



Organització de la feina en el teletreball i el model híbrid

Sumari

- 1. Introducció: la revolució del teletreball i la paradoxa híbrida** 3
- 2. Característiques del teletreball i el model híbrid** 4
 - 2.1. Diferenciar el format de treball presencial, remot i híbrid
 - 2.2. Avantatges i inconvenients del teletreball i el model híbrid
- 3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid** 7
 - 3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid
 - 3.2. Quins elements tecnològics hem de tenir en compte?
 - 3.3. Com han de ser els espais en un model de treball a distància?
- 4. Com gestionar la nostra energia per millorar l'eficàcia i el benestar en el teletreball i el model híbrid** 15
- 5. Conclusions** 16
- 6. Per saber-ne més** 17



1. Introducció: la revolució del teletreball i la paradoxa híbrida

Des de 2020 el fenomen mundial de la pandèmia covid-19 ens ha desafiat a tots a pensar, viure i treballar de noves formes. Moltes empreses es van veure obligades a organitzar-se i passar al treball remot o híbrid d'un dia per l'altre i això va posar en tensió les estructures de treball i va exigir una agilitat i flexibilitat sense precedents en tots els sectors. La majoria no estava preparada per a aquest canvi des de la perspectiva de l'entorn físic, tecnològic ni, sobretot, cultural. La pandèmia, en aquest sentit, ha actuat com a accelerador de la Revolució digital. Venim d'un model iniciat en la Revolució Industrial on les persones es desplaçaven de casa seva al lloc de treball (fàbriques o edificis d'oficines) i amb la Revolució digital ja hem comprovat que això no té perquè ser sempre així. Aquest fet transforma la manera d'organitzar el treball, les relacions laborals i les relacions humanes

Satya Nadella, CEO de Microsoft, exposava en un article titulat *La paradoxa híbrida* les conclusions aparentment incompatibles de l'enquesta **Work Trend Index**¹ que la seva empresa va realitzar a 31.000 treballadors de 32 països durant els 6 mesos posteriors a l'inici de la pandèmia: el 73% dels treballadors volen mantenir les condicions de flexibilitat que implica el treball en remot

i el 67% volen augmentar el contacte directe amb els seus equips després de la pandèmia. La majoria de persones volen les dues coses alhora.

Simultàniament, s'està produint un canvi molt accelerat en les motivacions de les persones. Un exemple és l'anomenat 'The Big Quit', on s'ha vist com l'augment de les renúncies voluntàries de treballadors no paraven de créixer a tot el món i en especial als EUA. Les causes són diverses però sembla evident que la pandèmia ha posat les condicions perquè moltes persones repensin com volen viure en el futur i elements com la flexibilitat horària o l'equilibri entre vida personal i professional han passat a ser prioritaris per bona part de la població, en especial els més joves.

Ens trobem a l'inici d'un canvi que pot ser estructural en la forma d'organització de la societat i l'empresa i la pregunta que volem plantejar és:

Com una organització pot aconseguir eficàcia i benestar amb els seus col·laboradors treballant des de casa?

1. Informe Work trend index de Microsoft 2021. Recuperat de <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

2. Característiques del teletreball i el model híbrid

2.1. Diferenciar el format de treball presencial, remot i híbrid

El futur del treball presenta tres opcions de realització: **presencial, remot i híbrid**.

a) Treball presencial: el món presencial continuarà existint principalment en aquelles activitats que requereixen presència física per completar la feina com, per exemple, la indústria productiva, la salut, el transport, la logística o els supermercats. Sota aquesta modalitat, l'entorn físic continua tenint una gran rellevància en l'experiència de l'empleat.

b) Treball en remot: la modalitat remota és aquella en què durant tota la setmana laboral el treballador roman connectat des de casa o un altre lloc. En la majoria dels casos, no hi ha un lloc físic proper on tingui l'opció d'anar i interactuar amb els companys. És l'exemple d'empreses multinacionals que operen en diversos països però sense la necessitat d'una estructura física ja que es treballa donant servei a altres clients. En aquest cas, l'entorn físic corporatiu no té impacte i puja fortament l'entorn tecnològic com a eix fonamental de l'experiència a la feina per a la productivitat i la connexió amb altres.

c) Treball híbrid: Finalment, el format híbrid és aquell que sorgeix amb més força. És aquell que ofereix flexibilitat per treballar alguns dies des de l'oficina i altres dies des de casa, combinant allò presencial amb allò virtual. Durant la pandèmia, la feina remota va buscar preservar la salut dels treballadors a casa seva, però a mesura que va passar el temps, com demostra l'enquesta de **Work Trend Index** de Microsoft, les persones van manifestar la necessitat de tornar alguns dies a l'oficina. Les raons per tornar van ser que la majoria de persones tenen necessitats psicològiques de base relacionades amb el contacte humà i l'estimulació sensorial. D'aquí l'interès per tornar-se a veure amb companys, la necessitat d'anar a l'oficina per fer una separació entre entorn personal i professional o fins i tot anar al lloc de treball com un refugi de desconexió.

Aquests tres models de treball tenen un punt en comú: l'entorn cultural o cultura organitzacional es manté com a centre de l'experiència del treballador cobrant nous matisos d'atenció i de focus en funció de quin model es seleccioni.

2. Característiques del teletreball i el model híbrid

2.2. Avantatges i inconvenients del teletreball i el model híbrid

La possibilitat de treballar remotament té molts potencials beneficis. Entre ells podem destacar:

- Augmenta la productivitat i redueix els costos fixos.
- Millora la flexibilitat horària i qualitat de vida.
- Estalvia temps perquè no té trasllats, redueix els índexs de contaminació i optimitza els desplaçaments dins de les ciutats.
- Impulsa l'adopció de noves tecnologies.

Si bé tots veiem aquests avantatges de treballar des de casa, també hem trobat nous riscos que tot just comencem a identificar: l'entorn de treball remot i híbrid té particularitats que cal entendre, anticipar i sobretot aprendre a gestionar.

L'estudi **Work trend index 2021** de Microsoft va determinar que les principals causes d'estrès durant els 6 mesos posteriors a la pandèmia van ser:

- La manca de límits entre el treball i la vida personal.
- El sentiment de desconexió amb els companys de feina.
- La incapacitat de gestionar la càrrega de treball.

Aquestes respostes van ser lliurades per professionals de diferents continents, empreses i sectors, cosa que ens porta a concloure que el treball virtual presenta desafiaments que són transversals, independentment de la cultura i de la indústria on es treballi.



3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

Crear una gran experiència de treball en formats remots i híbrids és més desafiant que mai. Les organitzacions, líders i treballadors tenen el repte de conciliar la flexibilitat amb la desconexió que pot provocar en el contacte humà. Com es pot aconseguir això?

Si bé hi ha múltiples factors que poden contribuir a crear una bona l'experiència de treball, la bona notícia és que totes les empreses, independentment de la indústria, la geografia o la mida, només necessiten enfocar-se en tres factors: l'entorn cultural, l'entorn tecnològic i l'entorn físic del treball. Aquestes tres variables estan connectades de tal manera que, només que en falli una, no podem assolir un bon nivell d'experiència.

Anem a veure com es pot organitzar en el cas del teletreball i el model híbrid.



3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid

“La cultura de les organitzacions es menja la seva estratègia cada dia per esmorzar”.

Aquesta frase, atribuïda a Peter Drucker, probablement l'autor més rellevant de la gestió organitzacional en el S. xx, segueix tenint plena vigència al S. xxi. Dels tres entorns de l'experiència del treballador en l'organització del teletreball o el model híbrid, la cultura és l'element més significatiu i, alhora, és l'únic que no es pot veure ni tocar. La cultura es percep i viu a partir de cadascuna de les interaccions que tenim dins el nostre lloc de treball.

L'experimentem cada cop que tenim una conversa amb el nostre cap, on la manera de parlar, el to, el llenguatge, el context i el contingut ens entreguen un missatge de la cultura de l'organització. Així mateix, les reunions, els esdeveniments corporatius, els canals de comunicació i les decisions organitzacionals són tremendament importants i haurien de ser coherents amb la cultura organitzacional i els seus valors.

Tenint en compte això la pregunta és:

Quins aspectes de la cultura organitzacional cal potenciar en el teletreball o el model híbrid?



3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid

a) Treball per objectius en un entorn de confiança: aquest aspecte no és cap novetat, fa molts anys que forma part del vocabulari de moltes organitzacions des que Peter Drucker el va introduir en el seu llibre *La pràctica de la gestió* el 1954². Però, en molts casos, és més un eslògan que una concreció pràctica.

Si posem el focus en l'Administració pública, malgrat hi ha illes d'excel·lència, es tendeix a treballar per control de la tasca o activitat i presencialitat. Aquest fet va ser clau en la dificultat d'adaptació en el moment de la pandèmia. La percepció de molts comandaments va ser que havien deixat de poder fer de caps perquè no veien les persones fent la seva feina.

Però, és realment necessari veure les persones per saber si la feina es fa? Evidentment no. Per això, per poder liderar equips a distància, cal posar-se a liderar d'una manera diferent i això vol dir **definir objectius i rols clars per cadascun dels membres de l'equip**.

Aquests objectius han de ser redactats amb la **metodologia SMART**, és a dir, han de ser objectius amb les següents característiques:

- **Específics:** han de descriure exactament allò que la persona ha de fer o aconseguir.
- **Mesurables:** han de tenir uns indicadors que ens diguin dues coses: si estem avançant de manera correcta a l'objectiu plantejat i quan considerarem que l'objectiu s'ha assolit.
- **Acordats:** han de gaudir de la participació i l'acord del treballador en la seva definició. Qui els ha de realitzar és ell i, si no se'ls fa seus, no servirà de res que estiguin redactats en un paper.
- **Realistes:** han de ser objectius que es puguin aconseguir. Quan l'objectiu és massa fàcil, no genera la motivació necessària, però quan és un objectiu fora de l'abast, tampoc motiva a aconseguir-lo.
- **Temporalitzats:** és important definir un termini per aconseguir-ho ja que un objectiu sense termini es va prologant en el temps.

Un cop definits els objectius aquests s'han de concretar en tasques d'alt rendiment, aquelles que són **prioritàries per aconseguir els objectius** més enllà de les urgències del dia a dia. Concretant quines tasques són prioritàries per l'equip setmana a setmana treballarem l'alineació de l'equip cap a l'assoliment dels objectius.

2. Drucker, P (2011), *La pràctica del management*. Madrid: Ciro.

3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid

b) Protocols de Comunicació: el fet de treballar a distància implica que la cultura organitzacional ha de potenciar la comunicació entre els equips amb hàbits, rutines i eines de treball per disminuir la sensació d'aïllament i potenciar l'eficàcia dels equips:

- **Eines que permetin l'accessibilitat a la informació** per fer seguiment de l'estat de tots els projectes compartits.

- **Comunicació individual:** tenir espais i temps predeterminats per tenir comunicació i *feedback* individual amb els caps o amb altres membres de l'equip.

- **Comunicació informal:** tenir un espai i un horari per a la comunicació informal entre els treballadors.

- **Realitzar trobades 100% presencials:** l'oficina ha de ser un espai on celebrar que estem junts i tenir esdeveniments o activitats on tots els membres de l'equip ens veiem de manera presencial potenciarà el sentit de pertinença de l'equip i la necessitat psicològica de base de contacte humà directe.

- **Planificar la cadència de reunions:** cal tenir una agenda de reunions d'equip i individuals ben organitzada i molt operativa però que no bloquegi la jornada.

- **Delimitar horaris de treball i descansos** per no perjudicar la necessària vida personal.



3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid

b) **Protocols de Comunicació:** posem exemples concrets sobre preguntes que ens hem de fer quan dissenyem un protocol de comunicació en equips a distància:

Quines eines de comunicació utilitzarem?

- Quines eines de comunicació escollim i amb quins objectius?
Exemple: quina plataforma de videoconferències, correu electrònic, missatgeria instantània o telèfon?

Quines regles té cada canal o eina de comunicació?

- En quin tipus de situacions s'ha d'utilitzar la comunicació telefònica?
- En quins casos utilitzem sistemes de missatgeria instantània com Whatsapp o Slack per gestionar projectes?
- Com equilibrar el concepte d'immediatesa i la necessitat de gestionar la càrrega de feina de cada treballador per què no afecti a l'estrès dels equips si s'arriba a produir un ús excessiu d'un canal?
- Quines regles de comunicació tenim en el cas de la videoconferència? Càmera oberta i micròfon obert? Quin estil de comunicació és eficaç en una video conferència? Quant temps han de durar les reunions?

Help-desk

- Amb qui he de contactar quan tinc un problema tècnic o una urgència professional?

Definir processos de comunicació formals

- Quin dia i a quina hora són les reunions d'equip?
- Quan han de durar les reunions?
Recomanació: la regla general és el menys possible. Això va des de 15 minuts per a una reunió diària de comunicació operativa sobre l'estat d'un projecte fins a 1 hora per temes més complexos.
- Definició del temps de resposta de cada canal de comunicació i horaris de treball.
Per exemple: l'horari d'enviament de correus és de 8:00 a 18:00 de manera general.

3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.1. La cultura organitzacional com a centre del teletreball i el model híbrid

c) Organització en equips fractals: aquest concepte està desenvolupat per Michel Henric-Coll en el seu llibre: *La organización fractal: El futuro del management* ³. Els equips fractals tenen característiques que s'adapten molt a les necessitats de les organitzacions que treballen a distància de manera total o parcial. Per ser un equip fractal, calen quatre condicions:

• **Autogestió:** són equips en que els individus poden gestionar gran quantitat de decisions sense la necessitat de l'aprovació del seu cap.



• **Reduïts:** són equips de 3 a 5 persones. La raó està en que es creu que es una mida ideal per poder gestionar els conflictes o prendre les decisions de manera prou àgil i propera, evitant excessius colls d'ampolla en la presa de decisions.

• **Líder clar:** malgrat siguin equips petits sempre hi ha un responsable de supervisar la feina de l'equip.



• **Reajustar objectius:** treballar per objectius no vol dir manca de flexibilitat: els objectius es poden reajustar a mesura que van avançant els projectes tenint en compte els obstacles, canvis o necessitats que es puguin trobar els equips en el camí.

3. Henric-Coll, Michel, LA ORGANIZACIÓN FRACTAL: El futuro del management.

3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.2. Quins elements tecnològics hem de tenir en compte en l'organització de la feina en el teletreball o el model híbrid?

Amb l'arribada de l'era digital, la nostra vida cada cop està més compenetrada amb l'ús de tecnologia. La fem servir per a tot: per trobar una adreça mentre conduïm el nostre cotxe, assabentar-nos de com estan els nostres grups d'amics, comprar els ingredients per preparar el dinar, programar el nostre proper viatge i fins, i tot, per trobar parella.

Al món del treball, hauria de passar una cosa semblant: utilitzar la tecnologia per facilitar les nostres tasques, estalviar temps, obtenir informació precisa i ràpida i connectar-nos amb altres companys de treball. Però això no sempre passa de la manera que ens agradaria. No hi ha res més frustrant que sentir que podries fer molt més a la teva feina però que no ho aconsegueixes per no tenir el suport tecnològic adequat.



Un estudi desenvolupat pel **MIT** i **Capgemini** ⁴ sobre adopció de tecnologies digitals va mostrar que el 63% de les persones enquestades no estaven conformes amb les tecnologies existents a la seva empresa i que consideraven que els canvis eren molt lents. Sota la lògica d'experiència del treballador en el teletreball o el model híbrid això vol dir centrar la inversió en **sistemes informàtics i tecnologies** que facilitin les funcions dels nostres col·laboradors amb aquests criteris:

- a) **Obtenir la informació** necessària per realitzar la feina de forma àgil i eficaç.
 - b) **Connectar-se** amb els altres membres de l'equip de forma senzilla.
 - c) **Col·laborar en línia i compartir recursos**. En aquest sentit és interessant veure les eines que mostra la **'Síntesis de formació 11: Estàs preparat/da per treballar col·laborativament'** que es pot trobar en el cercador CRAF de DIBA.
 - d) **Gestionar projectes i l'equip de forma àgil** per exemple amb entorns basats amb la metodologia Kanban com Trello.
- Exemple:** Veure recurs: **Aprèn Trello** que es pot trobar amb el cercador CRAF de DIBA.

4. Informe MIT-Capgemini. Adopció de tecnologies digitals.

Recuperat de <https://www.capgemini.com/es-es/news/informe-de-capgemini-invent-y-el-mit-el-futuro-de-la-innovacion-digital-pasa-por-modelos-hibridos/>

3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.2. Quins elements tecnològics hem de tenir en compte en l'organització de la feina en el teletreball o el model híbrid?

A part d'aquestes característiques és important marcar uns criteris que ens facilitin la implementació amb èxit d'aquests sistemes informàtics i tecnologies: en podríem enunciar 4:

Assegurar la igualtat en la disponibilitat de la tecnologia

- Tots els membres de l'equip, independentment de la seva jerarquia, han de disposar de hardware i software equivalent per fer la seves funcions amb eficàcia.

Formar als equips en gestió de seguretat en la informació

- En utilitzar tecnologia, tenim informació sensible de la ciutadania i l'organització. Hem d'aprendre a gestionar i cuidar aquestes dades per evitar riscos de fuga o pèrdua d'informació.

Assegurar que la tecnologia està basada en les necessitats dels treballadors

- En la decisió d'implementar una tecnologia és clau l'opinió i participació de les persones que l'utilitzaran.

Programes i interfícies funcionals i amigables

- La gestió del canvi cap a un nou programa es minimitza quan aquest és més clar, funcional i atractiu que l'anterior.



3. Com organitzar el teletreball i el model híbrid

3.3. Com han de ser els espais en un model de treball a distància?

En les darreres dues dècades hem vist com l'entorn físic ha cobrat cada cop més rellevància en l'experiència del treballador. Les grans empreses tecnològiques van fixar un nou estàndard en el disseny d'oficines amb espais oberts minimalistes i zones per a la trobada informal i la recreació. Però potser l'element més important que van aportar aquestes empreses va ser el de la flexibilitat, la possibilitat de treballar remotament decidint quan anar o no a l'oficina. Això sorgeix de la mà d'un equipament i programari adequat per a la productivitat virtual i també se sustenta en pràctiques culturals que fomenten l'empoderament dels empleats, l'autonomia en la presa de decisions i l'autogestió.

On?

- La millor opció és una habitació aïllada on es pugui treballar sense interrupcions.
- En cas que no sigui possible, una opció és el menjador però procurant fer una diferenciació 'física' de la zona.

Il·luminació

- Llum ambiental càlida i natural.
- Suport d'una làmpada enfocant la zona de treball.

Cadira

- Còmode i on l'esquena estigui recta formant un angle de 90°.

Taula

- Prou àmplia i entre 73 i 75 cm del terra.

Altres recomanacions

- Organitza els objectes de treball.
- Busca un espai on realitzar estiraments.
- Busca colors suaus o alegres que t'influeixin positivament.
- Decora amb alguna planta l'espai.



4. Com gestionar la nostra energia

Per millorar l'eficàcia i el benestar en el teletreball i el model híbrid

Com podem aconseguir optimitzar la nostra productivitat personal i benestar teletreballant o en el model híbrid?

La manera en que renovem la nostra energia física, emocional i mental afecta al nostre estat d'ànim i la nostra capacitat de treball. Sentir-se productiu va més enllà de l'aplicació de tècniques de planificació i organització de la feina i implica tenir cobertes determinades necessitats psicològiques de base que ens ajuden a reduir el nostre estrès i augmentar la nostra eficàcia i benestar personal.

Energia física

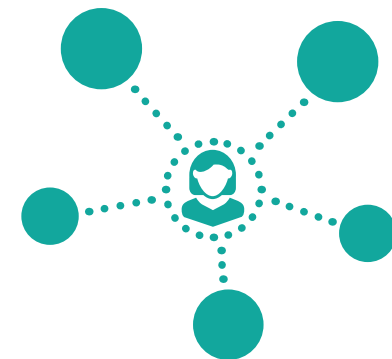
- **Pauses:** l'atenció plena requereix d'un equilibri entre activitat i pauses. Cal fer pauses de 10 minuts cada 2 hores per descansar. Si no respectem aquestes pauses arriba un moment que la nostra concentració es redueix ràpidament i hauré d'invertir molt més temps per acabar una tasca.
- **Estiraments i moviment físic:** fer exercicis combinant estiraments i moviment físic durant les pauses contribueix a millorar el nostre benestar físic.
- **Alimentació:** hem de bloquejar la nostra agenda per esmorzar o dinar allunyant-nos de manera conscient de l'espai de treball i planificar una alimentació equilibrada on la fruita, la verdura i les diferents proteïnes hi siguin sempre presents.

Energia emocional

- **Reconeixement personal:** és necessari reduir la percepció d'aïllament del teletreball potenciant la comunicació individual amb diferents membres de l'equip i els espais on el treballador es pugui sentir part d'un equip i que se'l valora a nivell personal.
- **Reconeixement del treball:** tenir objectius amb indicadors per saber que anem en la bona direcció és indispensable per la nostra autoconfiança en el treball a distància. Al mateix temps és necessari que hi hagin espais de contacte amb l'equip on això es comparteixi i es faci palès.
- **Estimulació sensorial:** treballar en un espai agradable, amb llum o poder sortir de casa i canviar el nostre context ens ajuda renovar la nostra energia emocional quan treballem a distància.
- **Contacte humà:** tenir la possibilitat de parlar amb altres companys en format *online* o en trobades presencials on puguem compartir els nostres èxits i neguits de manera informal es fa necessari per donar energia a les persones que treballen a distància.

Energia mental

- **Planificació i organització del temps:** compartir amb l'equip uns objectius i determinar quines són les tasques prioritàries on focalitzar-nos és necessari per reduir l'estrès i augmentar la nostra autoconfiança quan treballem a distància. Que el nostre comandament defineixi aquests objectius per poder planificar la setmana al voltant d'aquestes prioritats serà la base per alinear-nos i coordinar-nos amb eficàcia i tenir la sensació de que allò que planifiquem es va acomplir.



4. Conclusions

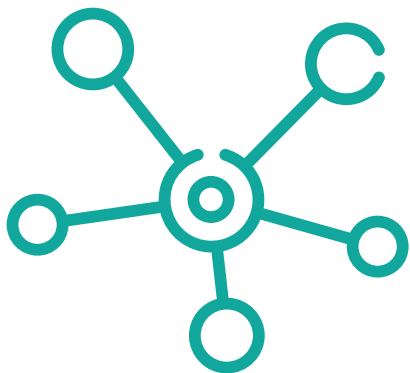
Tots hem viscut uns anys de canvis i desafiaments, on la pandèmia ha canviat la nostra manera de treballar. Avui, nombroses organitzacions han adoptat noves pràctiques de treball i encara estem intentant conèixer els beneficis i també les conseqüències de la modalitat laboral a distància. L'estudi **Work Trend Index** dona dades consistents sobre les expectatives dels col·laboradors i confirma 3 idees:

1. No hi ha una fórmula que serveixi per a tothom. Cada persona té les seves preferències i necessitats específiques quant a la presencialitat o el treball a distància.
2. Malgrat això, la majoria de persones volen mantenir la flexibilitat que els dóna el teletreball però, al mateix temps, continuar o augmentar el contacte humà.
3. Per afrontar la revolució que suposa l'organització de la feina en el teletreball i el model híbrid, hem de repensar la nostra cultura organitzacional, la tecnologia i els espais de treball.

Aleshores, com mirem el futur a l'Administració Pública en aquest àmbit?

Si volem que el teletreball o el model híbrid sigui una opció sostenible i eficaç necessitarem canvis estructurals en la forma de liderar i organitzar la feina. La cultura de treball imperant relacionada amb el control de la presencialitat i el temps que passa cada treballador a la feina haurà de ser substituïda per una altra on es posi el focus en el treball per objectius en un entorn d'autonomia i confiança.

Aquest canvi implica transformar les administracions en organitzacions menys orientades a processos i més a resultats, menys orientades al control i més al servei públic. Una organització més àgil que pugui reajustar la seva actuació a una major velocitat en cas que la ciutadania ho necessiti. Una administració més útil i que s'adapti a un món en canvi constant i accelerat.



5. Per saber-ne més

- **Informe Work trend index de Microsoft 2021.**

Recuperat de <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>

En aquest informe Microsoft publica les conclusions i consideracions sobre tendències laborals després d'un any de treball a distància.

- **Satya, Nadella, The hybrid paradox.**

Recuperat de <https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-work-paradox-satya-nadella/>

A l'article s'afirma que una de les conclusions de l'estudi Work Trend Index es que els treballadors volen la flexibilitat de la feina remota, però també la inspiració i la col·laboració en temps real que ofereix el contacte personal directe.

- **Cook, Ian, Who is driving the Great resignation.** Harvard Business Review. 15 de setembre de 2021

Recuperat de <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>

L'autor comparteix diverses idees sobre les causes de l'augment de les baixes voluntàries a les empreses d'Estats Units i raona solucions per tractar de conservar el talent de les organitzacions en aquest moment.

- **Paul R Niven & Ben Lamore (2016), Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** Hoboken. New Jersey: Wiley

Aquest llibre ofereix una metodologia per a les organitzacions que busquen quantificar objectius qualitius i garantir que cada equip concentri els seus esforços en realitzar un progrés mesurable en els seus objectius més importants.

- **Henric-Coll, Michel.(2009). Introducció a Fractal Teams, una organització para el siglo XXI.** Edita l'autor.

Recuperat de <https://books.google.com.co/books?id=9iB9wBcKVz0C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

L'Organització Fractal és un model de management que torna a l'home el protagonisme de la gestió per sobre dels processos i permet a les empreses beneficiar-se així plenament de la capacitat d'adaptació i de la creativitat.

- **Informe MIT-Capgemini. Adopció de tecnologies digitals (2021).**

Recuperat de <https://www.capgemini.com/es-es/news/informe-de-capgemini-invent-y-el-mit-el-futuro-de-la-innovacion-digital-pasa-por-modelos-hibridos/>

L'informe posa de manifest que la implementació de tecnologies digitals requereix de profundes transformacions en la cultura de l'empresa, inclosos els seus processos i capacitats de coordinació amb usuaris interns o externs.

- **Diputació de Barcelona. Direcció de serveis de formació. “Estàs preparat per treballar col·laborativament?”**, dins CRAF: Centre de recursos i activitats formatives.

Recuperat de <https://recursos-formatius-ens.diba.cat/ca/recursos-accions-formatives/recurso/estas-preparatda-treballar-collaborativament>

Aquest recurs en ofereix un recull de competències, eines i estil organitzatiu que faciliten treballar de forma col·laborativa.

- **Diputació de Barcelona. Direcció de Serveis de formació “Aprèn Trello”**, dins CRAF: Centre de recursos i activitats formatives.

Recuperat de <https://recursos-formatius-ens.diba.cat/ca/recursos-accions-formatives/recurso/apren-trello>

Aquest recurs ens ofereix una introducció a l'aplicació 'Trello', una aplicació que ens ajuda a gestionar els nostre projectes en equip de manera àgil i col·laborativa.



www.diba.cat/formacio



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2022.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional