P., & Hall, R. (2009). *Organizations structures, processes and outcomes*. (10th ed.) Routledge Taylor & Francis Group.

Scott, W., & Davis, G. (2007). *Organizations and organizing*. Routledge Taylor & Francis Group.

Reed, M., & Hughes, M. (1992). *Rethinking organization*. London: Sage Publications.

Col·lecció «Quaderns de Legislació», 97, 2015. *Llei 19/2014, Del 29 De Desembre, De Transparència, Accés A La Informació Pública I Bon Govern*. Barcelona. http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/secgral/Llei192014_transparenciaQL97.pdf

15. Documentació interna

Ajuntament de Castelldefels. Estructura Tècnica i Funcions de l'Administració Municipal: Àrea de Serveis Territorials(2018). Recuperat de:

<file:///D:/TFG/RELACIONES/Serveis-Territorials.pdf>

Ajuntament de Castelldefels. Encàrrec de gestió dels serveis públics municipal de nova creació i el manteniment d'espais verd i altres espais públics per a l'any 2020 a l'empresa municipal de jardineria JARFELS S.A (2020). Recuperat de:

<file:///D:/TFG/JARFELS/Enc%C3%A0rrec%20de%20gesti%C3%B3%202020.pdf>

Boletín Oficial del Estado (BOE). Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2018. Núm.36 Sec.III) Recuperat de:

<https://www.boe.es/boe/dias/2018/02/09/pdfs/BOE-A-2018-1788.pdf>

Jarfels Jardins i Parcs de Castelldefels. Objecte Social JARFELS Jardins i Parcs de Castelldefels (2019). Recuperat de:

<https://www.seu-e.cat/documents/8735510/0/R%C3%88GIM+JUR%C3%8DDIC/969b1bc9-ef62-4143-9d11-778abddde59f>

Jarfels Jardins i Parcs de Castelldefels. Objecte Social JARFELS Jardins i Parcs de Castelldefels (2019).Recuperat de:

<https://www.seu-e.cat/documents/8735510/0/OBJECTE+SOCIAL/fa071572-0a23-462c-9848-4bd39ce1c9f9>

XI. ANNEXOS

Annex 1:

ENTREVISTES JARFELS

Entrevista general

- Descriu com és la teva organització.
- Descriu la posició que ocupes.
- Em pots descriure com és un dia qualsevol en el seu lloc de treball?
- Quina és la teva valoració personal sobre el seu treball i la teva contribució a l'organització?
- Tornant a l'organització en general:
- Com valora la dinàmica d'equip de treball i col·laboració entre departaments? Coneixes personalment a persones d'altres departaments? A quins?
- Quines són les perspectives de futur de l'organització després d'aquesta crisi del Covid-19?
- Quins són els aspectes a millora des de la teva posició? I quines millores faries per obtenir una organització millor?

Entrevista directiu/administratiu

- Observant l'organigrama de l'organització podem identificar l'existència de diferents departaments però què se situen a diferent nivell, com el cas del departament de taller, comunicació i manteniment? No seria més resolutiu l'annexió dels tres departaments?
- Quin paper jugar l'ajuntament en la planificació estratègica per l'empresa? Podries parlar una mica sobre com establi anualment els objectius estratègics de l'organització?
- Quin és el paper del consell administratiu? Com funciona?
- Com hem pogut analitzar, Jarfels té un paper extern a l'organigrama de SAC, a més de jugar un paper rellevant per la comunitat de Castelldefels en proveir de manteniment i cura del medi ambient. Aquesta externalitat perquè és dona?
- Per què Jarfels no es va integrar el 2017 en el funcionament total operatiu de SAC?
- Aquesta absorció ha significat algun canvi o adaptació a les activitats i serveis? I als productes? I al client? Ha sigut un canvi positiu o negatiu?
- Jarfels es caracteritza per ser una organització dominant pels homes, aquest succés per què succeeix? Com es podria equilibrar? Des del Comitè d'Igualtat existeix algun pla d'acció per introduir més dones al sector de jardineria?
- Respecte a la situació viscuda per el Covid-19 considera que l'organització ha enfrontat exitosament les circumstàncies? Quines alternatives s'haurien d'haver establert?
- Aquesta situació tindrà algun impacte cap a l'organització? (Sigui positiu o negatiu)

Entrevista jardiner

- La tasca de treball és adequada a la jornada laboral?
- Des de la teva posició crees que la planificació de les activitats són adequades? Introduiríeu algun canvi o millora? Quines?
- Et proveeixen d'uniformes i materials adequats per porta a terme les activitats diàries? Cada quant temps es renoven? Considera que el material és segur i de qualitat? Si no és així quines eines consideres que haurien que proveir?

Annex 2:

ACORD DE CONFIDENCIALITAT

Castelldefels, Barcelona, a 21 de Maig de 2020

El present acord de confidencialitat és celebrat per:

Ainhoa Soret Llobregat, estudiant del grau de Sociologia a la Universitat de Barcelona.

I d'altra banda:

Jarfels: Jardins i parcs de Castelldefels, amb domicili Carrer de la Sentiu, número 17. Castelldefels (08860), Barcelona.

Que per a finalitats del present seran definits com "les parts", els qui al seu torn es reconeixen equitativa i recíprocament per a obligar-se i complir els següents punts:

El present acord es refereix a la informació confidencial que comparteixen les parts, en l'entès que cap de les parts prengui avantatge o s'aprofita en rebre la informació considerada com classificada d'acord amb els termes d'aquest document, amb el objectiu de col·laborar en el projecte denominat: ANÀLISIS D'UNA ORGANITZACIÓ: JARFELS JARDINS I PARCS DE CASTELLDEFELS

Totes dues parts (investigador i client) acorden que totes les dades que s'intercanvien entre elles quedarà emparada per l'obligació de confidencialitat establerta inicialment en el present acord.

Annex 3:

ENTREVISTA REPRESENTANT AJUNTAMENT DE CASTELLDEFELS

Breu introducció del cas d'estudi:

- Jarfels quin paper té en l'Ajuntament de Castelldefels?
- Per què és un servei externalitzat?
- Com es decideix el pressupost anual destinat al servei i producte de Jarfels?
- Des del 2017, JARFELS forma part de l'organització SAC. Considera que aquesta annexió ha sigut fructífera per la ciutat?
- Des de l'Ajuntament com valora el treball realitzat per Jarfels? Jarfels podria ser substituït per un altra organització?
- Respecte a la situació viscuda pel Covid-19 considera que l'organització ha enfrontat exitosament les circumstàncies? I els serveis i productes destinats als espais verds i manteniment de la via pública viurà algun tipus de modificació?

Annex 4:

ACORD DE D'ACCÉS I INFORMACIÓ

Castelldefels, Barcelona, a 21 de Maig de 2020

El present acord de confidencialitat és celebrat per:

Ainhoa Soret Llobregat, estudiant del grau de Sociologia a la Universitat de Barcelona.

I d'altra banda:

Jarfels: Jardins i parcs de Castelldefels, amb domicili Carrer de la Sentiu, número 17. Castelldefels (08860), Barcelona.

El present acord fa constar la següent informació que l'objectiu principal d'aquest cas d'estudi és:

- Il·lustra la imatge social d'una organització pública que opera en el territori metropolità català.
- Analitza l'efectivitat de l'estructura corporativa i interaccions internes i externes que es configuren entorn del servei ofert.
- Observa la interacció entre la competència i situació actual de l'organització a escala social, econòmica i corporativa.
- Proveir propostes de millores corporatives que s'adaptin a les necessitats presents i futures de l'organització amb noves estratègies per la prosperitat i creixement empresarial.

Per tal d'assolir els presents objectius és necessari l'accés i informació de l'entitat Jarfels: Jardins i parcs de Castelldefels, i ús d'imatges de la localització per la totalitat de l'estudi. La

participació en aquesta recerca tutelada per la Universitat de Barcelona (UB) no comporta cap compensació de caire econòmic.

Firma en consentiment informat, que JARFELS Jardins i parcs de Castelldefels ha llegit i comprès la informació que es presenta per participar en el cas d'estudi: ANÀLISIS D'UNA ORGANITZACIÓ: JARFELS JARDINS I PARCS DE CASTELLDEFELS.

Annex 5:



Font interna: Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels

Annex 6:



Serveis Ambientals de Castelldefels S.A. va ser constituïda per temps indefinit, en data 9 de Febrer de 1994, amb la denominació de Societat d'Aparcaments de Castelldefels S.A.

Inicialment, la societat es va constituir amb capital públic i privat de Castelldefels Projeccions S.A. (constituïda en data 19 d'octubre de 1989) i de Ferroviari Aparcaments S.A., respectivament. En data 16 de desembre de 1998, Castelldefels Projeccions S.A va adquirir les accions de Societat D'Aparcaments de Castelldefels S. a. propietat de Ferroviari Aparcaments S.A., sent des de llavors una societat municipal de capital íntegrament públic. En data 29 de setembre de 2016, la societat Castelldefels Projeccions S.A. va cedir globalment el seu actiu i passiu a l'Ajuntament de Castelldefels provocant així la seva dissolució i convertint a l'Ajuntament de Castelldefels en l'únic soci.

Des de la data 21 de juliol de 2016 té la consideració de mitja propi i servei tècnic de l'Ajuntament de Castelldefels als efectes previstos en l'article 32.2 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic (LCSP), venint obligada a realitzar els treballs i activitats que aquest li encomani en les matèries previstes en l'article 2 dels seus [Estatuts socials](#), relatiu al seu objecte social.

Aquestes matèries són:

- Desenvolupar, per compte propi o per tercers, la construcció, adquisició i transmissió, per qualsevol títol, de sòl i d'edificacions de tota classe, el seu arrendament, gestió, promoció, venda i administració de qualsevol classe de béns immobles.
- La confecció d'estudis i redacció de projectes relacionats amb la mobilitat viària a Castelldefels, inclosa la promoció, construcció, condicionament, explotació i administració de locals o edificis destinats a l'aparcament de tot tipus de vehicle, així com la gestió de les unitats de suport a la circulació i de la regulació dels aparcaments en superfície en les vies públiques.
- La gestió i promoció de productes i serveis basats en l'aplicació de les tecnologies de la informació, tant de la pròpia societat com per encàrrec de l'Ajuntament de Castelldefels.
- La prestació de tota classe de serveis relacionats amb l'administració, gestió i explotació de les societats mercantils municipals o entitats, tals com l'assessorament estratègic, els controls de gestió i pressupostari, l'assessorament comptable o la gestió de recursos humans, econòmics i tecnològics.
- La gestió integral i del reciclatge de residus sòlids urbans i assimilables a urbans i/o industrials i de restes vegetals, així com la seva recollida, transport i tractament i la comercialització del producte resultant i de qualsevol tecnologia derivada de la recerca en matèria de Medi ambient i Sostenibilitat Ambiental.
- La prestació de serveis relacionats amb la conservació, reparació, manteniment, sanejament i neteja de tota classe d'obres, instal·lacions i serveis, tant a entitats públiques com a privades.
- La neteja d'edificis i locals en general, neteja de fàbriques i instal·lacions industrials, parcs, jardins, espais forestals, neteja viària i d'espais públics o privats, urbans i interurbans, neteja i retirada de pintades, xarxes de clavegueram, conduccions industrials i sanitàries i la higienització, desratització, desinfecció i desinsectació dels mateixos espais assenyalats anteriorment.

Els treballs i activitats encomanats per l'Ajuntament de Castelldefels a l'empresa municipal no tenen naturalesa contractual.

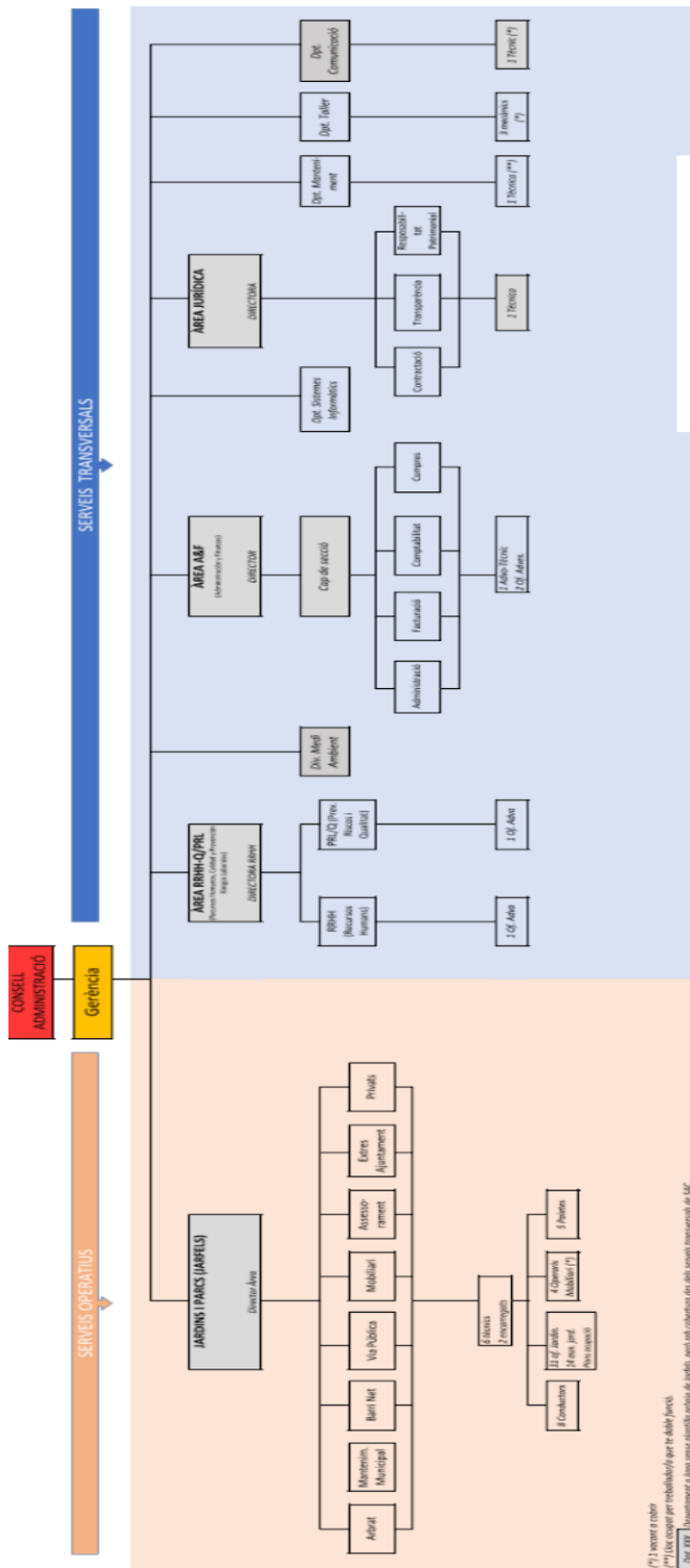
Aquestes relacions són de caràcter intern, dependent i subordinat, amb caràcter general, i s'articulen mitjançant encàrrecs de gestió.

Castelldefels, març de 2018.

Passatge de les Caramelles, 2 08840 Castelldefels Tel: 93 644 61 24
E-mail: soc@sac.es

Font interna: Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels.

Annex 8:



Font interna: Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels.

Annex 9:



Font interna: Jarfels: Jardins i Parcs de Castelldefels.

Annex 10:

Benvolgut/da ciutadà/ana,

Agraïm per endavant la seva confiança en posar-se en contacte amb l'Ajuntament de Castelldefels i fer-nos arribar la seva consulta. Traslладem aquesta informació als responsables corresponents per tal de poder gestionar-la el més aviat possible i posar-nos en contacte amb vostè per donar-li resposta o solució.

Gràcies per la seva col·laboració,

En referència a:

DC: 121833 Data Entrada: 27/04/2020 07:53 Ubicació: Castelldefels

Descripció:

Bon dia,

sóc Ainhoa Soret alumna d'últim curs de la Universitat de Barcelona, que es disposa ha realitzar un TFG d'estudi de cas de l'organització Jarfels.

Per tal, de poder realitzar un treball final de qualitat m'agradaria poder tenir l'oportunitat d'entrevistar algun representant de l'Ajuntament de Castelldefels, especialment del departament de Serveis Territorials i Espais públics. Conec les circumstàncies actuals, com a conseqüències de l'estat de confinament, per aquesta raó em preguntava si seria possible realitzar una entrevista de poc temps de duració des de la plataforma Skype.

Aquesta seria una gran ajuda i oportunitat per poder completar la meua investigació per tal d'obtenir una visió i coneixement més ampli, extern i heterogeni de l'organització JARFELS i el paper que exerceix en l'Ajuntament de Castelldefels.

Estic atenta a la seva resposta.

Moltes gràcies.

Ainhoa Soret.

Annex 11:

Ainhoa Soret Llobregat <ainhoasoret@gmail.com>
para e-oac ▾

mar., 5 may. 12:22 ☆ ↶ ⋮

Bon dia,

Hem posa un altre cop en contacte amb vostès amb l'objectiu d'aconseguir una comunicació amb el departament de Serveis Territorials i Espais públics. Com conec les circumstàncies actuals i considero que realitza un Skype dificulta la tasca laboral del portaveu, em preguntava si és possible contestar una sèrie de preguntes que adjunto en el següent document. D'aquesta forma, podria incorporar una major validesa i valor al meu treball de fi de grau.

Moltes gràcies.

Ainhoa Soret.

