



Com fer realitat i reforçar el compromís de les persones i els equips. Propostes basades en l'evidència científica

Eva Rimbau Gilabert



The logo for 'eapc' is located in the bottom center. It features the lowercase letters 'eapc' in a bold, red, sans-serif font on a white background.

Per citar aquest document

Pots fer servir informació d'aquest document, sempre que en citis adequadament la font, així:

Rimbau Gilabert, E. (2024): *Com fer realitat i reforçar el compromís de les persones i els equips*. Conferència a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Barcelona, 2 d'octubre. Accessible al repositori O2 de la Universitat Oberta de Catalunya <https://openaccess.uoc.edu/>

Aclariment conceptual

Diem “compromís” quan volem dir “implicació”

En la ciència sobre el comportament de les persones en les organitzacions:

Compromís (“commitment”): sentiment de vinculació, lleialtat cap a l’organització.

Afectiu: identificació, vincle emocional amb l’organització

De continuació: cost de deixar l’organització

Normatiu: sentit d’obligació de seguir en l’organització

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991)

Implicació (“engagement”): estat mental positiu cap a la feina, caracteritzada per elevats nivells de:

Vigor: entusiasme, energia, participació activa – Conductual

Dedicació: sentit de propòsit, orgull per la feina – Emocional

Absorció: concentració en la tasca – Cognitiu

Schaufeli et al. (2002)

Què ens diu la recerca sobre la
implicació?

Efectes positius de la implicació



Forta associació positiva amb el rendiment individual

Resultats en el treball

Comportaments de bona ciutadania



Impactes en la persona

Actituds: satisfacció, compromís

Salut i benestar



Avantatges per a l'organització

Satisfacció dels clients

Productivitat,

Seguretat laboral

Rotació de personal

També en el sector públic

La implicació és un dels millors predictors del rendiment laboral en el sector públic, tant per tasques dins del rol com per aquelles que van més enllà (rendiment extra-rol)

Actitud davant les dificultats (burocràcia, control politic...)

Sector públic: els treballadors amb més implicació perceben les dificultats com a **estímul positius**, la qual cosa millora el rendiment i el compromís.

Sector semipúblic: les dificultats es perceben sovint com obstacles que poden limitar els beneficis de la implicació.

Costos de la manca d'implicació

Absentisme

Actituds negatives

Desatenció als clients

Es calcula que la desimplicació dels treballadors costa a les empreses dels EUA entre 450.000 i 550.000 milions \$ anuals
Costos similars a Alemanya i el Regne Unit (Gallup, 2013)

Què genera o dificulta la implicació?



Teletreball i implicació

Aspecte	Treballadors Remots	Treballadors d'Oficina
Nivell d'Implicació	Híbrids i teletreball total tenen més implicació	Menor % de treballadors d'oficina amb alta implicació
Connexió amb la Missió	Menys connectats amb la missió de l'empresa	Connexió més alta amb la missió de l'organització
Productivitat i Eficiència	Sovint senten que treballen més eficientment des de casa	Productivitat depèn de l'entorn d'oficina i el suport
Benestar i Estrès	Elevat % millora benestar i estrès	Impacte més variat segons l'entorn d'oficina
Focus i Distraccions	Elevat % tenen més facilitat per concentrar-se	Distraccions poden variar segons el context laboral

Es pot millorar la implicació dels treballadors?



Les **intervencions** per millorar la implicació tenen un efecte **positiu**, encara que **moderat**, sobre el rendiment dels treballadors .



Les intervencions basades en el **grup** i en la **millora de les condicions de treball** són més efectives que les individuals.

Intervencions per millorar la implicació (1)

Construcció de recursos personals

Augmentar característiques personals positives com l'**autoeficàcia**, la resiliència i l'optimisme.

Ajuden a millorar la percepció de la capacitat per afrontar les demandes laborals, reduint l'impacte negatiu d'aquestes (Ouweneel et al., 2013).

Construcció de recursos laborals

Incrementar les facilitats que ofereix l'enorn laboral: **autonomia**, suport social, **feedback**.

Promouen la motivació intrínseca dels treballadors, ja que estimulen el creixement i la satisfacció de necessitats humanes bàsiques (Bakker & Demerouti, 2008).

Intervencions per millorar la implicació (2)

Formació en lideratge

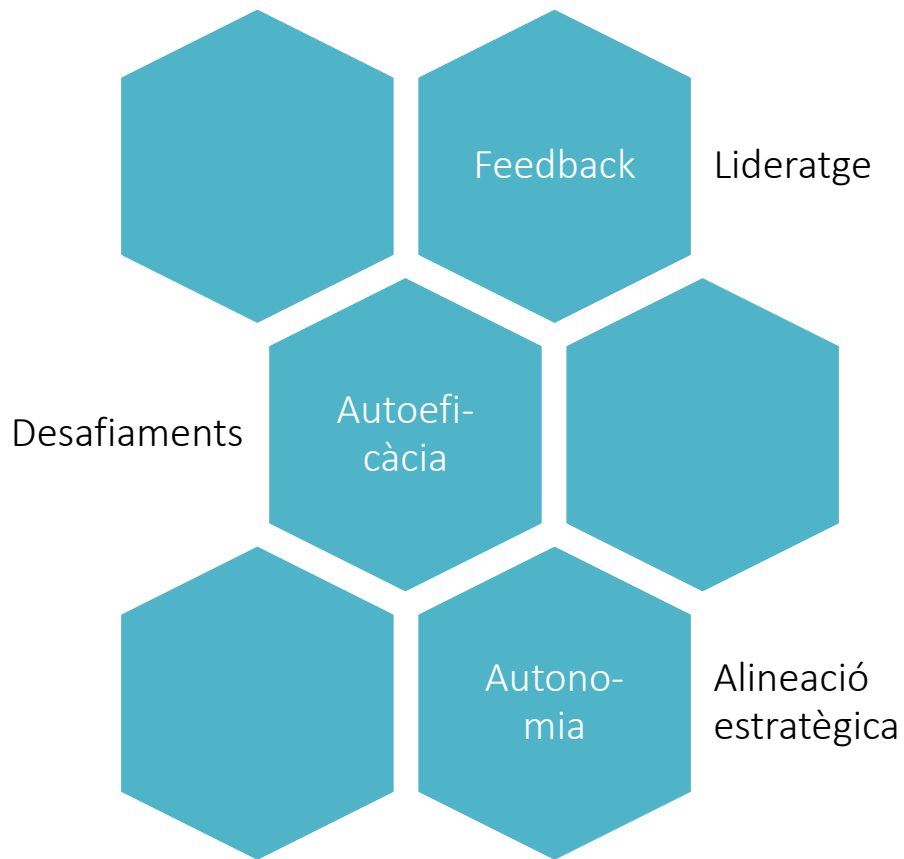
Desenvolupar les habilitats de lideratge per **millorar els recursos laborals** percebuts pels empleats.

Té un impacte significatiu en la implicació quan els treballadors perceben suport cultural i **alineació estratègica** dins l'organització (Biggs et al., 2014).

Promoció de la salut

Fomentar estils de vida saludables que redueixin l'estrès i millorin el benestar.

Activitats com l'exercici i el mindfulness augmenten el benestar i la implicació laboral, especialment quan es fomenta la participació constant (Strijk et al., 2013).



Fixar objectius
ho facilita

Què ens diu la recerca sobre la
fixació d'objectius?



Els objectius específics i desafiadors generen millor resultat que objectius vagues o fàcils



Per a capacitats iguals, si hi ha compromís (acceptació) dels objectius, com més elevat sigui l'objectiu més alt serà el resultat



La fixació d'objectius té impactes cognitius: descobrir maneres d'assolir l'objectiu

Teoria de la fixació d'objectius

(Locke & Latham, 1990)

4 Principis de la Fixació d'Objectius

1. Fixar objectius desafiadors i específics

Desafiament

- Donada una capacitat adequada i un compromís amb l'objectiu, com més elevat sigui l'objectiu més alt serà el rendiment.
- Les persones ajustem el nivel d'esforç a la dificultat de l'objectiu.
- Assolir objectius desafiadors facilita resultats valiosos: sentiments de més auto-eficàcia, reconeixement de companys i superiors, augment retributiu, promoció.

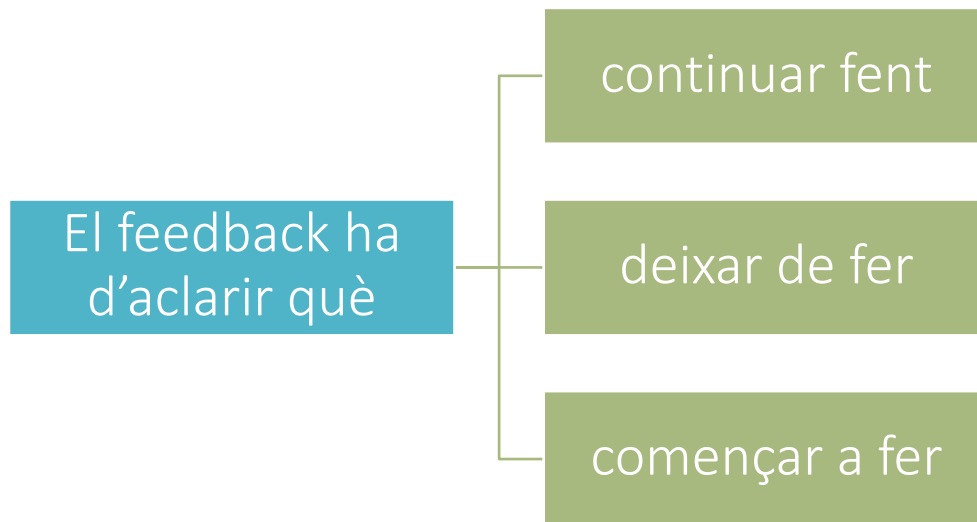
Especificitat

- Facilita que ens enfoquem en el que cal fer
- Facilita la medició i el feedback

Milloren l'esforç
i la persistència

2. Proporcionar feedback respecte els objectius

- El feedback només és informació, el seu efecte sobre l'acció depèn de com es valora i de les decisions que es prenen a partir d'ell.
- Sense feedback, es minimitzen els efectes de la fixació d'objectius.



3. Obtenir i mantenir el compromís vers els objectius

El compromís és el *sine qua non* de la fixació d'objectius.



Objectius Auto-fixats

Generen la motivació més alta, basada en l'autonomia i la rellevància personal de l'objectiu.



Objectius Participatius

Fomenten un alt nivell de compromís, ja que el treballador és part activa del procés de fixació i percep l'objectiu com a just i rellevant.



Objectius Assignats

Poden motivar si els objectius són clars i desafiadors, i si l'empleat comprèn la importància de la meta. No obstant això, el compromís pot ser menor si no es percep la rellevància personal.

Com millorar el compromís



Resultats esperats

Veure la relació entre el que fas i el resultat de les teves accions



Autoeficàcia

Convicció que pots mobilitzar el teus recursos per arribar a un nivell de rendiment especificat

Entendre els resultats esperats: La matriu d'empatia

	Resultats esperats Positius	Resultats esperats Negatius
Compromís amb l'objectiu	1	2
Rebutjar l'objectiu	3	4

Què ha de canviar perquè hi hagi compromís amb l'objectiu?

Busca les respostes en 2 i 3

Evita centrar-te en 4

Domini actiu: seqüenciar la tasca de manera que tinguis garantit l'èxit inicial

Modelització: seguir el model d'algú amb qui t'identifiques

Persuasió per algú significatiu: algú que respectes et diu (i convenç) que tu pots

Millorar
l'auto-eficàcia

4. Proporcionar els recursos i eliminar les barreres per assolir els objectius

Recursos: temps, pressupost, persones, equipament

El sistema de mesura ha de facilitar feedback adequat

Mitigar la incertesa de l'entorn

- Fixar objectius de rendiment propers, no només llunyans

Desenvolupar la capacitat de l'individu

- Formació
- Escollir el tipus d'objectiu adient: rendiment, desenvolupament, conducta

Tipus d'Objectiu	Definició	Quan?	Exemple Servei d'Ocupació
Rendiment	Enfocats a l'assoliment de resultats específics	Resultats crítics o valuosos per la persona o l'organització No hi ha forts condicionants fora de l'abast personal	"Augmentar la taxa d'inserció laboral dels usuaris del servei en un 20% durant el pròxim any"
Desenvolupament	Orientats a millorar habilitats i competències	Descobrir els processos i estratègies per assolir el resultat quan la persona no té el coneixement	"Formar els assessors laborals en tècniques avançades de coaching en els pròxims 6 mesos"
Conducta	Centrats en comportaments i accions diàries necessàries	Els comportaments crítics són coneguts Hi ha comportaments valuosos que no queden recollits en resultats	"Realitzar sessions de seguiment quinzenals amb cadascun dels usuaris registrats"

Escollir el tipus d'objectiu adient

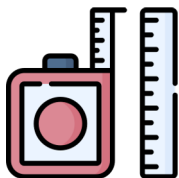
Objectius SMART



S

ESPECÍFIC

Què
aconseguiràs?
Amb quines
accions?



M

MESURABLE

Com ho
mesurarem?
(Quant? Com de
bé?)



A

ASSOLIBLE

És realista?
Tens les
capacitats
necessàries?



R

RELLEVANT

Com encaixa en
els objectius
generals?
És important?



T

TEMPS

En quin termini
ho
aconseguiràs?

Una plantilla SMART

Elements	Què els fa SMART
Fer...	Acció específica a desenvolupar
Per tal de...	Assolir un resultat mesurable i rellevant
En la data...	Dins un termini
	I assegura't que és assolible (termini realista, prou recursos, resultat factible)

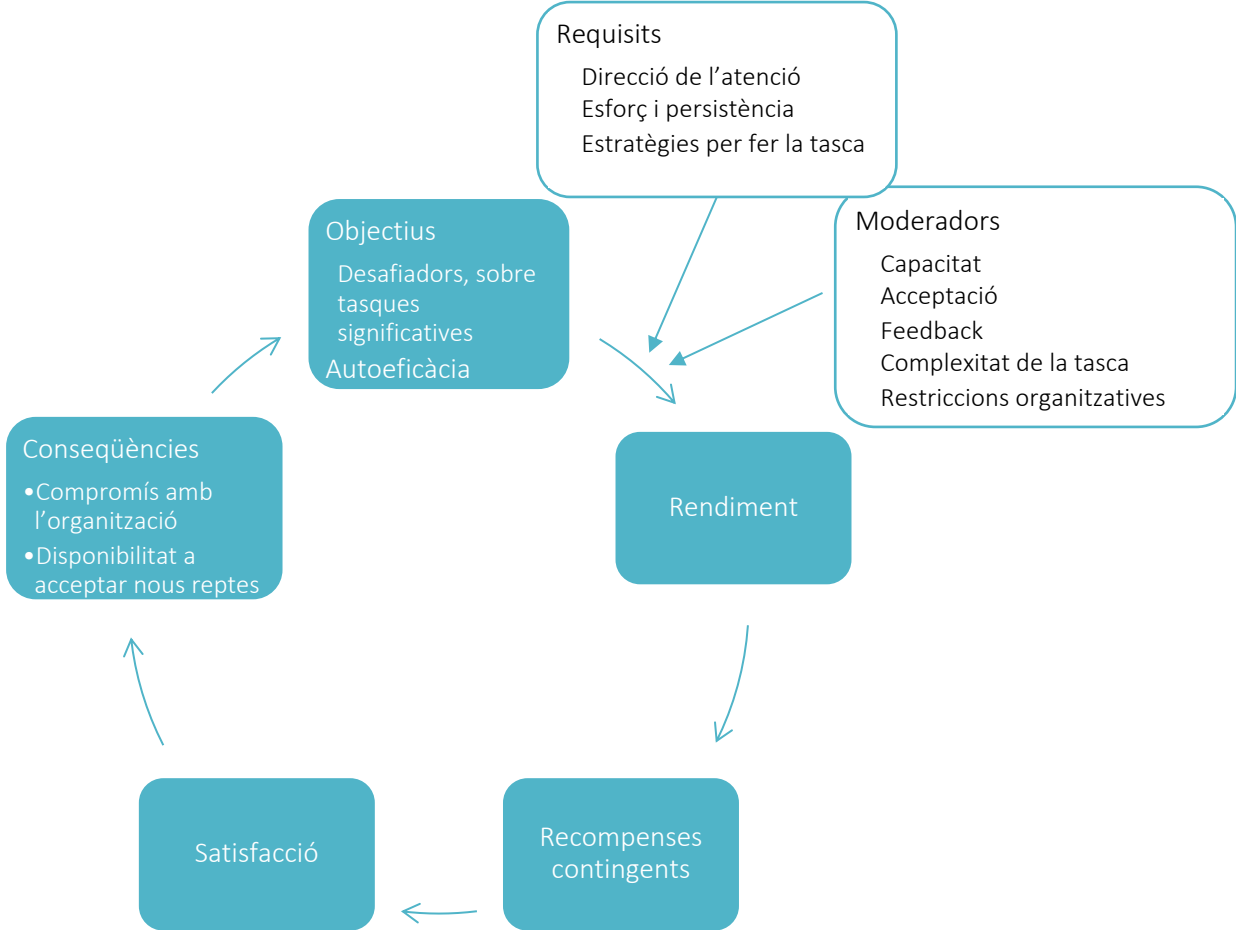
Exemples

	Rendiment	Desenvolupament
Fer...	Proporcionar un servei d'atenció al client d'alta qualitat	Desenvolupar i practicar les meves habilitats de coaching
Per tal de...	que resulti en una valoració del 90% de satisfacció per part dels clients externs en termes de precisió, puntualitat i cortesia	perquè el meu equip directe informi que se senten més satisfets amb la seva feina i poden rendir a un nivell més alt, i aconseguir un repartiment del 30/70 entre coaching i fer les meves tasques
En la data...	de manera continuada.	per al 30 de juny de 202X.

Fixació d'objectius en un entorn de teletreball

Aspecte	Impacte en la Fixació d'Objectius per a Teletreballadors/es
Claredat d'Objectius	Els objectius han de ser especialment clars i específics per evitar malentesos en un entorn remot.
Autonomia	El teletreball ofereix més autonomia , per la qual cosa els objectius han de permetre certa flexibilitat en l'execució de les tasques.
Seguiment i Feedback	El seguiment i el feedback són crucials. Calen sistemes de retroalimentació regular per monitoritzar el progrés en absència de supervisió directa.
Connexió amb la Missió	Els objectius han de reforçar la connexió amb la missió i els valors de l'organització , especialment en un entorn on la distància pot erosionar-la.
Mesurabilitat i Resultats	Els objectius han de ser fàcilment mesurables per poder auto-avaluar el rendiment sense supervisió directa.
Eines Digitals de Seguiment	Utilitzar eines digitals (ex.: Asana, Trello) per fer seguiment del progrés i facilitar la col·laboració virtual.

El cicle de l'alt rendiment



Conclusions

Implicació dels Treballadors

- Grau de participació, entusiasme i compromís amb la feina.
- Relació amb objectius: Els objectius clars i desafiadors augmenten la implicació, ja que les persones entenen què s'espera d'elles i se senten motivades a aconseguir-ho.

Elements Clau de la Fixació d'Objectius

- Claredat: Objectius específics i ben definits faciliten escollir les accions adients.
- Desafiament: Objectius desafiadors motiven els treballadors a superar-se.
- Compromís: Reforçar-lo i mantenir-lo és fonamental
- Feedback regular: Retroalimentació contínua per ajustar el progrés i mantenir el compromís.