

Dossier: «Innovació i transformació digital: reptes i oportunitats» coordinat per Mihaela Enache Zegheru i Ramon González Cambray

NO SOLS TECNOLOGIA

Les palanques de l'èxit en la transformació digital

Elisabeth Margarit

Directora de Consultoria a Fujitsu. Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM La digitalització és, actualment, una de les principals prioritats de les empreses i entitats del mercat espanyol. Entenent la transformació digital com la transformació del negoci basada en les tecnologies digitals, aquest article desenvolupa un aspecte clau per garantir el seu èxit: cuidar especialment l'empleat, guiant l'evolució del canvi cultural de l'organització cap a una cultura digital que permeti situar el client en el centre. Només mitjançant un enfocament metodològic i planificat és possible acompanyar els empleats en aquest procés.

PARAULES CLAU transformació digital; cultura digital; gestió del canvi cultural

NOT ONLY TECHNOLOGY

The success factors in digital transformation

ABSTRACT Digitization is currently one of the main priorities for companies and entities in the Spanish market. Understanding digital transformation as the "transformation of the business based on digital technologies", in this article we developed a key aspect to ensure its success: taking special care of the employee, guiding the evolution of the organization's cultural change to a digital culture that allows the customer to be placed at the centre. Only through a methodological and planned approach is it possible to accompany employees.

KEYWORDS digital transformation; digital culture; cultural change management

Introducció

Els fons Next Generation estan accelerant la incorporació de les petites i mitjanes empreses al món de la transformació digital. Aquell concepte que estava reservat a grans corporacions s'ha vist sobrepassat per la necessitat apressant de moure el teixit empresarial espanyol a un entorn digital que li permeti no sols ser més competitiu, sinó assegurar la seva supervivència en aquest món cada vegada més globalitzat i digital. Tots els sectors, inclòs el públic, estan arrencant a tota velocitat diferents projectes per ser més eficients i estar més orientats al client final, entre altres objectius.

Els sectors més avançats ja han cobert un camí que uns altres estan començant a pas accelerat, per la qual cosa és bo analitzar la seva experiència i aprendre dels seus encerts i dels seus errors.

Les evidències indiquen que la transformació digital ha requerit més inversió i esforç de l'esperat, ja que existeixen alguns factors que han obstaculitzat o frenat l'efectiva digitalització. En aquest article aprofundirem en un aspecte crític i necessari per assegurar l'alineament de l'empresa amb les inversions fetes.

Un factor clau destacable és la poca o nul·la atenció que es presta a les persones que treballen en les organitzacions per assegurar que realment entenen els objectius de la digitalització i la importància de la seva implicació per al seu èxit. La pràctica de només incloure una formació al final de cada implantació ha comportat una dissociació important entre els objectius perseguits i els percebuts i obtinguts per part dels empleats.

1. Objectius de negoci de la digitalització

Una cosa és certa: les noves generacions són digitals. Captar-les, atendre-les i retenir-les és, actualment, un dels reptes que afronten les empreses. Són generacions hiperconnectades, inquietes, infidels, exigents, sostenibles i informades. Un exemple de com les empreses estan virant la seva estratègia cap a elles són els anuncis dels dos darrers anys, amb missatges orientats a emfatitzar la sostenibilitat (compra / venda de segona mà), a la flexibilitat i exigència (assegurances), a l'experiència (cotxes) o al tracte personal (banca).

Les empreses que han iniciat o iniciaran la seva transformació digital han de definir els objectius de negoci que volen aconseguir i els indicadors que els permetran conèixer en tot moment si aquests objectius s'estan assolint. No és una tasca fàcil, però és absolutament necessària per definir l'estratègia de la digitalització i valorar el retorn de la inversió.

Trobar la manera en què els projectes tecnològics s'associïn als indicadors empresarials amb l'objectiu d'avaluar la repercussió dels retards o canvis que pugués haver-hi és un dels grans reptes actuals. La clau és construir una **cadena de valor** entre ells, que ha de ser erigida tant des del punt de vista de negoci com del tecnològic. La digitalització ha trencat la frontera entre tots dos mons, ja que actualment no existeix el departament d'informàtica com a punt de suport. Tota l'organització ha de tenir orientació digital perquè les noves tecnologies són les que, actualment, permeten obrir noves línies de negoci, nous serveis i, fins i tot, noves empreses.

Aquestes tecnologies estan evolucionant més ràpidament del que les empreses poden assumir, per la qual cosa és essencial tenir clars els objectius per seleccionar aquelles que puguin ajudar-nos a accelerar la seva consecució. Tecnologies com l'automatització de processos (RPA), la intel·ligència artificial (IA), l'IoT (*Internet of Things*) o l'IoB (*Internet of Behaviour*), la *blockchain*, la 5G, l'orientació a les dades (*big data*, *data analytics*) o el metavers (com un canal més en l'omnicanalitat) són tecnologies que estan assentades o s'estan avaluant per a la seva aplicació efectiva.

1.1. Cultura digital

Gestionar el canvi cultural en una empresa no és un tema fútil. L'evolució d'aquesta cultura cap a una cultura digital impactarà en processos interns, organització, capacitats, manera de comunicar-se i mentalitat de les persones.

Cada empresa té una cultura primària, originada per la seva història, els seus valors, la seva manera de treballar i el mercat en què opera. Lògicament, no totes les empreses són d'una forma i, fins i tot, en algunes dependrà del departament o àrea, però l'ADN, la cultura general sempre tindrà una tendència específica. Totes tenen sentit i són coherents:

- 1) Cultura orientada a l'execució d'ordres (autoritària).
- 2) Cultura orientada a normes i al compliment de processos i procediments.

3) Cultura orientada a objectius, sobretot objectius a curt i mitjà termini.

4) Cultura orientada a persones, promovent la iniciativa de cadascuna d'elles.

La cultura de l'empresa serà un factor determinant per entendre quines accions es requereixen fer per gestionar el canvi en la seva organització, ja que l'evolució cap a una cultura digital ha de ser gradual i natural. No és el mateix una empresa molt jeràrquica que una empresa molt col·laborativa, o una empresa basada en normes i procediments. El tipus d'accions ha de ser diferent.

Una organització amb **cultura digital** té una clara orientació al client, utilitza la innovació com a mitjà i no com a objectiu, és àgil tant en la presa de decisions com en la seva execució, està orientada a la dada per obtenir d'ella la màxima informació i benefici, i es centra en les capacitats de les persones que hi treballen.

El canvi cultural cap a una cultura digital ha de ser planificat acuradament, estar alineat amb el programa de digitalització i ser executat síncronament amb els projectes d'implantació. El document que descriu els objectius, l'estratègia, els grups d'empleats de l'empresa afectats i el canvi desitjat en cadascun d'ells és l'anomenat **pla de gestió del canvi**.

1.2. Marcs metodològics

Existeixen diferents marcs metodològics que permeten tant l'anàlisi i el disseny d'un pla de gestió del canvi com la seva implantació efectiva i assegurament posterior. L'experiència ens diu que és crucial que aquest pla no es defineixi i implanti aïlladament, sinó que estigui embegut i coordinat en cadascun dels projectes i serveis que originen el canvi. Destaquem els dos marcs metodològics més coneguts:

1) HCMBOK® (Human Change Management Body of Knowledge) és un compendi de tècniques i eines que, essencialment, es focalitzen en la planificació i en l'anàlisi de la situació, en l'enteniment de la cultura i en el disseny de quines accions s'han de fer durant la transformació.

2) PROSCI® és una metodologia que ens permet entendre quin és l'ordre coherent i correcte de les diferents accions a fer. Comprèn el model ADKAR® (acrònim de *Awareness, Desire, Knowledge, Ability i Reinforcement*), molt més conegut per indicar, efectivament, els passos per a la implantació del canvi.

Conjugant els diferents marcs metodològics obtenim les tècniques, els mètodes i la seqüència que facilita la tasca amb els empleats per acompanyar-los en l'enteniment i assumpció de les noves tecnologies digitals.

1.3. Pla de gestió del canvi

Analitzar la cultura de l'empresa i dissenyar un pla específic per gestionar el seu canvi cultural és essencial per entendre l'impacte del canvi, observar les dimensions implicades i definir l'estratègia a seguir.

El procés s'inicia amb la fase d'anàlisi i planificació per entendre el grau d'afectació del canvi en els diferents grups d'empleats. Aquesta afectació pot incloure el seu rol, les seves funcions, la seva manera de fer el seu treball diari, les seves capacitats o coneixements, els seus hàbits o la seva actitud enfront del canvi.

És important tenir en compte la visió dels principals responsables (denominats *stakeholders*), que poden patrocinar el canvi, promoure'l, frenar-lo o boicotejar-lo. A aquestes persones cal brindar-los una atenció especial perquè siguin els aliats que promoguin i guïin l'organització en la seva evolució.

El següent pas seria identificar els grups d'empleats afectats directa o indirectament pel canvi. Per a cadascun d'ells, és decisiu entendre la seva manera d'afrontar els canvis i la seva capacitat d'assumir-los, és a dir, quin és el seu nivell d'aptitud i actitud enfront del canvi. Partint d'aquest punt, podrem valorar quins nivells volem que tinguin i definir quines accions són necessàries per acompanyar-los en aquest *gap*.

Les accions detallades seran, per la meua experiència, essencialment de quatre tipus:

1) Accions **informatives**, que tenen com a objectiu començar a aixecar expectatives i informar sobre el canvi.

2) Accions **formatives o de capacitació**, que tenen com a objectiu incrementar les capacitats de les persones.

3) Accions d'**involucració**, amb l'objectiu d'involucrar a les persones en el canvi perquè se sentin totalment participants i no mers subjectes receptors d'aquest.

4) Accions de **suport**, tant per donar suport en cas de dubtes, pors i inseguretats com per assegurar que el canvi es converteix en un hàbit i, per tant, s'assenti.

A continuació, descriurem amb detall les diferents accions, planificades en diferents documents (pla de comunicació, pla de formació, pla d'involucració i pla de suport) en funció de les necessitats i naturalesa del canvi per garantir que

tenen l'atenció específica i necessària per a la seva assumpció. Lògicament, depenent de la dimensió del canvi, tindrem un pla més o menys focalitzat en alguna de les dimensions anteriorment descrites.

1.3.1 Pla de comunicació

Quan abordem un pla de comunicació, hem d'entendre que la informació ha de procedir des de la direcció cap a l'organització, per la qual cosa s'ha de tenir la complicitat dels diferents estaments per una comunicació formal. Un altre tipus de comunicació, igual d'efectiva, però complementària, és la comunicació informal. El famós boca-orella entre empleats és decisiu per donar la credibilitat necessària a les accions a fer.

La comunicació de la direcció ha de ser directa i coherent amb les decisions que es prenguin *a posteriori*, ja que les incoherències són el principal focus de desconfiança, desmotivació o incredulitat. En aquest sentit, quan s'aborda una transformació digital s'han de tenir en compte els recursos addicionals necessaris per a tot el procés i, si no és possible aconseguir nous recursos, cal comunicar clarament a les persones afectades que s'espera un esforç addicional.

Els primers missatges han de ser clars, transparents i il·lusionants. El canvi ha de ser motivant, ningú vol canviar a pitjor.

En els següents missatges s'especificarà el detall: els objectius a aconseguir, els projectes que es faran i els recursos que es tindran, així com els esforços requerits per part de l'organització. Qualsevol variació hauria de ser comunicada perquè l'organització sigui conscient de l'estat real i dels beneficis obtinguts a cada moment.

1.3.2 Pla de formació o capacitació

La formació i capacitació dels empleats en les noves tecnologies digitals és clau per a la seva posterior utilització i aprofitament. És curiós veure com les formacions en les empreses s'assemblen molt a les formacions que es feien antigament a les escoles. És a dir, un professor que imparteix la seva teoria i uns alumnes que escolten. Amb la pandèmia, aquesta escolta és pitjor, ja que la formació es fa de forma virtual, per la qual cosa normalment els empleats que les atenen tenen altres canals que els impacten (correu electrònic, xat, telèfon) i que atenen en paral·lel. Seguint la Piràmide d'Aprenentatge del National Training Laboratory, el percentatge de retenció d'aquesta mena de formacions és d'un 5 %. En canvi, llegir un document o veure un gràfic, tendència actual amb les anomenades *píndoles formatives*, incrementa la retenció fins a un 20 %.

Quan es dissenya el pla de formació, no s'ha de pensar tant a formar, sinó a capacitar les persones perquè facin certes accions o utilitzin les tecnologies digitals a implantar. Si volem que el nivell de retenció sigui superior al 50 %, hem de generar formacions contínues que permetin a l'alumne ser actiu durant les sessions, com tallers de treball o mètodes del cas, o utilitzar diferents materials que permetin entendre i aplicar els coneixements que han d'adquirir.

El 75 % de la retenció s'obté fent que els propis alumnes es converteixin en professors. La formació a formadors és un mètode eficaç per aplicar-ho.

1.3.3 Pla d'involucració

Aconseguir que els empleats formin part del canvi i que no siguin els seus destinataris és l'objectiu essencial del pla d'involucració.

Incloure les persones clau o referents de l'organització com **agents del canvi** és el primer pas. Aquests agents han de participar en totes les accions de la transformació, des de la concepció del que es vol millorar fins en la definició dels programes a implantar. Han de ser els propietaris del canvi i estar sempre alineats amb els objectius de negoci. Quantes més persones participin, millor, ja sigui de manera directa (mitjançant tallers de cocreació, *focus groups*, tallers *lean*, etc.) o indirecta (donant les seves opinions en jornades de portes obertes, exposicions o presentacions).

La involucració s'aconsegueix formant part de l'equip que defineix tant el resultat desitjat com el camí a seguir. Aquesta participació hauria de ser col·lectiva, en grups de diferents unitats, que permetin trencar les sitges organitzatives habituals.

El principal risc d'executar aquestes activitats és que, després d'involucrar i motivar les persones i d'aprovar les accions, si per algun motiu aquestes accions no es fan, aquestes mateixes persones desconfiaran d'altres intents

d'involucració. Aquesta és la principal barrera que ens trobem en les organitzacions, ja que les persones s'afarten de participar, d'involucrar-se i de treballar per, al final, no veure els resultats desitjats.

1.3.4 Pla de suport

Finalment, tenim les accions de suport i acompanyament, l'objectiu de les quals és donar el suport necessari als empleats perquè apliquin els canvis desitjats de manera efectiva. Aquest suport podrà ser tant reactiu com proactiu:

- El suport reactiu consisteix, essencialment, a donar resposta a incidències, preguntes o consultes que puguin sorgir en el moment d'utilitzar realment les noves tecnologies o serveis. Aquí, les sessions de preguntes i respostes amb experts són mètodes molt eficients perquè cada grup d'usuaris pugui preguntar casuístiques particulars lliurement. Les formacions de recordatori o de «trucs» també poden ser bones eines.
- El suport proactiu s'avança a les preguntes amb la creació de comunitats d'interès que poden, d'una banda, impartir sessions sobre lliçons apreses i sobre millors pràctiques, i, per l'altra, identificar els grups d'empleats que no utilitzen o utilitzen menys les tecnologies implantades, preguntant i analitzant els motius, i reforçant aquelles bases que impedeixen la seva utilització efectiva.

En aquest punt hem de mesurar constantment com els usuaris canvien i comparar-ho amb el nivell de canvi que volíem. En aquest sentit, enllacem amb la línia de treball dels indicadors de mesurament del canvi cultural.

Conclusions

Com hem vist en aquest article, un dels aspectes crítics de la transformació digital és el canvi cultural de l'organització. No abordar aquest aspecte té una alta probabilitat de repercutir en l'èxit dels resultats.

Tractar els empleats de l'organització amb especial i exquisida cura garantirà l'ús de les tecnologies implantades i la seva promoció interna. La involucració dels principals responsables de les unitats d'RR. HH. i de comunicació interna és clau per alinear totes les línies d'activitat que s'estiguin fent, així com per garantir la utilització dels canals més adequats.

Referències bibliogràfiques

- CAREY, Dennis; CHARAN, Ram; LAMARRE, Eric; SMAJE, Kate; ZEMMEL, Rodney (2021). «The CEO's Playbook for a Successful Digital Transformation». *Harvard Business Review* [en línia]. Disponible a: <https://hbr.org/2021/12/the-ceos-playbook-for-a-successful-digital-transformation>.
- EDUCATION CORNER (s/d). «The Learning Pyramid» [en línia]. Disponible a: <https://www.educationcorner.com/the-learning-pyramid.html>.
- GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla (s/d). *HCMBOK® The Human Change Management Body of Knowledge*. HUCMI – Human Change Management Institute, CRC Press [en línia]. Disponible a: <https://www.hucmi.com>.
- GORAN, Julie; LABERGE, Laura; SRINIVASAN, Ramesh (2017). «Culture for a digital age». *McKinsey Digital* [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>.
- HEMERLING, Jim; KILMANN, Julie; DANOESASTRO, Martin; STUTTS, Liza; AHERN, Cailin (2018). «It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture». *Boston Consulting Group* [en línia]. Disponible a: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>.
- MELLENDEZ, Carlos. (2019). «Creating A Culture for Digital Transformation – It's Not Only About the Software». *Forbes* [en línia]. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/09/09/creating-a-culture-for-digital-transformation-its-not-only-about-the-software/?sh=ee331a719b05>.
- PROSCI (s/d). «Modelo ADKAR de Prosci» [en línia]. Disponible a: <https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci>.
- TABRIZI, Behnam; LAM, Ed; GIRARD, Kirk; IRVIN, Vernon (2019). «Digital Transformation Is Not About Technology». *Harvard Business Review* [en línia]. Disponible a: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.

Citació recomanada: MARGARIT, ELISABETH. «Les palanques de l'èxit en la transformació digital». *Oikonomics* [en línia]. Maig 2023, núm. 20. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n20.2303>



Elisabeth Margarit

emargaritb@uoc.edu

Directora de Consultoria a Fujitsu. Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Enginyera Superior en Informàtica per la Universitat Politècnica de Catalunya amb màster en Business Administration (MBA) per Esade i postgrau en Mercats Financers per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Professora col·laboradora de la UOC en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE) i en el màster universitari d'Innovació i Transformació Digital. Directora de Consultoria a Fujitsu Espanya, la seva especialitat és acompanyar les organitzacions en el procés de transformació digital, des de la definició de la seva estratègia fins a la seva implantació efectiva des de totes les seves perspectives.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

