



Projecte base

Departament de valurs

NSI Formació



ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ	4
	Justificació del projecte	4
	Importància de treballar els valors a l' entitat	5
	Marc teòric	6
2.	Objectius	8
	Objectiu general	8
	Objectius específics	8
3.	Contextualització.....	9
4.	Marc conceptual	10
	Com entenem els valors	10
	Per què els treballem des d'aquesta perspectiva	10
	Principis orientadors del Departament de Valors	11
5.	Estructura del Departament.....	12
	Composició de l'equip (rols i perfils).....	12
	Funcions del Departament	12
	Espais i temps de treball.....	13
6.	Línies d' acció.....	14
7.	Metodologia.....	16
	Formació inicial vivencial	16
	Acompanyament en la creació del Departament	17
	Adaptabilitat i sostenibilitat del model	17
8.	Avaluació i seguiment	18
9.	Temporalització	19
	Fases d' implementació	20
	Cronograma general orientatiu	21
10.	Recursos necessaris.....	22
	Recursos humans.....	22
	Recursos materials	22
	Recursos organitzatius	23
	Recursos econòmics.....	23

11.	Sostenibilitat i continuïtat	24
	Estratègies per garantir la permanència del Departament de Valors a mitjà i llarg termini	24
12.	Resultats esperats	25
	A nivell organitzatiu	25
	A nivell dels equips de treball	26
	A nivell de persones usuàries, clients, alumnat o altres col·lectius vinculats	26
	A nivell simbòlic i transformador	26
13.	Annexos.....	27

1. INTRODUCCIÓ

Justificació del projecte

En el món de la connectivitat s'ha obert una gran paradoxa, **les persones** cada vegada **ens trobem** més **desconnectades de nosaltres mateixes**.

I això no passa només a nivell personal, **ocorre a tots els nivells**, en els **equips de treball**, en les **organitzacions**, en les **famílies**, en la **societat**... Ens hàgim bolcades cap enfora i estem desconnectades de qui som, de **què és realment important per a nosaltres**. A penes ens preguntem **per què i per a què** fem el que fem i això es tradueix en un sentiment de buit i falta de sentit.

Entenem els Valors com tot allò que, **per a una persona o organització, de veritat és important. Identificar-los i treballar-los ens permet connectar i des d'aquí donar sentit a la nostra existència i viure-la amb coherència.**

Una persona, un equip, una organització, una família, una societat connectada amb si mateixa **és la base del nou paradigma.**

El nostre enfocament

A NSI Formació **veiem els valors des d'una perspectiva ampliada, més enllà de la percepció ètica i moral. Entenem com a valors tot allò que de veritat ens importa**, allò en què posem la nostra atenció, els nostres interessos, en definitiva, allò a què donem valor en un moment donat.

Els **valors no són conceptes tancats ni normatius**, sinó realitats viscudes i sentides, que **canvien amb el temps, les experiències, els contextos**, etc. Per a una persona, en un moment donat, pot ser important la salut; per a una altra, l'ordre o la puntualitat; per a una altra, tenir diners. Elements com la paciència, l'alegria o la perseverança són considerats valors si representen una cosa essencial en un moment determinat. **L'important no és el nom del valor, sinó el sentit que té per a qui ho viu.**

Aquest enfocament ens permet **reconèixer com a valors** no només grans ideals, sinó també **competències, actituds o situacions concretes** que, per a cada persona, poden tenir una gran càrrega significativa.

La nostra metodologia contempla el **model Triaxial 3D de Simon Dolan**, que organitza tots els valors al voltant de tres eixos fonamentals de la vida i de l'ésser humà:

- L'eix personal o de desenvolupament (valors relacionats amb el desenvolupament intern i la identitat),
- L'eix ètic-social (valors que guien les nostres relacions i convivència),
- I l'eix econòmic pragmàtic (valors lligats a l'acció i a l'assoliment).

La nostra proposta sempre ha estat clara: **acompanyar processos de transformació personal i organitzativa**, a través dels Valors, identificant-los, explotant-los i vivint-los amb més coherència. No es tracta d'imposar un ordre, sinó d' **ajudar a connectar amb el que realment té sentit per a cada qui o per a cada entitat**.

El Departament de Valors representa un pas més en aquest camí: una proposta estructurada perquè organitzacions de diferents àmbits puguin integrar el treball amb valors com **una eina viva**, adaptada a la seva realitat, i transformadora de la seva cultura, processos i relacions.

Importància de treballar els valors en les organitzacions

Cada organització, com cada persona, actua moguda per allò que és important. De vegades els valors estan clarament definits i compartits; altres vegades romanen implícits, dispersos o fins i tot en conflicte. Però estiguin o no formulats, **els valors són sempre presents, guiant decisions, relacions i maneres d'actuar**.

Treballar-los de forma conscient i col·lectiva permet a les entitats tornar a connectar amb el seu sentit, revisar les seves pràctiques i prendre decisions més coherents amb el que realment volen ser. Aquesta presa de consciència enforteix la identitat de l'organització, millora la comunicació interna, aporta claredat en els moments d'incertesa i afavoreix una cultura basada en el respecte, l'autenticitat i la responsabilitat compartida.

En contextos complexos —on coexisteixen diferents mirades, necessitats i ritmes— els valors esdevenen un llenguatge comú, **una brúixola compartida que ajuda a orientar-se sense imposar un únic camí**. Són una eina poderosa per cultivar pertinença sense homogeneïtzar, i per sostenir els vincles fins i tot en la diferència.

A més, en moltes entitats es donen tensions entre el que es diu que es valora (els valors declarats) i el que realment es fa (els valors viscuts). Aquest desajust, si es prolonga, pot generar desmotivació, pèrdua de sentit, conflicte o desgast emocional en els equips. **Treballar els valors no soluciona tot, però sí que obre espais d'honestedat i revisió on les persones poden reconèixer-se, escoltar-se i ajustar la seva pràctica amb més coherència**.

Des d'aquesta mirada, el treball amb valors no és un afegit ni un contingut "complementari", sinó un eix transversal que pot enriquir tots els nivells de l'entitat: des de la seva missió fins al seu dia a dia operatiu, des de la relació amb les persones usuàries fins a la gestió interna dels equips.

El Departament de Valors proposa precisament això: **oferir una unitat estructurada, especialitzada i adaptada perquè les organitzacions puguin mantenir el seu sentit, revisar els seus fonaments i donar lloc a una cultura organitzativa més conscient, coherent i humana.**

Marc teòric

El treball amb valors ha estat objecte d'estudi en múltiples disciplines —com la filosofia, la psicologia, la sociologia o la pedagogia—, generant enfocaments molt diferents sobre què són els valors, com es formen i com s'han de treballar. El **Departament de Valors** se situa en una línia que s'allunya de visions normatives o moralitzants, i aposta per una mirada **integradora, humanista i contextualitzada**, on els valors s'entenen com a construccions vives que cada persona o col·lectiu elabora al llarg de la seva vida.

Els valors com a guies personals i col·lectives

Des d'aquesta perspectiva, **els valors són allò que les persones consideren important i que orienta les seves decisions i conductes**, encara que moltes vegades de forma no conscient. Com assenyala Viktor Frankl (1997), "l'ésser humà no només respon a estímuls, sinó que busca un sentit, i aquest sentit està profundament lligat al que valora". Aquesta idea connecta amb enfocaments existencials i humanistes que posen el focus en el sentit, l'autenticitat i la coherència personal.

Una construcció situada, canviant i plural

Lluny de ser universals o immutables, els valors **es construeixen i resinifiquen al llarg de la vida**, en diàleg amb les experiències personals, els contextos culturals i els moments històrics. Per a Shalom Schwartz (1992), tot i que existeixen estructures comunes de valors a nivell global, la seva jerarquia i significat varien profundament segons l'entorn social. De forma similar, des de la pedagogia crítica, Paulo Freire (1970) defensava que educar en valors no és imposar continguts, sinó generar consciència crítica sobre el món i sobre un mateix.

Aquesta mirada implica reconèixer que **els valors no tenen un únic significat**, ni són iguals per a totes les persones. Un mateix valor com a "família", "llibertat" o "amistat" pot adquirir significats molt diferents, i fins i tot contradictoris, segons la vivència de cada persona. Aquesta pluralitat no és una amenaça, sinó una riquesa: permet que cada veu tingui lloc, i que les relacions es construeixin des de la comprensió mútua, no des de l'homogeneïtzació.

Des de l'individual al col·lectiu

Els valors no només ens afecten a nivell individual. **També configuren les cultures organitzacionals, els equips i els vincles socials.** En aquest sentit, el treball amb valors no es limita al desenvolupament personal, sinó que té un impacte directe en la convivència, la presa de decisions col·lectives, el lideratge i la manera com una entitat es relaciona amb si mateixa i amb el seu entorn.

En paraules de Margaret Wheatley (2006), "les organitzacions saludables són aquelles que estan alineades amb els seus valors, però també obertes a revisar-los constantment en funció dels seus aprenentatges i de les persones que les componen".

Una proposta integradora

Aquest marc teòric sustenta la proposta del Departament de Valors com **un espai facilitador, no transmissor.** Un espai on les persones i entitats puguin:

- Explorar els seus propis valors des de la seva experiència.
- Compartir els seus significats amb altres persones.
- Revisar possibles incoherències entre el que es valora i el que es practica.
- Activar processos de transformació individuals i col·lectius.

Basem el nostre enfocament en una trajectòria construïda des de l'experiència viscuda, la inclusió i el diàleg. El Departament de Valors recull aquest llegat i el posa al servei d'altres entitats que vulguin integrar els valors en la seva estructura de forma real, significativa i transformadora.

2. Objectius

Aquest projecte neix amb la voluntat d' oferir a tota mena d' organitzacions, les eines clau, un espai estable, estructurat i viu on les persones i les entitats puguin **explorar, revisar i activar els seus valors des d' una mirada conscient, inclusiva i transformadora**.

No es tracta d'ensenyar "quins valors cal tenir", sinó d'acompanyar en els processos de transformació on cada persona o grup identifiqui **què és important per a ella o per a la seva organització, com s'expressa en el dia a dia i com es pot viure amb més coherència**.

Objectiu general

És crear, en les organitzacions, una **unitat estructurada i estable de treball transversal, des de la qual fomentar la connexió i la coherència amb el propòsit organitzacional**.

Objectius específics

1. **Oferir eines i espais de reflexió** perquè les persones que formen part de l' organització puguin identificar, resinnificar i compartir valors.
2. **Acompanyar processos col·lectius** per detectar i construir de forma compartida els valors que configuren la identitat i el funcionament de l'entitat.
3. **Detectar possibles incoherències** entre els valors declarats i les pràctiques quotidianes de l' entitat, i generar propostes per reduir aquesta bretxa.
4. **Fomentar una cultura organitzacional** basada en l' **escolta, el respecte a la diversitat i la responsabilitat compartida**.
5. **Integrar el treball amb valors com una eina transversal**, connectada amb altres àrees clau com el benestar emocional, el treball en equip, la gestió de conflictes, la consecució d' objectius o la presa de decisions.
6. **Donar valor a l'experiència viscuda i a les perspectives personals** — especialment de col·lectius que han estat tradicionalment invisibilitzats— com una forma d'enriquir la comprensió i el treball amb els valors.
7. **Promoure processos de transformació personal i col·lectiva** que afavoreixin el benestar, el sentit i el compromís dins l'entitat.

3. Contextualització

Vivim en un moment de transformació profunda, on moltes organitzacions —de diferents sectors i natura— s'estan veient interpel·lades a revisar no només els seus objectius i estratègies, sinó també **el sentit que guia les seves accions i la manera com es relacionen amb les persones que les conformen i amb el seu entorn.**

En aquest context, conceptes com propòsit, coherència, cultura organitzativa o sostenibilitat emocional han cobrat força. Cada vegada resulta més evident que els entorns de treball i convivència que posen al centre els valors que realment importen —i no només els que es declaren— generen més implicació, benestar, alineament i capacitat d'adaptació enfront dels canvis.

Tanmateix, moltes entitats troben dificultats a l'hora de traduir aquesta intenció en pràctiques concretes. Els valors solen aparèixer en documents estratègics o declaracions públiques, però **no sempre es treballen de manera viva, reflexiva i coherent en la pràctica diària.** Això pot generar desajustos entre el que es diu i el que es fa, i derivar en desmotivació, tensions internes o pèrdua de sentit.

El **Departament de Valors** sorgeix com una resposta a aquesta necessitat compartida: **oferir un espai estructurat i adaptable per treballar els valors de forma transversal, amb metodologies participatives, una mirada integradora i una vocació transformadora.** Un espai que ajudi a alinear el propòsit amb les pràctiques, a donar veu a la diversitat de mirades presents en cada organització i a enfortir una cultura interna coherent, flexible i connectada.

Aquest projecte no està pensat per a un tipus concret d'entitat. Es pot implementar en empreses, centres educatius, entitats socials, institucions públiques, col·lectius culturals o espais comunitaris. El que ho fa pertinent no és el sector, sinó **la voluntat de l'entitat de tornar a connectar amb el seu propòsit i actuar des d'aquí.**

4. Marc conceptual del Departament de valors

El Departament de Valors es fonamenta en una concepció àmplia, integradora i dinàmica dels valors. Des de la nostra experiència, com ja hem dit, els valors no s'entenen com a principis universals que han de ser adoptats, sinó com **allò que realment importa a una persona, grup o entitat en un moment determinat de la seva vida**.

Aquesta visió parteix d'una premissa bàsica: **els valors han de ser viscuts, no només enunciat**s. No sempre en som conscients, però són presents a les nostres eleccions, prioritats, renúncies i relacions. Donar-los espai, explorar-los i posar-los en diàleg és una via per augmentar la coherència interna i recuperar el sentit del que fem.

Com entenem els valors

Des de NSI Formació entenem els valors com **allò què una persona, grup o entitat considera realment important en un moment concret del seu cicle vital**. Aquesta concepció ens permet allunyar-nos de visions normatives o tancades, i reconèixer que els valors són:

- Subjectius i personals.
- Contextuals i canviants al llarg del temps.
- Vius i haurien de ser expressats a través de les nostres eleccions quotidianes.

Un mateix valor —com l'amistat, la llibertat o el treball— pot tenir significats molt diferents per a cada persona, i tots ells són vàlids en el seu context. Per això, no es tracta de dir quins valors són correctes, sinó d'**ajudar cada persona o entitat a identificar els seus, revisar-los i viure'ls amb coherència**.

Per què els treballem des d'aquesta perspectiva

Aquesta mirada integradora i flexible neix de la trajectòria de NSI Formació i del seu enfocament basat en l'experiència. Al llarg del temps, ha anat construint un llenguatge comú sobre els valors **a partir del viscut, de les pràctiques compartides i del diàleg**, més que des de marcs teòrics abstractes.

Treballem els valors des d'aquesta perspectiva perquè creiem que:

- **Els valors no s'ensenyen, es descobreixen i es cultiven.**

- El judici o la imposició generen bloqueig; **l'exploració compartida**, en canvi, **permet créixer**.
- Una cultura de valors sòlida no es decreta, **es construeix a la pràctica**, amb escolta, consciència i coherència.
- **La presa de consciència sobre els nostres valors permet actuar amb més sentit**, reduir la desconexió i enfortir el compromís individual i col·lectiu.

Per tot això, el Departament de Valors es proposa com un espai on **acompanyar aquests processos de transformació amb eines participatives**, tenint en compte la diversitat i una visió profundament humana.

Principis orientadors del Departament de Valors

El Departament de Valors no és una figura externa ni un servei puntual, sinó una unitat **viva dins de cada entitat**, formada per persones que reben una formació específica per acompanyar processos relacionats amb els valors en el seu context organitzatiu. Aquesta perspectiva se sustenta en els principis següents:

- **Participació activa i empoderament intern:** el Departament es compon de persones de la mateixa entitat, la qual cosa permet una comprensió més profunda del context i una major implicació. No s'actua des de fora, sinó des de dins, amb legitimitat i coneixement real de l'entorn.
- **Transversalitat:** el treball amb valors no es limita a una àrea concreta, sinó que travessa **tota l'estructura i cultura de l'organització**, afectant l'estratègia, el lideratge, la consecució d'objectius, el treball en equip, la selecció de personal, l'atenció a usuaris/es o la presa de decisions.
- **Congruència entre el que es diu i el que es fa:** un dels focus del Departament és **ajudar a detectar els valors reals de l'entitat** i contrastar-los amb el seu funcionament, permetent revisar pràctiques, alinear estratègies i actuar amb major coherència institucional.
- **Processos sostinguts i amb impacte a llarg termini:** instaurar un Departament de Valors implica **integrar aquest enfocament en el dia a dia**, més enllà de formacions puntuals o accions aïllades. És una eina estructural, no decorativa.
- **Mirada integradora i no normativa:** es reconeix la diversitat de valors i formes de viure'ls. No s'imposa un model, sinó que s'acompanya el descobriment, la priorització i l'expressió autèntica dels valors propis de cada persona i entitat.

- **Flexibilitat metodològica:** cada Departament adapta les seves funcions a les característiques, necessitats i temps del seu entorn. El projecte ofereix una base comuna, però no un model rígid.
- **Cura del vincle i el sentit:** el treball amb valors afavoreix **espais de connexió interna i relacional** que reforcen el sentit del treball, el benestar col·lectiu i la responsabilitat compartida.

5. Estructura del Departament

Composició de l'equip (rols i perfils)

El Departament de Valors està **format per un grup reduït de persones de la mateixa entitat** que, després de rebre una formació específica, **assumeixen el rol de referents per impulsar el treball amb valors des de dins**. No es tracta d'un equip exclusiu o extern, sinó d'un grup motor que integra aquesta funció dins de la seva activitat habitual en l'organització.

La participació en el Departament no exigeix una dedicació exclusiva, sinó un **compromís sostingut i realista, adaptat a la disponibilitat i responsabilitats de cada persona**. En funció de la mida i estructura de l'entitat, l'equip pot estar format per entre 3 i 6 persones, preferiblement amb **perfils diversos** (tècnics/es, responsables, personal d'atenció, direcció, etc.).

Es prioritza la presència de persones que:

- Tinguin motivació i sensibilitat pel propòsit del projecte.
- Coneguin bé l'entitat i les seves dinàmiques internes.
- Estiguin disposades a obrir espais d'escolta, reflexió i millora.
- Puguin dedicar un temps realista i pactat (per exemple, 2-4 hores mensuals).

Els rols dins del grup es defineixen en funció de l'estil de l'entitat i del moment del procés. Algunes funcions habituals poden ser:

- Coordinació del grup (fixa o rotativa).
- Facilitació de dinàmiques o accions puntuals.
- Connexió amb altres departaments o equips.
- Seguiment i documentació d'avenços.

Funcions del Departament

Les funcions del Departament de Valors estan orientades a assegurar la **integració transversal dels valors** en tots els aspectes de l'organització, ja sigui en una empresa privada, una entitat social, institució pública o un centre educatiu.

El Departament de Valors **actua com un grup motor intern que impulsa i acompanya la integració transversal dels valors a l'entitat**. No es tracta d'assumir noves responsabilitats formals ni de crear estructures rígides, sinó d'**incorporar una mirada conscient basada en valors en els processos i relacions ja existents, amb accions adaptades al context i ritme de cada organització**.

Entre les seves funcions principals es troben:

- **Visibilitzar i reflexionar** sobre els valors que són presents a l'entitat, tant a nivell declarat com viscut.
- **Detectar incoherències o tensions entre els valors expressats i les pràctiques** quotidianes, proposant millores accessibles i realistes.
- **Promoure espais de diàleg, reflexió i escolta activa** en els equips, enfortint la convivència, la cohesió i el sentit col·lectiu.
- **Aportar una mirada basada en valors en àrees clau** com lideratge, gestió d'equips, processos de selecció, presa de decisions o acompanyament a persones usuàries, alumnat o clients.
- **Dissenyar o dinamitzar petites accions formatives** sobre valors, adaptades a les necessitats i llenguatges de l'entorn (dinàmiques grupals, tallers, càpsules internes, etc.).
- **Tenir cura del propòsit compartit de l'entitat**, reforçant la identitat organitzativa des d'una vivència coherent dels seus valors fonamentals.
- **Col·laborar amb altres equips o àrees per integrar els valors** en projectes, processos estratègics o situacions de canvi organitzatiu.
- **Impulsar iniciatives que connectin els valors amb l'acció**, tant a nivell intern com extern, reforçant l'impacte positiu de l'entitat.
- **Participar en l'avaluació del treball realitzat pel propi Departament**, generant aprenentatges i ajustos que assegurin la seva continuïtat i sentit en el temps.

Espais i temps de treball

El Departament de Valors ha de comptar amb **espais i temps de treball específics**, que permetin dur a terme les seves funcions de manera efectiva i assegurant la seva sostenibilitat dins l'entitat. Aquests espais són fonamentals perquè el treball amb

valors no sigui un afegit ocasional, sinó una pràctica diària integrada en el flux de treball de l'organització.

- **Reunions periòdiques de l'equip del Departament de Valors:** és important comptar amb espais regulars per revisar els avenços, planificar noves accions i avaluar l'impacte del treball realitzat. En funció del tipus d'entitat, la freqüència d'aquestes reunions pot variar, però es recomana un mínim **mensual**.
- **Espais de treball interdepartamentals:** atès que el treball amb valors ha de ser transversal, cal que el Departament de Valors tingui **accés a altres àrees** de l'entitat, participant en reunions d'equip, de direcció o de presa de decisions estratègiques.
- **Formacions i tallers regulars:** cal que el Departament impulsi activitats formatives tant a nivell individual (per exemple, per al personal o els estudiants) com grupal (equips de treball). Aquests espais permetran compartir i reflexionar sobre els valors, proporcionant eines pràctiques per a la seva integració.
- **Visibilitat dins l'estructura organitzativa:** el Departament de Valors ha de ser percebut com **un espai fonamental per a l'entitat**, i per tant, ha de comptar amb un canal visible per comunicar les seves accions, aprenentatges i resultats. En una empresa, això pot ser a través de butlletins interns, en una organització social, mitjançant informes i activitats obertes, i en el sector educatiu, a través d'activitats dins de la comunitat escolar.

Per garantir l'efectivitat de la seva tasca, **el temps dedicat al Departament de Valors ha de ser reconegut formalment** dins la càrrega de treball dels participants, evitant que esdevingui una càrrega addicional no compensada.

6. Línies d'acció

Les línies d'acció del Departament de Valors marquen els eixos clau des dels quals es pot aplicar el treball amb valors a l'entitat. Aquestes línies s'adapten a diferents sectors (social, educatiu, empresarial), i contribueixen a enfortir la cohesió, el benestar i l'efectivitat organitzativa, a més d'impulsar **el lideratge, la convivència, el compromís i l'orientació a objectius amb sentit**.

6.1. Detecció i alineació dels valors de l'entitat

- Identificació participativa dels valors presents i desitjats.
- Revisió crítica de la coherència entre valors, estructura i funcionament real.

- Integració estratègica dels valors en la cultura, objectius i processos.

6.2. Consecució d'objectius personals, grupals i institucionals

- Clarificació d'objectius per orientar l'esforç i la motivació.
- Planificació i presa de decisions basada en els valors.
- Acompanyament en el disseny de metes amb sentit, sostenibles i assolibles.

6.3. Millora de la convivència i cohesió en equips i grups

- Creació d'espais de reflexió conjunta i escolta activa.
- Prevenció i gestió de conflictes.
- Enfortiment del vincle interpersonal i del compromís compartit.

6.4. Desenvolupament d'un lideratge conscient i coherent

- Formació i acompanyament a líders i coordinadors/es per alinear el seu estil de lideratge amb els valors personals i institucionals.
- Treball sobre l'impacte del lideratge en la cultura organitzativa.
- Promoció de lideratges ètics, empàtics i amb propòsit.

6.5. Suport a professionals en la seva tasca d'orientació i acompanyament

- Eines per connectar amb el que és important per a les persones usuàries, clients o estudiants.
- Millora de la relació de recolzament des d'una mirada profunda, integradora i respectuosa.
- Clarificació dels propis valors com a base del rol professional.

6.6. Formació interna en valors

- Disseny de sessions formatives adaptades al perfil de cada equip.
- Dinàmiques vivencials per treballar els valors de forma significativa.
- Espais per al desenvolupament personal, professional i col·lectiu.

6.7. Processos de selecció, acollida i desenvolupament del talent

- Incorporació de criteris valòrics en la selecció de personal.
- Disseny de processos de benvinguda coherents amb els valors de l'entitat.
- Acompanyament en l'evolució professional des de l'autenticitat i la coherència.

6.8. Impuls d'iniciatives d'impacte intern i extern

- Dinamització de campanyes, projectes o experiències basades en valors.
- Connexió entre els valors i l'acció social o educativa.
- Generació d'impacte positiu dins i fora de l'organització.

6.9. Avaluació de l'impacte del treball amb valors

- Definició d'indicadors qualitius i quantitatius.
- Sistematització de resultats per a la millora contínua.
- Avaluació participativa del grau de coherència i transformació assolit.

7. Metodologia

El Departament de Valors es construeix a partir d'una metodologia **vivencial, participativa i flexible**, centrada en l'experiència directa, l'acompanyament personalitzat i l'adaptació a la realitat concreta de cada entitat.

Formació inicial vivencial

El procés comença amb una **formació adreçada a les persones que conformaran el Departament de Valors**. Aquesta formació està dissenyada des d'una mirada pràctica i integradora, i inclou:

- Conceptes clau sobre els valors.
- Eines d'anàlisi, reflexió i acció aplicables al context de l'entitat.
- Dinàmiques vivencials que afavoreixen l'autoconeixement, el treball en equip i la connexió amb el que realment importa.
- Espais per a l'intercanvi d'experiències i la construcció d'una mirada compartida.

Aquesta etapa busca que les persones participants no només comprenguin la importància del treball amb valors, sinó que **el visquin en primera persona**, com a pas essencial per traslladar-lo després al seu àmbit professional i organitzatiu.

Acompanyament en la creació del Departament

Un cop finalitzada la formació, s' inicia una segona fase d'**acompanyament directe a l'equip**, centrada en:

- La definició del propòsit del Departament de Valors dins l' entitat.
- L' establiment d' objectius realistes i significatius.
- La clarificació de rols, funcions i responsabilitats dels seus integrants.
- El disseny d'accions concretes i personalitzades per treballar els valors de forma transversal.

Aquest acompanyament s'ajusta a les necessitats específiques de cada organització i sector, amb exemples com:

- **En l'àmbit educatiu**, el treball amb valors pot enfocar-se a reforçar el sentit de pertinença, millorar la convivència o generar dinàmiques grupals que fomentin el respecte i la col·laboració.
- **En l'àmbit social**, es pot centrar a revisar la coherència entre els valors fundacionals i les pràctiques diàries, o a dotar el personal d'eines per acompanyar persones usuàries des d' una mirada més profunda i respectuosa.
- **A l'àmbit empresarial**, el Departament de Valors pot ser clau per potenciar la cohesió d' equips, guiar la presa de decisions des dels principis organitzatius i alinear l' estratègia corporativa amb els valors declarats.
- **En l'àmbit de l' administració pública**, el Departament de Valors pot ajudar a reforçar el sentit del servei públic, fomentar una cultura institucional basada en la integritat i la responsabilitat, i millorar la coherència entre els principis declarats i les pràctiques quotidianes. També pot contribuir en processos de canvi organitzatiu, promoure la transparència i enfortir la relació entre els equips tècnics i la ciutadania.

Adaptabilitat i sostenibilitat del model

Totes les eines, coneixements i dinàmiques proposades estan pensades per ser **adaptades al context, cultura i objectius de cada entitat**. Això garanteix que el treball amb valors no sigui una intervenció puntual, sinó una **eina viva, útil i sostenible** en el temps.

La metodologia parteix sempre del respecte a la diversitat de visions, ritmes i estructures organitzatives, i promou una transformació interna profunda que es tradueixi en accions visibles i coherents amb la identitat de l'entitat.

8. Avaluació i seguiment

L'avaluació i el seguiment del Projecte Departament de Valors es plantegen com una part essencial del procés. No només permeten valorar les fites assolides, sinó també acompanyar l'evolució del departament i garantir la seva sostenibilitat en el temps. Aquesta avaluació s'estructura en **dos grans nivells complementaris**:

8.1. Avaluació del procés de creació, desenvolupament i integració del Departament

Aquest primer nivell avalua el grau d'implementació i consolidació del propi Departament de Valors. Alguns aspectes a tenir en compte són:

- Participació i compromís de l'equip en la formació inicial.
- Nivell de definició dels objectius, funcions, rols i pla d'acció del departament.
- Freqüència i qualitat dels espais de reunió i treball.
- Grau d'integració del Departament de Valors en l'estructura organitzativa.
- Nivell d'autonomia i sostenibilitat assolit amb el temps.

Aquests indicadors permeten fer un seguiment proper al procés de construcció del departament i valorar la seva evolució com a eina viva dins l'entitat.

8.2. Avaluació de l'impacte del treball amb valors

El segon nivell se centra en els **efectes que el Departament de Valors genera en l'entitat**, a nivell personal, grupal i organitzatiu. Aquesta avaluació és necessàriament **flexible i contextualitzada**, ja que dependrà de:

- L'àmbit d'implementació (educatiu, social, empresarial, etc.).
- Els objectius que el mateix departament defineixi com a prioritaris.
- Els recursos disponibles i el context particular de l'entitat.

Alguns exemples d'indicadors en aquest nivell podrien ser:

- Canvis percebuts en el clima de convivència, cohesió d'equips o sentit de pertinença.

- Millora en els processos de lideratge, presa de decisions o alineació amb els valors institucionals.
- Impacte en l'orientació, acompanyament o atenció a persones usuàries/clients/alumnat.
- Incorporació dels valors en protocols, estratègies o processos clau.

8.3. Eines i instruments

L'avaluació es recolza en eines qualitatives i participatives, com ara:

- Qüestionaris oberts i adaptats.
- Dinàmiques d'autoavaluació i reflexió col·lectiva.
- Reunions de seguiment i ajustos.
- Recollida de testimonis, casos o experiències significatives.

Sempre que sigui pertinent, es poden complementar amb indicadors quantitatius (assistència, nombre d'accions desenvolupades, participació, etc.), sense perdre de vista que el fonamental és **valorar el sentit i la transformació assolida**, més que la quantitat.

8.4. Millora contínua

El seguiment periòdic no només permet recollir informació, sinó també:

- Ajustar els objectius i estratègies del Departament.
- Identificar noves necessitats o resistències.
- Reforçar el compromís i donar visibilitat a l'impacte del treball amb valors.

Així, l'avaluació esdevé una eina útil per **tenir cura del procés, legitimar l'esforç de l'equip i enfortir la identitat del departament dins l'entitat**.

9. Temporalització

La implantació del Departament de Valors es planteja com un procés gradual, que requereix temps per consolidar-se de forma coherent i sostenible. La temporalització pot variar segons la mida de l'entitat, la seva disponibilitat de recursos, el nombre de persones implicades i l'àmbit d'aplicació. Tanmateix, es poden definir unes fases comunes que estructurin el procés d'implementació.

Fases d'implementació

Fase 1. Prospecció i motivació (1 mes)

- Presentació del projecte a la direcció i als equips clau.
- Selecció del grup de persones que conformaran el futur Departament de Valors.
- Identificació d'expectatives, motivacions i necessitats inicials.

Fase 2. Formació vivencial (1 mes, de 20 a 40h)

- Realització de sessions formatives adaptades al context de l'entitat.
- Treball experiencial sobre els valors, a nivell individual i grupal.
- Introducció d'eines, dinàmiques i marcs de referència.
- Primera reflexió sobre la possible funció del Departament en el seu entorn.

Fase 3. Creació del Departament de Valors (1-2 mesos)

- Definició d'objectius, funcions, rols i estructura interna.
- Disseny d'un primer pla d'acció adaptat a les prioritats de l'entitat.
- Establiment d'espais i temps de treball.

Fase 4. Implementació del pla d'acció (mínim 6 mesos)

- Posada en marxa d'activitats, dinàmiques o processos vinculats al treball amb valors.
- Coordinació amb altres departaments o àrees estratègiques.
- Registre d'avenços, dificultats i aprenentatges.

Fase 5. Avaluació i seguiment (continu a partir del 6è mes)

- Valoració de l'impacte del Departament de Valors a l'entitat.
- Ajustaments en els objectius o funcionament segons la realitat detectada.
- Reforç de l'autonomia de l'equip i planificació de futures accions.

Cronograma general orientatiu

Fase	Durada estimada	Període suggerit*
1. Prospecció	1 mes	1 mes per presentar i valorar el projecte; elegir les persones que formaran part del Departament de Valors i detectar necessitats i definir expectatives.
2. Formació vivencial	1 mes	Fins a 1 mes per dur a terme la impartició de la formació inicial amb una durada de 20 a 40 hores.
3. Creació del Departament	1 mes	1 mes per establir objectius i metodologies de treball, pla d' acció i definició d' espais de treball del Departament de Valors.
4. Implementació del pla d'acció i avaluació	Mínim 6 mesos	Mesos 6 a 12 (i en endavant) implementació i seguiment de les accions proposades.

* Tots els períodes són relatius al tipus i envergadura de l' organització.

10. Recursos necessaris

La creació i implementació del Departament de Valors requereix una combinació de recursos humans, materials, metodològics i organitzatius. Aquests recursos poden variar segons la mida, àmbit i estructura de cada entitat, però hi ha certs elements clau que s'han de garantir per assegurar el bon desenvolupament del projecte.

Recursos humans

- **Equip del Departament de Valors:**

Grup format per persones amb perfils diversos dins de l'entitat (poden ser de diferents departaments o àrees), que rebrà formació específica i s'encarregarà de dinamitzar el treball amb valors de forma transversal.

- **Facilitadors/es externes:**

Professionals de NSI Formació responsables d' impartir la formació vivencial inicial, acompanyar el grup en la creació del Departament i brindar assessorament durant les fases d'implementació i seguiment.

- **Suport directiu:**

És fonamental comptar amb el suport de l'equip directiu o de coordinació per legitimar el projecte, facilitar recursos i assegurar la seva integració en l'estructura organitzativa.

Recursos materials

- **Espai físic per a reunions i formacions:**

Sala accessible, còmoda i equipada per al treball grupal i les dinàmiques vivencials.

- **Materials de treball:**

Quaderns, fulls, retoladors, post-its, suports visuals, eines digitals per a documentació i seguiment (plataformes col·laboratives).

- **Material audiovisual i recursos pedagògics:**

Presentacions, vídeos, material de gamificació, casos pràctics, dinàmiques, etc., que es facilitaran com a part de la formació.

Recursos organitzatius

- **Temps assignat:**

Cada entitat haurà de garantir un mínim d' hores mensuals perquè l' equip del Departament de Valors pugui reunir-se, reflexionar, planificar i implementar les seves accions.

Aquest temps també ha de contemplar la participació en la formació i en les sessions de seguiment.

- **Reconeixement formal del Departament dins l' entitat:**

Incloure la seva funció dins de l'estructura organitzativa (encara que sigui informal en els seus inicis) ajuda a donar continuïtat, visibilitat i legitimitat al treball realitzat.

- **Flexibilitat per adaptar processos interns:**

Perquè el treball amb valors tingui impacte real, l'entitat ha d'estar disposada a revisar certes dinàmiques, formes de relació o decisions estratègiques des d'una mirada coherent amb els valors detectats.

Recursos econòmics

- **Inversió en formació i acompanyament extern:**

NSI Formació proporciona la formació inicial i l'acompanyament posterior al Departament, per la qual cosa caldrà contemplar un pressupost destinat a aquesta part del procés.

La inversió variarà segons el nombre de persones participants, la durada de l'acompanyament i el tipus d'entitat (ajustable en funció de la seva realitat econòmica).

11. Sostenibilitat i continuïtat

Perquè el Departament de Valors no sigui una iniciativa puntual, sinó un **dispositiu estable i transformador dins l'entitat**, és fonamental plantejar des de l'inici una estratègia de sostenibilitat i continuïtat. Aquesta ha d'estar alineada amb la cultura organitzativa i adaptar-se als canvis propis de l'entorn, els equips i els cicles d'activitat.

Estratègies per garantir la permanència del Departament de Valors a mitjà i llarg termini

1. Integració estructural del Departament a l'entitat

- Reconèixer formalment el Departament dins l'organigrama, encara que sigui de forma transversal.
- Assegurar la seva presència en espais de presa de decisions, planificació o coordinació.
- Incloure les seves funcions i objectius dins del pla estratègic o de millora de l'organització.

2. Renovació i reforç de l'equip

- Establir mecanismes per incorporar noves persones al Departament quan sigui necessari (per canvis en l'equip, rotació, creixement, etc.).
- Promoure una cultura de relleu i formació interna per mantenir viu l'enfocament.
- Afavorir que les persones del Departament comparteixin la seva experiència amb altres equips o projectes de l'entitat.

3. Acompanyament a mitjà termini

- Mantenir un vincle amb NSI Formació perquè puguin oferir suport, seguiment o noves formacions adaptades.
- Participar en espais d'intercanvi amb altres Departaments de Valors o experiències similars, per compartir aprenentatges i enfortir l'enfocament.

4. Actualització d'objectius i accions

- Avaluar periòdicament la rellevància dels objectius del Departament, adaptant-los als nous contextos o reptes de l'entitat.

- Promoure la innovació constant en les dinàmiques, eines i formes d'actuar.
- Fomentar la creativitat del grup per dissenyar accions significatives i amb impacte.

5. Difusió i visibilització del treball realitzat

- Comunicar les fites, experiències i aprenentatges generats pel Departament, tant dins com fora de l'entitat.
- Compartir resultats amb l'equip directiu, altres departaments, usuaris/es, alumnat, clients o persones col·laboradores.
- Generar identitat i sentit de pertinença al voltant del Departament, per enfortir la seva legitimitat i el seu valor intern.

6. Vinculació amb altres processos clau

- Connectar el treball del Departament amb altres línies estratègiques: formació interna, cultura organitzativa, lideratge, millora de la convivència, selecció de personal, atenció a usuaris/es, etc.
- Fer dels valors una eina real d'anàlisi, decisió i transformació.

12. Resultats esperats

La implementació del Departament de Valors està orientada a generar un impacte tant en l'estructura organitzativa com en les persones que formen part de l'organització. Els resultats esperats es poden observar a diferents nivells i dependran dels objectius específics definits per cada Departament, de l'àmbit en què s'implanti i del grau d'implicació de l'equip.

A nivell organitzatiu

- Integració dels valors com a eina d'anàlisi, presa de decisions i planificació estratègica.
- Major coherència entre els valors declarats i les pràctiques reals de l'entitat.
- Consolidació d'una cultura organitzativa més conscient, participativa i significativa.
- Reforç de la identitat de l'entitat a través dels seus valors viscuts.

- Millora de la convivència, la comunicació interna i la cohesió entre equips.
- Inclusió dels valors en processos com selecció de personal, lideratge, acompanyament, consecució d'objectius i gestió de conflictes.

A nivell dels equips de treball

- Major consciència individual i grupal sobre els valors propis i compartits.
- Increment del sentit de pertinença i del compromís amb l'entitat.
- Desenvolupament d'habilitats relacionals, de lideratge i col·laboració.
- Millora de la motivació, la confiança i el clima laboral.
- Reducció de tensions o conflictes derivats de la incoherència o la manca d'alineació.

A nivell de persones usuàries, clients, alumnat o altres col·lectius vinculats

- Percepció més clara i coherent dels valors que l'entitat representa.
- Millora en la qualitat de l'acompanyament, orientació o servei ofert.
- Major implicació de les persones ateses, formades o acompanyades.
- Enfortiment del vincle entre els valors de l'entitat i les experiències viscudes pels seus públics.

A nivell simbòlic i transformador

- Normalització del diàleg al voltant dels valors en el dia a dia de l'entitat.
- Transformació dels valors en acció, més enllà de declaracions o eslògans.
- Generació d'espais de reflexió col·lectiva, sentit i aprenentatge compartit.
- Projectió d'una imatge més autèntica, coherent i transformadora de l'entitat envers el seu entorn.

13. Annexos

Aquest apartat conté materials orientatius que poden servir de referència per a la implementació del Departament de Valors. No s'inclouen aquí els continguts detallats de la formació (eines, dinàmiques o plantilles de treball), ja que formen part del procés formatiu ofert per NSI Formació.

Annex 1. Cronograma general orientatiu

Aquest cronograma presenta una possible seqüència temporal per a la implementació del Projecte Departament de Valors. Les fases i la seva durada poden adaptar-se en funció de la naturalesa i necessitats de cada entitat.

Fase	Durada estimada	Objectius clau
1. Prospecció i motivació inicial	1 mes	Generar interès, explicar l'enfocament del projecte i seleccionar l'equip impulsor
2. Formació vivencial per al Departament	1 mes	Dotar d'eines, conceptes i dinàmiques les persones integrants
3. Disseny del Departament de Valors	1 mes	Definir funcions, rols, objectius i pla d'acció inicial
4. Implementació d'accions	Variable (mínim 6 mesos)	Desenvolupar accions adaptades als objectius de l'entitat
5. Seguiment, avaluació i continuïtat	Continua	Avaluar l'impacte, introduir millores i consolidar el departament

Annex 2. Fitxa marc per a la composició del Departament

Aquesta fitxa serveix per recollir la informació bàsica sobre l'equip que formarà part del Departament de Valors. La seva funció és ajudar a estructurar el grup i facilitar la reflexió sobre perfils i responsabilitats.

- Nom complet:
- Àrea o departament d'origen:
- Experiència prèvia en treball amb valors (si aplica):
- Motivació per participar en el Departament:
- Disponibilitat estimada setmanal o mensual:
- Funcions o rol previst dins del Departament:

- Observacions o aportacions personals destacades:

Es pot utilitzar aquesta fitxa en processos de selecció interns o per facilitar el coneixement mutu dins de l'equip.

Annex 3. Marc orientatiu d' indicadors de procés i impacte

Aquest marc ofereix exemples d'indicadors que es poden fer servir per avaluar tant el desenvolupament del Departament com la seva influència en l'entitat. Els indicadors s'hauran d'adaptar a cada context i als objectius definits pel mateix Departament.

Indicadors de procés

- Nombre de persones que han rebut la formació inicial.
- Grau de participació en les reunions del Departament.
- Nombre i tipus d'accions impulsades des del Departament.
- Grau d'integració del treball amb valors en reunions, projectes o àrees específiques.
- Temps dedicat mensualment al funcionament del Departament.

Indicadors d' impacte

- Percepció de major coherència entre els valors declarats i les pràctiques de l'entitat.
- Millora del clima intern (mitjançant enquestes, entrevistes o dinàmiques).
- Increment en la reflexió i el diàleg sobre valors dins dels equips.
- Major sentit de pertinença i compromís de les persones implicades.
- Inclusió dels valors en processos estratègics com selecció de personal, acompanyament, lideratge, etc.

Annex 4. Glossari de termes clau

Una comprensió compartida del llenguatge és essencial per treballar amb valors de forma profunda. Aquest glossari ofereix definicions d'alguns termes clau del projecte.

- **Valors:** Allò a què una persona o entitat atorga importància. Són mòbils, diversos i depenen del context, moment vital i mirada personal. Identificar-los i treballar-los ens permet viure amb més coherència i sentit.
- **Coherència:** Alineació entre el que es pensa, se sent i es fa. A nivell organitzatiu, implica que les accions de l'entitat reflecteixin els seus valors.
- **Transversalitat:** Capacitat d'integrar el treball amb valors en diferents nivells de l'entitat: individual, grupal, organitzatiu, estratègic, operatiu.
- **Cultura organitzativa:** Conjunt de creences, valors, pràctiques i relacions que caracteritzen la manera de ser i actuar d'una entitat.
- **Sentit:** Percepció que el que fem té propòsit i està connectat amb el que valorem. La seva absència sol generar buit, desmotivació o incoherència.
- **Mirada integradora:** Enfocament que reconeix la diversitat de valors i la legitimitat de diferents visions personals, culturals o històriques, sense imposar una escala única de "valors correctes".

Annex 5. Bibliografia i referències

Alguns dels marcs conceptuals, metodologies i enfocaments que inspiren aquest projecte provenen de múltiples disciplines: educació en valors, psicologia humanista, lideratge ètic, pensament sistèmic, entre d'altres.

Referències generals

- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values*.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*.
- Ferrer, J. (2015). *El poder del diàleg interior*.
- Dolan, S. L. (2011). *Coaching per valors: Els valors com a eina de transformació personal i professional*. Editorial Profit.
- Dolan, S. L., & García, S. (2006). *La direcció per valors (DPV): Com assolir l'èxit organitzacional a través dels valors corporatius*. McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., García, S., & Richley, B. (2013). *Lideratge, direcció i coaching per valors: Els 10 manaments per gestionar persones al segle XXI*. LID Editorial Empresarial.
- Dolan, S. L., & Marín, C. (2018). *Més coaching per valors: Aplicacions pràctiques del model triaxial per a coaches, educadors i líders*. Editorial Profit.

- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). *La gestió de persones i del talent en l'era del coneixement*. McGraw-Hill.
- Materials interns i publicacions pròpies.

Recursos metodològics i aplicats

- Guies de formació en valors en contextos educatius, socials i empresarials.
- Dinàmiques participatives per al treball grupal i individual al voltant dels valors.
- Eines d'avaluació on-line per a la cultura organitzativa i el lideratge des de l'enfocament del sentit i la coherència.