

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Setembre 2016



Sentit de pertinença

“Tota família té una narrativa. En conèixer-la,
demostrarem que pertanyem a aquella família”

Salman Rushdie

Què és?

- ✓ El **sentit de pertinença** és la satisfacció que obté una persona en sentir-se part integrant d'un grup a partir de la identificació amb la resta i els seus objectius. És una **conducta activa**, ja que l'individu defensa en les seves accions el grup com a quelcom propi. L'estimulació del sentit de pertinença condueix a organitzacions més humanistes en les quals la persona treballadora passa de ser percebuda com una proveïdora a ser una mena de **client intern** i alhora una **ambaixadora externa**.
 - ❖ La necessitat que les persones senten de formar part d'un grup, d'un conjunt o col·lectivitat és part intrínseca de l'ésser humà en la mesura que ja fou descrit per Aristòtil com un animal social. Està molt vinculat amb la **necessitat d'acceptació** i de tenir finalitats compartides amb la resta de persones. El punt feble d'aquest sentiment instintiu és que pot estimular una tendència cap a la **conformitat** que, de vegades i com ha demostrat la història, pot conduir tot un poble o una massa a conductes irracionals.
- ✓ En les persones es produeix una sèrie de **lleialtats múltiples**, és a dir, de sentiments de pertinença a diferents grups i en diferent grau. Això condueix sovint a un **conflicte de lleialtats** dins les organitzacions, per exemple en el cas d'un dilema que impliqui algú altre o el nostre departament enfront un altre departament. Per això és important estimular un sentit de la pertinença a l'organització que cohesioni (sense necessitat de desplaçar aquestes altres lleialtats) totes les persones integrants.
- ✓ Alguns dels **avantatges** de les organitzacions amb un alt sentit de pertinença són:
 - Cohesiona els equips de treball i estimula la lògica de la cooperació per sobre de la competició.
 - Alinea les accions amb els valors i la visió de l'organització.
 - Reforça l'acompliment de les normes de funcionament grupal, ja que són percebudes com a necessàries per al bé comú en lloc d'una imposició.
 - Les decisions deixen de prendre's per un càlcul de cost/benefici individual, i són acollides com a positives per al conjunt.

- Estimula un tipus de lideratge inspirador, exemplar, compartit i coresponsable.
 - Atreu i reté el talent.
 - Estimula la participació dels/de les treballadors/es i l'aportació d'idees innovadores en un ambient de confiança i reconeixement.
 - Estimula que qui treballa siguin ambaixador/a de la marca i *influencer* a les xarxes socials.
- ✓ Diverses persones expertes assenyalen una **diferència generacional** en la percepció de la pertinença. La generació dels *millennials* no mostra en el mateix grau que generacions anteriors una lleialtat genèrica i atorgada d'entrada envers l'organització. Són persones que van desenvolupant el sentit de pertinença a partir dels reptes i el sentit que vegin en les seves carreres dins una organització.
- ✓ Un altre dels grans reptes que assenyalen les persones expertes és desenvolupar en els **col·laboradors autònoms** i les persones que no treballen *on-site* el mateix sentit de pertinença que en la resta. Per tal que aquestes persones se sentin part de l'organització és important que d'una o altra manera visitin periòdicament l'organització, estableixin algun tipus de contacte amb els seus companys i companyes, i rebin informació dels progressos del negoci.

Eines

El sentit de pertinença és quelcom transversal a moltes de les polítiques de l'organització. Com a tal, està molt vinculat amb la satisfacció i el compromís, i pot ser estimulat des de molts prismes diferents.

- ✓ **Detecció de problemes de pertinença:** hi ha alguns indicadors i conductes que ens alerten anticipadament de l'afebliment o l'extinció del sentit de pertinença:
- **Sorgiment d'intocables:** persones que reben un tractament preferencial manifest i conegut de tothom.
 - Proliferen els **canals informals caòtics:** rumors, estereotips, etiquetes i malnoms.
 - La informació queda retinguda en **sitges estanques**, no flueix. Sorgeixen **guerres de poder** entre departaments i l'organització es converteix en una batalla entre sectors que busquen defensar el seu territori.

- No hi ha vies formalitzades de **desenvolupament de carrera** o es perceben com a fútils i arbitràries.
- ✓ **Comunicació interna:** les persones expertes assenyalen aquesta política com la clau de volta, cal evitar el **síndrome de l'organització muda**. Per orientar l'organització a les persones, cal que qui treballa conegui el dia a dia i els resultats (tant del seu treball, com de l'organització en conjunt). També són fonamentals els canals bidireccionals, que promoguin la participació i la creació de valor estratègic. Les persones necessiten percebre que aporten valor sigui quina sigui la seva posició. Algunes de les característiques que ha de tenir aquesta comunicació:
 - Ha de ser **rellevant** i creïble. Saturar amb un de vessall de dades no és comunicar.
 - Ha de posar l'accent en els **elements comuns** sense esdevenir estàndard, és a dir, ha de combinar el reconeixement a les contribucions individuals i dels departaments amb la visió global del progrés de l'organització.
 - A més de dades, ha de transmetre **experiències**, la sensació de pertànyer a una comunitat que s'emociona i comparteix fites.
- ✓ **Responsabilitat Social Corporativa:** és una de les àrees que més intensifica el sentit de pertinença, sobretot si es realitza des de la cooperació i mitjançant equips que treballin per projectes amb efectes verificables. Cal que estigui oberta a les aportacions i inquietuds de la plantilla, com per exemple si aborda problemàtiques properes a les persones treballadores. Comunicar mitjançant un butlletí que l'organització ha donat tals o tals altres materials és certament una acció social lloable, però no cohesiona de la mateixa manera que una política que treballadors i treballadores han fet seva des de l'inici.
- ✓ **Flexibilitat:** el sentit de pertinença es ressent si les persones se senten tractades com "un número més". Les polítiques de flexibilitat permeten un grau d'adaptabilitat a les circumstàncies familiars i personals de cada treballador/a i, per tant, combaten aquest sentiment d'impersonalitat.

La dada

Segons la tercera edició de l'estudi de *Deloitte "HC Global Trends 2015"*, elaborat amb la col·laboració de més de 3.300 responsables de negoci i de RH de més de cent països, el 87% de les persones expertes consultades (un 84% a Espanya) afirmen que la manca de compromís afecta les previsions de creixement de les organitzacions. El 50% de la mostra (el doble que al 2014)

considera molt important la necessitat de centrar-se en la cultura organitzativa per tal de millorar el compromís.

Guia de Treball

Preguntes prèvies

- **La nostra organització té una narrativa? Es pot traçar una història compartida i sostinguda en el temps i les generacions anteriors?**
- **Celebrem els nostres èxits de manera compartida?**
- **Tenim una cultura del reconeixement?**
- **Disposem de signes o emblemes que enforteixin la nostra identitat grupal, siguin gràfics o verbals (lema que expressi la missió)?**

Diagnòstic

- **Enquesta de clima. Atenció també als indicadors informals de possibles problemes de pertinença (veure 'Eines').**
- **Indicadors prematurs de persones poc identificades: ja existeixen algorismes capaços de preveure quines persones deixaran una organització a partir de dades com: reducció de les interaccions amb companys/es (siguin formals, com correus electrònics, o informals), assistència a més esdeveniments dels requerits per la seva posició o desinterès pels plans de millora.**

3 nivells d'actuació simultània

- **Organització: directius/ves que comuniquin l'estratègia amb transparència i generació compartida d'idees.**
- **Equips: comandaments que sàpiguen delegar i donar espais de responsabilitat.**
- **Individus: conèixer les motivacions internes, els ressorts que mouen cada persona.**

L'experiència

MetLife

- ✓ *MetLife* és una de les principals organitzacions dedicades a les assegurances del món. Compta amb 90 milions de clients repartits entre 60 països. A Espanya té una plantilla de més de 150 persones.
- ✓ La seva política d'equitat, diversitat i inclusió es basa en 3 pilars: construir equips de treball que reflecteixin la diversitat de la mateixa societat i dels seus clients, de manera que se sentin **identificats amb la gestió** de l'organització; conrear una cultura de col·laboració que atregui, retengui i desenvolupi el talent; i fomentar una convivència que enriqueixi les capacitats dels/de les seus/ves professionals. La RSC es considera un element central per fomentar el sentit de pertinença.
- ✓ El projecte **LifeChanger** va néixer amb la idea de promoure la inclusió financera i Espanya va ser pionera en el seu llançament. *MetLife Foundation* ha destinat a aquest programa una inversió econòmica inicial de 200 milions de dòlars en 5 anys destinats a afavorir l'educació financera i el coneixement del paper social de l'economia. Està format per 3 programes diferents:
 - Habilitats per a l'èxit: formació sobre les pràctiques i recursos que cal desenvolupar per tenir un futur laboral reeixit.
 - Avantatges de romandre a l'escola: tallers amb un clar èmfasi en l'educació que ajuden a apropar al jovent els principals conceptes econòmics i laborals.
 - Socis per un dia: xerrades en les quals el jovent té l'oportunitat de compartir una jornada laboral amb professionals de *MetLife*, involucrant-se en el dia a dia de l'empresa.
- ✓ Altres projectes dirigits a reforçar el compromís i el sentit de pertinença són: **WomNet** (una plataforma corporativa amb la missió de recolzar i fomentar el desenvolupament empresarial a través de la detecció, atracció i retenció del talent de les dones); **Campanya Global d'Innovació LINUS** (plataforma *online* mitjançant la qual les persones empleades poden aportar idees, ajudar a desenvolupar les d'altres companys i companyes i col·laborar en la implementació de les millores); **accions per fomentar la cultura participativa** (amb l'objectiu de fer que totes les seves persones empleades siguin partícips de l'estratègia de l'organització, se celebren esdeveniments com el *Strategy Day*, jornada de treball interna, o els *Town Halls* trimestrals, jornades en les quals el

Director General informa a totes les persones empleades dels resultats de la companyia i dels projectes més rellevants de l'organització.

KIABI

la moda a pequeños precios

- ✓ *Kiabi* és una organització francesa dedicada a la distribució i comercialització de roba *prêt à porter*. Nascuda l'any 1978, es va instal·lar a Espanya al 1993 on en l'actualitat compta amb prop de 60 botigues, a banda del canal de venda *online*.
- ✓ L'any 2015 va promoure la iniciativa **Innovation Play** entre totes les seves persones treballadores. És una acció, realitzada sota la forma de concurs intern, que cerca promoure el compromís i l'orgull de pertinença a més de reforçar el caràcter integrador de l'organització.
- ✓ El calendari de la iniciativa és: durant el setembre i l'octubre es realitza una recollida d'idees de les persones participants i, posteriorment, mitjançant un jurat intern es procedeix a la selecció dels millors projectes. De novembre a gener, es doten els projectes seleccionats de **temps i pressupost** per tal d'elaborar el prototipus amb l'assessorament del Departament d'Innovació de *Kiabi*. Al gener es realitza la seva defensa i es trien els 3 projectes més destacats.
- ✓ Les tres àrees on se centra la innovació són: idees que canviïn la vida dels clients, idees que canviïn la vida a la feina (fer-ho millor i/o amb menys esforç), idees per a futurs productes innovadors.
- ✓ Un altre canvi significatiu és reemplaçar les eines de comunicació clàssiques *top-down* per un canal de Youtube *Kiabi on air*, on és no només l'organització qui comparteix missatges corporatius, sinó que també els/les col·laboradors/es poden pujar contingut, compartir bones pràctiques, etc. És una eina de comunicació sense intermediaris, que busca fer els/les treballadors/es protagonistes.
- ✓ *Kiabi* estimula un **sentiment de copropietat** entre les persones treballadores (a qui anomenen col·laboradores o *kiabers*) per tal que se sentin coresponsables. La seva voluntat és que el 100% de les persones col·laboradores siguin accionistes; avui dia el percentatge arriba ja al 80%. A més, té un sistema de bonificacions segons el qual una part del benefici es reparteix entre els/les treballadors/es.
- ✓ En els **processos de selecció**, el marcat sentit de pertinença de la plantilla s'empra com a eina de reclutament. Sota el concepte de *speed job dating* es cerca que les persones candidates i col·laboradores es coneguin i parlin entre elles en una sèrie d'entrevistes. L'objectiu és que es desperti en els/les candidats/es la il·lusió per formar part de l'organització i, al mateix temps, que els/les col·laboradors/es identifiquin

aquells candidats o candidates que podrien encaixar en la seva cultura i equip.

Materials

Bibliografia bàsica

Salanova, Marisa, Schaufeli, Wilmar. *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

Materials en línia

Employee engagement: la assignatura pendiente (pdf)

Document elaborat per Luis Miguel Peña, Director Sènior de l'Àrea d'Organitzacions i Persones en LLORENTE & CUENCA, i Jon Pérez Urbelz, Consultor Sènior a LLORENTE & CUENCA.

http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/150618_informe_especial_DI_employee_engagement_ESP.pdf

Socorro Márquez, Félix Oscar. "Sentit de pertinença i valors organitzacionals". *GestioPolis*, 16/04/2010.

Article que alerta sobre els efectes de declaracions solemnes de ser organitzacions que aposten per la pertinència quan no hi ha polítiques que ho recolzin.

<http://www.gestipolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

"Felicitat a la feina". *Fundació Factor Humà*, 06/04/2016.

La felicitat a la feina és un estat de benestar físic i emocional en el qual les emocions positives individuals es veuen reforçades per les relacions positives que s'estableixen al lloc de treball, en un context ple de sentit, on es reconeixen els reptes assolits i es desenvolupen les potencialitats de les persones.

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/12290-felicitat-a-la-feina>

“Reconeixement”. *Fundació Factor Humà*, 04/09/2012.

El reconeixement és una aprovació pública acompanyada d’alguna forma de retribució (monetària o simbòlica) de les accions positives d’una persona col·laboradora per a l’organització de manera que s’estimuli la seva repetició, es susciti l’emulació entre la resta de persones col·laboradores i es creï una cultura del reconeixement.

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/9675-reconeixement>