

Gestió del Canvi: El Paper Digital

Alejandro Muñoz González

amunozgonz@uoc.edu

04/10/15

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció General

Memòria final

Curs 2015/16, 1r semestre

Índex

Introducció	6
Abstract	7
1. Elecció del tema	8
1.1. Motivació en la tria del tema de recerca	8
1.2. La pregunta clau del projecte	9
1.3. Referències documentals i fonts d'informació	10
1.4. Planificació temporal i de recursos	11
2. Preguntes i hipòtesis	12
2.1. Redacció de les preguntes de recerca i hipòtesis a contrastar	12
3. Recollida d'informació	17
3.1. Fase 1: apropament a la informació	17
3.2. Fase 2: planificació de la recollida d'informació	20
3.3. Fase 3: utilització de la informació obtinguda	23
4. Estudi empíric	27
4.1. Planificació temporal	27
4.2. Redacció de la situació i evolució	27
4.3. Treball de camp	28
4.4. Anàlisi de les dades	29
4.5. Conclusions	33
5. Conclusions	34
5.1. Planificació temporal	34
5.2. Aportacions de la recerca	34

5.3. La recerca i la presa de decisions	35
5.4. Adequació dels mètodes d'anàlisi i l'evidència	36
5.5. Comparació de conclusions	37
5.6. Preguntes sense resposta	39
5.7. Recomanacions	39
5.8. Element innovador	40
6. Memòria final	41
6.1. Informe d'objectius	41
6.2. Avaluació del producte final i comparació de resultats i objectius	42
6.3. Treball obert	43
6.4. Autoinforme d'avaluació de les competències transversals del Grau	43
6.5. Reflexions pròpies	45
Bibliografia	46

Gestió del Canvi: El Paper Digital

Alejandro Muñoz González (amunozgonz@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d'Empresa (Direcció General)

Introducció

Totes les empreses independentment de la seva mida i les característiques que tinguin, si no volen fracassar o estancar-se, realitzen canvis en el seu funcionament al llarg de la seva vida. Encara que és impossible anticipar el què i el com dels canvis, és quelcom que les empreses han de tenir en compte, estar preparades per a gestionar-ho de manera adequada i saber aprofitar aquests com a oportunitats.

El Treball Final de Grau que es presenta està caracteritzat per la gestió del canvi per part de l'estudiant com a protagonista d'una petita empresa que veu la necessitat –i alhora oportunitat– de realitzar un canvi general.

L'empresa que s'estudia es dedica a la comercialització de maquinària d'oficina pel tractament de paper. Intuint el declivi que aquest sector presenta, es proposa un canvi cap a un sector més enfocat al món digital i a les noves tecnologies. Per tant, el present treball de recerca, dividit en sis activitats, es caracteritza per l'estudi de punts essencials i la gestió del canvi d'aquesta empresa com són: la situació actual de l'empresa, com és el seu entorn i la seva competència, quines seran les seves estratègies a seguir, quines són les característiques del canvi que es presenta, com serà el procés de canvi i l'estil de lideratge dels protagonistes d'aquest.

En la primera activitat es defineix el tema –la gestió del canvi- i la motivació que ha portat a aquesta elecció. Així mateix s'estableixen les preguntes clau o objectius que són les línies a seguir en l'elaboració del Treball.

En la segona part, es defineixen els tres blocs centrals de preguntes que es desenvolupen al treball, estant dividides en les tres temàtiques següents: l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi.

En el tercer punt, s'analitzen punts clau sobre la informació, per tal de donar valor al Treball, com són els interrogants clau (on trobar la informació, quines dades són d'utilitat, com obtenir una determinada informació i que fer amb les dades obtingudes), la realització de l'anàlisi DAFO, l'anàlisi dels impulsors del canvi, les característiques del canvi, el grau de novetat, la resistència, el tipus de procés de canvi, i la definició dels objectius de la pròpia informació obtinguda (situació a la que es vol arribar, definició de les estratègies, l'estil de lideratge més adequat i quin serà el procés de canvi).

En el quart apartat es realitza un estudi empíric per tal de realitzar una demostració significativa i representativa de la realitat del sector en que l'empresa treballa. Així, es demostra com el sector del paper està en declivi i com el sector de les TICs està en augment. Estadísticament es demostra una correlació negativa entre les variables estudiades sobre les TICs i les empreses del sector paperer.

En el cinquè apartat es realitza un feedback dels apartats anteriors i s'extreuen les conclusions que es preveien al començament sobre la necessitat de canvi de l'organització. Així mateix, es defineixen una sèrie de recomanacions, preguntes sense resposta, la comparació amb un altre cas i l'aportació de la recerca al coneixement de l'alumne i al camp d'estudi.

Abstract

All companies, regardless of size and characteristics which have, if they don't want to fail or stagnate, they should make changes in its functioning throughout their lives. Although it is impossible to anticipate the "how and which" about changes, it's something which companies must take into account, they must be prepared to control correctly and know how to profit like an opportunity.

Change management characterizes the Grade Final Project presented, where the student is the main character of a small organization that sees the necessity –and also the opportunity– to make an overall change.

The company which is studied is dedicated to the commercialization of office machines for the different paper treatments. With the intuition of the decline of this sector presents, a change to the digital world and new technologies is presented. Therefore, this research project, which is divided in six sections, is characterized for the study of essentials and the change management of this company like these: the present situation of the company, how is it the environment of the organization and the competence, what are the strategies to follow, what are the characteristics of the change, how will be the change process and the leadership style of the different main characters.

In the first activity the topic is defined –change management– and the motivation to this choice. Also, the key questions and objectives are defined (these will be the waypoints in the making of the project).

In the second part, the three main blocks of questions, which are developed in the research, are defined. These are divided in these themes: organizational strategy, change characteristics and change process.

In the third point, key points of the information are defined to give value to the work. These are the key questions (where we can find the information, which data are important, how we can take an information and what we can do with a data), the SWOT analysis, the impulse analysis, the change characteristics, the degree of novelty, the change resistance, the kind of process change and the definition of the objectives of the information obtained (situation where we want reach, strategic definition, the more suitable leadership kind and what will be the change process).

In the fourth part an empirical study is realized to give a representative demonstration of the reality of the sector where the company works. Thus it shows how the paper sector is in declining and how the TIC sector is in augmentation. With a statistic method a negative correlation is demonstrated between the different variables about the TIC and the paper companies.

Finally, in the fifth part, a feedback is realized about the previous steps to make conclusions about the foreseen change necessity, in the beginning, about the organization. Also, some recommendations are exposed, questions without answer, the comparison with a similar case and the contribution of the research to the student knowledge and to the studying matter.

1 Elecció del tema

L'elecció del tema és un punt clau en la realització del projecte. Una correcta definició d'aquest, així com la de tots els elements necessaris, ens permetrà la realització d'un treball de qualitat. Per tal de poder realitzar correctament aquesta definició, en aquest primer apartat es tindran en compte quatre elements clau en l'elecció del tema d'aquest Projecte: la motivació de l'estudiant en relació a la tria del tema de recerca; escriure la pregunta clau del Projecte, a què es pretén donar resposta, i sintetitzar els objectius generals que orientaran el desenvolupament del Treball; seleccionar referències documentals adients que evidencin la rellevància científica/econòmica del tema de recerca; i les garanties de realització en quant a la informació necessària, amb un recull de les fonts d'informació que es pensen utilitzar.

1.1 Motivació en la tria del tema de recerca

En aquest punt s'analitzarà la motivació que ha portat a escollir el tema, a partir de l'establiment i l'aplicació dels criteris que s'han tingut en compte, la identificació del tema i la justificació de la seva importància.

1.1.1 Establiment i aplicació dels criteris per a la selecció del tema

En primer lloc, es definiran els criteris que han portat a la selecció del tema del treball per després poder presentar la seva aplicació.

Per a aquest projecte es volien tenir en compte dos criteris troncats: d'una banda, que es tractés d'un treball que permetés acabar de polir els coneixements obtinguts amb les diferents assignatures del Grau però, sobretot, d'aquelles relacionades amb la gestió del canvi ja que són les que més han motivat l'estudiant per la seva versemblança amb possibles situacions del seu àmbit professional. D'una altra banda, i d'acord amb això últim, es volia que el treball tingués un caràcter pràctic, és a dir, que es pogués utilitzar o posar en marxa en la vida real i no només es quedés com un document teòric.

Donat això, s'aplicaran aquests dos criteris mitjançant una situació de canvi en l'empresa real en la que l'estudiant treballa.

1.1.2 Identificació i definició del tema de recerca

Tal i com s'ha comentat abans, tenint en compte els dos criteris per a la selecció del tema – gestió del canvi i realitat pràctica del projecte– es farà un treball en que l'empresa de l'estudiant realitzarà un canvi per tal d'adaptar-se als canvis que pateix el seu entorn i les necessitats dels seus clients.

L'empresa PAPERCO SL es dedica des de fa més de 20 anys al subministrament de maquinaria d'oficina. Es proveïdora de màquines de destrucció de paper, enquadernadores, franquejadors, ensobradores, grapadores elèctriques, etc., a empreses de tot l'Estat espanyol. Actualment es divideix en dues línies de negoci clarament definides: la gestió dels documents confidencials mitjançant la maquinaria de destrucció de documents, i les solucions d'enviaments postals (maquinaria per ensobrar nòmines, factures, màrqueting, etc., maquinaria per impressió de sobres, impressió de franqueig, etc.).

L'estudiant, entre altres, té el rol de responsable de la gestió de nous projectes. Aquest, es conscient de que el seu mercat és un mercat en declivi, ja que la seva empresa es dedica al sector del paper, el qual cada vegada està en major desús a causa de l'augment del sector tecnològic. Cada vegada més empreses presenten les nòmines dels treballadors per ordinador, les factures online cada vegada són més habituals i l'augment de l'e-màrqueting està reduint les inversions de les empreses en maquinaria postal.

Donada aquesta situació es definirà un projecte caracteritzat per un canvi necessari a l'empresa PAPERCO SL en el qual s'analitzarà l'estat actual de l'empresa i l'estat al que es vol arribar (anàlisi de l'entorn, de la competència, del mercat, debilitats, fortaleces i amenaces) es definiran les estratègies a seguir tant a curt termini com a llarg termini (model de negoci ampliat per les oportunitats de negoci) i s'establiran les bases per al canvi que permetran assolir la situació futura.

1.1.3 Justificació de la importància del tema

El tema escollit és d'una importància cabdal tant per l'enriquiment educatiu de l'estudiant com per la situació detallada de l'empresa.

D'una banda, perfeccionar els coneixements relatius a la gestió del canvi organitzacional és molt important per l'estudiant donat l'entorn empresarial actual, caracteritzat per continus canvis i modificacions de gran envergadura i que cada vegada són més radicals i constants.

Per una altra banda, per l'empresa PAPERCO SL el tema és de vital importància ja que l'adaptació al seu entorn canviant és necessària sinó vol quedar en obsolescència i veure com aquesta desapareix a causa de la seva incapacitat al canvi o de preveure el seu futur immediat.

1.2 La pregunta clau del projecte

Per tal de poder realitzar una guia o orientació del projecte s'establiran una sèrie de preguntes clau que definiran els objectius del treball, tot posant èmfasi en la pregunta més important i que caracteritzarà tota la recerca. Així mateix, es definiran una sèrie de descriptors clau que facilitaran la localització d'aspectes destacables al document.

1.2.1 Preguntes clau

Quadre 1: Les preguntes clau

Les preguntes clau del projecte són:

En quina situació es troba actualment l'empresa?

Cap a quina situació es vol arribar?

Com és l'entorn de l'empresa? Quin és l'estat actual de la competència? Anàlisi DAFO

Quina és l'estratègia de l'empresa en el curt i en el llarg termini?

Quins són els impulsors del canvi?

Quins són el contingut, el procés i les persones del canvi?

Quin és el grau de novetat?

Hi haurà resistència? Com la farem front?

Com serà el tipus de negoci que es seguirà?

Com serà el procés de canvi (model de Lewin o de Kotter)? Definició del procés.

Quin estil de lideratge hauran d'adaptar els responsables del canvi?

Es modificarà la cultura de l'empresa?

I després del canvi, què?

Mitjançant aquestes preguntes queden definits els diferents objectius a assolir amb el treball i que permetran respondre als criteris establerts en el primer apartat.

1.2.2 La pregunta clau

De totes les anteriors preguntes s'ha de destacar la importància de la que és la pregunta clau: a quina situació vol arribar l'empresa? Aquesta pregunta és l'eix troncal pel que gira tot el treball i que ens marca el caràcter de canvi del treball. Per tal d'arribar a l'objectiu que marcarà aquesta haurem de donar resposta a totes les altres preguntes.

1.2.3 Identificació dels descriptors clau

Per poder localitzar amb facilitat els diferents punts clau del treball per part dels lectors es detallen a continuació els descriptors clau d'aquest:

Situació, entorn, competència, DAFO, estratègia, contingut, procés, persones, novetat, resistència, impulsors, lideratge, tipus de negoci, cultura.

1.3 Referències documentals i fonts d'informació

En aquest apartat se seleccionen les referències documentals adients que evidencien la rellevància econòmica del tema de recerca i les garanties de realització en quant a la informació necessària, amb un recull de les fonts d'informació que s'utilitzen.

1.3.1 Referències documentals

El canvi que s'ha presentat ve donat pel fet que les empreses cada vegada entren menys el format paper i estan emprant cada vegada més els formats digitals que les noves tecnologies els hi permeten. Així doncs les empreses entren cada vegada més les tecnologies de la informació i la comunicació (a partir d'ara TICs) el comerç electrònic.

Quadre 2: INE – Enquesta sobre l'ús de les TICs i el comerç electrònic a les empreses

Cercant en les bases de dades del *Instituto Nacional de Estadística* (www.ine.es) podem trobar operacions estadístiques que evidencien aquest canvi en les operacions de les empreses a través de la "Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas". http://www.ine.es/inebmenu/mnu_tic.htm

Així, mitjançant aquestes bases de dades podem veure, comparant entre diferents anys com ha anat augmentant cada any l'ús dels sistemes informàtics en les empreses (sense diferenciar entre el tamany d'aquestes). Dins del vincle detallat abans sobre l'enquesta de l'INE analitzarem a continuació una sèrie de variables que són representatives d'aquesta evolució. Per simplificar les dades compararem els períodes 2015 i 2014.

A continuació es detallen les variables escollides entre aquests dos períodes recollits en la següent taula adaptada.

A la taula següent es pot observar com les diferents dades han augmentat entre els dos períodes (excepte el del nombre d'empreses que proporcionen als seus empleats accés remot al correu electrònic, documents o aplicacions de l'empresa que s'ha vist reduït, encara que observant els valors podem afirmar que s'ha mantingut constant).

Resultados nacionales

Variables de uso de TIC por agrupación de actividad (excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1), principales variables y tamaño de la empresa.

Unidades: porcentajes

	Total 2015	Total 2014
Total Empresas		
1.4 % de empresas que disponían de conexión a Internet	98,44	98,3
2.2 % Personal que utiliza ordenadores conectados a Internet con fines empresariales	50,09	48,3
2.3 % de personal al que se le proporcionó un dispositivo portátil que permitía la conexión móvil a Internet para uso empresarial (1)	22,56	19,2
9.1 % de empresas que proporcionaron el siguiente tipo de dispositivo portátil que permiten la conexión móvil a Internet para uso empresarial: Ordenador portátil (tableta, notebook, laptop, PC Ultra móvil) (1)	44,86	36,4
9.2 % de empresas que proporcionaron el siguiente tipo de dispositivo portátil que permiten la conexión móvil a Internet para uso empresarial: Otros dispositivos portátiles (Smartphone, PDA phone, ...) (1)	57,55	49
10 % de empresas que proporcionaron a sus empleados acceso remoto al correo electrónico, documentos o aplicaciones de la empresa	61,65	62,9

Notas:

1.- (1) No contempla aquellos dispositivos que sólo sean utilizados vía wifi y no vía redes de telefonía móvil pagadas total o parcialmente por la empresa

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2015

Paseo de la Castellana, 183 - 28071 - Madrid - España Teléfono: (+34) 91 583 91 00

1.3.2 Fonts d'informació

Les fonts d'informació que s'empren en aquest treball s'aniran detallant segons anem avançant en cada punt del projecte. No obstant, per tal de garantir la realització del treball en quant a la informació necessària, tindrem en compte que emprarem fonts obtingudes a la Biblioteca de UOC, a Internet en pàgines que demostrin un rigor acadèmic i als diferents materials de la UOC emprats durant el Grau com poden ser els de les assignatures Gestió del Canvi, Organització d'Empreses i Direcció Estratègica.

1.4 Planificació temporal i de recursos

La planificació temporal del projecte està basada en l'Informe d'Avaluació i en les dates que s'exposen al Pla Docent del TFG. Així, tenint en compte aquests dos documents i les recomanacions dels consultors, es planifica temporalment la feina de manera setmanal per a l'elaboració de totes les tasques. De la mateixa manera, els recursos necessaris es cercaran i s'obtidran segons convingui l'activitat que s'estigui fent en cada moment.

2 Preguntes i hipòtesis

Després d'haver escollit i definit el tema de recerca, en aquest segon apartat es desenvoluparà aquest com a fase inicial del projecte. Així, aquest segon punt estarà caracteritzat per la definició de les preguntes i/o hipòtesis del Treball.

2.1 Redacció de les preguntes de recerca i hipòtesis a contrastar

En aquest apartat es redactaran les preguntes de recerca i les hipòtesis a contrastar que caracteritzaran el Treball. No obstant, en primer lloc es passarà a realitzar la justificació de la tria del tema, tot realitzant una anàlisi del marc de referència i, en darrer terme, s'analitzarà també el resultat esperat, el tipus de coneixement nou que es derivarà del projecte i es presentarà un cronograma representatiu de l'espai temporal de realització del Treball.

2.1.1 Justificació en la tria del tema

Tal i com s'ha vist en el primer punt d'aquest Treball, l'empresa PAPERCO es dedica actualment a la comercialització de maquinaria d'oficina relacionada amb el paper i les diferents solucions que les empreses puguin necessitar sobre aquest material (destructoros de paper, talladores de paper, impressores de sobres, ensobradores, etc.). L'estudiant, en el seu rol de responsable de la gestió del canvi i de nous projectes, ha de trobar una alternativa complementaria al seu mercat actual donada la situació de contracció any rere any en que aquest es troba a causa, sobretot, de l'augment de l'ús de les TICs a les organitzacions y evitar així l'obsolescència de l'organització i/o la seva desaparició.

Quadre 3: Revisió de l'estat de l'art

Revisió de l'estat de l'art o marc de referència

El sector de les Arts gràfiques, encara que no és el mateix que en el que s'emmarca PAPERCO, presenta una tendència a la baixa en la seva evolució o quota de mercat i, donada la seva semblança, pot ser representatiu de la situació de l'empresa amb la que s'està realitzant aquest Treball.

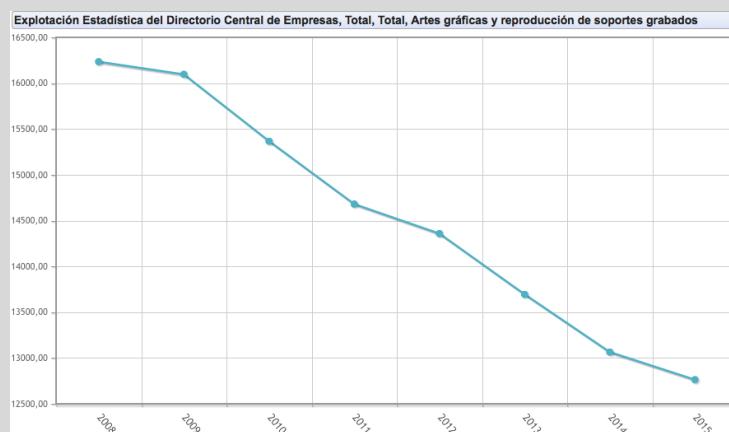
Així, podem analitzar l'evolució de l'Índex de la Xifra de Negoci (d'ara endavant ICN) entre diferents anys per veure com la tendència d'aquest index en el citat sector és a la baixa. Segons el "Instituto Nacional de Estadística" (www.ine.es) els ICN són indicadors conjunturals que tenen l'objectiu de mesurar l'evolució mensual (en el nostre cas anual) de la demanda dirigida a les branques industrials –llevat de la construcció–.



Font: Índice de Cifras de Negocios.
www.ine.es

Són diverses les causes d'aquesta tendència però, cal destacar sobretot, el fet del considerable augment de l'ús de les noves tecnologies les quals permeten treballar en format digital envers l'ús dels formats en paper (vegem l'apartat 1.3.1 *Referències documentals* per fer-se una idea de l'augment de les TICs a les organitzacions).

Podem representar també una altra estadística de l'INE, l'Evolució del nombre d'empreses en el sector gràfic a Espanya entre els anys 2008 i 2015:



Font: Directorio Central de Empresas – Movimientos del DIRCE www.ine.es

Extrapolant aquestes dades al mercat a on opera PAPERCO podem confirmar que el mercat del paper presenta una evolució a la baixa i pot fer perillar la vida de l'organització a mig/llarg termini.

D'altra banda, i com també s'ha assenyalat anteriorment, el tema triat és tan important per la pròpia empresa com per l'estudiant ja que el Treball permetrà perfeccionar els coneixements relatius a la gestió del canvi organitzacional, tan importants per l'estudiant, donat l'entorn empresarial actual, caracteritzat per continus canvis i modificacions de gran envergadura i que cada vegada són més radicals i constants.

2.1.2 Redacció de les preguntes i hipòtesis

Així, una vegada definit el tema del Treball en el primer apartat i justificada la seva importància a l'apartat anterior, tant per PAPERCO com per l'estudiant, cal establir les qüestions que es tractaran concretament per tal de poder plantejar el canvi a l'organització del cas a treballar.

A continuació es redacten les preguntes i/o hipòtesis que es contrastaran, amb la seva orientació al treball, tot basant-se en la manera com es donarà resposta a aquestes.

Basant-se en les preguntes clau que es van desenvolupar a l'apartat 1.2.1 *Preguntes clau* dividirem aquestes en tres blocs segons les seves característiques a treballar.

En primer lloc, trobem el bloc de preguntes centrat en *l'estratègia organitzacional*, el qual basa la seva existència en la definició de l'estratègia pròpiament dita de PAPERCO, tant per al curt i com per al llarg termini. Aquest bloc donarà resposta a la definició de l'anàlisi DAFO de l'empresa, tot analitzant l'entorn intern de l'organització i l'entorn extern (competència i mercat). Finalment, es donarà resposta a la pregunta clau del bloc: a quina situació es vol arribar? I això ens permetrà definir les estratègies necessàries per al curt termini i el llarg termini.

Quadre 4: Representació dels tres blocs característics de preguntes

Amb les preguntes clau de l'apartat 1.2.1 *Preguntes clau* es divideixen les preguntes/hipòtesis en tres blocs característics de la informació a obtenir:

L'estratègia organitzacional	Característiques del canvi	El procés de canvi
Quina és l'anàlisi DAFO de la situació de l'empresa?	Quins són els impulsors del canvi?	Definició del procés de canvi (Model de Lewin o model de Kotter?)
A quina situació es vol arribar?	Definició del contingut, el procés i les persones del canvi	Quin serà l'estil de lideratge dels diferents responsables del canvi?
Quina serà l'estratègia de l'empresa en el curt i en el llarg termini	Quin és el grau de novetat?	Canvi de cultura, si o no?
	Quin és el grau de resistència i com es farà front?	I després del canvi, què?

En segon lloc es troba un bloc de qüestions relatives a les *característiques del canvi organitzacional*. Davant un canvi empresarial és de vital importància la identificació i definició de les seves principals característiques, essent aquestes les que defineixen les preguntes a tractar: quins són els impulsors del canvi? Quin és el contingut, el procés i les persones del canvi? Quin és el grau de novetat? i, quin és el grau de resistència al canvi i com es farà front?

Finalment, el tercer bloc engloba les qüestions relatives al propi *procés de canvi* que es realitza a PAPERCO, començant per la definició del model de canvi que s'emprarà (el model de les forces de Kurt Lewin o el model de vuit fases de Kotter), passant a explicar quins seran els diferents estils de lideratge dels diferents responsables del canvi, definir si hi haurà un canvi de cultura organitzacional i definir aquesta si hi haurà, i finalment plantejar un possible futur després de que s'hagi realitzat el canvi.

2.1.3 El resultat esperat i el coneixement derivat del producte

Després de presentar-se els tres blocs de preguntes clau (*l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi*) es pot afirmar que el resultat esperat que es deriva del Treball és el de la definició d'una estratègia a seguir per PAPERCO, una estratègia caracteritzada per un procés de canvi necessari a causa de l'entorn extern de l'empresa i que permetrà establir el camí a seguir per tal d'adaptar-se a les noves exigències del públic objectiu o *target* de l'organització. Així mateix, el coneixement derivat del projecte serà el que s'obté per part de l'estudiant, fonamentalment –en aquest cas concret– sobre la gestió del canvi en l'organització.

2.1.4 Cronograma

Per poder realitzar correctament el desenvolupament del Treball s'aconsella estructurar i planificar el projecte de forma cronològica amb el temps que es representa al Pla docent de

l'assignatura. Així, mitjançant un cronograma representatiu s'estableix la càrrega de treball per les tasques a realitzar i el desenvolupament del projecte:

Activitat	Setmana																			Lliurament	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
Elecció del tema																					4/10/15
Preguntes i hipòtesis																					20/10/15
Recollida d'informació																					4/11/15
Estudi empíric																					20/11/15
Conclusions																					5/12/15
Memòria final																					29/12/15
Defensa																					26/1/16

	Duració de l'activitat
	Presentació de l'activitat

Aquest cronograma representa la càrrega de treball per setmanes estant realitzat a partir del Pla docent de l'assignatura i les dates de lliurament màxim de cada activitat que engloba aquest Treball. Tal i com es pot observar, la memòria final es realitza durant tot el curs lectiu fins a la seva data de publicació ja que es recomanable anar fet cada activitat com una part del global d'aquesta.

3.1.1 Element innovador

Com a element innovador per a aquest punt del Treball s'ha incorporat la realització d'un formulari, el qual s'ha demanat omplir per dos persones responsables de l'organització PAPERCO: el director general i administrador de la societat i el responsable del departament de facturació. Aquest element innovador demostra el fet de realitzar una tasca diferent i distintiva del treball, tot plantejant una forma diferent de trobar respostes al que la resta de gent faria.

**Comentari: s'ha de recordar que el nom PAPERCO es fictici però l'empresa del cas existeix realment. El nom i dades de les persones que han contestat al formulari no es representaran en aquests per tal de guardar la seva confidencialitat. Si la UOC o els responsables de la valoració del Treball necessitessin verificar les dades o justificar la veracitat dels formularis es prega l'enviament d'un missatge a la bústia de l'estudiant demanant la informació necessària.*

El mètode d'obtenció de dades mitjançant un formulari s'ha emprat en aquest apartat per tal de valorar, des de diferents punts de vista i amb persones especialitzades en l'organització en que s'està treballant, el resultat que es vol obtenir a través del canvi. El formulari consta de quatre preguntes basades en els tres blocs característics de qüestions de l'apartat 2.1.2 *Redacció de les preguntes i hipòtesis* i, a les persones citades abans, se'ls ha demanat que les desenvolupin breument.

Les dues primeres preguntes fan referència al primer bloc de qüestions, la tercera pregunta fa referència al segon bloc i la última fa referència al tercer bloc. Amb la primera i segona pregunta es comprova el pensament cohesionat de dos persones destacades a l'empresa sobre l'evolució de les vendes de l'empresa en els últims anys i si creuen que es podrien

buscar nous productes o nous mercats per penetrar. Amb la tercera pregunta s'analitza quins creuen que són els impulsors del canvi que s'està esdevenint. Finalment, amb la última pregunta es comprova quin podria ser el grau de resistència al canvi del personal i el possible estil de lideratge d'aquests responsables creuen que són els impulsors del canvi que s'està esdevenint. Finalment, amb la última pregunta es comprova quin podria ser el grau de resistència al canvi del personal i el possible estil de lideratge d'aquests responsables.

Quadre 5: Formulari de respostes

Formulari de qüestions sobre l'estat present i futur de PAPERCO

Respostes del Director General i Administrador de la societat

- 1 Com creu que ha estat l'evolució de les vendes en els últims anys?

És evident que les vendes han anat decreixent any rere any, no només per la crisi sinó per propi mercat que està marcat per una continua tendència a la eliminació del paper en les empreses.

- 2 Creu que PAPERCO podria trobar nous mercats i/o productes?

I tant que sí. Nous mercats com el digital ens obren moltes portes a l'empresa i productes com les tablets, les pissarres digitals, projectors, etc. ens poden permetre renovar-nos.

- 3 Quins creu que són els motius d'aquesta evolució de les vendes?

El principal motiu durant els últims anys ha estat la crisi però a nivell general és el nostre mercat que cada vegada està menys viu. El paper té els dies comptats. El format digital és el nostre futur.

- 4 Estaria disposat a participar activament en un possible canvi de PAPERCO?

No ens queda més remei que treballar tots i posar-nos les "piles". Es farà tot el que es pugui per renovar-nos i tirar endavant l'empresa.

Respostes del Responsable del departament de Facturació

- 1 Com creu que ha estat l'evolució de les vendes en els últims anys?

Doncs a data d'avui sembla que estem una mica estabilitzats en uns valors semblants als de fa molts anys i a més aquests darrers anys han baixat molt.

- 2 Creu que PAPERCO podria trobar nous mercats i/o productes?

Sí, penso que és possible. Tenim estructura personal, tenim possibilitats i tenim contactes que ens poden obrir nous camins.

- 3 Quins creu que són els motius d'aquesta evolució de les vendes?

Sobretot la crisi però també que les empreses cada vegada inverteixen menys en comprar màquines per fer coses en paper. Ensobrades, per exemple, ja quasi no es compren.

- 4 Estaria disposat a participar activament en un possible canvi de PAPERCO?

Sí, clar que sí. Treballo aquí des de fa anys i m'agradaria ajudar i donar tot el meu suport. Per mi es com un repte.

Analitzant les respostes de les dos persones entrevistades pel formulari podem observar com les respostes són força similars en els dos casos. Totes dues pensen que l'evolució de les vendes és negativa, en termes generals, a llarg termini; tots dos creuen que hi ha possibilitats força properes de trobar nous mercats i/o productes; coincideixen també en que els impulsors

del canvi són la crisi i el declivi de les compres de màquines de tractament de paper envers el món digital; i finalment tots dos es mostren favorables a ajudar i col·laborar amb el canvi.

3 Recollida d'informació

Una vegada s'ha redactat el tema de recerca així com les preguntes i/o hipòtesis que es tractaran és el moment de dissenyar el pla de recollida d'informació de la realitat objecte d'estudi. En aquest apartat es respondrà a l'objectiu que es vol assolir i s'obtindrà la informació necessària per a la realització del Treball –tot revisant la informació existent sense obviar-ne cap, detectant la redundant i triant entre la informació primària de la de nivells inferiors– facilitant la seva consulta posterior. Per tal de poder complir amb els objectius d'aquest apartat es dividirà aquest en tres etapes: apropament a la informació, planificació de la recollida d'informació i utilització de la informació obtinguda.

3.1 Fase 1: apropament a la informació

En aquests moments, amb les TIC en el nivell de desenvolupament que disposen, la informació existent sobre un tema pot ser gairebé inabastable, al temps que la desinformació pot resultar un entrebanc tan gran com el que representa la informació inexacta, defectuosa, incompleta o senzillament no aprofitable. Per això, l'aproximació a la informació es converteix en la principal fase en el procés de recaptació d'informació, ja que desenvolupa la curiositat amb sentit crític. Dit això, en aquesta fase es donarà resposta a interrogants clau com on trobar la informació, quines dades són d'utilitat, com obtenir una determinada informació i què fer amb les dades obtingudes.

Tal i com s'ha comentat en el punt “2.1.2 Redacció de les preguntes i hipòtesis” les qüestions a tractar sobre el cas de PAPERCO es divideixen en tres blocs troncal: *l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi*. Per a cada un d'aquests tres blocs de preguntes i hipòtesis s'analitzarà i es donarà resposta als diferents interrogants citats abans.

3.1.1 L'estratègia organitzacional

El primer bloc de preguntes i hipòtesis pel qual es requereix la informació a analitzar és el que fa referència a l'estratègia organitzacional. En aquest apartat es realitzarà l'anàlisi DAFO (acrònim de debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) de la situació actual de l'empresa, s'analitzarà la situació a la que es vol arribar i l'estratègia de l'empresa en el curt i en el llarg termini.

Per tant, en aquest primer apartat necessitarem informació de l'entorn intern de l'empresa per a poder analitzar les seves debilitats i fortaleses, així com informació relativa a l'entorn extern de l'organització per a les amenaces i oportunitats. Així mateix, a través de l'anàlisi DAFO s'obtindrà la informació necessària per a poder concretar la situació a la que es vol arribar i formular les estratègies de l'empresa per al curt i llarg termini.

Per a la informació relativa a l'anàlisi DAFO i la formulació de les estratègies s'empraran els materials didàctics estudiats al Grau de l'estudiant. En aquest cas concret:

De l'assignatura “Direcció Estratègica” del Grau d'ADE de la UOC s'empen els mòduls 2, 3 i 4, Anàlisi externa de l'empresa, Anàlisi interna de l'empresa i Formulació de les estratègies, respectivament. Font: “Direcció estratègica. UOC. Dr. Luis Ángel Guerras Martín, Dr. José Emilio Navas López, Dra. Eva Rimbau Gilabert”.

Quadre 6: interrogants clau

L'estratègia organitzacional: interrogants clau

Interrogants clau	Respostes
On trobar la informació?	Per a l'anàlisi DAFO trobarem la informació necessària a la pròpia organització. Per a definir les estratègies obtindrem la informació de l'anàlisi DAFO.
Quines dades són d'utilitat?	Les dades d'utilitat que obtindrem seran les obtingudes mitjançant la observació de PAPERCO i el seu entorn. Així mateix, les dades de l'anàlisi DAFO seran molt útils per a definir les estratègies.
Com obtenir una determinada informació?	La informació per a l'anàlisi DAFO s'obtindrà a través de la observació de la empresa, la competència i el mercat en què l'empresa actua.
Què fer amb les dades obtingudes?	Amb les dades obtingudes s'obtindrà l'anàlisi DAFO i es definiran les estratègies a curt i a llarg termini.

3.1.2 Les característiques del canvi

En aquest segon bloc de preguntes serà necessària la informació relativa a les característiques del canvi que sorgeix a PAPERCO. Així, es requereix informació relativa als impulsors del canvi, al contingut, el procés i les persones del canvi, al grau de novetat, de resistència i de com es farà front aquesta.

Quadre 7: interrogants clau

Les característiques del canvi: interrogants clau

Interrogants clau	Respostes
On trobar la informació?	La informació relativa als impulsors del canvi, al contingut, el procés i les persones del canvi i el grau de novetat les obtindrem de la pròpia observació de PAPERCO. La resistència al canvi s'analitzarà sobre una enquesta al personal de l'empresa.
Quines dades són d'utilitat?	Les dades d'utilitat seran aquelles de les obtingudes que ens permetran filtrar i detallar al màxim les característiques del canvi citades abans.
Com obtenir una determinada informació?	La informació l'obtindrem analitzant l'empresa com a persona integrant d'aquesta i responsable del canvi. Així mateix, la informació relativa a la resistència s'obtindrà a través d'una enquesta.
Què fer amb les dades obtingudes?	Amb les dades obtingudes es definiran les característiques del canvi, la resistència i com fer front a aquesta.

Per a la informació relativa a les característiques del canvi, la novetat en el canvi i la resistència s'empraran els materials didàctics estudiats al Grau de l'estudiant. En aquest cas concret:

De l'assignatura Gestió del canvi s'empren tots els mòduls estudiats: El canvi organitzatiu i la Novetat, Models de canvi planificat en les organitzacions, Lideratge i política en el canvi organitzatiu, La cultura organitzativa i l'aprenentatge. Font: "Gestió del canvi. UOC. Josep Burcet Llampayas, Eva Rimbau Gelabert.

3.1.3 El procés de canvi

Finalment, en el tercer bloc es necessita la informació sobre el procés de canvi que es realitzarà, de l'estil de lideratge dels responsables del canvi, sobre si haurà canvi de cultura empresarial i sobre el possible panorama de l'empresa després del canvi.

Quadre 8: interrogants clau

El procés de canvi: interrogants clau

Interrogants clau	Respostes
On trobar la informació?	La informació sobre el procés de canvi <i>per se</i> la trobarem en la informació del punt anterior de les característiques del canvi. Sobre la cultura de l'empresa i els rols de lideratge s'analitzarà l'empresa i el cas de canvi i sobre el futur després del canvi no podrem obtenir dades ni informació enlloc ja que es tracta de quelcom inexistent.
Quines dades són d'utilitat?	Les dades clau seran les que ens donin informació precisa sobre quin tipus de procés de canvi es posarà en marxa i la cultura que hi ha i que hi haurà i els diferents responsables del canvi i el seu estil de lideratge.
Com obtenir una determinada informació?	La informació l'obtindrem mitjançant l'observació de l'empresa.
Què fer amb les dades obtingudes?	Amb les dades obtingudes podrem establir el tipus de procés de canvi, l'estil de lideratge dels responsables del canvi, si hi haurà canvi en la cultura de l'empresa i determinar un possible futur després del canvi.

Per a la informació relativa a les característiques del canvi, la novetat en el canvi i la resistència s'empraran els materials didàctics estudiats al Grau de l'estudiant. En aquest cas concret:

De l'assignatura Gestió del canvi s'empren tots els mòduls estudiats: El canvi organitzatiu i la Novetat, Models de canvi planificat en les organitzacions, Lideratge i política en el canvi organitzatiu, La cultura organitzativa i l'aprenentatge. Font: "Gestió del canvi. UOC. Josep Burcet Llampayas, Eva Rimbau Gelabert.

3.2 Fase 2: planificació de la recollida d'informació

En aquesta fase, en funció del tipus de dades que es volen obtenir, es dissenyaran els instruments adients per a la seva consecució. Es tindrà present en el disseny de la tècnica de recollida que, sigui quin sigui el procediment, la informació ha de ser necessària i útil per a la recerca que s'està iniciant.

De la mateixa manera que abans, dividirem aquesta segona fase segons els tres blocs troncal de qüestions citats en el punt "2.1.2 Redacció de les preguntes i hipòtesis": *l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi*. Per a cada un d'aquests tres blocs de preguntes es dissenyaran els instruments d'obtenció de les dades necessàries per a la següent fase en la qual necessitarem tota la informació per a processar-la i establir relacions amb els objectius del treball.

3.2.1 Cronograma del procés de recollida d'informació

En primer lloc es representa un cronograma del procés de recollida d'informació el qual mostra de manera gràfica com es recollirà la informació en el temps i com es va emprant aquesta progressivament en els punts següents.

Informació a recollir	Dies necessaris							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Anàlisi DAFO								
Formulació Estratègies								
Característiques del canvi								
Resistència i novetat al canvi								
El procés de canvi								

	Duració de la recollida d'informació
	Informació llesta

Tal i com podem observar, en primer lloc es necessària la informació relativa a l'entorn intern i extern de l'empresa i obtenir les seves debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats, és a dir, el DAFO de PAPERCO. Amb aquesta informació estem en disposició de formular les estratègies de l'empresa i la seva visió de futur. Una vegada es tenen les estratègies i la visió es tindran les eines que permetran obtenir la informació per a definir les característiques del canvi. Finalment, amb les característiques del canvi es podrà recaptar la informació sobre la resistència, la novetat i el procés de canvi que es realitzarà.

3.2.2 L'estratègia organitzacional

Tal i com hem vist en apartats anteriors en aquest primer bloc de qüestions i hipòtesis ha de quedar representada una anàlisi DAFO de PAPERCO, la qual ens servirà per a desenvolupar les estratègies a curt i a llarg termini, tot presentant-nos la visió de l'organització o allò on es vol arribar en l'apartat final de la Fase 3: utilització de la informació obtinguda.

Quadre 8: L'anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO de PAPERCO

1. Anàlisi interna

Debilitats

- a) Estructura petita: l'empresa presenta una estructura massa petita com per poder realitzar segons quins projectes d'envergadura nacional.
- b) Coneixements del personal: el personal de l'organització presenta uns coneixements grans sobre maquinària de tractament de paper però no coneixen altres productes amb aspectes més informàtics o de les noves tecnologies que podrien obrir nous ventalls.

Fortaleses

- a) Ampli ventall d'oferta: PAPERCO disposa d'una gran quantitat de productes dels principals fabricants així com una cartera molt gran de nous possibles proveïdors de noves tecnologies.
- b) Orientació al servei: L'empresa té com a prioritat satisfer les necessitats dels clients, mitjançant la millora continua dels seus processos i serveis. Per exemple, la resposta del Servei D'assistència Tècnica s'ha reduït a menys de 24h a l'àrea metropolitana de Barcelona en l'últim any i les noves incorporacions de venedors exigeixen que prèviament aquests hagin estat tècnics per garantir un òptim coneixement dels productes.
- c) Bon posicionament nacional: encara que l'estructura és petita l'empresa presenta un bon posicionament a nivell nacional i un gran nombre de clients repartits per tot l'àmbit nacional gracies a diversos productes que es poden vendre on-line i que han permès la fidelització a distància de moltes empreses.

2. Anàlisi externa

Amenaces

- a) Intensa competència: el sector de la maquinària d'oficina presenta un elevat nombre de competidors.
- b) Productes de cost baix: l'aparició de maquinària de fabricació Xinesa i d'altres països amb costos de producció més baixos està provocant una disminució de les vendes de la maquinària de PAPERCO.
- c) Desaparició del format paper: cada vegada les empreses empen menys el format paper en les seves diverses accions i s'opta més pel format digital.

Oportunitats

- a) Noves tecnologies: l'ús de les noves tecnologies cada vegada és major en les empreses i aquestes requereixen cada vegada més maquinària especialitzada per emprar en el seu dia a dia.
- b) Conscienciació amb el medi ambient: l'interès per les empreses de cuidar el medi ambient pot ser considerat com una oportunitat per a PAPERCO en el sentit que, entre d'altres màquines, també hi ha la comercialització de les destructores de paper i màquines de reciclatge.

	Desfavorable <i>Amenaces</i>	Favorable <i>Oportunitats</i>
Elements externs	Intensa competència Productes de cost baix Desaparició del paper	Noves tecnologies Conscienciació amb el medi ambient
	<i>Debilitats</i>	<i>Fortaleses</i>
Elements interns	Estructura petita Coneixement del personal	Ampli ventall d'oferta Orientació al servei Bon posicionament nacional

3.2.3 Les característiques del canvi

En aquest segon apartat haurem de recollir i representar la informació relativa als coneguts impulsors del canvi, el contingut, el procés i les persones del canvi, el grau de novetat i la resistència.

Seguint a Anderson i Ackerman-Anderson (2010), es poden distingir set forces o impulsors del canvi, i classificar-les segons si estan relacionades amb l'activitat econòmica i empresarial o amb les persones. Així, els impulsors relacionats amb l'activitat de l'empresa són l'entorn, el mercat, el negoci i l'organització. D'altra banda, els impulsors relacionats amb les persones són la cultura, el comportament i els esquemes o mapes mentals dels directius i empleats.

Font: Adaptació dels materials de la UOC. D.Anderson; L. Ackerman-Anderson (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

Els impulsors del canvi

Per al cas de PAPERCO, analitzant l'empresa com a responsable de la gestió del canvi s'observa que els impulsors del canvi estan clarament relacionats amb l'activitat de l'empresa:

1. Mercat: els requisits dels clients determinen què és necessari per a continuar tenint èxit al mercat. Així, la reducció de la demanda de maquinària per emprar els sistemes digitals és un impulsor.
2. Negoci: la pròpia visió estratègica implica un impulsor ja que esdevé allò que ha de fer l'empresa per a tenir èxit a llarg termini. Seria la visió.

Característiques del canvi

Qualsevol transformació, per a tenir èxit, requereix que es pari esment a tres àrees crítiques: el contingut, les persones i el procés. El contingut es refereix a què ha de canviar a l'organització; la idea de persones es refereix a la dinàmica humana del canvi; i el procés es refereix a com es planificarà, dissenyarà i implantarà el canvi.

Font: Adaptació dels materials de la UOC. D.Anderson; L. Ackerman-Anderson (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer

Així, en el cas de PAPERCO, el contingut es refereix al que s'ha de canviar per tal d'adaptar-se a la nova realitat. Canviar el tipus de producte que s'ofereix o adaptar-lo, és a dir, adaptar-se a les noves necessitats dels clients i oferir quelcom diferent a la maquinària de tractament de paper. L'estudi de la DAFO ens permet veure cap a on s'ha d'anar en aquest sentit. D'una altra banda, les persones del canvi fa referència a tot el personal de l'organització, no només els responsables sinó de tot el personal. Aquests seran els que s'encarregaran de factors importants com el lideratge, la gestió del canvi, aportar idees o, també, de posar resistència al canvi.

El grau de novetat i de resistència

En el cas que s'està analitzant el grau de novetat té un caràcter elevat en tant que els protagonistes del canvi estan acostumats a un mercat que porta molts anys funcionant pràcticament igual, sense canvis importants. El canvi que es proposa canviarà les bases de funcionament de l'organització, del format paper al digital i, per tant, el grau de novetat serà elevat pels seus integrants.

Per una altra banda, segons vam poder observar al Quadre 5 del formulari de respostes entre els treballadors analitzats sembla que el grau de resistència al canvi serà força baix ja que tots estan disposats a treballar activament per tal de tirar endavant l'organització. No obstant, sempre pot aparèixer certa resistència al canvi derivada d'aspectes puntuals de cada lloc de treball concret. S'hauria d'analitzar aquesta en cada cas concret segons anés apareixent.

3.2.4 El procés de canvi

Finalment, en aquest tercer apartat, es recull la informació relativa al propi procés de canvi, el tipus de lideratge dels responsables del canvi i el possible escenari futur de l'empresa després del canvi.

Analitzant les dades anteriors l'empresa ha d'establir un procediment d'aplicació del canvi, com és el cas del model de vuit passos de John Kotter. Entre els diferents models existents aquest model sembla el més adient pel tipus de canvi de que es tracta. És un dels models més coneguts, apareix en el llibre *Leading Change*, i es ple d'exemples pràctics. La informació necessària per a desenvolupar aquest model es troba en les dades exposades anteriorment i no s'ha d'incorporar res nou, simplement estructurar-lo en cada pas dels vuit que es detallaran en l'apartat següent.

3.3 Fase 3: utilització de la informació obtinguda

El procés de recollida d'informació que s'ha realitzat en les fases anteriors ens ofereix unes dades que s'han de processar. Mitjançant aquesta fase s'establiran les relacions adients entre les informacions seleccionades i els objectius del treball i, finalment, podrem redactar el marc teòric partint de la informació recollida situant el Treball en aquest context.

Així, amb la informació que s'ha recaptat i definit, s'està en disposició de donar resposta als objectius de l'empresa que es van definir a l'apartat "1.2.1 Les preguntes clau" d'aquest Treball. Algunes d'aquestes qüestions o objectius ja han estat definits en els punts anteriors –com ara l'anàlisi DAFO–. Els objectius que queden per definir es representaran a continuació, tot establint les relacions adients entre la informació seleccionada i el mateix objectiu.

Objectiu 1: Cap a quina situació es vol arribar.

Aquesta és la pregunta més important de totes i defineix el motiu del Treball. El que realment hem de fer en aquest punt es, mitjançant la informació que tenim, definir la visió de PAPERCO.

La visió reflecteix la imatge mental de la trajectòria de l'empresa en el seu funcionament. Per tant, fa referència a la percepció actual del que serà o hauria de ser l'empresa en el futur i estableix els criteris que l'organització ha d'utilitzar per fixar el camí que s'ha de seguir.

Així, podem definir la seva visió de la següent manera:

PAPERCO treballarà durament per oferir als seus clients el que necessiten en tot moment i per això oferirà les tecnologies necessàries per al funcionament del dia a dia a les organitzacions, tot adaptant la seva estructura en el necessari per oferir sempre la major qualitat.

Objectiu 2: Quina és l'estratègia de l'empresa en el curt i en el llarg termini?

Per tal de definir les estratègies que s'han fixat com a objectius emprarem la informació que ens ofereix l'anàlisi DAFO.

Recordem que s'ha exposat que com a elements externs es disposava de dues oportunitats: les noves tecnologies i la conscienciació amb el medi ambient. Com a elements interns es disposa de les fortaleces següents: ampli ventall d'oferta, orientació al servei i bon posicionament nacional.

No hem d'oblidar, no obstant, que hi ha les amenaces externes de la intensa competència, els productes de cost baix fabricats a països més econòmics en producció i la desaparició del format paper. També hem de tenir present que l'empresa presenta a data d'avui una estructura petita.

Amb això podem aprofitar les fortaleces i les debilitats i definir la estratègia a curt termini de la següent manera, caracteritzada per objectius continus:

S'intentarà aprofitar l'oportunitat de la conscienciació amb el medi ambient per augmentar les vendes a curt termini de maquinaria relacionada amb el reciclatge (destructures industrials de reciclatge de paper i envasos), tot aprofitant el bon posicionament a nivell nacional de que es disposa.

S'abordarà el problema de la estructura petita contractant personal nou format no sols en maquinaria de tractament de paper sinó en les noves tecnologies. S'aprofitarà aquest nou coneixement per aportar noves idees de desenvolupament organitzacional. A través d'aquest nou coneixement es podrà fer front a la intensa competència podent oferir nous productes.

De la mateixa manera que amb l'estratègia a curt termini, analitzant els resultats obtinguts amb el DAFO definirem les claus de l'estratègia a llarg termini:

PAPERCO ha de modificar la seva oferta de productes i s'adaptarà a la nova realitat buscant productes substitutius a la maquinaria de tractament de paper. Les noves incorporacions de personal, especialitzades en les noves tecnologies, hauran d'anar creant a l'empresa el know-how necessari per desenvolupar els nous productes i així fer front a l'amenaça de la desaparició del paper a les organitzacions.

D'altra banda, la conscienciació amb els clients potencials de la qualitat sobre en els productes i serveis de PAPERCO permetrà diferenciar l'estratègia de diferenciació de l'empresa en producte enfront d'altres que ho fan en costos i posicionar l'organització com a empresa de qualitat i no de preus baixos. Així es podrà fer front a les amenaces dels productes a cost baix.

Es crearà un sub-departament de les TICs encarregat de la innovació sobre productes i/o serveis relacionats amb solucions amb el medi ambient per tal d'aprofitar aquest gap de mercat o oportunitat que sorgeix en l'entorn extern de l'empresa.

Objectiu 3: Estil de lideratge dels responsables del canvi.

Donat el tipus de canvi i la manca de capacitats que s'ha pogut veure mitjançant l'anàlisi DAFO el tipus de lideratge innovador com el tipus Coach serà el més adient per a PAPERCO. Un tipus de líder que doni ànims i suport a la gent perquè intenti coses noves i desenvolupi les seves capacitats.

Objectiu 4: Com serà el procés de canvi? Definició del procés.

Donada tota la informació que hem analitzat fins ara i el tipus de canvi planificat que presenta PAPERCO, el procés de canvi estarà preferentment caracteritzat pel model de vuit passos de John Kotter.

També hem vist que l'estil de lideratge idoni pel tipus de canvi a que s'enfronta l'empresa és un model de Coach però, a part de conèixer les característiques que ha de reunir qui lideri el procés de canvi, és necessari analitzar com ha d'aplicar les seves competències al llarg d'aquest procés. Per a això, seguint a Cameron i Green (2000) en la seva proposta sobre les diferents actuacions necessàries per part d'un líder, analitzarem les competències necessàries juntament amb la definició de cada etapa del procés de canvi de Kotter:

Quadre 9: Els vuit passos del procés de canvi de John Kotter i les competències de Cameron i Green

Fase del canvi	Competències socials del Coach líder	Competències personals del Coach líder
1- Establir la necessitat de canvi: el líder ha de fer visible el problema a través de debats.	Influir, comprendre, investigar, presentar, escoltar.	Gestionar les emocions, mantenir la integritat, tenir valor, ser pacient, conèixer-se a un mateix.
2 - Construir l'equip per al canvi: el Coach agruparà la gent adequada i crearà equip.	Coordinar reunions, facilitar debats, construir relacions, equips, etc.	Consciència social i de l'organització, de si mateix, de les emocions, iniciativa, etc.
3- crear visió i valors: el líder treballa amb el grup per a crear una imatge d'èxit.	Iniciar pluja d'idees, fomentar el pensament divergent i creatiu, preveure el futur, etc.	Pensament estratègic, temps per reflexionar, consciència social, orientació a l'assoliment, gestió de les emocions.
4- Comunicar i atreure: el líder Coach comunicarà la direcció que seguirà, li dona sentit, serà clar respecte als terminis i deixa que la gent sàpiga quin rol tindran.	Persuadir, atreure, presentar amb passió, escoltar, ser assertiu, usar formes de comunicació creatives.	Paciència, anàlisi de com presentar a diferents audiències, emocions enfront resistència, empatia.

<p>5- Donar autoritat als altres: el líder encomanarà a les persones implicades la creació de la nova visió amb tasques clau.</p>	<p>Aclarir l'elecció d'objectius, delegar bé, assessorar, etc.</p>	<p>Paciència, anàlisi de les presentacions, consciència social, empatia, adaptabilitat, etc.</p>
<p>6- 7- Notar les millores i energitzar: el líder Coach es manté interessat en el procés amb capacitat d'equilibrar diferents projectes i iniciatives</p>	<p>Exercir correctament el rol de patrocinador, predicar amb exemple, recompensar i compartir l'èxit, aprofitar les noves idees.</p>	<p>Fermesa de propòsit, consciència de l'organització i social, empatia, gestió de les emocions, orientació a l'assoliment.</p>
<p>8- Consolidar: el líder fomenta que la gent faci balanç d'on estan i que reflexionin amb el que han aconseguit</p>	<p>Revisar objectivament, celebrar l'èxit, donar retroalimentació positiva abans de passar al següent, etc.</p>	<p>Consciència social, empatia, orientació a l'assoliment, reflexions amb temps, fermesa de propòsit.</p>

Font: adaptació de Cameron i Green (200 167-168) i materials de la UOC de Gestió del canvi.

4 Estudi empíric

Ara que es té la proposta de recerca i recollida d'informació s'han d'analitzar les dades. En aquest quart apartat del Treball s'analitzaran aquestes tot tenint en compte una sèrie de punts que són necessaris per a tenir un estudi empíric de qualitat: definició de l'ús de les dades (teoria i mètode) i per a què (preguntes de recerca); anàlisi teòric - metodològic per a explotar les dades obtingudes; validació dels resultats a través d'un test de significativitat o representativitat; desenvolupament de les evidències de nous coneixements; i elaboració d'una primera configuració de conclusions.

Així, dividirem aquesta activitat en cinc apartats clau que englobaran els punts anteriors: planificació temporal, redacció de la situació i evolució de les principals variables econòmiques, treball de camp i anàlisi dels resultats i conclusions.

4.1 Planificació temporal

En aquest primer apartat representarem amb un cronograma la repartició temporal de les tasques que es realitzen en aquest quart procés del Treball.

Tasques a realitzar	Dies necessaris							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Redacció de la situació i evolució								
Treball de camp								
Anàlisi de les dades								
Conclusions								

	Inici del procés
	Informació llesta

Tal i com podem observar, es començarà l'estudi per la redacció de la situació i l'evolució de les principals variables econòmiques representatives de la nostra organització, tot tenint en compte com s'usaran les dades i el mètode i quines seran les preguntes de recerca. Podem observar que el següent pas serà el treball de camp pròpiament dit, el qual ens permetrà passar al següent punt en el qual es realitzarà una anàlisi teòrica - metodològica per a explotar les dades obtingudes a l'apartat anterior i realitzar un test de significativitat o representativitat. Finalment, en l'últim apartat es realitza un desenvolupament dels nous coneixements obtinguts amb l'estudi empíric i unes conclusions preliminars.

4.2 Redacció de la situació i evolució

En l'anterior apartat del present Treball s'ha realitzat una anàlisi DAFO per tal de trobar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de l'empresa PAPERCO. Entre les diferents amenaces trobades s'ha destacat el fet que el paper, protagonista principal de la maquinaria que subministra l'organització, està desapareixent de les empreses en els seus tràmits diaris. Entre els diferents motius d'aquesta desaparició s'intuïa l'avenç de les noves tecnologies i la seva incorporació cada vegada major a les empreses.

En aquest apartat, i els següents, s'analitzarà estadísticament aquesta relació a través de la *tècnica de la correlació lineal* i el *coeficient de Pearson* per tal d'estudiar la relació entre la desaparició del paper en les empreses i l'impacte de les noves tecnologies en aquestes i poder

donar resposta significativa a l'amenaça intuïda a l'anàlisi DAFO. Per a donar resposta a aquesta qüestió analitzarem l'evolució del nombre d'empreses i les vendes netes del sector de les arts gràfiques –és el més semblant i representatiu del cas de PAPERCO- i la seva relació amb l'evolució de la implantació de Internet a les empreses.

La tècnica de la correlació lineal s'empra quan interessa estudiar si hi ha algun tipus de relació entre dues variables aleatòries, sense que a priori hi hagi d'haver cap relació de causalitat entre elles. El paràmetre que mesura la correlació lineal és el Coeficient de Pearson :

$$r = \frac{\text{Cov}(X, Y)}{s_x s_y}$$

El seu valor oscil·la entre -1 i +1. Si aquest està pròxim a +1 direm que la correlació tendeix a ser lineal directa (majors valors d'una variable s'associen a majors valors de l'altra). Si s'aproxima a -1 ens indicarà que la relació entre les dues variables tendeix a ser lineal inversa (majors valors d'una variable estan relacionats amb menors valors de l'altra).

Font: Adaptació del Mòdul 3: Regressió lineal simple de l'assignatura "Estadística Aplicada" del Grau d'ADE de la UOC

4.3 Treball de camp

En aquest punt es seleccionen les dades i les diferents fonts d'informació per tal de realitzar l'anàlisi estadística i/o l'estudi empíric que ens engloba.

De manera concreta, es treballarà amb dades obtingudes a l'"*Instituto Nacional de Estadística*" (www.ine.es) de la "*Encuesta Industrial de empresas*" y les dades referents a "*Indicadores del sector TIC*". Totes dues fonts de dades les recapta l'INE anualment.

De l'enquesta industrial d'empreses s'empraran les següents dades:

Quadre 10: dades de l'INE sobre l'Enquesta Industrial d'Empreses

Encuesta Industrial de Empresas. CNAE 09/93											
Resultados Nacionales de Artes gráficas y reproducción de soportes grabados											
	Total										
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Nº Empresas por sector de actividad (unidades: Nº Empresas)	14.383	7.965	8.570	9.273	9.618	10.120	9.869	10.189	10.007	10.411	9.337
Ventas netas de productos (unidades: Miles de Euros)	20.709.156	21.188.343	23.498.751	23.384.032	22.795.108	27.882.759	27.059.794	26.445.303	24.993.386	24.104.205	23.213.130

Notas: En 2011 se mejora y amplia la cobertura del sector energético (CNAE 35) incorporando al marco de la encuesta empresas no incluidas con anterioridad. En 2013 la encuesta amplia su ámbito poblacional y territorial, extendiendo su cobertura a las empresas sin asalariados e incorporando las empresas de Ceuta y Melilla. Además, se mejora la cobertura del sector de gestión de residuos (CNAE 38). Como consecuencia de estas incorporaciones, la evolución reflejada por las variables económicas en relación con años anteriores, obedece no sólo a posibles cambios reales producidos en ese período sino también al incremento derivado de las citadas actualizaciones de la población objeto de estudio. A partir del año de referencia 2002 y como consecuencia de la aplicación de la nueva CNAE93-Rev.1, en la que desaparece la diferenciación entre productos CECA y no CECA, el sector 55 incluye toda la fabricación de productos básicos de hierro, acero y ferrosaleaciones, actividad que en la anterior CNAE aparecía desglosada en dos ramas: la fabricación de productos básicos de hierro, acero y ferrosaleaciones (CECA), incluida en el sector 55, y la producción de ferrosaleaciones no CECA y otros procesos de transformación del hierro y del acero, incluida en el sector 57.

Font: Adaptació pròpia a partir de l'"Instituto Nacional de Estadística" Copyright INE 2015

En aquest cas podem observar que s'han escollit dades referents al nombre d'empreses per sector d'activitat i dades referents a les vendes netes de productes d'aquest mateix sector. S'ha tingut en compte el sector de les Arts gràfiques i reproducció de suports gravats ja que és tracta del sector que més s'assembla al de l'empresa PAPERCO i el podem emprar com a representatiu del cas d'estudi.

De la mateixa manera, les dades referents als indicadors del sector TIC que s'empraran seran les següents:

Quadre 11: dades de l'INE sobre els Indicadors del sector TIC

Indicadores del sector TIC											
Sector TIC. Evolución 2003-2013											
Principales indicadores del uso de las TIC y del Comercio Electrónico por ramas de actividad del sector TIC, tipo de indicador y periodo.											
	Empresas con conexión a Internet y sitio/página web										
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
TOTAL SECTOR EMPRESARIAL (unidades: porcentaje)	75,8	71,6	71	67	63,9	58,9	57,5	51,9	50,1	48,3	45,5

Notes: Encuesta sobre el Uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas Sector TIC según CNAE 2009: 2611, 2612, 2620, 2630, 2640, 2680, 4651, 4652, 5821, 5829, 6110, 6120, 6130, 6190, 6201, 6202, 6203, 6209, 6311, 6312, 9511, 9512. Los datos referentes a TIC (Internet, Web, Banda Ancha Fija) son del primer trimestre del año posterior al indicado. Los datos referentes a las TIC (Web, Banda Ancha) son porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet.

Font: Adaptació pròpia a partir de l'"Instituto Nacional de Estadística" Copyright INE 2015

En aquest cas s'ha emprat el conjunt de tot el sector empresarial sense diferenciar per branques d'activitat. S'ha optat per analitzar les dades referents a l'evolució del nombre d'empreses amb connexió a Internet i pàgina web ja que es tracta d'un dels principals indicadors històrics de l'evolució de les TIC a les organitzacions.

4.4 Anàlisi de les dades

A continuació es realitzaran els càlculs i les anàlisis pròpiament dits. En primer lloc, calcularem el coeficient de correlació de Pearson entre les variables "Nombre d'empreses per sector d'activitat" i "Empreses amb connexió a Internet i pàgina web". En segon lloc, es procedirà a calcular de la mateixa forma però entre les variables "Vendes netes de productes" i "Empreses amb connexió a Internet i pàgina web".

Quadre 12: Anàlisi de la correlació de Pearson

Anàlisi de la correlació lineal entre variables "Nombre d'empreses per sector d'activitat" i "Empreses amb connexió a internet i pàgina web":

Amb les dades de que disposem i que hem obtingut a traves de l'INE es determinarà el tipus de correlació que existeix entre les variables mitjançant el coeficient de Pearson.

En primer lloc hem de tenir en compte que el coeficient es calcula amb la següent fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

on r = Coeficient de correlació lienal

$$x = X - \bar{X} ; y = Y - \bar{Y}$$

En el nostre cas x serà la variable “Nombre d’empreses per sector d’activitat” i y serà la variable “Empreses amb connexió a internet i pàgina web”. Les anomenarem així a partir d’ara.

En primer lloc calcularem la mitjana aritmètica de les variables x i y :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

I a continuació omplirem la següent taula tot posant les dades de les variables (en ordre vertical en comptes d’horitzontal):

	X	Y	$x = X - \bar{X}$	$y = Y - \bar{Y}$	x^2	$x \cdot y$	y^2
	14.383,00	75,80	4.406,45	15,66	19.416.841,66	69.021,10	245,35
	7.965,00	71,60	-2.011,55	11,46	4.046.315,12	-23.059,63	131,41
	8.570,00	71,00	-1.406,55	10,86	1.978.370,12	-15.280,20	118,02
	9.273,00	67,00	-703,55	6,86	494.976,21	-4.828,88	47,11
	9.618,00	63,90	-358,55	3,76	128.554,84	-1.349,43	14,16
	10.120,00	58,90	143,45	-1,24	20.579,21	-177,36	1,53
	9.869,00	57,50	-107,55	-2,64	11.566,02	283,53	6,95
	10.189,00	51,90	212,45	-8,24	45.136,93	-1.749,85	67,84
	10.007,00	50,10	30,45	-10,04	927,48	-305,65	100,73
	10.411,00	48,30	434,45	-11,84	188.750,75	-5.142,36	140,10
	9.337,00	45,50	-639,55	-14,64	409.018,39	9.360,62	214,22
Suma	109.742,00	661,50			26.741.036,73	26.771,88	1.087,43
Mitjana aritmètica X o Y	9.976,55	60,14					

Ara, substituint a la fórmula del coeficient tenim:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{26.771,88}{\sqrt{(26.741.036,73)(1.087,43)}} = \boxed{0,1570}$$

Podem dir que existeix una correlació positiva molt moderada.

**Comentari: encara que s’ha representat pas a pas com realitzar el càlcul del coeficient de Pearson, el podríem haver realitzat automàticament mitjançant el Excel i la fórmula “COEF.DE.CORREL(;)”.*

Com que hem obtingut un valor del coeficient que demostra una correlació positiva molt moderada, el que podem realitzar ara per tal d’afinar els càlculs es realitzar el coeficient per als anys 2007-2012, on l’evolució ha estat més acord amb el que esperàvem (disminució de les empreses del sector de les arts gràfiques i augment de les empreses amb internet i pàgina web) i sense l’any 2013 que presenta uns valors atípics i no representatius a causa de la modificació de la CNAE apuntada a la nota del quadre 10.

Així, ara ja amb el Excel calculem que el coeficient de Pearson per a les variables estudiades i en el període d'anys que compren 2007 i 2012 és:

$$r = -0,9307$$

Tal i com s'ha afirmat al començament, aquest resultat negatiu del coeficient tan proper a -1 ens indica una correlació quasi perfecta negativa, és a dir, que quan una variable augmenta l'altra es redueix o, el que és el mateix, conforme augmenta el nombre d'empreses amb connexió a internet i pàgina web és redueix el nombre d'empreses del nostre sector d'activitat.

Ara, per obtenir més informació, calculem el **coeficient de determinació** el qual ens determina quin percentatge de canvi en Y es explicat per un canvi en X.

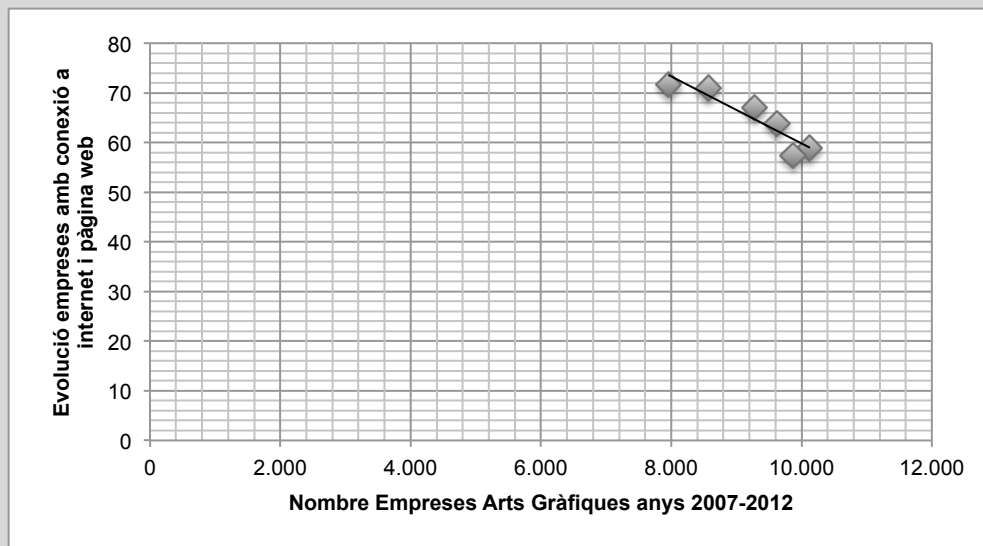
Es calcula com: Coeficient de determinació = r^2

I per al nostre segon cas quedaria:

$$r^2 = 0,8662$$

Així, podem afirmar que 86,62% del canvi de la variable "nombre d'empreses per sector d'activitat" s'explica pels canvis en la variable "empreses amb connexió a internet i pàgina web".

Finalment també podem representar un diagrama de dispersió realitzat amb Excel per poder veure gràficament la correlació entre les dues variables analitzades:



A continuació passarem a l'anàlisi de l'altra variable i observarem la seva correlació respecte a l'evolució de les TICs.

Quadre 13: Anàlisi de la correlació de Pearson II

Anàlisi de la correlació lineal entre variables “Vendes netes de productes” i “Empreses amb connexió a internet i pàgina web”:

En aquest segon cas procedirem a analitzar la correlació existent entre les variables Vendes netes de productes i Empreses amb connexió a Internet.

Així, a través de la fórmula del coeficient de correlació de Excel obtenim que per al període complet que analitzem del 2003 al 2013 el coeficient és:

$$r = -0,5459$$

De la mateixa manera que abans, si volem analitzar amb un període més acotat podem calcular el mateix per als anys 2007 al 2012 (per tal de tenir el mateix període exactament que abans):

$$r = -0,9062$$

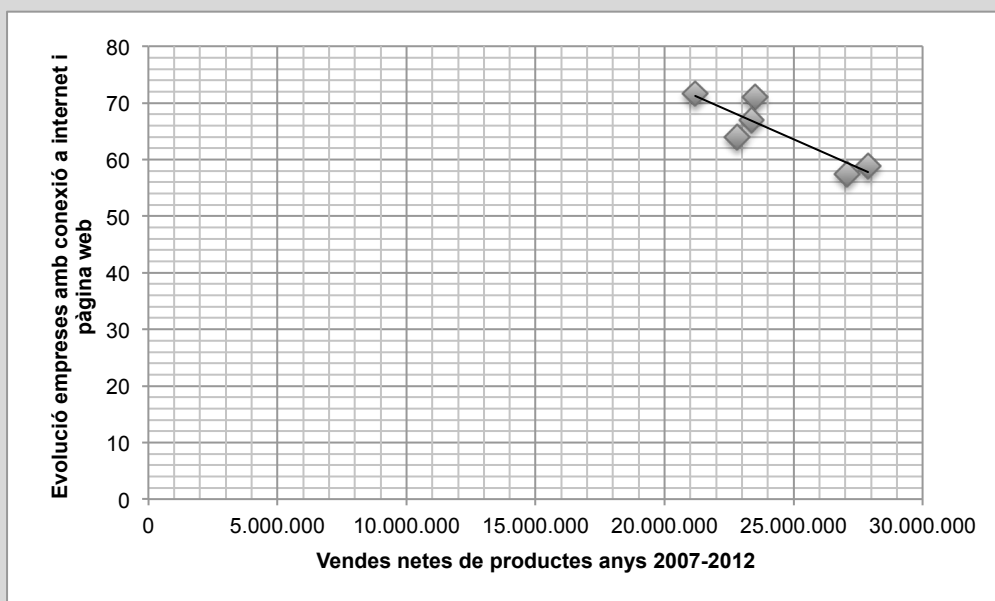
De la mateixa manera que amb l'anterior variable, aquest resultat negatiu del coeficient tan proper a -1 ens indica una correlació quasi perfecta negativa, és a dir, conforme augmenta el nombre d'empreses amb connexió a internet i pàgina web és reduïxen les vendes netes de productes del sector de les arts gràfiques.

Si calculem el **coeficient de determinació**, el qual ens determina quin percentatge de canvi en Y es explicat per un canvi en X, tindrem que:

$$r^2 = 0,8212$$

Podrem afirmar doncs que el 82,12% del canvi de la variable “Vendes netes de productes” s'explica pels canvis en la variable “empreses amb connexió a internet i pàgina web”.

El diagrama de dispersió realitzat amb Excel per poder veure gràficament la correlació entre les dues variables analitzades quedaria així:



4.5 Conclusions

En aquest últim apartat s'exposaran les conclusions preliminars a que s'ha arribat (a falta del punt 5 d'aquest Treball sobre les conclusions) arrel de l'anàlisi que s'ha realitzat en l'apartat anterior. Totes elles han estat explicades progressivament després de cada càlcul o gràfic en l'apartat anterior, així, aquest apartat de conclusions és un resum de l'anàlisi anterior.

En primer lloc, hem analitzat dos variables independentment, l'evolució del nombre d'empreses del sector de les arts gràfiques i l'evolució de les seves vendes netes, amb una altra variable representativa de l'evolució de les TIC a les organitzacions, evolució del nombre d'empreses amb Internet i pàgina web. En tots dos anàlisis hem pogut determinar que l'evolució positiva de les TIC a les empreses ha fet que hi hagi una tendència negativa en les variables representatives de l'evolució del sector de les arts gràfiques.

En tots dos casos s'ha pogut comprovar una correlació negativa quasi perfecta (quasi arriba a -1). De manera intuïtiva i gràfica es pot comprovar aquesta evolució a través dels diagrames de dispersió i la línia de regressió representada.

També, s'ha analitzat el coeficient de determinació el qual, en tots dos casos, demostra que el canvi de les variables evolució del nombre d'empreses del sector de les arts gràfiques i l'evolució de les seves vendes netes ve explicat per més d'un 80% per un canvi en la variable evolució del nombre d'empreses amb Internet i pàgina web.

En segon lloc, l'anàlisi DAFO efectuat a l'apartat 3 d'aquest Treball ens va permetre analitzar més amenaces a banda de l'evolució de les noves tecnologies a les organitzacions. Per tant, encara que hem fet aquesta anàlisi com una correlació lineal simple, no hem de pensar que aquestes són l'únic motiu de l'evolució del sector de les arts gràfiques i l'entorn de PAPERCO.

En conclusió, PAPERCO pot afirmar que l'evolució d'ús de les TICs a les organitzacions es estadísticament representativa de la disminució de les seves vendes i desaparició d'empreses del seu sector, o el que és el mateix, és estadísticament una amenaça tal i com es va preveure a l'anàlisi DAFO i, per tant, el coneixement generat amb aquest estudi empíric és fidel al que s'esperava. Això sí, no ha d'oblidar la resta d'amenaces que es van representar.

5 Conclusions

En aquest apartat del Treball de recerca s'extreuen les conclusions a les que s'ha arribat a través de les diferents fases de l'estudi. Aquest apartat és clau en l'estudi ja que és on queden reflectides les contribucions aportades en el treball i els diferents resultats a que s'ha arribat.

Aquest últim apartat quedarà caracteritzat per sis aspectes clau: aportació de la recerca feta al nostre coneixement sobre l'objecte estudi i també sobre el camp en el qual s'està contribuint; implicacions de la recerca per a la presa de decisions; reflexió sobre l'adequació dels mètodes d'anàlisi, existència d'evidència i/o mètodes alternatius o complementaris; comparació de les conclusions amb altres estudis; identificació de possibles preguntes sense resposta; i finalment es redactaran algunes recomanacions sobre polítiques de l'empresa arrel de les anàlisis realitzades.

Així, en els següents apartats s'analitzarà cada un dels sis aspectes clau detallats tot començant, com en els anteriors punts, per un cronograma amb la planificació temporal.

5.1 Planificació temporal

Començarem amb aquest primer apartat representant amb un cronograma la repartició temporal de les tasques que es realitzen en aquesta cinquena etapa del Treball.

Tasques a realitzar	Dies necessaris									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Aportacions de la recerca										
La recerca i la presa de decisions										
Adequació dels mètodes d'anàlisi i l'evidència										
Comparació de conclusions										
Preguntes sense resposta										
Recomanacions										

	Inici del procés
	Informació llesta

Podem veure al cronograma que aquesta darrera part tindrà una càrrega de treball equànime entre les diferents tasques a realitzar. Es començarà per l'anàlisi de l'aportació del Treball fet al coneixement sobre l'objecte estudi i també sobre el camp en el qual s'està contribuint; es continuarà per la demostració de les implicacions de la recerca per a la presa de decisions de l'organització; seguit es farà la reflexió sobre l'adequació dels mètodes d'anàlisi, existència d'evidència i/o mètodes alternatius o complementaris; es necessitarà un altre dia per a la comparació de les conclusions amb altres estudis; es procedirà a la identificació de possibles preguntes sense resposta; i, finalment, es redactaran algunes recomanacions sobre polítiques de l'empresa arrel de les anàlisis realitzades.

5.2 Aportacions de la recerca

En aquest segon apartat s'analitzarà, en forma de conclusió, l'aportació feta al nostre coneixement sobre l'objecte d'estudi però també sobre el camp en el qual s'ha treballat: la gestió del canvi empresarial.

A l'apartat 1.1.1 *Establiment i aplicació dels criteris per a la selecció del tema* es van definir dos criteris troncats que havien portat a la selecció del tema d'aquest Treball: d'una banda, s'havia de tractar d'un Treball que permetés acabar de polir els coneixements obtinguts amb aquelles

assignatures relacionades amb la gestió del canvi empresarial i, d'una altra banda, es volia que la recerca tingués un caràcter pràctic perquè es pogués emprar en la vida real i professional de l'estudiant.

Així, per una banda, hi ha l'aportació feta al nostre coneixement sobre l'objecte d'estudi, és a dir, aquella aportació que ha permès donar un caràcter pràctic al Treball orientant-lo a la vida professional de l'estudiant. S'ha analitzat el cas de l'empresa semi - fictícia de PAPERCO, tot donant resposta a les preguntes clau que es van definir (situació actual de l'empresa, situació a la que es vol arribar, anàlisi DAFO de les amenaces, oportunitats, debilitats i forteses, definició de les estratègies en el curt i el llarg termini, definició dels impulsors del canvi, les característiques del canvi, novetat i resistència, definició del procés de canvi pel model de Kotter i l'estil de lideratge tipus Coach, i una anàlisi de la situació generada després del canvi), donant èmfasi a aspectes clau com l'anàlisi DAFO que ha permès definir de la millor manera les estratègies actual i futura de l'empresa a través de l'anàlisi de l'entorn de l'organització; la interpretació dels diferents components del canvi que han permès definir el millor procés de canvi -pel model de John Kotter-; i, finalment, la definició dels líders del canvi, el seu rol i el tipus de lideratge més adequat.

D'una altra banda, hi ha l'aportació feta sobre el camp en que s'ha treballat, és a dir, l'aprenentatge i l'assimilació més completa dels coneixements sobre la gestió del canvi empresarial per part de l'estudiant. En aquesta segona aportació podem afirmar que s'han aportat coneixements diversos, sobre la gestió del canvi, que han servit per millorar i posar en pràctica els coneixements de l'estudiant. Concretament s'ha dividit aquest aprenentatge en tres parts o blocs de preguntes clau, un sobre estratègia empresarial i dos sobre el canvi: l'estratègia organitzacional, amb qüestions treballades i que han aportat coneixement sobre l'anàlisi DAFO, com analitzar la situació de l'empresa i la definició d'estratègies (aquest apartat ha posat sobre la taula la necessitat del canvi per part de PAPERCO per tal de no quedar obsoleta i desaparèixer); un altre bloc sobre les característiques del canvi, on s'ha aportat saber sobre els impulsors del canvi, sobre el contingut, el procés i les persones del canvi; i finalment sobre el propi procés de canvi, on s'ha aportat coneixement sobre el model més adequat de canvi i l'estil de lideratge dels responsables d'aquest.

S'ha de dir també, per concloure, que el treball de recerca d'informació i dades estadísticament representatives ha servit per oferir a l'estudiant una pràctica i aprenentatge necessaris pel seu dia a dia. L'ús de l'INE com a font de dades i la seva combinació amb l'estadística aplicada (correlació lineal de Pearson) han sigut una font d'informació i aprenentatge crucials per a l'estudiant.

Finalment, podem dir també que les aportacions ha estat les presentades a l'apartat "2.1.3 *El resultat esperat i el coneixement derivat del projecte*" on es va afirmar que: *Després de presentar-se els tres blocs de preguntes clau (l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi) es pot afirmar que el resultat esperat que es deriva del Treball és el de la definició d'una estratègia a seguir per PAPERCO, una estratègia caracteritzada per un procés de canvi necessari a causa de l'entorn extern de l'empresa i que permetrà establir el camí a seguir per tal d'adaptar-se a les noves exigències del públic objectiu o targete de l'organització. Així mateix, el coneixement derivat del projecte serà el que s'obté per part de l'estudiant, fonamentalment –en aquest cas concret– sobre la gestió del canvi en l'organització.*

5.3 La recerca i la presa de decisions

En aquest tercer apartat s'extreu una conclusió sobre les implicacions de la recerca per a la presa de decisions.

A l'apartat "1.2.2 *La pregunta clau*" del present Treball es va identificar, d'entre diverses preguntes clau, aquella que era la més important, aquella que podríem anomenar el subjecte de la recerca: a quina situació vol arribar l'empresa? Vam afirmar que aquesta pregunta és l'eix

troncal pel que gira tot el treball, que ens marca el caràcter de canvi del Treball i que, per poder donar resposta a aquesta, hauríem de donar resposta a totes les altres qüestions plantejades.

Tornant al que implica aquest apartat, la resposta a la qüestió plantejada com a clau es precisament la presa de decisions que ha de tomar PAPERCO, és a dir, a la situació que vol arribar l'empresa si no vol quedar obsoleta. Aquesta situació queda definida en dos punts clau del Treball, la visió de l'empresa i l'estratègia a llarg termini de l'organització:

Visió de PAPERCO:

PAPERCO treballarà durament per oferir als seus clients el que necessiten en tot moment i per això oferirà les tecnologies necessàries per al funcionament del dia a dia a les organitzacions, tot adaptant la seva estructura en el necessari per oferir sempre la major qualitat.

Estratègia a llarg termini:

PAPERCO ha de modificar la seva oferta de productes i s'adaptarà a la nova realitat buscant productes substitutius a la maquinària de tractament de paper. Les noves incorporacions de personal, especialitzades en les noves tecnologies, hauran d'anar creant a l'empresa el know-how necessari per desenvolupar els nous productes i així fer front a l'amenaça de la desaparició del paper a les organitzacions.

D'altra banda, la conscienciació amb els clients potencials de la qualitat sobre en els productes i serveis de PAPERCO permetrà diferenciar l'estratègia de diferenciació de l'empresa en producte enfront d'altres que ho fan en costos i posicionar l'organització com a empresa de qualitat i no de preus baixos. Així es podrà fer front a les amenaces dels productes a cost baix.

Es crearà un sub-departament de les TICs encarregat de la innovació sobre productes i/o serveis relacionats amb solucions amb el medi ambient per tal d'aprofitar aquest gap de mercat o oportunitat que sorgeix en l'entorn extern de l'empresa.

5.4 Adequació dels mètodes d'anàlisi i l'evidència

En aquest quart apartat s'analitza l'adequació dels mètodes emprats per a l'anàlisi, concretament l'anàlisi DAFO i la correlació lineal de Pearson, així com l'anàlisi de l'existència d'evidència per donar suport a les hipòtesis que s'han tractat. A més a més, es veurà si hi ha altres mètodes millors o que podrien haver complementat la nostra anàlisi.

En primer lloc, a l'apartat "2.2.2 L'estratègia organitzacional" es va emprar el mètode de l'anàlisi DAFO per tal de determinar adequadament o amb la màxima informació les estratègies de PAPERCO i la seva visió.

L'anàlisi DAFO és un model creat per Michael Porter i ens serveix, en anàlisi estratègic, per determinar la situació actual de l'organització, analitzant el seu entorn extern i l'intern, a través de les seves possibles debilitats, forteses, amenaces i oportunitats. Tal i com s'ha apuntat és un mètode que resulta de gran utilitat per definir les estratègies de l'empresa i, per això, s'ha emprat en el nostre Treball.

No obstant, altres mètodes del mateix autor com el model de les "Cinc forces de Porter" podrien haver complementat el nostre estudi i acotar millor la definició de l'estratègia i la visió de PAPERCO.

El Model de les Cinc Forces de Porter o Model de Competitivitat Ampliada de Porter és un model que analitza cinc factors als que tota empresa ha de tenir en compte: la competència, la amenaça de nous competidors al mercat, l'amenaça de productes substituïts, el poder de negociació dels clients i el poder de negociació dels proveïdors (font: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>).

En segon lloc, per tal de donar valor empíric i representativitat a la informació emprada, s'ha realitzat una anàlisi estadística emprant el coeficient de correlació de Pearson pel model de regressió simple entre tres variables (per separat de dos en dos): Evolució del nombre d'empreses del sector gràfic, Vendes netes de productes del sector gràfic i Evolució del nombre d'empreses amb connexió a Internet i pàgina web. Analitzant aquestes dades, les quals van ser estretes de l' *Instituto Nacional de Estadística* (www.ine.es) es va comprovar com existia una correlació negativa notable entre l'augment de les empreses amb connexió a Internet i pàgina web amb la disminució del nombre d'empreses del sector gràfic i les vendes netes de productes d'aquest mateix sector.

Aquesta anàlisi de la correlació mostrava aquesta tendència al llarg dels últims anys i es va afirmar que era representativa de la situació real.

No obstant, no podem afirmar que les variables estudiades siguin completament representatives de l'empresa del Treball ja que, encara que el sector de les arts gràfiques s'assembla molt i comparteix moltes característiques amb PAPERCO, no acaba de ser el mateix mercat o producte que ofereix l'empresa de l'estudiant –PAPERCO ofereix maquinaria pel tractament del paper i no productes derivats del paper pròpiament dit–.

D'una altra banda, encara que s'ha emprat un model de regressió lineal simple i que les dades s'han afirmat que eren representatives, s'hauria pogut complementar més aquesta informació a través d'un model més complet com el Model de Regressió Múltiple. Aquest model ens hauria permès explicar la variable desitjada (per exemple la disminució del nombre d'empreses del sector de les arts gràfiques) a través de més d'una variable, és a dir, observar la tendència tenint en compte més factors i no només l'evolució de les empreses amb Internet i pàgina web. Inevitablement s'ha hagut de simplificar l'estudi empíric a un model simple –i no múltiple– a causa de la inexistència de suficients dades de les diferents variables possibles com per realitzar una anàlisi suficientment representativa de la realitat.

Finalment, si analitzem el mercat o sector en el que opera l'empresa del cas es fàcil observar l'evidència que hi ha de que el sector del paper està en declivi i que, en canvi, el sector de les noves tecnologies no para d'augmentar. No es difícil veure com les empreses cada vegada envien menys factures, nòmines, publicitat, etc. en format paper per fer-ho en format digital. Per tant, podem afirmar que de cara a l'anàlisi DAFO o fins i tot per a l'anàlisi empírica l'evidència del cas ens definia ja d'entrada els resultats que s'obtidrien de manera genèrica en tots dos casos.

5.5 Comparació de conclusions

En aquest cinquè apartat es realitza una comparació de les conclusions sobre el cas de PAPERCO amb les conclusions que es troben en un altre estudi sobre el mateix tema.

Concretament, i realitzant un model innovador i diferent al que es demana a l'estudiant s'analitzarà la comparació a través d'un vídeo d'una conferència TED: "*TECxMoncloa: El poder positivo del cambio*" amb el ponent Mag More (font i drets:

https://www.youtube.com/watch?v=YuLMQgwPfk0&feature=player_embedded).

En aquest monòleg de TED s'analitza la gestió del canvi i el seu poder positiu per part de l'humorista Mag More que, entre altres coses, és informàtic, mag, humorista, empresari i, a data d'avui realitza conferències i cursos sobre innovació i empenedoria.

A continuació es sintetitza què es veu en aquesta conferència:

En primer lloc, es posa sobre la taula que els que sobreviuen no són els més forts sinó els que millor s'adapten als canvis, posant com a exemple el model de l'evolució de Darwin que exposava la mateixa idea però enfocada als animals.

En segon lloc, es representa la idea de que tot està canviant, l'entorn, els productes, els negocis, i el món en general, on tot està interconnectat. Es cita la tecnologia disruptiva, la qual, explicita l'autor, quan aquesta apareix tot aquell que no s'adapta desapareix (només hem de citar grans empreses com Agfa que per no saber adaptar-se al canvi i a les noves necessitats va passar de ser el líder en aparells de fotografia a casi desaparèixer del mercat per no saber adaptar-se a les càmeres digitals).

En tercer lloc, hi ha el canvi en els clients. Aquests han passat a tenir la veu parlant i tenen poder per fer que les empreses s'adaptin a les seves necessitats. El factor que més ha ajudat a això és internet, ja que aquesta ha donat peu a la força que tenen els usuaris a nivell mundial.

Un altre factor ha estat la crisi. Aquesta ha fet que les empreses passin de tenir grans volums de vendes a tenir un entorn molt complicat (l'autor fa el símil entre un vaixell amb molt de vent i que de sobte es queda sense). Hem d'adaptar-nos al canvi i començar a remar –o el que és el mateix, innovar-. Hem de pensar que tots els problemes que tingui l'empresa poden convertir-se en una oportunitat de negoci (l'autor fa un altre símil humorístic dient que si es crema el cotxe, abans de tirar-ho, es pot fer una barbacoa).

El Mag More parla també de la motivació cap al canvi i afirma que hi ha un proverbi àrab que diu que "qui vol canviar sempre té un motiu i, qui no vol, sempre té una excusa". Afirma que hi ha una sèrie d'excuses habituals com: la tecnologia no va amb mi, a mi això no m'afecta, ja està tot inventat, ja vindran temps millors i no t'imagines lo difícil que és innovar aquí. L'autor dona exemples de casos que fan front a aquests tòpics o excuses i afirma que una bona manera que a ell li ha funcionat és realitzar cada dia una tasca que no li agrada. Finalment, i en to humorístic afirma que la fórmula secreta per a la gestió del canvi i la innovació és MEC = Moure El Cul i, a vegades, la petita ajuda o empenta d'algú més.

Font: https://www.youtube.com/watch?v=YuLMQgwPfk0&feature=player_embedded

Comparant aquesta conferència TED amb el cas de PAPERCO podem extreure diverses idees en comú amb el que l'alumne ha analitzat:

En primer lloc, l'autor del vídeo afirma que els que no s'adapten no sobreviuen i, en l'anàlisi de PAPERCO s'ha afirmat i posat sobre la taula de la necessitat d'adaptació de l'empresa a les noves tecnologies per tal de no quedar obsolets.

En segon lloc, a la conferència podem veure com estem en un entorn on tot està canviant i es cita el fet de la tecnologia disruptiva. També, en el tercer punt es posa èmfasi en el poder de compra dels clients i la força que els hi dona Internet. En aquests casos també podem veure una semblança directa amb el cas de l'empresa del Treball. S'ha citat com l'organització de l'alumne treballa amb maquinària de tractament de paper i com el seu públic objectiu està disminuint les seves compres a causa de la seva nova necessitat de productes orientats a les noves tecnologies (e-màrqueting, factures online, nòmines per portals web de les empreses, etc.). s'ha afirmat en l'estudi que PAPERCO s'ha d'adaptar necessàriament a aquestes noves necessitats derivades de la tecnologia disruptiva per tal de no desaparèixer i continuant oferint productes i/o serveis als seu target.

Finalment, es pot trobar certa semblança entre els dos últims punts que parlen de les dificultats a causa de la conjuntura econòmica actual i la motivació de les empreses de cara a innovar i adaptar-se. PAPERCO i l'estudiant del Treball han presentat solucions proactives que

evidencien la motivació per la innovació com ara la proposta d'estratègies a curt termini, a llarg termini i la nova visió de l'empresa.

5.6 Preguntes sense resposta

En aquest sisè apartat s'analitza la possibilitat que, encara que el Treball estigui realitzat, quedin preguntes o línies de recerca sense resposta.

A "l'apartat 1.2.1 *Preguntes Clau*" es van definir les preguntes clau del Treball i que s'haurien de donar resposta al llarg del Treball. No obstant, la pregunta referent a l'existència de Resistència al canvi i a com es faria front ha quedat sense tenir una definició solida. Així mateix, la possible modificació de la cultura empresarial de PAPERCO també ha quedat sense una explicació explícita.

Encara que en el "Quadre 5: *formulari de respostes*", en que es va realitzar una enquesta a dos persones clau en el lideratge del canvi i de la organització, es va veure que no s'emblava que hi hagués una resistència al canvi a priori si que és possible que aquesta s'esdevingui en un moment determinat per causes internes del propi desenvolupament de la persona amb les seves tasques a l'empresa. L'existència de la resistència al canvi és quelcom inevitable a l'empresa ja que la resistència als canvis es una cosa inherent a la conducta humana i les seves xarxes neuronals.

El millor que pot fer PAPERCO es planificar les diverses actuacions que ha de realitzar, abans no aparegui aquesta, per tal de fer-la front de la manera més efectiva.

Una de les fonts de resistència a noves idees radica en la dificultat de canviar les pròpies conviccions, la qual cosa a vegades resulta especialment difícil per a persones expertes en la matèria del canvi. Com més gran sigui la distància entre les anteriors maneres de pensar i les noves, més gran serà la resistència al canvi.

Font: Material docent del Grau ADE de la UOC. Gestió del Canvi. Mòdul 1: el canvi organitzatiu. La novetat.

Per una altra banda, sempre que es realitzen canvis profunds en les organitzacions la cultura empresarial pot sofrir canvis. No obstant, l'anàlisi d'aquest canvi ens obligaria a realitzar un temari nou massa extens sobre el cas de PAPERCO i no és el que es pretén sintetitzar en aquest Treball. Val a dir que el canvi cultural serà evident donada la gran transformació que patirà l'empresa, cultura que vindrà determinada principalment per la nova visió i estratègia, i que es podrà analitzar a mig termini conforme el canvi vagi realitzant-se.

5.7 Recomanacions

En aquest setè apartat s'exposen unes possibles recomanacions que es poden extreure per al disseny de polítiques públiques o d'empresa si s'escau.

Hem estudiat el cas de l'empresa PAPERCO, especialitzada en maquinària de tractament de paper i, com donada la situació del seu entorn intern i extern, aquesta es veu obligada a realitzar un canvi profund i reorientar-se cap a les noves tecnologies per oferir noves solucions al seu públic objectiu.

Ara que es posa en marxa aquest canvi substancial és el moment de que l'empresa posi sobre la taula algun model de Responsabilitat Social Corporativa o RSC. En els anys que porta l'empresa en el mercat mai s'ha tingut en compte, de manera ferma, cap tipus de estratègia que tingui cura de responsabilitats desinteressades amb tercers.

Donat el caire de l'organització seria recomanable definir una estratègia, paral·lela però solapada amb l'estratègia a llarg termini, de responsabilitat amb el medi ambient. PAPERCO

pot fer un nou model de negoci enfocat a la millora de la situació forestal (donat que el seu principal producte actual són les màquines de tractament de paper).

Avui en dia han quedat evidenciats els resultats favorables de les actuacions en responsabilitat social corporativa per les empreses que tenen en compte aquestes (de fet hi ha empreses que disposen de departaments especialitats en RSC). Des de casos com REPSOL amb la incorporació i integració de persones amb discapacitats fins a estratègies com les de ATRESMEDIA amb la conscienciació ciutadana amb la conducció correcta per evitar accidents. Alguns dels valors agregats que aquestes estratègies podrien esdevenir en PAPERCO són: millora la innovació en buscar noves maneres d'actuar; facilita la transparència en la informació amb tots els stakeholders en aspectes econòmics, ambientals i socials; eficiència i rendibilitats millors a causa de factors millorats com la imatge davant dels clients, dels treballadors, reducció de costos per aspectes ambientals, etc.; desenvolupament sostenible acord amb un model racional d'explotació dels recursos naturals; confiança, seguretat, reputació i legitimitat derivades de les bones pràctiques; etc.

Font: Confederación de Camaras Industriales. Autor: Randall Vega.
<http://integrapyme.smetoolkit.org/integrpyme/es/content/es/8566/Beneficios-de-la-Responsabilidad-Social-Corporativa-RSC->

5.8 Element innovador

Finalment, en aquest últim apartat i amb la intenció de continuar innovant en el desenvolupament del Treball, l'alumne ha creat un núvol de paraules amb tot el document de recerca per tal de representar aquelles que han tingut un major pes en aquest i, per tant, un contingut més rellevant.

El núvol ha estat creat amb l'aplicació web Wordle.net de <http://www.wordle.net/create>



Evidentment, la paraula que més ressalta al núvol de paraules ha estat “canvi”, principal protagonista d'aquest Treball.

6 Memòria final

Aquest darrer apartat del Treball està caracteritzat per la finalització de la memòria final. Aquesta memòria consisteix en el document final que es presenta i que recull de manera sintètica les idees principals i diferents resultats del treball realitzat durant cada etapa de recerca.

Així, en aquest últim apartat es realitza un informe raonat sobre els objectius assolits pel Treball i dels que resten pendents; l'avaluació de la qualitat del producte final amb una metodologia apropiada i la comparació dels resultats amb els objectius previstos; l'establiment de les bases per a una possible continuació de la recerca; l'elaboració d'un auto informe d'avaluació de les competències transversals que es treballen al Grau; la incorporació de les pròpies reflexions crítiques respecte del procés seguit i els comentaris de valoració rebuts; la realització d'una introducció al principi del document així com un *Abstract* en anglès del Treball; i, finalment, la revisió general i maquetació de tot el Treball per tal de poder-se presentar adequadament i amb un aspecte acord amb el seu estatus de Treball Final de Grau.

6.1 Informe d'objectius

En aquest primer punt es representa un informe raonat respecte dels objectius assolits pel treball i dels que resten pendents.

A l'apartat "1.2.1 *Preguntes clau*" del present Treball es van definir una sèrie de preguntes que definien els diferents objectius del treball de recerca. Tots aquests objectius o preguntes han estat analitzats i definits durant tot el procés de realització del Treball, excepte el canvi de cultura empresarial i un completa definició de la resistència al canvi –tal i com es va explicitar a l'apartat "5.6 *Preguntes sense resposta*" del present Treball-. En el següent quadre es pot observar el punt en que cada objectiu ha estat tractat i, per tant, assolit.

Quadre 14: Informe d'objectius

Objectiu	Apartat
Anàlisi de la situació en que es troba l'empresa actualment	Quadre 8: l'anàlisi DAFO de l'apartat 2.2.2 L'estratègia organitzacional
Definir cap a quina situació es vol arribar	Apartat 3.2 Fase3: utilització de la informació obtinguda
Anàlisi de l'entorn i de la competència	Quadre 8: l'anàlisi DAFO de l'apartat 2.2.2 L'estratègia organitzacional
Definició de les estratègies a curt i llarg termini	Apartat 3.2 Fase3: utilització de la informació obtinguda
Detecció dels impulsors del canvi	Apartat 2.2.3 Les característiques del canvi
Anàlisi del contingut, procés i persones del canvi	Apartat 2.2.3 Les característiques del canvi
Grau de novetat i resistència	Apartat 2.2.3 Les característiques del canvi

Definició del procés de canvi	Apartat 3.2 Fase3: utilització de la informació obtinguda
Estil de lideratge més adequat	Apartat 3.2 Fase3: utilització de la informació obtinguda
Detecció del canvi cultural	No ha estat ben definit

6.2 Avaluació del producte final i comparació dels resultats i objectius

En aquest punt s'avalua la qualitat del producte final amb una metodologia apropiada i es comparen els resultats obtinguts amb els objectius que es van preveure.

En l'apartat anterior hem vist quins eren els objectius del Treball i on havien quedat resposts entre els diferents punts de la recerca. En aquest apartat el que es farà és comparar els objectius amb els resultats que s'han obtingut i emprarem aquesta mateixa comparació per determinar la qualitat del producte final.

Així, en primer lloc, els objectius sobre l'anàlisi de la situació en que es troba l'empresa actualment i l'anàlisi de l'entorn i de la competència són dos objectius que queden definits correctament mitjançant l'anàlisi DAFO de l'apartat "2.2.2 L'estratègia organitzacional".

En segon lloc, la definició de la situació a la que es vol arribar (visió de PAPERCO) així com la definició de les estratègies a curt i a llarg termini queden correctament detallades en l'apartat "3.2 Fase3: utilització de la informació obtinguda".

En tercer lloc, la detecció dels impulsors del canvi, l'anàlisi del contingut, el procés i les persones el canvi es detallen correctament a l'apartat "2.2.3 Les característiques del canvi".

Finalment, la resta d'objectius han estat explicitats però es podria haver profunditzat més. No obstant, la llargada màxima del Treball així com la carrega de treball recomanada no han permès desenvolupar completament aquets objectius (grau de novetat i resistència, definició del procés de canvi, estil de lideratge més adequat, detecció del canvi cultural).

En la següent taula hi ha una ponderació que demostra, mitjançant la comparació dels resultats amb els objectius, la qualitat del producte final que s'ha desenvolupat, és a dir, el Treball final de Grau.

Quadre 15: Avaluació de la qualitat del producte

Objectiu	Resolució en percentatge
Anàlisi de la situació en que es troba l'empresa actualment	100%
Definir cap a quina situació es vol arribar	100%
Anàlisi de l'entorn i de la competència	100%
Definició de les estratègies a curt i llarg termini	100%
Detecció dels impulsors del canvi	100%
Anàlisi del contingut, procés i persones del canvi	100%
Grau de novetat i resistència	50%
Definició del procés de canvi	75%
Estil de lideratge més adequat	75%
Detecció del canvi cultural	25%
TOTAL	82,5%

6.3 Treball obert

En diverses ocasions durant el Treball s'ha demostrat la necessitat de realitzar un canvi organitzacional per part de l'empresa PAPERCO. Hem vist que aquest canvi està protagonitzat per la transformació tecnològica de les empreses envers la utilització del paper en les seves transaccions diàries.

Així, el present Treball ha estat caracteritzat per tres blocs principals de preguntes o objectius: l'estratègia organitzacional, les característiques del canvi i el procés de canvi. Tots tres pilars han estat treballats en relació directa amb la gestió del canvi però, no obstant, aquest Treball podria continuar ampliant-se incorporant noves ramificacions i especialitats de les relacionades amb el Grau d'Administració i direcció d'empreses. A tall d'exemple, podríem citar la creació del Pla de Màrqueting per a la nova estratègia de PAPERCO, amb tots els seus corresponents passos i amb tot el detall que en volguéssim introduir (ens donaria material per realitzar un altre Treball sencer); una altra opció podria ser la creació del Pla d'empresa per a la nova estructura que es requerirà i que s'anirà creant acord amb les estratègies a curt i llarg termini que s'han definit; finalment, una altra possibilitat per deixar el Treball obert i continuar-lo en un futur podria ser l'avaluació i anàlisi de tota l'estructura financera i de les inversions necessàries de PAPERCO per tal de realitzar el canvi que necessita.

6.4 Autoinforme d'avaluació de les competències transversals del Grau

En aquest apartat es realitza un autoinforme d'avaluació a través del qual s'observaran les competències transversals del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses i com s'han emprat aquestes en el desenvolupament del Treball Final de Grau de l'estudiant. Les competències transversals del Grau es troben al Pla Docent de l'assignatura i detallades a continuació.

1. Capacitat per a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.
L'alumne ha realitzat un Treball amb un comportament ètic i responsable en el qual, encara que no s'ha demostrat empíricament, sembla haver un comportament acord amb aquests criteris en qüestions professionals.
2. Capacitat per a emprendre i innovar.
L'estudiant presenta un caràcter proactiu en la innovació de cara a l'ús de les TICs i en la orientació a la emprendoria en la modificació i canvi de l'empresa que s'ha proposat pel cas d'estudi.
3. Capacitat per a utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en els àmbits acadèmic i professional.
Ha quedat demostrada en el present Treball la capacitat d'ús de les noves tecnologies en l'àmbit acadèmic i la intenció de l'estudiant d'aplicar-les en l'àmbit professional.
4. Capacitat per a buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament la informació.
La capacitat per a la gestió de la informació també ha quedat demostrada en el present treball, tant amb informació numèrica i estadística com amb informació qualitativa.
5. Capacitat per a l'anàlisi crítica i la síntesi.
La capacitat de l'estudiant en l'anàlisi crítica i la síntesi es veuen reflectides en apartats del Treball com les conclusions i els punts de millora.
6. Capacitat per a comunicar correctament, per escrit o oralment, tant en les llengües pròpies com en una llengua estrangera.
L'alumne demostra ser capaç de comunicar correctament per escrit en el Treball tant en llengua pròpia com en estrangera. Falta determinar la part oral, la qual quedarà representada en la propera presentació oral.
7. Capacitat per a treballar en equip i en xarxa en entorns multidisciplinaris.
La capacitat per a treballar en equipo no ha quedat explícitament demostrada. La capacitat de treballar en xarxa s'ha vist representada en l'ús dels entorns web de l'assignatura (espai debat i consultor).
8. Capacitat per a la negociació.
No existeixen evidències explícites de la capacitat de l'estudiant per a la negociació.
9. Capacitat per a analitzar, organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.
L'anàlisi, organització i planificació de l'activitat professional són capacitats que han quedat demostrades en la realització dels diferents cronogrames de gestió del temps.

6.5 Reflexions pròpies

En aquest apartat s'incorporen les pròpies reflexions crítiques respecte del procés seguit i els comentaris de valoració rebuts per part del consultor. Es realitzen les reflexions per punts segons l'activitat del Treball presentada:

Activitat 1: Elecció del tema.

En aquesta primera activitat es va procedir a l'elecció del tema i a establir els motius del perquè d'aquesta elecció. Segons el consultor i també sota el punt de vista de l'estudiant, s'hauria d'haver treballat d'una altra manera la planificació temporal, com ara a través d'un cronograma tal i com s'ha fet en la resta d'activitats, per tal de que aquesta part del projecte hagués tingut un millor resultat general. El fet de tractar-se de la primera part del Treball l'alumne no acabava de comprendre al cent per cent que s'havia de realitzar en aquest apartat.

Activitat 2: Preguntes i hipòtesis.

En la segona part del treball de recerca es van establir les preguntes i hipòtesis que caracteritzarien el treball a fer. Haver inclòs algun altre element innovador hauria millorat la valoració general i la qualitat de l'apartat.

Activitat 3: Recollida d'informació.

La tercera part va consistir en la recollida d'informació i com emprar aquesta. Es van realitzar dos pilars fonamental del Treball, l'anàlisi DAFO i la formulació de les estratègies de PAPERCO. Segons la correcció del consultor es podria haver millorat l'aplicació d'eines informàtiques i la redacció de textos científics-tècnics de forma clara, correcta i sintètica.

Activitat 4: Estudi empíric.

En aquesta quarta etapa es va realitzar l'estudi empíric sobre la relació de l'augment de l'ús de les TICs a les organitzacions i la reducció del volum de vendes del sector gràfic i el nombre d'empreses d'aquest sector com a representatiu del mercat de l'empresa del cas d'estudi. Un desenvolupament major de les conclusions arrel d'aquest estudi haurien aportat un valor afegit molt superior en aquest punt.

Activitat 5: Conclusions.

Finalment, en l'elaboració de les conclusions no s'aprecien millores substancials.

En termes generals, i tal i com recomana el consultor, seria recomanable la millora d'alguns aspectes relacionats amb la presentació final del document.

Bibliografia

Burcet Llampayas, Josep; Rimbau Gilabert, Eva. (2013). *Gestió del canvi*. Material docent de la UOC.

Guerras Martín, Luís Angel; Navas Lopez, José Emilio; Rimbau Gilabert, Eva. (2009). *Direcció estratègica*. Material docent de la UOC.

Baró Llinàs, Joan; Alemany Leira, Ramon. (2008). *Estadística II*. Material docent de la UOC.

Porter, M. (1982). *Estratègia competitiva*. Mèxic: C.E.C.S.A.

D. Anderson: L. Ackerman-Anderson (2010). *Beyond Change Management*. Sant Francisco: Pfeiffer.

Johnson, G.; Scholes, K. M.; Whittington, R. (2006). *Direcció estratègica* (7a.ed.). Madrid: Pearson Educación.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). "Frontiers in group Dynamics". A:D. Cartwright (ed.). *Field theory in social science*. Londres: Social Science Paperbacks.

Cameron, E.; Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.

Fonts a la xarxa

INE. Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es

TED. Videoconferències TED. www.ted.com

Youtube. www.youtube.es

Wordle.net. Creació de núvols de paraules online. www.wordle.net