



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

TÍTOL DEL TFG:

NOVES TENDÈNCIES DE MANAGEMENT

AUTOR DEL TFG:

JOSEP VIDAL BELLA

GRAU:

ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

TUTOR:

PERE CABA ALSINA

DATA:

A Bellaterra, 9 de juny del 2016

**Un agraïment especial al Pere Caba pels seus consells i disponibilitat total al llarg de tot aquest treball.*

RESUM

Amb aquest treball el meu objectiu ha estat identificar, documentar i estudiar sis tendències de management prioritàries a escala global que ajuden a les empreses a guanyar competitivitat en un context socioeconòmic tan complex com l'actual. Les tendències analitzades han estat l'agilitat, el talent, el lideratge, el compromís dels empleats, els nous clients i la gestió de dades. Per fer-ho, he estructurat el treball en tres parts. El primer lloc, he dedicat un apartat, el punt 1, a definir el concepte de management, sobretot per aprofundir en el coneixement de les funcions que engloba, els seus orígens i gurus principals.

En segon lloc, del punt 2 al 7, hi ha el desenvolupament teòric de cadascuna de les tendències. A partir de la informació que he trobat, i basant-me en dades de recents estudis elaborats per diverses universitats i empreses, he explicat el que he considerat més rellevant de cada una de les tendències. En l'agilitat detallo les pràctiques que doten de més agilitat les empreses i quan cal reinventar-se; en el talent explico com es capta, es reté i es desenvolupa; en el lideratge analitzo les competències més importants que han de tenir els líders, com es desenvolupa i el rol que té en la gestió de la complexitat; en el compromís dels empleats explico com mesurar el compromís que tenen els treballadors amb l'empresa per la qual treballen i com es pot augmentar; en els nous clients faig referència a les noves demandes i comportaments dels consumidors, i de la importància del servei al client, i finalment sobre la gestió de dades explico com les noves tecnologies ajuden a processar la informació i a millorar la presa de decisions empresarials.

En últim lloc, en el punt 8, hi ha les conclusions que he extret després d'haver realitzat aquest treball. Per cada una de les tendències explico el valor afegit que aporten per augmentar la productivitat i competitivitat de les empreses, així com els reptes que plantegen pel futur més immediat. Així mateix, constato que totes les tendències mantenen una relació i, en conseqüència, només les organitzacions que les implementen amb sintonia poden aconseguir optimitzar el valor de cada una.

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ.....	5
1. EL MANAGEMENT.....	7
1.1. Els Nivells del Management	8
1.2. La Història del Management.....	11
2. L'AGILITAT	15
2.1. El Factor Agilitat	15
2.2. Saber Quan Reinventar.	19
2.3. Organitzacions Àgils i No-Àgils.....	23
3. EL TALENT	27
3.1. Gestió del Talent en el Potencial	27
3.2. Identificació del Talent	29
3.3. Retenció del Talent	34
3.4. Desenvolupament del Talent.....	35
4. EL LIDERATGE	37
4.1. Competències de Lideratge.....	37
4.2. La Importància del Desenvolupament del Lideratge	43
4.3. El Lideratge en la Complexitat	45
5. EL COMPROMÍS DELS EMPLEATS	47
5.1. Definició d' <i>Employee Engagement</i>	47
5.2. Els Dos Eixos del Compromís dels Empleats.....	48
5.3. Rol dels Managers en el Compromís dels Empleats.....	51
6. ELS NOUS CLIENTS	54
6.1. Noves Demandes i Comportaments dels Consumidors	54
6.2. El Servei al Client	55
6.3. Convertir Usuaris en Clients.....	60
7. LA GESTIÓ DE DADES	62
7.1. El <i>Business Intelligence</i>	62
7.2. El <i>Big Data</i>	66

7.3. <i>Business</i> vs. <i>IT</i>	71
8. CONCLUSIONS	73
BIBLIOGRAFIA	80
ANNEX I.....	82
ANNEX II	86

INTRODUCCIÓ

En els últims vint anys han aparegut empreses satisfent unes necessitats de manera completament innovadora. Moltes de les quals, a més, encapçalen els principals rànquings d'empreses més ben valorades, admirades o considerades millor per treballar-hi. Tot això ha provocat un forçat procés de re-definició de totes aquelles companyies considerades perpètuament *too big to fail*. Donat que tots els canvis associats aquests darrers anys s'han produït en un context marcat per la globalització, una població mundial rècord, un creixement de les economies emergents i l'aparició de tecnologies disruptives, el repte actual per les companyies és saber com gestionar aquesta nova realitat. Per aquesta raó l'objectiu principal d'aquest treball és identificar, documentar i estudiar tendències de management prioritàries a escala global que ajuden a fer més competitives les empreses en aquest nou escenari.

El fet d'haver realitzat unes pràctiques internacionals PUE durant l'any 2015 en un equip on implementen eines tecnològiques pels departaments de màrqueting i vendes d'una multinacional, em vaig adonar de la importància d'agilitzar processos i estructures, de tenir la ment oberta, de combatre l'avversió al canvi, de gestionar satisfactòriament el talent, de liderar i motivar persones, d'adaptar-se a les noves demandes dels consumidors, i de gestionar de manera eficient i eficaç les dades que es recullen i es generen. Finalment, aquestes reflexions m'han portat a estudiar l'agilitat, el talent, el lideratge, el compromís dels empleats, els nous clients i la gestió de dades.

Començo el treball amb un apartat dedicat a definir i contextualitzar el concepte "management". Seguidament em centro en cada una de les tendències. La primera que tracto és l'**agilitat**. Si cada vegada l'entorn és més advers, és molt important saber actuar de forma ràpida, efectiva i sostenible. I això pot comportar també haver-se de reinventar. En aquest punt es detallarà tot això, a més de les diferències entre les organitzacions àgils i rígides. D'altra banda, tant per endegar grans transformacions com per adaptar-se simplement a petits canvis és fonamental que les empreses es dotin de **talent**. Aquesta és la segona tendència, i s'estructura en la identificació, reclutament, retenció i desenvolupament de talent. Sempre partint de la premissa que és escàs i que per gestionar-lo adequadament

ha d'existir un bon lideratge a l'organització. En el **lideratge** primer marcarem clarament les diferències entre liderar i dirigir persones, i seguidament exposarem quines són les competències de lideratge considerades més importants. A més, per emfatitzar la importància dels líders en les organitzacions, aquest apartat s'explicarà també des d'una perspectiva de la neurociència. I per concloure'l se citaran les principals tendències actuals a escala mundial de desenvolupament de lideratge i de com el lideratge pot gestionar la complexitat.

És possible poder canalitzar tots els reptes presentats al principi d'aquesta introducció només si construïm organitzacions àgils dotades de persones amb talents i de líders que guiïn els equips cap a la consecució dels objectius fixats. Ara bé, res d'això és sostenible si no s'aconsegueix tenir els empleats compromesos amb l'organització per la qual treballen. El **compromís dels empleats** o *employee engagement* s'explica a partir de dos eixos: les percepcions i els comportaments. Deixant clar que tan important és el comportament que desenvolupa un empleat en el seu lloc de treball, com la percepció que aquesta persona té de la seva feina. Tot i que la gestió del capital humà d'una empresa és molt important, això s'ha de fer de manera paral·lela a l'observació dels comportaments dels clients. I aquest és el cinquè punt: els **nous clients**. Avui tant els compradors com els consumidors tenen uns comportaments diferents dels de fa només deu anys. I això no només s'explica per un canvi generacional, sinó per l'impacte de les innovacions tecnològiques que els han dotat de més poder. S'aprofundiran en aquests temes i en particular en el servei al client i en l'experiència que aquest busca. Consegüentment, tota la constant interacció de les empreses amb tots els agents que els envolta, dins un món digitalitzat, provoca que es generin grans quantitats de dades. Alhora aquestes donen lloc a una nova manera de prendre decisions, d'acord amb interpretacions i conclusions de les dades. És per això que l'última tendència es dedica a la **gestió de dades**.

1. EL MANAGEMENT

Tota empresa o institució sempre requerirà una administració o gestió que els faci funcionar de manera viable i sostenible en el temps. És a dir, per exemple, una fàbrica de cafè dependrà del seu volum de vendes per aconseguir beneficis, però una gestió adequada, coherent i equilibrada serà determinant perquè aquest negoci sigui satisfactori i generi rendibilitat de manera continuada. Així doncs, fins i tot amb vendes records, els negocis poden fracassar si no hi ha una correcta gestió. I malauradament d'exemples d'aquest tipus n'hi ha hagut una pila als darrers anys, afectant des de petites i mitjanes empreses a grans caixes d'estalvi o empreses de famosos índex borsaris.

Podem definir el management, en totes les activitats comercials i d'organització, com l'acte de reunir persones per assolir unes metes i objectius desitjats amb els recursos disponibles, de manera eficient i eficaç. El management comprèn les funcions de planificació, organització, dotació de personal, lideratge o direcció, i control. A més, també inclou el desplegament i la manipulació dels recursos humans, financers, tecnològics i naturals.

D'acord amb el citat i a la racionalitat de l'ésser humà, el primer pas del management és decidir què és el que es vol. És a dir, s'ha d'identificar quines són les metes que es necessiten assolir per tal d'aconseguir l'objectiu final. Un cop mercat aquest camí s'ha de valorar la seva factibilitat, que significa constatar que l'objectiu és coherent amb les possibilitats reals de l'empresa per aconseguir-lo. Si els propòsits són factibles, el següent pas és administrar adequadament els recursos disponibles de l'empresa en cada una de les actuacions que compren el management tal com l'hem definit (planificació, organització, dotació de personal, lideratge o direcció, i control). El conjunt de tasques que inclou aquesta assignació de recursos limitats s'anomena *resourcing*.

Més àmpliament, el management es considera una disciplina acadèmica; una ciència social que té com a objectiu estudiar organitzacions socials. En conseqüència, el seu objecte d'estudi són tant empreses i institucions públiques i privades, com organismes estatals, i inclús famílies i llars. No obstant això, aquest treball només se centra en el món

empresarial. A continuació es mostren diverses definicions de management, les quals prenen diferents enfocaments:

- Henri Fayol (Istanbul, 1841 - París, 1925) “administrar és preveure i planejar, organitzar, manar, coordinar i controlar”.
- Mary Parker Follett (Quincy, Estats Units, 1868 - Regne Unit, 1933) “el management és l’art d’aconseguir fer coses a través de la gent”.
- Peter Drucker (Vienna, 1909 – Claremont, California, 2005) “el management és sobre els éssers humans. La seva tasca és fer que persones actuïn de forma conjunta, per fer efectives les seves fortaleces i irrelevantes les seves debilitats”.
- Fredmund Mailk (1944, Lustenau, Àustria) “el management és la transformació dels recursos en utilitat”.
- Ghislain Deslandes (1970, Anger, França) “el management és una força vulnerable que opera en els nivells subjectius, interpersonals, institucionals i ambientals”.
- Andreas Kaplan (1977, Munich) “el management europeu és un enfocament intercultural, de societat basada en principis interdisciplinaris”.

1.1. Els Nivells del Management



La majoria de les organitzacions tenen tres nivells de management: primer nivell, nivell mitjà i nivell superior. Els managers es classifiquen en una jerarquia d'autoritat, on desenvolupen diferents tasques. En moltes organitzacions, el nombre de caps en cada nivell s'assembla a una piràmide.

Malgrat que en estructures organitzatives més horitzontals aparentment no estan jerarquitzades, sempre hi haurà una diferenciació de responsabilitats entre els membres de l'organització. Seguidament s'especifiquen els diferents nivells amb les responsabilitats i càrrecs que comporten.

1.1.1. Nivell superior

El nivell superior o top està format pel Consell d'Administració (inclosos directors no executius i directors executius), president, vicepresident, consellers delegats o CEOs i altres

membres executius de nivell C¹. Aquests són els responsables de controlar i supervisar tota l'organització. Desenvolupen plans estratègics, polítiques de la companyia i prenen decisions de la direcció de l'empresa. A més, els membres del nivell superior juguen un paper important en la mobilització de recursos externs i són responsables davant els accionistes i públic en general.

El Consell d'Administració sol està format principalment pels no executius que deuen un deure fiduciari als accionistes i que no estan estretament involucrats en les activitats del dia a dia de l'organització, encara que això varia segons el tipus (per exemple públic o privat), la dimensió i la cultura de l'organització.

El Consell estableix l'estratègia corporativa, pren les decisions importants, com ara grans adquisicions, i contracta, avalua i desnombra el director general (o CEO), i el CEO normalment també escull persones per a altres posicions. També cal destacar que la participació del Consell en la contractació o nomenament d'altres posicions, com el Director Financer (CFO), és cada vegada més freqüent. El Consell també pot tenir contractats auditors interns perquè els proveeixin informació o, per a la mateixa finalitat, en poden contractar d'externs per a tenir una visió més objectiva i crítica.

Les habilitats útils de l'alta direcció varien segons el tipus d'organització, però solen incloure una àmplia competència d'entesa i coneixement de l'actualitat econòmica global així com de la política. A més, el CEO és el responsable d'aplicar i de determinar (en el marc de la Junta) les polítiques generals de l'organització. La direcció executiva s'ocupa de les activitats que afecten el dia a dia: instruccions per la preparació dels pressupostos departamentals, procediments, programació; nomenament dels executius de nivell mitjà com ara caps de departament; coordinació de les unitats de negoci i departaments; mitjans de comunicació i les relacions governamentals; i la comunicació amb els accionistes.

¹Nivell C fa referència a tots els títols corporatius que comencen per la paraula anglesa "Chief" (cap, en català).

1.1.2. Nivell mitjà

En el nivell mitjà (o intermedi) hi trobem els gerents generals, els gerents sucursals i els caps de departament. Són responsables davant l'alta direcció per la funció dels seus departaments i divisions. Dediquen més temps a les funcions d'organització i de direcció. Les seves funcions se centren en l'execució dels plans de l'organització amb conformitat a les polítiques de l'empresa i els objectius de l'alta direcció. En la mateixa línia són també els qui defineixen i discuteixen la informació i les polítiques de l'alta direcció per a la gestió inferior, i el més important és que inspiren i orienten als managers de nivell inferior cap a un millor rendiment.

L'eficiència del management intermedi és vital per a qualsevol organització, ja que tanca la bretxa entre el nivell superior i el personal del nivell inferior. Les seves funcions inclouen:

- Dissenyar i implementar grups de treball i sistemes d'informació.
- Definir i monitoritzar indicadors d'acompliment a nivell de grups.
- Diagnosticar i resoldre problemes dins i entre els grups de treball.
- Dissenyar i implementar sistemes de recompensa que donin suport al comportament operatiu.
- També prenen decisions i comparteixen idees amb els alts directius.

1.1.3. Nivell inferior

Hi formen part supervisors, caps de secció, líders d'equips, capatàs, etc. Aquests se centren a controlar i dirigir. En general tenen la responsabilitat d'assignar tasques als empleats, orientar-los i supervisar les seves activitats diàries, assegurant qualitat i quantitat en la producció, fent recomanacions, suggeriments, canalitzant problemes dels empleats, etc. El managers de primer nivell són models de conducta pels empleats, i això proporciona:

- Supervisió bàsica.
- Motivació.
- Planificació de la carrera laboral.
- Feedback del rendiment (retroalimentació sobre l'acompliment).

1.2. La Història del Management

Hi ha qui veu el management com un concepte modern. D'altres, però, detecten el management milers d'anys enrere, ja en els comerciants sumeris o en els constructors de les piràmides de l'antic Egipte. No obstant això, la solució de problemes de gestió sistemàtica no foren possibles d'afrontar eficientment fins que la història no aportà innovacions com la difusió dels nombres hindús (segles V–XV) i la codificació de la comptabilitat de doble entrada (1494), dues eines bàsiques per a l'avaluació de la gestió, planificació i control.

Els canvis dels llocs de treball amb les revolucions industrials dels segles XVIII i XIX, i el desenvolupament de la teoria i pràctica militar va contribuir també a donar nous enfocaments a la gestió de les empreses. Tanmateix, donada l'escala de la majoria d'operacions comercials i la falta de manteniment de registres i gravats, en un principi, la majoria dels propietaris de les empreses eren qui duïen a terme també les funcions d'administració i direcció. Però amb la creixent mida i complexitat de les organitzacions, els gerents/ managers deixaren de ser-ho els propietaris (individuals, dinasties o grups d'accionistes) per a ser-ho professionals independents (especialistes en gestió d'organitzacions).

1.2.1. Inicis

Al llarg de la història s'han anat escrivint diversos textos i llibres que han acabat inspirant diverses teories modernes del management. Alguns textos militars antics han citat lliçons que feien els administradors civils. Per exemple, el xinès Sun Tzu en el segle VI aC escriu "L'art de la Guerra", on recomana no estar distret i actuar sobre les fortaleses i debilitats tant del comandant de l'organització com de l'enemic. En certa manera podríem dir que Sun Tzu recomanava fer el que avui coneixem com anàlisi DAFO. D'altra banda, diverses civilitzacions antigues i medievals han escrit llibres anomenats "miralls de prínceps", els quals tenien l'objectiu d'aconsellar als nous monarques de com governar. N'és un bon exemple "El Príncep" escrit per l'italià Niccolò Machiavelli el 1515. Dit d'una altra manera, tant els textos militars antics com els miralls de prínceps medievals són la base del que avui coneixem com a management empresarial.

Citar també, com no podia ser d'altra manera, el llibre “La Riquesa de les Nacions” escrit el 1776 per Adam Smith: filòsof i economista escocès. La Riquesa de les Nacions parla sobre l'organització eficient del treball a través de la divisió d'aquest. Smith descriu com els canvis en els processos podrien augmentar la productivitat. Ho exemplifica estudiant una fàbrica d'agulles on, analitzant els passos involucrats en la fabricació, conclou que de 200 agulles que fabricava cada individu, amb 10 especialistes es podia augmentar la producció a 48.000 agulles per dia.

1.2.2. Segle XIX

Economistes clàssics com Adam Smith i John Stuart Mill van proporcionar una base teòrica per a l'assignació de recursos, la producció i els problemes de preus. Gairebé al mateix temps, innovadors com Eli Whitney, James Watt i Matthew Boulton van desenvolupar elements de la producció tècnica, com ara l'estandardització, els procediments de control de qualitat, la comptabilitat de costos i la planificació del treball.

És una etapa rica en innovacions industrials, on el marc de l'administració d'empreses comença a eixamplar-se fora del nucli de propietaris. Els gerents/managers assalariats com un grup professional identificable apareixen a finals del segle XIX.

1.2.3. Segle XX

El voltant de 1900 trobem professionals enfocant les seves teories des d'un punt de vista científic. En són un bon exemple els llibres publicats pels enginyers i pares del management modern, Henry Robinson Towne i Frederick Winslow Taylor, els quals expliquen el management a través de la ciència. El primer llibre acadèmic de management apareix el 1911, escrit per J. Duncan. És un segle on les noves tendències i teories empresarials comencen a circular per totes les economies més desenvolupades. Un fet que ho constata és la introducció del taylorisme al Japó el 1912 a la mà de Yoichi Ueno.

Les primeres teories comprensives de management apareixen al voltant de 1920. La Harvard Buisnes School va oferir el primer grau de màster d'administració d'empreses (MBA, per les seves sigles en anglès) el 1921. Llavors, persones com Henry Fayol i

Alexander Church van començar a descriure les diverses branques del management i les seves interrelacions. A més, a principi del segle XX, personatges com Walter Scott aplicaren els principis de la psicologia en el management. Altres escriptors, com ara Elton Mayo o Max Weber, van enfocar el fenomen del management des d'una perspectiva més sociològica.

Peter Drucker va publicar el 1946 un dels primers llibres sobre management aplicat, titulat “Concepte d'empresa”. L'interès dels empresaris en el desenvolupament d'aquest camp va anar augmentant i encarregaren i posaren en marxa estudis, com ho feu el mateix Alfred Sloan (president de General Motors fins 1956).

Ronald Fisher, per exemple, va introduir tècniques estadístiques en els estudis de management. En la dècada de 1940, Patrick Blackett va treballar en el desenvolupament de la ciència matemàtica aplicada a la investigació d'operacions, inicialment per a les operacions militars. La investigació d'operacions, de vegades coneguda com “ciència de management” (però diferent del management científic de Taylor) intenta adoptar un enfocament científic a la resolució de problemes de decisió, aplicable a múltiples problemes de gestió, sobretot en les àrees de logística i operacions. Alguns dels desenvolupaments del segle passat inclouen també la Teoria de les Restriccions, el management per objectius, la reenginyeria, l'aparició de la tecnologia informàtica amb programes i softwares que agilitzen la gestió de dades, entre d'altres.

Cap a finals del segle XX es considera que l'administració empresarial consta de sis branques: gestió financera, gestió de recursos humans, gestió de la tecnologia de la informació, gestió de màrqueting, gestió d'operacions o de producció i gestió estratègica.

1.2.4. Segle XXI

El segle XXI als observadors els resulta cada vegada més difícil la gestió de subdividir el management en categories funcionals. Més i més processos involucren simultàniament diverses categories. Comença una era en la qual es generalitza el management per objectius, i s'intenta acabar amb el management autoritari per adoptar nous estils de lideratge i

cooperació entre treballadors.

La revolució informàtica i tecnològica iniciada a finals del segle anterior s'accelera en entrar al segle XXI. Tot això fa que les empreses hagin de dedicar més recursos i esforços a la formació dels seus empleats i a la renovació de béns d'equipament. Un context en què guanyen importància els equips de *Business Intelligence*, els quals se centren en la gestió de dades, per fer més efectiva la presa de decisions i augmentar la competitivitat de les organitzacions.

Els avenços científics i tecnològics, l'obertura de nous mercats emergents, com també l'aparició constant de nous productes i serveis de suport empresarial, fan que augmenti la complexitat a gestionar. En aquesta línia apareix una nova branca de management o funció anomenada *compliance*. La funció de *compliance* vetlla pel compliment tant de les normes imposades com de les obligacions assumides voluntàriament, tot per evitar danys econòmics i de reputació. Dit d'una altra manera, els managers imposen una sèrie de “bones pràctiques” que creen identitat a les organitzacions i enforteixen la responsabilitat social corporativa.

2. L'AGILITAT

“Destitus ventis, remos adhibe” és un proverbi llatí que en català significa “si el vent deixa de bufar, agafa els remes”. Màxima que emfatitza la necessitat de saber-se adaptar a l’entorn constantment per tal d’aconseguir els objectius fixats. I és que avui les empreses es troben davant un entorn de tal complexitat i volatilitat que només essent Àgils podran ser capaces de respondre de manera efectiva, sostenible i a temps els canvis que es presenten.

Les companyies que són capaces de veure què està passant en el mercat, entendre les tendències i els seus canvis, i prendre decisions, amb aquesta informació, disposen d’un avantatge competitiu clau respecte a la resta. Un cas paradigmàtic és el de Zara en el sector de la moda, o el d’ExxonMobile en el sector energètic; dues companyies que han mantingut de manera sistemàtica una rendibilitat superior a la mitjana del seu sector.

2.1. El Factor Agilitat

Per avançar en la reflexió feta recorrem a les conclusions presentades en un estudi elaborat pel Center for Effective Organizations, de la University of Southern California. Els autors, Worley, Lawler III i Thomas Williams, entrevistaren 4.700 directius per preguntar-los com les seves companyies formulaven l’estratègia, com dissenyaven les estructures i els processos, com lideraven els seus equips i com gestionaven els processos de gestió del canvi i la innovació.

Al comparar el resultat d’aquestes entrevistes amb els resultats financers de les seves companyies, amb una perspectiva de trenta anys, van descobrir que aquelles que, de manera sistemàtica, es trobaven a la part alta de la taula i presentaven una rendibilitat superior a la mitja compartien una característica organitzativa: l’Agilitat.

El factor agilitat és la capacitat que permet a les organitzacions respondre de manera efectiva, sostenible i a temps quan les circumstàncies de l’entorn canvien. Fixem-nos que aquesta definició comporta implícitament dues consideracions: (1) que els resultats que s’aconseguiran són superiors a la mitjana, ja que s’adeqüen a les necessitats de l’entorn i,

per tant, satisfan necessitats de consumidors de manera més efectiva, que es transformen en rendibilitat, i (2) que aquests resultats s'aconsegueixen de manera sostinguda. Per tant, cal diferenciar la capacitat de supervivència de la d'agilitat. Mentre que la primera garanteix l'existència de la companyia a llarg termini, la segona ho fa de manera qualificada, obtenint resultats superiors sostenibles.

2.1.1. Per què ara és més important que mai?

La capacitat d'adaptació i canvi ha estat, des de sempre, una de les característiques bàsiques de les empreses que han tingut èxit. Les que no han tingut aquesta capacitat, lamentablement, han quedat en un segon pla o han acabat desapareixent.

Fa uns anys es parlava d'entorns turbulents, com si aquests fossin entorns que apareixien temporalment i que, al cap d'un breu període de temps, podien tornar a convertir-se en entorns més estables. Tanmateix avui es parla de l'acrònim VUCA² quan es tracta d'explicar el context en el qual es mouen actualment les companyies, el qual fa referència a les característiques de volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat. Certament les característiques VUCA han vingut per quedar-se, i els tradicionals entorns estables cada vegada seran més escassos.

Qui no canvia està condemnat al fracàs, però qui canvia tampoc té l'èxit garantit. L'estudi de la consultoria Towers Watson titulat *Change and Communication ROI survey*, publicat el 2013, conclou que només el 25% de les iniciatives de canvi tenen èxit a llarg termini i, per tant, el 75% restant no en tenen. I de fet el problema no radica en la capacitat de gestionar el procés de gestió del canvi pertinent, sinó que es creen organitzacions massa rígides i estables que no són capaces d'adaptar-se a nous entorns. Així doncs, el que les empreses necessiten no són processos de gestió del canvi més eficients i més ràpids, capaçs de respondre a les necessitats d'un entorn VUCA. El que les organitzacions necessiten és la capacitat de canviar elles més ràpidament. No es necessiten líders que liderin el canvi millor, es necessiten líders que dissenyin organitzacions que canviïn més

² VUCA és un acrònim anglosaxó format per les paraules: *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*.

ràpidament. Es necessiten organitzacions àgils.

2.1.2. Com són les organitzacions àgils?

D'acord amb l'estudi realitzat pels professionals Worley i Lawyer III, les organitzacions àgils són aquelles que posseeixen de manera contrastada, almenys, tres de les quatre rutines clau que es mostren a continuació:

a) Rutina 1: *Estrategitzant*³ dinàmicament

El procés mitjançant el qual una organització decideix en quins productes, en quins serveis i en quins mercats se centra i com competeix en ells, donant com a resultat un intent estratègic que guiï les accions sobre com l'organització crea valor i es dissenya a ella mateixa. Les companyies àgils *estrategitzen* dinàmicament seguint un procés que té tres parts ben diferenciades: desenvolupar l'estratègia, gestionar l'execució de la mateixa i establir el propòsit de l'organització. Podríem dir que primer s'ha d'aconseguir crear un ecosistema on la gent estigui connectada entre ella i amb la identitat de l'organització. A partir d'aquí tota l'organització ha d'entendre que això és un procés i no un projecte i, en conseqüència, la seva implicació serà constant; com que els avantatges estratègics seran momentanis, se n'hauran de buscar de nous cada vegada. A l'hora d'establir el propòsit de les organitzacions no només es fixa el rumb, sinó que també es defineixen una sèrie de valors que ajuden a prendre decisions en el seu dia a dia. Els membres de les organitzacions àgils no només coneixen i comparteixen el propòsit, sinó que també els "coms".

b) Rutina 2: Percebre els canvis rellevants

Les organitzacions necessiten persones capaces d'aprofitar punts de contacte que tenen amb l'entorn per captar informació rellevant, tasca que implica trobar l'equilibri entre els recursos utilitzats per profunditzar en l'estratègia actual i els destinats a prospectar el futur. Un cop percebuda la informació s'ha de comunicar, tant de baix a dalt o *bottom up* perquè es prenguin les decisions oportunes, com de dalt a baix o *top down* per saber quina és la situació actual i la direcció a seguir. La darrera part d'aquesta rutina consisteix a interpretar

³ La importància de l'estratègia fa que es verbalitzi aquest substantiu i es deixi d'escriure en infinitiu per escriure'l en gerundi, per la constant atenció que requereix.

la informació; part que enllaça la primera rutina amb la segona, perquè en funció de la interpretació de la informació s'hauran de plantejar certs canvis en l'estratègia de la companyia. Un dels elements claus d'aquest procés interpretatiu és fer-lo participatiu, que sia compartit i ampli.

c) Rutina 3: Testejar possibles respostes

Consisteix a aprendre i disposar de les capacitats i recursos per a fer proves sobre la idoneïtat de les noves idees que poden aparèixer, fruit de les dues rutines anteriors. S'estableixen uns tests per executar-les, acció que genera dades que permeten explicar i convèncer millor a l'organització de la validitat de la proposta presentada i que es pretén implementar. El resultat d'un test o prototip permet aprendre de les seves causes d'èxit o fracàs. Si surten malament, s'obra la possibilitat d'innovar i crear alguna cosa de nou. En definitiva, invertir en aprenentatge fa que les organitzacions siguin més àgils.

d) Rutina 4: Implementar

Després d'*estrategitzar*, percebre i testejar, només fa falta implementar. Cal però tenir present que existeix una diferència fonamental entre implementar i executar. Aquest últim consisteix a fer molt bé alguna cosa que ja es coneix i per el que es posseeixen, en gran mesura, totes les capacitats i habilitats. No obstant això, implementar consisteix a aprendre a fer bé una cosa que estàs provant de fer per primera vegada. És a dir, aquesta rutina té dues parts: gestionar la implementació del canvi i garantir que s'entrega el valor esperat. La implementació d'un canvi ha d'abordar-se seguint una seqüència lògica d'etapes, on s'han d'identificar quins elements del disseny organitzatiu s'han de modificar ja sigui per facilitar l'inici del canvi o per consolidar-lo. Per poder comprovar si s'ha arribat a on es volia arribar, s'han de fixar prèviament objectius no ambigus sobre els resultats esperats. A l'establir aquests objectius es podrà llençar un missatge molt clar a l'organització sobre la direcció que se seguirà.

Com s'ha dit prèviament, per construir organitzacions àgils no es necessiten líders que liderin el canvi millor, es necessiten líders que dissenyin organitzacions que canviïn més ràpidament. I si disposar de les rutines explicades és necessari per construir una

organització àgil, els líders i en definitiva tots els membres d'una organització hauran de ser capaços d'orquestrar totes aquestes rutines. És a dir, construir un ecosistema on totes encaixin i es generin sinergies entre elles. Altrament la intenció d'aconseguir ser àgils es quedaria en tan sols això; en un intent.

2.2. Saber Quan Reinventar

Cap negoci sobreviu en el llarg termini sense reinventar-se. Però saber quan dur a terme una transformació estratègica –quan canviar els principals productes de l'empresa o un model de negoci- pot resultar ser la decisió més difícil a enfrontar. Aquests tipus de canvis requereixen superar grans obstacles com ara els treballadors temen perdre el lloc de treball, poden crear confusió als clients o els inversors es poden mostren escèptics a assumir més riscos. A més, la decisió de reinventar-se és encara més difícil quan el rendiment de la companyia és positiu. Hi ha qui opta per esperar les evidències clares d'un canvi o transformació imminent, però llavors probablement ja és massa tard, tal com els va passar a Blockbuster o Kodak.

Les organitzacions àgils són aquelles que tenen capacitat de canviar ràpidament. És per això que aquestes han d'aprofitar la fortalesa que tenen per endegar grans transformacions, qüestionar l'*status quo*, i en definitiva per reinventar-se, malgrat tenir beneficis positius. La re-invenió per una organització no-àgil és una paradoxa difícilment exitosa.

Per trobar resposta al “quan?” és necessari que les empreses analitzin constantment tant el seu entorn intern com extern. I això significa tenir en compte tots els factors susceptible de ser canviats. A continuació s'expliquen cinc “línies de falla” o *fault lines* que indiquen quan l'entorn d'una empresa és inestable i, per tant, és moment de reinventar-se:

- 1- **Les necessitats del client.** Per descobrir si falles en aquest punt, té sentit parlar amb una mostra de deu clients de tres categories: clients més rendibles o fidels, clients menys rendibles o infidels, i aquells que encara no et compren. L'objectiu és preguntar per descobrir quines són les necessitats funcionals, socials i emocionals que cada grup busca satisfer, i així reconèixer la *fault line* entre les necessitats

dels clients d'avui amb aquelles de demà. Algunes de les qüestions que les companyies s'haurien de formular són: Quines són les principals necessitats insatisfetes de cada grup? Les necessitats emergents a cobrir són un senyal d'oportunitat que un nou competidor pot aprofitar? Si som una companyia B2B⁴ les necessitats de les nostres empreses clients satisfan les de l'usuari final? Pot la tecnologia emergent simplificar com satisfer les necessitats de l'usuari final?

Com a exemple citar el canvi de direcció que Nestlé inicià a principis dels 2000. El 1997 el 70% dels ingressos provenien dels seus principals productes de begudes, làctics, xocolata i confiteria. Però el llavors CEO Peter Brabeck-Letmathe i el seu equip detectaren que la societat s'interessava cada vegada més per un menjar i estils de vida més saludables, tement a no ser capaços de servir els futurs clients. En conseqüència, prengueren la decisió estratègica de transformar la companyia en un grup d'R+D, nutrició, salut i benestar; creant nous productes i marques. Al cap de quinze anys els ingressos provinents dels seus productes tradicionals ja només representaven el 47% del total.

- 2- Mètriques de rendiment.** Quan un sector arriba a un punt d'inflexió, les antigues formes de mesurar l'èxit poden resultar enganyoses, i sovint són perilloses. És a dir, si una empresa reconeix que els seus clients més importants aviat canviaran, la forma de mesurar el valor dels seus productes i serveis hauran de canviar també. Per assegurar que s'usen les mètriques adients s'ha d'examinar si aquestes són consistents amb els atributs que els clients valoren més. Algunes de les preguntes que les empreses poden formular-se són: Entenem el que realment els nostres clients valoren? Els clients de demà definiran "qualitat" de diferent manera que ho fan els clients d'avui? Com de bé es correlaciona la satisfacció del nostre client amb les mètriques financeres? Els nostres productes o serveis tenen més característiques que les que valoren els clients?

⁴ B2B és una abreviació anglosaxona de l'expressió *Business-to-business*, la qual fa referència a les empreses que venen els seus productes o serveis a altres empreses.

El 2008 el gegant de softwares Adobe –creador de Photoshop i Illustrator- va dividir els seus productes en dos grups: “Creative Cloud”, format pels seus productes tradicionals, i “Marketing Cloud”, format per programes i aplicacions de màrqueting digital. Per poder determinar l’èxit d’aquest canvi van haver de canviar la manera de mesurar-lo. De basar-se en el nombre de llicències totals dels seus paquets de software, a basar-se en les subscripcions mensuals i anuals (inscripcions i renovacions) de cada un dels paquets. D’aquesta manera podien comprovar si s’aconseguien els resultats esperats per unitats de negoci i prendre decisions per construir relacions a llarg termini amb els clients.

- 3- Posició de la indústria.** Per determinar si la posició d’una companyia en el seu sector està en risc, s’ha d’escanejar la perifèria: analitzar les *start-ups*, competidors adjacents, i els històrics col·laboradors i proveïdors que tenen el potencial de cobrir tant les existents com les emergents necessitats dels clients. Una manera d’analitzar aquest entorn és elaborant una llista de deu empreses competidores i preguntar-se: Hi ha reguladors, tecnologies o altres factors externs que obren les barreres d’entrada del nostre sector o canvien la manera en com els clients consumeixen els nostres productes? Hi ha forces externes que disminueixen el valor del nostre paper dins del sector? S’està fent cada vegada més difícil guanyar diners de la manera tradicional?

A finals de 1990 la indústria d’equipament d’oficina es va veure saturada per l’entrada de competidors asiàtics, a més el gran nombre d’intermediaris provocaren reduccions als marges dels fabricants. Aquesta era la situació en què es trobava la companyia líder d’impressores i fotocopiadores Xerox. Com a resposta el 2001 la CEO, Anne Lulcahy, i el seu equip endegaren una transformació que passava per reduir la dependència en hardware d’oficina, per començar a oferir serveis d’externalització de processos de negoci; des de suport tècnic a serveis de comptabilitat corporativa o CRM⁵. Xerox va ser capaç de reaccionar davant els nous

⁵ CRM són les sigles angleses d’administració de les relacions amb els clients. És un terme utilitzat internacionalment.

competidors i donar resposta a les preguntes plantejades al paràgraf anterior.

- 4- Model de negoci.** Només perquè un model actual sigui àmpliament utilitzat i rendible no significa que acabarà servint en el futur. Per veure si una empresa utilitza un model de negoci *fault line*, basant-se en el seu model, ha d'avaluar com de preparat està per competir contra els rivals emergents. Té sentit intentar trobar resposta a preguntes del tipus: Hi ha algun competidor emergent en el sector que segueix un model de negoci diferent? El model actual és atractiu financerament? La manera en què generem diners està alineada amb com es crea valor per als clients?

En aquest cas trobem l'exemple de Netflix. A finals dels 2000 el contingut en *streaming* o de transmissió amenaçava en deixar obsolet el model de negoci de Netflix, basat en el servei de lloguer de DVDs. Com a resposta el seu fundador, Reed Hasting, transformà Netflix en una empresa de contingut en *streaming*. Gràcies aquesta agilitat el 2013 esdevé líder mundial del sector, a diferència de la fins llavors líder Blockbuster, que no va saber adaptar-se al nou model de negoci.

- 5- Talent i capacitats.** Aquesta darrera línia de falla sovint costa de detectar si no s'han detectat les quatre que la procedeixen. Es recomana que els executius continuament avaluin quines habilitats, competències i estructures organitzacionals seran requerides per tenir èxit en el futur. Algunes preguntes a fer-se seran: Tenim suficients líders encoratjats a transformar l'organització? La nostra empresa i sector són atractius per atraure a talents tecnològics?

A l'exemple de la primera línia de falla s'ha explicat que Nestlé passà a centrar-se també en l'R+D de productes de salut i benestar. Doncs bé, com que aquest canvi requeria dotar-se de personal amb capacitats específiques, la companyia va incrementar la despesa en R+D per acabar inaugurant el Nestlé Nutrition Institute; on hi treballen especialistes i científics de diferents àrees, i on hi col·labora una àmplia xarxa d'universitats.

2.3. Organitzacions Àgils i No-àgils

Arribats en aquest punt ja sabem què és l'agilitat, per què és important, com són les organitzacions àgils i l'efecte positiu de l'agilitat en els processos de re-invenió. Ara només cal saber identificar clarament els factors que diferencien una companyia àgil amb una que no ho és tant, així com amb una que no ho és gens.

Hem entès l'agilitat com “la capacitat que permet a les organitzacions respondre de manera efectiva, sostenible i a temps quan les circumstàncies de l'entorn canvien”. Definició de la qual se'n poden deduir dues consideracions més: *respondre de manera efectiva i sostenible* apel·la a l'estabilitat, mentre que *respondre de manera efectiva i a temps* apel·la a la velocitat. Per conseqüència, podem afirmar que l'agilitat és una combinació de velocitat i estabilitat.

El següent pas és saber com mesurar aquest espai bidimensional. Es pot mesurar la velocitat preguntant a membres d'una organització amb quina freqüència observen els seus líders (i, per separat, managers) prenent decisions importants de forma ràpida, i la seva organització ajustant-se ràpidament a les noves maneres de fer les coses. Pel que fa a l'estabilitat es preguntarà amb quina freqüència observen la seva organització implementant objectius operatius clars i mètriques, establint normes i metes per al treball, establint estructures que promouen la responsabilitat, dissenyant llocs de treball amb objectius clars, i ideant processos per documentar el coneixement i les idees.

En conjunt, aquests dos tipus de preguntes, proporcionen la base per construir una matriu simple –vegeu figura 1-, que comprèn un eix de velocitat i un altre eix d'estabilitat. Delimitant quatre quadrants que ajuden a respondre la pregunta: Si no som una organització àgil, com som?

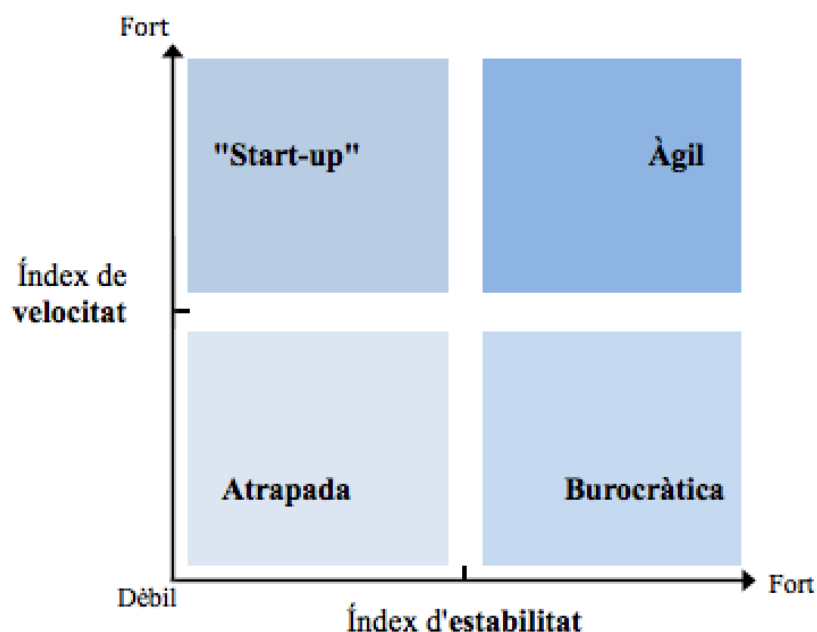


Figura 1: Tipus d'organitzacions segons la seva estabilitat i velocitat. Font: Elaboració pròpia.

En la matriu observem que en funció de la combinació del grau d'estabilitat i del grau de velocitat de les empreses, podem classificar-les en quatre quadrants: àgils, “start-ups”⁶, atrapades o burocràtiques.

Les organitzacions “àgils” es caracteritzen per tenir un índex tant de velocitat com d'estabilitat elevat. És a dir, són les que prenen decisions amb rapidesa i les que millor s'adapten als canvis. A més, tenen una estructura organitzativa nítidament definida, amb objectius clars i concrets. Les “start-up” se situen en el segon quadrant de la matriu, on l'índex de velocitat és superior a la mitjana i el d'estabilitat està per sota de la mitjana. Això significa que reaccionen i s'adapten ràpidament als canvis, però que no tenen uns objectius, mètriques, processos, normes i llocs de treball clarament definits. És el típic cas d'una empresa que acaba de començar. Les “atrapades” són les que presenten més dificultats, ja que no són ni ràpides ni estables. Les causes d'estar al tercer quadrant poden ser múltiples, i només és possible sortir-ne si es reinventen. Cal redissenyar l'estratègia empresarial i implementar-la correctament, tenint en compte els constants canvis de l'entorn. I pel que fa

⁶ El segon quadrant anomenat “start-ups” no només representen companyies que estan en la seva fase inicial, sinó també aquelles que s'hi assemblen per la seva velocitat i estabilitat.

les “burocràtiques” es caracteritzen per tenir un índex elevat d’estabilitat, però baix de velocitat. És a dir, malgrat ser organitzacions que tenen objectius, mètriques, normes, processos i llocs de treball ben definits, no aconsegueixen prendre decisions de manera ràpida ni adaptar-se a les noves formes de fer les coses ràpidament. Les empreses burocràtiques han de simplificar i estandarditzar, i així reduir els esforços en el que no és determinant –el soroll–, per passar a centrar-se en allò que realment és important.

Cal destacar que per treure conclusions de la matriu mostrada, s’ha de tenir en compte en quin punt concret del quadrant se situa una empresa. Per exemple, si una companyia supera clarament la mitjana d’estabilitat, però se situa lleugerament per sota la mitjana de velocitat, no podem considerar-la cent per cent burocràtica. Serà burocràtica, però en menor grau, ja que tendirà a tenir també certes similituds amb les àgils.

Per acabar, es mostra una taula a la següent pàgina –taula 1- on hi ha llistades les deu practiques de management que prioritzen més les organitzacions àgils, així com la importància que les organitzacions menys àgils atorguen a aquestes deu pràctiques. A més, s’especifica el resultat associat a cada una de les pràctiques, les quals fomenten: responsabilitat, innovació i aprenentatge, capacitats, cultura, motivació, coordinació i control.

Pràctica	Rànquing - més àgils	Rànquing - menys àgils	Diferència de rang	Resultat associat
Claredat del rol	1	35	34	Responsabilitat
Innovació <i>top-down</i>	2	37	35	Innovació i aprenentatge
Captura d'idees externes	3	27	24	Innovació i aprenentatge
Capacitats basades en processos	4	19	15	Capacitats
Operacions disciplinades	5	33	28	Cultura i clima
Internament competitiva	6	29	23	Cultura i clima
Valors significatius	7	31	24	Motivació
Intercanvi de coneixements	8	21	13	Innovació i aprenentatge
Líders inspiradors	9	32	23	Motivació
Revisió del rendiment de les persones	10	20	10	Coordinació i control

Taula 1: Deu pràctiques de management que diferencien les companyies més àgils de les menys.

Font: Organizational Health Index (OHI), McKinsey & Company. Adaptació i traducció al català pròpia.

3. EL TALENT

3.1. Gestió del Talent en el Potencial

La manera de detectar el talent ha canviat al llarg de la història. És a dir, els atributs que determinen la contractació dels treballadors han anat variant. Per a il·lustrar-ho ens basarem amb les “quatre eres” definides per Claudio Fernández-Aróz: soci i membre del comitè executiu mundial de Egon Zehender International, líder global en la recerca de directius.

La primera era d'identificació de talent va durar milers d'anys. Era en la qual els humans escollien els treballadors en base atributs físics; s'escollia la persona més alta, més sana, més forta que es podia trobar. Aquests trets eren fàcils d'avaluar i, malgrat la seva creixent irrellevància, inconscientment avui encara hi ha qui els té en compte –per exemple, els CEOs de Fortune 500 són de mitjana 6,5 centímetres més alts que la mitjana americana.

A cavall de les revolucions industrials neix la segona era, la qual es caracteritza per l'èmfasi en la intel·ligència, l'experiència i el rendiment. El fet que els llocs de treball es comencessin a estandarditzar i professionalitzar, els processos de selecció de càrrecs de responsabilitats es basaren en el coeficient intel·lectual –verbal, analític, matemàtic i lògic– conjuntament amb el nivell d'educació.

A la dècada de 1980 apareix la tercera era. L'evolució tecnològica i la convergència de la indústria varen fer més complexos els llocs de treball i, en conseqüència, canvià la forma d'identificar el talent. Es descomponien els llocs de treball en competències i es buscava el candidat que millor hi encaixava. Pels rols de lideratge es començà a confiar més en la intel·ligència emocional que en el coeficient intel·lectual.

Avui, però, estem ja al començament d'una quarta era, en la qual el focus es centra en el Potencial. En un entorn VUCA el que determina l'èxit d'un individu avui, probablement no serà suficient per demà si l'entorn competitiu canvia, l'estratègia de l'empresa canvia, o si aquest ha de col·laborar o dirigir un grup diferent de persones. Per tant, la qüestió no és tant tenir les capacitats i habilitats adequades sinó el potencial per aprendre'n de noves. Algunes

raons per les quals s'ha de prestar especial atenció al potencial –habilitat d'aprendre i adaptar-se en rols i entorns cada vegada més complexos- són les següents:

- El que t'ha portat aquí no et permetrà estar aquí, perquè el món canvia molt ràpidament i els llocs de treball també.
- En un món tan volàtil és essencial que les persones romanguin competitives i amb un alt rendiment.
- Es preveu una escassetat, dramàtica, de talent per diverses raons.

3.1.1. L'escassetat del talent



El potencial és més difícil de reconèixer que les competències, però no és impossible. Les organitzacions estaran buscant el potencial en el que aviat serà un dels mercats de treball més difícils de la història. Les actuals taxes d'atur dels Estats Unit i Europa amaguen tres

forces –globalització, demografia i formació interna- que farà que el talent d'alt nivell sigui més escàs en els propers anys. Vegem doncs aquestes tres forces:

- **Globalització:** obliga a les companyies a arribar més enllà dels seus mercats nacionals i competir per aconseguir les persones talentoses. Cal tenir en compte els mercats emergents, que lideren el creixement econòmic mundial, i que evidentment competeixen també en la recerca de talent, així com de clients arreu del món. Per exemple, actualment hi ha 98 companyies xineses a la llista global Fortune 500, quan el 2003 només n'hi havia 8.
- **Demografia:** l'edat en que els executius esdevenen sèniors sol ser entre els 35 i 44 anys, malgrat això el percentatge de persones d'aquest rang d'edats s'està reduint dràsticament. Mentre que fa una dècada aquest canvi demogràfic estava afectant majoritàriament als Estats Units i Europa, estudis estimen que el 2020 molts altres països, inclosos Rússia, Canadà, Corea del Sud i Xina, hi haurà més gent en edat de jubilar-se que no pas en edat d'entrar al mercat laboral.
- **Formació interna:** les companyies no estan desenvolupant correctament les seves

pipelines pels futurs líders. És a dir, avui les empreses no estan canalitzant adequadament tot allò necessari capaç de transformar en líders treballadors de la mateixa empresa. Diversos estudis, alguns de prestigioses consultories⁷ com PwC o Boston Consultin Group (BCG), revelen que són molt pocs els executius que pensen que les seves companyies estan fent una bona tasca en identificar i desenvolupar líders, acceptant que no els resulta fàcil atreure els millors talents.

El ritme de la globalització mai ha estat tan ràpid; el desequilibri entre gent gran i joves mai ha estat tan dramàtic; i els punts de vista sobre la formació interna de successors qualificats mai han estat tan negatius. Combinant aquests factors s'evidencia una “guerra pel talent” que representarà un gran repte per a la majoria d'organitzacions. Tot i això, per aquelles companyies que aprenguin a detectar potencial, retenir eficaçment a les persones que en tenen i crear programes de desenvolupament per ajudar als millors a ser millors, aquesta situació els oferirà una extraordinària oportunitat.

3.2. Identificació del Talent

Centrar-se en el potencial pot millorar la detecció de talents en tots els nivells d'una organització, especialment als superiors. A l'hora d'escollir un CEO o un membre del Consell d'Administració, a diferència d'un manager jove, sovint els diversos candidats tenen les credencials, l'experiència i les competències adequades. És per això que una avaluació acurada de la motivació, curiositat, perspicàcia, compromís i determinació és el més important, i acaba essent determinant en l'elecció del candidat. Seguidament s'expliquen aquests cinc indicadors de potencial o *hallmarks of potential*:

- **Motivació:** fort compromís per assolir de forma altruista les metes i objectius fixats per l'empresa. Les persones amb potencial tenen ambició i volen deixar el llistó alt, són també participants en l'assoliment de reptes comuns, mostren humilitat personal i s'esforcen per aconseguir ser els millors en tot el que fan. La motivació és el primer

⁷ L'estudi de PwH conclou que un 63% dels CEOs enquestats estan preocupats per la futura disponibilitat de talents en tots els nivells organitzatius. El de BCG revela que el 56% dels executius veuen buits crítics en la seva capacitat per re col·locar gerents d'alt nivell en els propers anys. Informació extreta de l'article “21st- Century Talent Spotting” publicat el 2014 per la HBR.

indicador de potencial, ja que és una qualitat estable i, en general, inconscient.

- **Curiositat:** iniciativa en recercar noves experiències, coneixements i retroalimentacions, i virtut de mostrar-se obert a aprendre i canviar. Els infants creixen i aprenen tant durant els primers anys de vida perquè són curiosos: ho observen tot, experimenten amb tot, pregunten tot tipus de qüestions i recullen tot tipus de respostes.
- **Perspicàcia:** capacitat de reunir i donar sentit a la informació que suggereix noves possibilitats.
- **Compromís:** habilitat d'utilitzar l'emoció i la lògica per comunicar una visió persuasiva i connectar amb la gent.
- **Determinació:** actitud d'esforç per assolir les metes i objectius difícils malgrat els desafiaments possibles, i de créixer davant l'adversitat. Les persones amb determinació són resistents; tenen una gran capacitat de recuperació.

Encara que el potencial, d'acord amb la quarta era explicada, hauria de ser la mètrica que avui determina el candidat ideal a un lloc de treball, seria un error ignorar les altres qualitats que hem après al llarg dels anys sobre com i què avaluar de les persones. Per tant, cal també tenir en compte els següents factors:

- **Intel·ligència:** és important avaluar la intel·ligència general del candidat (inclosa l'analítica, verbal, matemàtica i el raonament lògic) considerant també la formació acadèmica, anteriors experiències laborals i les respostes a les preguntes formulades en entrevistes. Generalment no cal buscar genis, però sí persones amb una certa intel·ligència que sigui suficient i adequada al lloc de treball, ja que la intel·ligència general no augmenta dràsticament amb el temps.
- **Valors:** cal identificar els valors que té el candidat, no només els essencials com són la integritat i l'honestedat, sinó també descobrir si els valors fonamentals de l'organització són compartits pel candidat.
- **Habilitats de lideratge:** encara que cada lloc de treball i organització és diferent, els millors líders tenen, fins a cert punt, les següents vuit habilitats:
 - Orientació estratègica: la capacitat de pensar de manera àmplia, complexa, analítica i conceptual.

- Coneixement del mercat: una forta comprensió del mercat i com aquest afecta al negoci.
- Orientació als resultats: un compromís per millorar les mètriques claus del negoci.
- Impacte al client: passió per servir al client.
- Col·laboració i influència: la capacitat de treballar de manera efectiva amb els companys, inclosos aquells d'altres equips o nivells organitzacionals.
- Desenvolupament organitzacional: iniciativa per millorar el procés d'atreure i desenvolupar als millors talents.
- Lideratge d'equips: saber com alinear, crear i dirigir grups efectius de treball de manera exitosa.
- Lideratge pel canvi: la capacitat de transformar i alinear una organització al voltant d'un nou objectiu.

3.2.1. Com mesurar els indicadors de talent a la pràctica?

Com podem concloure si un candidat que acabem de conèixer –o un empleat actual- té potencial? Doncs bé, mirant i analitzant la seva història personal i professional. Es poden realitzar entrevistes profundes, analitzar i discutir la carrera professional de l'individu en qüestió, o utilitzar controls de referència que ajuden a demostrar si la persona té o no té les qualitats esmentades.

Per exemple, per avaluar la curiositat, no podem preguntar “Ets curiós?”, en lloc d'això hem de buscar senyals que ens diguin si la persona creu en l'auto-millora, si realment gaudeix aprenent, i si és capaç de tornar a calibrar després de fer passos en fals. Preguntes del següent tipus poden ajudar:

- Com reaccions davant dels reptes?
- Què fas per ampliar el teu pensament, experiència, o desenvolupament personal?
- Quins passos segueixes per descobrir allò desconegut?
- Com fomentaries l'aprenentatge en la teva organització?

És important sempre demanar exemples concrets per tal d'explorar a fons la motivació, la curiositat, la perspicàcia, el compromís i la determinació. Per conèixer més el candidat

també és útil parlar amb les persones que hi han tractat més, des de managers a companys i/o subordinats directes, per tal de contrastar i, fins i tot, ampliar la informació donada pel mateix candidat.

Pel que fa les altres competències explicades que també determinen el talent (intel·ligència, valors i habilitats de lideratge) cal mesurar-les de la mateixa manera que es fa amb el potencial. Aquestes variables són especialment importants quan es busca talent extern, és a dir a l'hora de reclutar. Un bon procés de reclutament és aquell que descarta d'entrada tot candidat que no mostra passió i compromís a l'estratègia a llarg termini i als exigents objectius fixats per l'empresa.

Els líders han de promoure aquestes tècniques d'entrevista i altres innovadors mètodes de detecció de talent, tant per fer créixer treballadors actuals de la companyia com per reclutar-ne de nous, altrament partiran de desavantatge davant la imminent escassetat de talent. La bona notícia és que això no és un art, això no és el resultat d'un pressentiment o intuïció; la presa de decisions de persones és un ofici i una disciplina que es poden aprendre –i ha de ser apresada- per innovar, per al nostre èxit individual i de l'organització. És hora de deixar enrere els tests psicotècnics per centrar-se a formular enginyoses entrevistes de treball.

3.2.2. Exemples de preguntes d'entrevistes de feina

Els bancs d'inversió, les consultories, les grans firmes de consum i determinades companyies tecnològiques són els que posen el llistó més alt en els processos de selecció. Uns processos que se solen desglossar amb una selecció inicial de currículums, seguit d'un test de lògica i matemàtica i, un cop superat, entrevista/es a distància i/o presencials. En el cas concret de McKinsey les entrevistes es basen en casos pràctics reals i ficticis, que el candidat ha d'analitzar i resoldre. Es busquen tres elements en les respostes: que la persona sàpiga estructurar el problema, que tingui en compte totes les variables possibles i que sigui creatiu plantejant solucions. Pel que fa Google es caracteritza per recórrer a rebuscats "trencaclosques" (brain teasers, en anglès), els quals s'utilitza per mesurar la capacitat del candidat de resoldre problemes fora de la seva zona de confort.

McKinsey & Company, Google, Boston Consulting Group, Facebook, Apple o Amazon són companyies famoses, entre altres coses evidents, per les seves entrevistes de treball. Fins i tot s'han escrit llibres com *Are you smart enough to work at Google?* de William Pundstone, en el que es parla sobre aquest tipus d'entrevistes i de les claus per poder superar-les. Sovint les preguntes formulades són preguntes obertes, és a dir, no tenen una única resposta correcta i serveixen per mesurar la creativitat, el pensament lateral i la capacitat de canvi de l'entrevistat. Vegem-ne alguns exemples:

1. **P:** Quatre persones necessiten creuar un pont penjant de nit per tornar al seu campament. Desafortunadament, només tenen una llanterna, la qual només té bateria per 17 minuts. El pont és molt perillós per creuar-lo sense llanterna i només aguanta el pes de dues persones alhora. Cada un dels excursionistes camina a diferent velocitat. El més ràpid pot creuar-lo en 1 minut, el següent en 2 minuts, el tercer en 5 minuts i l'últim en 10 minuts. Com poden travessar-lo tots en 17 minuts? –Google–.

R: Primer passa el que tarda 1 minut i el que en tarda 2. Torna el que en triga 1. Passen el que en tarda 10 i el que en tarda 5. Torna el que en triga 2. Passen el que en tarda 2 i el que en tarda 1 i completen els 17 minuts. S'aconsegueix que tothom travessi el pont amb llanterna i amb un total de 17 minuts, i que ho facin amb grups màxim de dues persones.

2. **P:** Quantes pilotes de golf caben en un autobús escolar? –Google–.

R: La idea d'aquesta pregunta és que la gent intenti fer una suposició matemàtica. S'hauria de calcular el volum del bus i el volum de la pilota, i dividint-los obtindríem un valor aproximat de la quantitat total de pilotes. Llavors caldria calcular el volum menystingut entre pilota i pilota, i intentar calcular quantes pilotes s'ha de restar al nombre obtingut prèviament degut a que existeix aquest volum ocupat per aire.

3. **P:** Com descriuries el color groc a un invident? -Spirit Airlines–.

R: Encara que el groc és el color de la línia aèria Spirit, la pregunta està pensada per

conèixer la sensibilitat i la empatia del candidat. Així que la resposta es pot abordar dient que li preguntaries a la persona invident “Com et sents al sol?”, una forma idònia perquè ell/ella mateix pogués imaginar el color groc, associat a la calor.

3.3. Retenció del Talent

Una vegada has contractat persones amb alt potencial i has identificat els treballadors que ja en tenien, has de centrar-te en mantenir-los a la teva organització. Després de tot, els competidors, que afronten les mateixes dificultats del mercat de talent, temptaran ofertes amb aquests. La capacitat de crear i retenir grans equips és la clau per a l'èxit de qualsevol líder o organització.

Crec que els grans líders aconsegueixen que els seus empleats se sentin valorats, vegin les situacions amb perspectiva àmplia i se sentin part d'alguna cosa important. I realment crec que l'última font d'avantatge competitiu per una empresa és crear una cultura d'alt rendiment i sostenible. Ho explica molt bé Herb Kelleher, CEO de Southwest Airlines durant 35 anys: “Ofertint suficient temps i diners, els teus competidors poden duplicar gairebé tot el que tu tens. Aquests poden contractar els teus millors empleats, poden realitzar enginyeria inversa dels teus processos, però l'única cosa que no poden duplicar és la teva cultura”. En aquest sentit cal diferenciar l'estratègia de la cultura. Podríem dir que quan Napoleó estava a París, en una habitació amb tots els seus generals al voltant d'una taula, discutint com atacar Rússia, això és l'estratègia. Però el que feia marxar un milió d'homes a Moscou, això és la cultura. En la cultura hi ha, de fet, un sentit de comunitat: on les persones se senten part d'alguna cosa que és més gran que un mateix, que està també bastant alineat amb les seves pròpies passions i la seva pròpia identitat. Per tant, la cultura és fonamental per obtenir el millor de qualsevol persona i, en conseqüència, per retenir-la.

Per retenir les persones amb més potencial cal considerar el que més volen o esperen de l'organització que pertanyen. Les tres coses que principalment valoren són:

- **Autonomia:** la llibertat per dirigir la seva feina.
- **Auto-realització:** el desig de superació.

- **Propòsit:** l'anhel que la seva feina feta serveixi per alguna cosa molt important.

El salari evidentment també importa. Tots els empleats, especialment les estrelles, esperen que la seva compensació reflecteixi la seva contribució o esforç, i sigui comparable a la d'altres que realitzen treballs similars. És cert que un sou baix pot desmotivar, però a partir d'un cert nivell de salari el treballador prioritza altres variables a l'hora de valorar el seu lloc de treball.

En conclusió, per tal que els treballadors amb potencial no marxin d'una organització és important que se'ls pagui de forma justa, idealment per sobre de la mitjana. Però cal també donar-los autonomia en quatre “T” dimensions: la tasca (el que fan), el temps (quan ho fan), l'equip o *team* (amb qui ho fan) i la tècnica (com ho fan), i fer-los sentir participants de la consecució de metes i objectius beneficioses per a tot un equip, tota una organització o tota la societat. Evidentment, segons el nivell organitzatiu en què es trobi el talent, cal oferir-li també oportunitats d'ascensió i/o avenç intern.

3.4. Desenvolupament del Talent

En darrer lloc, i en paral·lel a la retenció, ens hem d'assegurar que les estrelles o talents estant a l'altura del potencial en què han estat identificats. Una manera de fer-ho és oferint-los oportunitats que els permeti desenvolupar el potencial fora de la seva zona de confort. Per exemple, a l'hora de desenvolupar managers per a futures assignacions de lideratge, s'ha de busca situar la persona en un nivell òptim de desconfort del seu futur rol o projecte, perquè és en aquest punt on més s'aprèn. No hem de pretendre situar la persona fora dels seus límits, hem d'aconseguir que la persona observi, analitzi i actuï amb una perspectiva diferent i més àmplia. El perquè de tot plegat rau en la diferència entre els llocs de treball confortables i els inestables. Un lloc de treball dotat d'un pressupost i equip estable ajuden a créixer, però no a accelerar aquest factor. Mentre que una posició diversa, complexa, desafiant i incòmode sí que accelera el creixement.

Per tant, com s'ha explicat, cal empènyer els empleats talentosos al seu límit professional (en el sentit amable del terme). Per fer-ho hi ha diversos programes o processos de desenvolupament de potencial.

Una manera de desenvolupar el potencial d'una persona és assignant-la als anomenats *business-critical roles*: aquells llocs de treball que comporten una contribució vital a l'agenda estratègica de l'empresa; que requereixen un conjunt d'habilitats escasses; que produeixen resultats molt variables depenent de qui estigui en el càrrec; i que si aquesta posició està vacant suposa una amenaça important per la continuïtat i el rendiment del negoci.

Una altra manera és a través de programes de rotació. Es tracta d'oferir a un nombre determinat de persones l'oportunitat d'anar rotant de departaments durant un període de temps, per exemple, dos anys. Un cop aquests empleats tornen a la seva posició permanent inicial, tenen unes capacitats i habilitats més desenvolupades. La rotació dona també una visió més àmplia del negoci que enriqueix al treballador i n'augmenta la seva agilitat professional. Amb una adequada transmissió del coneixement a tots els companys s'aconsegueix millorar la coordinació i interacció entre els departaments.

Pel que fa a les multinacionals destaquem les missions o *mission*. Les *missions* són el trasllat temporal d'una persona d'una sucursal d'una companyia a una altra. Per exemple, un departament d'una empresa amb seu a Espanya i Canadà pot utilitzar uns processos de control de qualitat diferents a cada país. A través d'una missió, un treballador d'Espanya pot anar a treballar durant un any a les oficines de la mateixa empresa a Canadà per ensenyar i aprendre allò que és diferent entre ambdós. Un cop acabat el període, el treballador torna a la seva oficina d'origen amb la missió de transferir els coneixements apresos a tots els seus companys d'equip.

En definitiva, desenvolupant les habilitats i les competències del empleats s'aconsegueix crear i sostenir una cultura en què tots els membres de l'organització s'hi identifiquen, fet que s'acaba traduint en un increment de productivitat i competitivitat.

4. EL LIDERATGE

És important saber diferenciar el lideratge de la direcció. Mentre que direcció estaria associada a poder i autoritat jeràrquica, lideratge estaria vinculat a conceptes més subtils com autoritat social, ètica, moral i professional. Així doncs, no tots els caps són líders, ni tots els líders són caps. Per apropar aquests dos termes cal generar un canvi de visió del model directiu, evolucionant des d'un model de direcció per tasques cap a un model de direcció orientat als valors i objectius. En les organitzacions eficaces, la direcció i el lideratge convergeixen, ja que la direcció per objectius és un concepte que només funciona quan existeix un bon lideratge.

Però, com saber quan una manager passa de dirigir persones a liderar persones i, per tant, és reconegut com a líder? Per cercar la resposta ens fonamentarem amb els següents tres punts:

- **Comptar valor vs. Crear Valor.** Qui dirigeix persones, compta valor, no n'afegeix. En canvi, els líders se centren en crear valor, per sobre del que crea l'equip.
- **Cercles de poder vs. Cercles d'influència.** De la mateixa manera que els caps tenen subordinats i els líders tenen seguidors, els caps creen cercles de poder mentre que els líders creen cercles d'influència. Si persones d'altres equips se li apropen per demanar-li el seu consell, vostè és un líder.
- **Dirigir treball vs. Liderar persones.** La direcció consisteix a controlar un grup o un conjunt d'entitats per aconseguir un objectiu. El lideratge es refereix a la capacitat d'un individu per influir, motivar i permetre els altres contribuir en l'èxit de la seva organització. La influència i la inspiració separen els líders dels caps, no el poder i el control.

4.1. Competències de Lideratge

Què és el que fa eficaç un líder? Aquesta pregunta ha estat objecte d'un gran nombre d'estudis al llarg dels anys, generant un interès que no ha deixat de créixer. Aquest treball també hi donarà la seva resposta besant-se principalment amb el recent estudi de lideratge

de la dra. Sunnie Giles: científica organitzacional, *coach* d'executius i consultora de desenvolupament de lideratge, a més de presidenta del Quantum Leadership Group. Un estudi on s'enquesten 195 líders, de 15 països diferents representant més de 30 companyies, per tal que escollissin les 15 competències de lideratge que consideraven més importants, en base 74 opcions donades.

Les deu qualitats més importants que ha de tenir un líder, d'acord a les respostes de l'estudi de la dra. Sunnie, i ordenades de més a menys importants, són les següents:

- Alts estàndards ètics i morals.
- Proporcionar metes i objectius clars, i alhora permetre als empleats organitzar el seu propi temps i treball.
- Comunicar clarament les expectatives.
- Tenir la flexibilitat per canviar les opinions.
- Estar compromès amb la formació contínua.
- Comunicar amb freqüència i obertament.
- Estar obert a noves idees i nous enfocaments.
- Crea una sensació de tenir èxit i fallar juntes.
- Ajudar a créixer futurs líders.
- Proporcionar seguretat per la prova i error.

Aquestes deu qualitats esmentades es poden agrupar en cinc grups diferents, els quals conformen les prioritats més genèriques pels líders i programes de desenvolupament de lideratge. Els cinc grups són: ètica i seguretat, autoorganització, aprenentatge eficient, creixement natural, i connexions i pertinença. A continuació s'expliquen cada un d'aquests grups i la relació que tenen amb les deu qualitats de lideratge llistades.

a) Demostrar una ètica sòlida i proporcionar una sensació de seguretat

Aquest tema combina dos dels tres atributs més valorats: “alts estàndards ètics i morals” (competència #1) i “comunicar clarament les expectatives” (#3).

En conjunt, aquests atributs són tots sobre la creació d'un ambient segur i de confiança. Un líder amb alts estàndards ètics transmet compromís amb la justícia, infon confiança i credibilitat que tant ell/a com els seus empleats han de respectar les regles del joc. De la mateixa manera, quan els líders comuniquen clarament les seves expectatives han de fer-ho amb transparència i assegurar-se que tothom rep el mateix missatge. En un ambient de treball segur els empleats poden relaxar-se, fet que augmenta la capacitat del cervell pel compromís social, la innovació, la creativitat i l'ambició.

La neurociència corrobora aquest punt. Quan l'amígdala⁸ registra una amenaça per a la nostra seguretat, les artèries s'endureixen i s'espesseixen per administrar un major flux de sang a les nostres extremitats per preparar una resposta combativa. En aquest estat, es perd l'accés al sistema de compromís social del cervell límbic⁹ i a la funció executiva del còrtex prefrontal, inhibint la creativitat i la recerca de l'excel·lència. Des d'una perspectiva de la neurociència, assegurar-se que les persones se senten profundament segures hauria de ser la tasca número 1 per als líders.

Però com? Aquesta competència és tot sobre comportar-se de manera consistent amb els valors d'hom mateix. Si una persona detecta que la seva presa de decisions contradiu els seus principis o justifica accions malgrat una persistent sensació d'incomoditat, és probable que hagi de tornar a connectar amb els seus valors essencials. Cada líder ha de trobar els seus valors essencials, que descriuen el que és important per hom mateix i ajuden a guiar la presa de decisions diària.

Per augmentar la sensació de seguretat, els líders han de treballar la seva comunicació amb l'intent específic de fer que els empleats se sentin segurs. Una manera d'aconseguir això és reconèixer i neutralitzar resultats temuts o conseqüències des del principi. Per exemple, si el líder vol començar una conversa sobre un projecte que està sortint malament, una manera

⁸ L'amígdala forma part del sistema límbic, i el seu paper principal és el processament i emmagatzematge de reaccions emocionals.

⁹ El sistema límbic és un sistema format per diverses estructures cerebrals que gestiona respostes fisiològiques davant d'estímul d'emocions. Està relacionat amb la memòria i la conducta.

de fer-ho és dient: “No estic tractant de culpar a ningú. Només vull entendre què està passant”.

b) Empènyer els altres a auto organitzar-se

“Proporcionar una direcció clara, i alhora permetre als empleats a organitzar el seu propi temps i treball” és la segona competència de lideratge més important.

Cap líder pot fer-ho tot per si mateix. Per tant, és fonamental distribuir l'energia a tota l'organització i confiar la presa de decisions a aquells que estan més a prop de l'acció corresponent. Estudis empírics han demostrat repetidament que els equips dotats de responsabilitats són més productius i proactius, proporcionen un millor servei al client, i mostren nivells més alts de satisfacció en el treball i compromís amb el seu equip i organització. I, encara que molts líders s'esforcen perquè els treballadors s'organitzin ells mateixos, generalment s'hi resisteixen perquè creuen que aquest poder és un joc suma zero; no estan disposats a permetre que altres cometin errors, i temen fer front a conseqüències negatives de les decisions dels seus subordinats.

Per superar la por a concedir poder, primer cal augmentar la consciència de la tensió física que sorgeix quan les persones senten que la seva posició està sent qüestionada. Tal com s'ha explicat anteriorment, les amenaces percebudes activen una resposta a l'amígdala. La bona notícia és que podem entrenar els nostres cossos per experimentar la relaxació en lloc d'adoptar una actitud defensiva quan l'estrès és elevat. Per aconseguir-ho s'ha d'intentar separar la situació actual de la del passat, compartir el resultat més temut amb els altres en lloc d'intentar mantenir el control, i recordar que concedir poder és una gran manera d'augmentar la influència.

c) Fomentar un sentit de connexió i pertinença

Els líders que “comuniquen amb freqüència i obertament” (competència #6) i “creen una sensació de tenir èxit i fallar juntes” (#8) construeixen una base sòlida per la connexió.

Som una espècie social –volem connectar i sentir un sentit de pertinença. Investigacions

apunten que un sentit de connexió impacta positivament en la productivitat i el benestar emocional. Per exemple, científics han trobat que les emocions són contagioses en el lloc de treball; els empleats se senten esgotats emocionalment només per veure interaccions desagradables entre companys de feina. Des d'una perspectiva de la neurociència, la creació de la connexió és la segona tasca més important d'un líder. Un cop ens sentim segurs (una sensació que es registre en el cervell rèptil), també hem de sentir-nos atesos (que activa el cervell límbic) per tal d'alliberar tot el potencial que tenim.

Hi ha algunes maneres simples de promoure la pertinença entre els empleats: somriure a la gent, cridar-los pel seu nom, i recordar els seus interessos i els noms d'alguns dels seus familiars. L'ús d'una cançó, lema, símbol, cant o ritual que identifica de forma exclusiva un equip també pot servir per enfortir aquest sentit de connexió. Ens serveixen d'exemple el “més que un club” del F.C. Barcelona o “a gust amb la vida” de Nestlé, dos lemes que identifiquen i connecten persones.

d) Mostrar obertura a noves idees i fomentar l'aprenentatge organitzacional

Què tenen “flexibilitat per canviar d'opinió” (competència #4), “estar obert a noves idees i enfocaments” (#7) i “proporcionar seguretat per la prova i error” (#10) en comú? Si el líder té aquests punts forts, fomentarà l'aprenentatge; si no els té, hi ha el risc que el sufoqui.

Admetre que estàs equivocat no és fàcil. Una vegada més, els efectes negatius de l'estrès en la funció cerebral són part de la culpa –en aquest cas els líders impedeixen l'aprenentatge. Els investigadors han trobat que la reducció del flux de sang al cervell sota l'amenaça redueix la visió perifèrica, aparentment perquè puguem fer front al perill immediat. Per exemple, s'ha observat una reducció significativa en la visió perifèrica dels atletes abans d'una competició. Mentre que la visió túnel ajuda als atletes a concentrar-se, per a nosaltres (llevat que el lector sigui un atleta) aquest tipus de visió ens aparta de noves idees i enfocaments. Les nostres opinions són més inflexibles fins i tot quan se'ns presenta una evidència que ens contradiu, cosa que fa gairebé impossible l'aprenentatge.

Per fomentar l'aprenentatge entre els empleats, els líders primer han d'assegurar-se que ells

mateixos estan oberts a aprendre (i canviar el seu rumb, si cal). Entenent que tenen interès a aprendre, els líders han d'intentar enfocar les discussions de resolució de problemes sense una agenda o pautes específiques. I retenir el judici fins que tothom hagi parlat, fent saber a la gent que totes les idees es tindran en compte. D'aquesta manera s'aconsegueix que sorgeixi una major diversitat d'idees.

El fracàs és necessari per aprendre, però la nostra incessant recerca de resultats també pot desencoratjar els empleats de córrer riscos. Per resoldre aquest conflicte, els líders han de crear una cultura que doni suport a la presa de riscos. Una manera de fer-ho és duent a terme experiments controlats que permeten petits errors i requereixen una ràpida resposta i correcció. Això proporciona una plataforma per construir intel·ligència col·lectiva, ja que els empleats també aprenen dels errors dels altres.

e) El creixement natural

“Estar compromès amb la formació continua” (competència #5) i “ajudar a créixer un líder de nova generació” (#9) constitueixen l'última categoria.

Els éssers humans maximitzen les possibilitats d'èxit de la seva descendència a través de la cura i l'ensenyament. Al seu torn, els que reben tot això senten un sentiment de gratitud i lleialtat. Penseu en les persones a qui més agraïts esteu –pares, germans, amics, mentors... El més probable és que aquestes persones hagin tingut cura de vostè o li hagin ensenyat alguna cosa important.

Quan els líders mostren un compromís amb el nostre creixement, les mateixes emocions primàries apareixen. Els empleats estan motivats per reciprocitar, expressant la seva gratitud o lleialtat per anar més enllà. Mentre que la gestió a través de la por genera estrès, el que altera la funció cerebral superior, la qualitat de la feina és molt diferent quan ens veiem apreciats pels altres. Si un líder vol inspirar millor el seu equip, ha d'advocar per ells, donar suport a la seva formació i promoció, i patrocinar els seus projectes importants.

Aquestes cinc àrees explicades presenten reptes importants per als líders a causa de la

complexitat de l'entorn. Però amb una profunda autoreflexió i un canvi de perspectiva (potser amb l'ajuda d'un *coach*) presenten també enormes oportunitats per millorar el rendiment de tothom, començant pel d'un mateix. Una premissa important per a tot manager-líder és: “gestionar-se a si mateix, prerrequisit per intentar dirigir als altres”.

4.2. La Importància del Desenvolupament del Lideratge



El desenvolupament del lideratge es refereix a qualsevol activitat que tingui com a finalitat millorar la qualitat de lideratge d'un individu o organització. Com que això té un efecte positiu sobre el rendiment col·lectiu d'una organització, cal que els programes de desenvolupament de lideratge estiguin

actualitzats per ser efectius, és a dir, que s'adeqüin als constants canvis de l'entorn.

Durant els últims deu anys s'han vist estils de control i comandament dels líders que han donat pas a un lideratge més pla, de col·laboració. Avui, però, cal afegir-hi un altre element: el “context”. Amb l'entorn VUCA la presa de decisions depèn de la casuística de cada context. Per tant, cal que els líders prestin atenció a l'evolució d'aquesta variable. D'aquí apareixen els Líders Contextuals, els quals faciliten l'adaptació al canvi, ajudant a la seva gent a gestionar nous reptes i oportunitats.

Però, per què avui es dóna tanta importància al “context”? Una raó és que el context que ens envolta està canviant més ràpidament que mai, degut en part als grans canvis tecnològics. Això significa que cada vegada estem operant en més contextos. Per exemple, més persones treballen amb més persones, ja que la tecnologia ha permès la col·laboració amb més gent, departaments i unitats de negoci. Molta gent, a més, treballa en equips multi-funcionals o amb persones de diferents zones horàries. I tot això és un èxit del lideratge contextual, així com de l'ús intel·ligent de les eines tecnològiques.

Per ajudar a desenvolupar les habilitats de lideratge contextuals, els que són responsables de la formació i el desenvolupament dels futurs líders de les companyies han d'enfocar l'aprenentatge de diferent manera. No besant-se tant en el model tradicional de sessions de classe pautades o cursos en línia, sinó aprofitant la realitat que els envolta. És a dir, aprenent contínuament de cada repte que sorgeix i de les experiències dels mateixos companys. Si es fa bé, aquest tipus d'aprenentatge ensenya els empleats noves habilitats i coneixements que poden ser compartits entre tots els membres de l'organització. I potser encara més important, això satisfà el profund desig dels empleats de formar part d'alguna cosa més gran que ells mateixos.

4.2.1. Tendències de desenvolupament de lideratge

El desenvolupament del lideratge és una prioritat de les empreses d'avui dia. No obstant això, els resultats que n'obtenen sovint no són els esperats. Per millorar la seva efectivitat, s'han detectat tendències al mercat que ajuden a augmentar-la. A continuació citem algunes tendències detectades en aquest camp:

- 1. Les petites empreses inverteixen més.** Un estudi¹⁰ del 2014, a Estats Units, de la companyia Deloitte mostra que el major impuls d'inversió per a la formació de líders procedia de les petites empreses. Tanmateix, als darrers anys totes les estructures organitzatives han incrementat la inversió en aquesta formació, fet que significa que hi ha una creixent conscienciació que els models de lideratge estan canviant i que les companyies reconeixen el valor que aporten els programes de desenvolupament de lideratge.
- 2. Una generació nova de líders.** Com formar les noves generacions *millennials* de líders és una pregunta avui encara oberta. Els *millennials* són una generació que ha crescut completament immersa en la tecnologia i, per tant, és d'esperar que el seu estil de lideratge serà completament diferent al vist fins ara. Serà important que les empreses utilitzin nous enfocaments de formació per aquesta generació.

¹⁰ Tendència extreta de l'anuari "2014 Leadership Development Factbook" publicat per la companyia Deloitte.

3. **Centrar-se en líders emergents.** La tendència de detectar potencials líders i desenvolupar les seves habilitats és crucial, i és una evidència que les companyies estan cada vegada més compromeses en fer créixer internament els futurs líders. Dit d'un altra manera, "La Masia" del F.C. Barcelona és un concepte aplicable a qualsevol organització per fomentar la promoció interna i el desenvolupament de líders.
4. **Ascens del lideratge col·lectiu.** Una altra tendència és la disminució del "lideratge heroic o personalista" i l'augment successiu del "lideratge col·lectiu". Aquest proporciona solucions de col·laboració que involucren tot l'equip concret. La persona líder es basa en el principi que "més caps pensen més que un sol", sobretot quan es tracta de solucionar problemes.
5. **Foment del desenvolupament vertical.** Augmenta l'interès a permetre als líders desenvolupar els seus propis estils de lideratge. Els nous programes de formació permetran als líders pensar d'una manera més complexa i desenvolupar una nova mentalitat que al seu torn afavorirà nous estils de lideratge. Aquests estils de lideratge seran més participatius que abans.
6. **Enfocament globalitzat.** Una preocupació de les empreses, independentment de la seva mida, és com aconseguir que els seus líders siguin exitosos a escala global, fora del mercat domèstic. Habilitats específiques com prendre decisions en circumstàncies gens familiars i en situacions molt diverses, i l'habilitat d'interactuar clarament i efectivament amb persones d'altres cultures són essencials per als líders d'avui.

4.3. El lideratge en la Complexitat

Un cop explicat què és i com es desenvolupa el lideratge, cal veure què fan els que ja són líders. D'aquesta manera, en aquest subapartat s'exposen les principals tendències de lideratge que segueixen avui els líders per sobreviure en la complexitat de l'entorn:

1. **Com veiem el problema, és el problema.** La creença comuna entre els empleats avui és que el gerent de la companyia és el responsable d'oferir oportunitats de desenvolupament de lideratge. Però no és així. Contràriament a l'opinió de la majoria, el màxim responsable del desenvolupament del lideratge d'una persona, és la mateixa persona. El que es necessita és un canvi cognitiu cap a una major curiositat, perquè com més preguntes un individu es fa a si mateix, major és la probabilitat que trobi respostes.
2. **Alliberar la bèstia creativa.** La creativitat i la capacitat de l'individu per gestionar i fer front al canvi són les competències més valorades pels CEOs. Més específicament: les competències adaptatives que permeten a si mateix aprendre; la intel·ligència emocional per adaptar-se a situacions diferents; la confiança per enfrontar el desconegut; i la capacitat de pensar en un nivell macro (és a dir, estratègicament).
3. **Oblidar la “mentalitat fixa” del lideratge.** Les mentalitats fixes creuen que les habilitats i la voluntat són intrínseques i, per consegüent, no es poden aprendre. En canvi, les mentalitats de creixement creuen que les habilitats es poden aprendre i que desenvolupar-les només depèn de la voluntat de la persona. Els líders han de tenir una mentalitat de creixement, que alhora inspire als altres. Això ajuda a fer front a situacions complexes.
4. **Centrar-se en el desenvolupament vertical.** Aquesta és alhora una tendència per millorar el desenvolupament del lideratge, tal com ja s'ha explicat. Hi ha un creixent interès a permetre als líders desenvolupar els seus propis estils de lideratge. La forma tradicional de desenvolupament de lideratge, anomenat desenvolupament horitzontal, concentra un conjunt específic de competències concebudes com a necessàries per als líders. Per contra, el desenvolupament vertical té a veure amb el desenvolupament cognitiu, d'ajudar els líders emergents a desenvolupar i expandir les seves ments. La tendència és fomentar el desenvolupament vertical, i aprofitar les sinergies entre aquest i l'horitzontal.

5. EL COMPROMÍS DELS EMPLEATS

El compromís dels empleats o *employee engagement* segueix essent avui una prioritat per les empreses. En l'actual economia de cicle ràpid, els líders empresarials saben que tenir uns treballadors amb alt rendiment és essencial per al creixement i la supervivència de qualsevol organització. Reconeixen, a més, que un alt compromís dels empleats pot augmentar la innovació i la productivitat, i alhora reduir els costos relacionats amb la contractació i retenció de personal.

5.1. Definició d'*Employee Engagement*

Sovint es parla de felicitat o satisfacció de l'empleat quan es vol parlar del compromís d'aquest. I això és erroni. Primer, perquè una persona estigui feliç a la feina, no necessàriament significa que treballa intensament, de manera productiva en nom de l'organització. I en segon lloc, perquè una persona satisfeta pugui treballar sense queixar-se, no significa que està disposada a assumir esforços extres. La felicitat i la satisfacció són atributs positius dels treballadors, però no són suficients.

Per tant, *employee engagement* fa referència al compromís emocional que l'empleat té per l'organització i els seus objectius. Aquest compromís emocional significa que els empleats compromesos realment es preocupen pel seu treball i la seva empresa. No treballen només per la remuneració que obtenen, o simplement per a la propera promoció, sinó que ho fan pensant en els objectius comuns de tota l'organització.

Quan els empleats es preocupen –quan estan compromesos– utilitzen “esforç discrecional”. L'esforç discrecional és la voluntat de fer alguna cosa més que simplement complir amb els requisits del treball i les necessitats del client. Els treballadors compromesos són entusiastes de la seva feina, estan motivats per contribuir a l'èxit del negoci, i estan disposats a aplicar esforç discrecional per dur a terme tasques importants per a l'assoliment dels objectius fixats.

Una força de treball compromesa pot tenir un efecte significatiu en els resultats financers i

operatius de l'empresa. Els negocis amb treballadors altament compromesos obtenen una major satisfacció dels clients, tenen taxes de rotació de personal més baixes, s'anticipen i adapten millor a les noves circumstàncies i aconseguixen una ROI superior que les companyies amb un nivell més baix d'*employee engagement*.

L'eina típica utilitzada per mesurar el compromís dels treballadors és l'enquesta. A través d'enquestes anuals es formulen diverses preguntes als empleats per avaluar el seu nivell de compromís amb l'empresa. Tanmateix amb aquesta eina no se sol aconseguir recopilar dades objectives, ja que els empleats acostumen a respondre més el que la direcció vol sentir que no pas el que realment pensen. Per tant, cal trobar altres formes de mesurar el compromís dels treballadors de manera menys esbiaixada. A continuació s'exposen mesures més directes per les empreses que poden ajudar a determinar millor els nivells de compromís dels seus membres:

- La quantitat de treball que es produeix fora de la jornada normal de treball (per exemple, les tardes-nits i els caps de setmana). Aquest és un bon indicador d'esforç discrecional.
- El nombre de connexions de xarxa i el temps compartit amb persones que no són del mateix equip o regió. Construir àmplies xarxes d'amistat o coneixença més enllà de l'equip diari és un senyal d'alt compromís.
- El percentatge de participació en reunions excepcionals i en iniciatives noves enfront del de les reunions periòdiques i processos establerts. La participació única en esdeveniments rutinaris pot ser un indicador de baix compromís amb l'empresa.
- El temps dedicat a col·laborar directament amb els clients fora de l'abast normal del treball. Aquesta i altres mesures semblants poden indicar que les persones estan molt compromeses amb la seva empresa i en ajudar els seus companys.

5.2. Els Dos Eixos del Compromís dels Empleats

Cada any les empreses estan gastant gairebé tres quartes parts de bilió de dòlars en esforços per millorar el compromís dels seus empleats i, no obstant això, són molts els managers que encara tenen ambigüitats sobre aquest tema. Moltes empreses simplifiquen les coses

relacionant directament satisfacció personal amb compromís. Com a resultat, perden senyals clau del comportament dels empleats. Per exemple, de què serveixen els pensaments positius de la Dolors sobre la seva manager, si ella no està donant el seu màxim esforç a la feina tots els dies? Altres empreses utilitzen diferents mètodes per examinar els comportaments dels empleats i els resultats de l'organització, però després no tenen en compte les percepcions individuals. El Narcís pot estar interactuant amb els clients fora de la feina, però és feliç de fer-ho, o es crema i se sent miserable?

El que realment cal és mirar alhora tots aquests factors –percepcions i comportaments dels empleats, i el seu efecte en el rendiment empresarial- per esbrinar quina palanca tirem per involucrar més els empleats amb l'organització on treballen. Tenint clar que els factors que importen a una persona no tenen per què ser els mateixos que importen a una altra. En conseqüència, les maneres alternatives per mesurar el compromís dels empleats exposades en el punt anterior, només seran vàlides si adopten aquest enfocament bidimensional.

Però, què hem de tenir en compte per examinar les percepcions i els comportaments? Com bé hem dit no podem simplificar la manera de mesurar el compromís dels empleats a través d'escala semàntiques basant-nos només en factors de comportament com el rendiment, o en percepcions com la satisfacció en el treball. La realitat és més complexa, cal tenir en compte diferents imputs.¹¹ Professionals d'aquest àmbit conclouen que les Percepcions dels empleats es poden mesurar en sis àrees: cultura, funció laboral, avenç, lideratge de l'empresa, gestió i recompenses totals. I pel que fa al Comportament es pot mesurar en sis categories: nivell d'esforç, desenvolupament personal, lleialtat a l'empresa, recreació, relacions i temperament.

Aquest enfocament permet a les organitzacions veure les relacions entre les percepcions i accions dels empleats. A més, aquesta visió bidimensional pot ajudar a desenvolupar enquestes i entrevistes per obtenir informació addicional –per exemple, si els empleats

¹¹ Conclusió extreta de l'article "The Two Sides of Employee Engagement" publicat el desembre del 2015 per la Harvard Business Review i escrit per Sean Graber.

estan buscant noves feines. Llavors, amb el temps, les organitzacions poden realitzar un seguiment de com canvia el compromís dels seus empleats i com això es relaciona amb els indicadors claus de rendiment (o KPIs, per les seves sigles en anglès).

A continuació es mostra una matriu de dos eixos -comportaments i percepcions- que ajuden a ubicar les respostes a la pregunta: Com perceps el teu lloc de treball i com et comportes al treball?

PERCEPTIONS	Positive	Brat	Underachiever	All Star
	Indifferent	Delinquent	Drifter	Workhorse
	Negative	Saboteur	Cynic	Martyr
		Destructive	Neutral	Constructive
		BEHAVIORS		

Taula 2: 9 Arquetips de compromís dels empleats. Font: companyia Virtuali.

A la taula podem observar que hi ha 9 arquetips de compromís dels treballadors. Així doncs, per extreure conclusions sobre el grau de compromís d'un empleat hem de tenir en compte la intersecció entre el tipus de percepció que té del seu lloc de treball i el comportament que hi desenvolupa. Per exemple, una persona que té un comportament constructiu pot significar que és una estrella, un treballador dur o simplement un màrtir, tot dependrà de la percepció que tingui del seu lloc de treball.

La matriu ens ajuda a concloure, entre altres coses, que no hem d'estar satisfets només perquè una persona tingui un comportament constructiu, ja que si aquest té una percepció negativa de la seva feina significarà que és un màrtir. I un màrtir difícilment és feliç i, en conseqüència, ningú pot assegurar la seva permanència a la companyia a mitjà-llarg termini. Al principi d'aquesta tendència s'explicava que un dels objectius d'aconseguir un sòlid compromís dels treballadors era evitar o reduir els costos de contractació i retenció de personal. Cal doncs aconseguir tenir empleats compromesos i així poder gaudir dels beneficis que això comporta.

5.3. Rol dels Managers en el Compromís dels Empleats

Per entendre quins factors ajuden a mantenir els empleats compromesos amb l'organització per la qual treballen extraurem idees dels múltiples estudis que duu a terme periòdicament la companyia Gallup. És fàcil entendre que aquest tema estarà relacionat amb la tendència explicada anteriorment, el lideratge. Concloent d'entrada que els líders són també aquelles persones que fomenten el compromís dels empleats amb la seva organització.

Les organitzacions han d'entendre el que fan els managers per crear o destruir compromís. En un estudi Gallup¹² va preguntar a treballadors que valoressin els seus superiors en funció d'uns comportaments específics: relacionats amb la comunicació, gestió del rendiment i fortaleces individuals. Aquests comportaments estan estretament vinculats amb el compromís dels empleats, ofereixen a les organitzacions una millor manera de desenvolupar els managers i ajuden a millorar el nivell general dels resultats de l'empresa. A continuació es detallen aquests tres punts:

a) Comunicar ricament

La comunicació és sovint la base de qualsevol relació sana, inclosa la que hi ha entre un empleat i el seu superior. Gallup ha trobat que la comunicació constant –ja sigui que ocorri en persona, per telèfon o per via electrònica- està relacionada a un compromís gran. Per exemple, els empleats que tenen managers amb qui s'hi reuneixen regularment tenen el triple de possibilitats d'estar compromesos amb la seva companyia que no pas els empleats que no s'hi reuneixen pràcticament mai. I evidentment el compromís és encara més elevat quan la comunicació amb els managers és diària, independentment del mitjà que s'utilitzi. De la mateixa manera, els treballadors compromesos són més propensos a informar voluntàriament al seu superior sobre l'estat dels projectes o tasques que estan treballant.

Però aquestes transaccions entre managers i empleats no són suficients per maximitzar el compromís. Els empleats valoren la comunicació dels seus managers no només sobre els

¹² Gallup, Inc. és una consultoria nord-americana basada en la investigació mundial de gestió de rendiment. Els estudis que hem fet referència estan consolidats a l'informe "State of the American Manager" publicat per Gallup el 2015.

seus rols i responsabilitats, sinó també sobre el com és la seva vida fora de la feina. Els empleats que senten que el seu manager està interessat en ells com a persona tenen més probabilitats d'aconseguir el seu compromís. Si a un treballador li agraden els ral·lis, se sentirà important i motivat si el seu cap hi manté una breu conversa sobre la cursa del proper cap de setmana.

Els millors managers, que si ho recordem són també líders, fan un esforç per arribar a conèixer als seus empleats i ajudar que se sentin còmodes en parlar sobre qualsevol tema, ja sigui relacionat amb la feina o no. Un lloc de treball productiu és aquell en el qual la gent se sent segura –prou segura com per poder experimentar, afrontar reptes, compartir informació i recolzar-se mútuament. En aquest tipus de lloc de treball, els membres de l'equip estan preparats per donar al manager i a la seva organització el benefici del dubte. Però res d'això pot succeir si els empleats no se senten importants.

Els millors managers o líders tenen el talent de motivar als treballadors i construir relacions genuïnes amb ells. De la mateixa manera comprenen que cada persona que tracten és diferent. Cada persona té diferents èxits i reptes tant a dins com a fora de la feina. Coneixent els empleats com a persones en primer lloc, els managers aconsegueixen encaixar les singularitats de cada individu amb una gestió enfocada a la maximització del rendiment global.

b) Gestió del rendiment basat en objectius clars

La gestió del rendiment és sovint una font de gran frustració per als empleats que no entenen clarament els seus objectius o el que s'espera d'ells en el treball. Poden sentir-se en conflicte amb els seus deures i desconnectats dels objectius comuns de l'organització. Per aquests empleats els és impossible pensar sobre les metes de l'any següent quan ni tan sols estan segurs del que faran l'endemà.

No obstant això, quan la gestió del rendiment es fa bé, els empleats es converteixen en contribuents més productius, rendibles i creatius. És a dir, empleats que tenen managers que sobresurten en les activitats de gestió del rendiment estan més compromesos que aquells

que tenen managers que no aconsegueixen gestionar el seu rendiment.

Gallup afirma que la claredat de les expectatives és potser la necessitat més bàsica pels treballadors i és vital pel seu rendiment. Ajudar els empleats a comprendre les seves responsabilitats és fonamental per aconseguir que desenvolupin les seves tasques de manera eficient i efectiva. Els bons managers no es limiten a informar els seus subordinats el que s'espera d'ells, sinó que s'hi comuniquen regularment per conèixer els seus progressos sobre les fites marcades.

Els treballadors compromesos tenen més probabilitats d'aconseguir que els seus caps els ajudin a establir les seves prioritats del treball i els objectius del rendiment. També són més propensos a buscar retroalimentacions dels seus superiors a mesura que assoleixen metes.

c) Centrar-se en les fortaleces per sobre de les debilitats

Investigadors han estudiat el comportament humà i les fortaleces durant dècades i han descobert que la construcció de fortaleces dels empleats és un enfocament molt més eficaç que una fixació en els punts febles. Una cultura basada en les fortaleces és aquella en la qual els treballadors aprenen els seus papers més ràpidament, produeixen més i significativament millor, estan a la companyia durant més temps, i s'hi mantenen compromesos.

Quan els managers ajuden als empleats a créixer i desenvolupar-se a través de les seves fortaleces, tenen el doble de probabilitats d'aconseguir fomentar el compromís entre els membres del seu equip. La cosa més poderosa que un manager pot fer pels seus empleats és col·locar-los en llocs de treball que els permet explotar millor el seu talent, on s'apliquen habilitats i coneixements que desenvolupen les seves fortaleces.

6.1. Noves demandes i Comportaments dels Consumidors

A stylized illustration of a person's silhouette with a large, colorful cloud of digital icons and symbols emerging from their head, representing a digital ecosystem or network. The icons include various devices like smartphones and tablets, communication symbols like speech bubbles and mail, and data-related symbols like clouds, gears, and charts. The overall theme is digital connectivity and technology.

internet, influenciant així a l'usuari que estava a punt de comprar el mateix producte a Puigcerdà. Per aquestes raons les empreses han d'estar també presents al món tecnològic: tenir webs corporatives, desenvolupar comerç electrònic i ser usuàries de xarxes socials. Aquestes eines també doten de més poder a les companyies, ja que proporcionen noves formes d'arribar als clients actuals i potencials a temps real, independentment d'on es trobin.

54

possible. Les companyies no poden oblidar que el client del segle XXI ho pot esbrinar pràcticament tot en tan sols un “click”. Cal doncs ser transparents perquè tota la informació acaba apareixent publicada. En aquest sentit, com que la satisfacció, a diferència de la insatisfacció, no s’acostuma a manifestar, les empreses han d’aprofitar les noves eines de comunicació per dotar de més veu als clients satisfets.

Actualment apareixen tendències o característiques noves de la societat, les quals les empreses també han de tenir en compte. Per exemple, portar un estil de vida saludable i consumir productes respectuosos amb el medi ambient està de moda. I més pes guanya l’ecologisme quan en Leonardo Dicaprio difon un missatge en aquest sentit en plena gala dels Premis Oscar 2016. De la mateixa manera guanya importància entre la societat la responsabilitat social de les empreses. Els consumidors d’avui coneixen les marques que són socialment responsables i les que no. Les que no poden ser durament castigades pels consumidors, i reconstruir una imatge corporativa és costós i requereix temps. Evidentment que en aquest sentit entra en joc l’actiu de les marques. Com més valuosa és una marca, més lleialtat hi tenen els consumidors i, en conseqüència, menys susceptibles són les seves vendes de veure’s afectades per un escàndol ecològic o social.

En conclusió, els clients d’avui tenen molt més poder. I aquest *empowerment* s’explica perquè els consumidors estan més informats, són més exigents, tenen més capacitat de comparació, estan més protegits per la regulació, les seves valoracions tenen més influència, i hi ha una major connexió entre consumidors. I a tot això cal afegir-hi també les noves demandes dels consumidors, que principalment són: transparència, conveniència, immediatesa, velocitat, personalització, excel·lència en l’entrega, i ètica i comportaments responsables

6.2. El Servei al Client

Hem entrat oficialment a la “edat del client”. I això què vol dir? Doncs bé, els compradors tenen més poder que mai i, com a resultat, estan exigint un nou nivell de servei al client. Mentre que un 93% de les empreses veuen l’experiència del client com una prioritat *top*, un

53% dels clients consideren que han experimentat un servei molt pobre, pobre, o just¹³. És evident que calen més esforços per proporcionar un servei més efectiu, i no oblidar que hi ha una relació positiva entre l'experiència del client i la satisfacció d'aquest.

Per tant, quina és la millor manera de tancar aquesta bretxa? Cal identificar, entendre i donar resposta a les tendències de servei al client que ajudin a les empreses a determinar el nivell de servei que han de proporcionar per aconseguir i mantenir els clients contents i satisfets.

6.1.1. Cap on va el futur del servei al client i l'experiència del client?

Abans de poder preveure el futur, cal entendre una mica el passat i molt el present. Per veure on anem, almenys en el proper any o dos, només cal veure el que ha estat tendència en els últims dotze mesos. Algunes tendències es mantindran de l'any anterior i d'altres apareixeran per primera vegada.

En aquest subapartat s'expliquen breument les 15 tendències més òbvies en el servei i experiència del client que són rellevants per a la majoria de negocis.

- 1. Els clients són molt més *smart*.** Quan es tracta del servei al client i de l'experiència del client és fàcil veure la diferència entre quan estan bé i quan estan malament. Els clients són exigents en aquest sentit i comparen el servei que els hi presta una empresa, així com l'experiència que els proporciona, amb altres empreses del mateix sector. També es compara en com podria haver estat l'atenció i l'experiència en un altre sector.
- 2. “Omnicanal” es convertirà en més omni.** Hi ha el mòbil, el correu electrònic, els xats instantanis, els canals socials, els telèfons intel·ligents, els rellotges intel·ligents i més. Els clients estan connectant amb les companyies en més maneres

¹³ Dades extretes de l'informe “The Customer Experience Index, 2014”, elaborat per Forrester Research, Inc.

que mai. Quin canal és el correcte per una empresa? Aquells que estan utilitzant els seus clients.

- 3. El telèfon mòbil governarà.** El mòbil intel·ligent és cada vegada més intel·ligent. I per alguns, la part menys important del telèfon intel·ligent és el telèfon. És el dispositiu que els clients estan utilitzant per mirar pàgines web, productes, opinions, etc. Aquest és un pas important en el seu procés de compra.

Cal tenir en compte que avui el temps dedicat a internet a través de *smartphones* ja ha superat el temps que hi dediquem mitjançant altres dispositius. Per aquest fet, les empreses han de tenir aplicacions mòbils i pàgines webs adaptades a la petita pantalla per tal de satisfer adequadament les necessitats del client.

- 4. El Big Data es fa més gran.** La constant interacció entre els clients i les empreses, així com el constant anàlisi global de l'entorn intern i extern que fan les empreses, generen una gran quantitat de dades que no té precedents. La clau és saber quina part del Big Data té sentit mirar i, per consegüent, analitzar.

Les empreses han de recollir dades sobre el que diuen els clients en tots els canals que interactuen. D'aquesta manera, els *service managers* podran utilitzar aquesta informació per millorar el procés de servei i experiència del client. A més, a través del Big Data es poden personalitzar experiències, fet que ajuda a crear una connexió amb el client que molt probablement es traduirà en una repetició de compra a la mateixa empresa.

- 5. Parar atenció al temps.** És més important del que pensem. La connexió entre els patrons de compra dels clients (en gairebé tots els sectors) i el clima és més forta del que un es podria imaginar. Tant és així que la companyia IBM va comprar The Weather Company, sobretot per les dades que té i genera.

- 6. Gràcies per compartir.** Quan un client té una experiència extraordinària, la

comparteix. Les empreses s'adonen del poder del màrqueting boca-a-boca. S'ha de ser tan sorprenent que els clients vulguin explicar a tothom la seva experiència. El servei al client i/o l'experiència del client és el nou màrqueting.

7. **Publicitat dirigida i lliurada en el moment just.** A través del seguiment de dades ara es pot saber quan els clients compren, quin dia, quina hora, si fa calor o fred a l'exterior quan compren, amb quin mitjà compren, etc. Amb tota aquesta informació les empreses poden personalitzar la publicitat a clients potencials, en el moment i lloc just, i de la manera més efectiva.
8. **T'estem observant.** Els softwares poden realitzar un seguiment de com a un client li agrada comprar, quant de temps dedica a les crítiques, la quantitat de temps que passa comparant altres productes, entre altres coses. Amb aquestes dades, les empreses poden personalitzar l'experiència de compra dels seus clients. Per exemple, si els seus clients els agrada llegir les instruccions d'ús dels seus productes, el pròxim cop que visitin la pagina web de la companyia, l'accés a les instruccions ha d'aparèixer ressaltat.
9. **L'Autoajuda de servei al client és una gran solució.** Adreçar la gent a una solució d'autoajuda no significa que l'empresa no vulgui tractar amb el client personalment. Cada vegada més clients estan apreciant la velocitat i l'eficiència de trobar respostes a les seves preguntes a la xarxa, en lloc d'haver de trucar a la companyia, esperar i potencialment repetir la pregunta a més d'un representant de suport. Les empreses poden millorar aquest aspecte publicant una secció de preguntes freqüents amb resposta (FAQ, per les seves sigles en anglès) en el lloc web. A més també poden publicar vídeos que ensenyin com utilitzar els seus productes i que responguin les preguntes més freqüents dels consumidors.

La companyia d'investigació de mercat Forrester conclou en un estudi¹⁴ que el 52% dels consumidors abandonaran la compra en línia si no poden trobar una resposta ràpida. D'aquí la importància d'aquesta tendència.

10. YouTube agrada. Mentre que YouTube és un bon lloc per allotjar solucions d'autoservei, tal com hem indicat, és també un gran lloc per publicar contingut de vídeo en general. Els vídeos són un instrument ideal per connectar amb la societat: poden ensenyar com l'empresa fabrica els seus productes, clients i/o treballadors poden explicar la seva experiència amb l'empresa, etc. Alhora són també un mitjà que pot ajudar a potenciar la responsabilitat social corporativa (RSC).

11. Els mitjans socials de servei al client estan aquí per quedar-se. Aquesta ha estat una tendència creixent en els últims anys. Cada vegada més persones estan recurrent a Twitter, Facebook, Instagram i altres canals en línia per compartir els seus pensaments (bons i dolents) amb el món. Les empreses han d'estar presents en aquests canals per assegurar una resposta oportuna i buscar oportunitats per convertir els clients que es queixen en els seus majors fans.

12. El valor és més rellevant que el preu. Fins i tot en un ambient híper sensible al preu, el servei al client pot fer que el preu esdevingui menys rellevant. Molts estudis indiquen que els clients estan disposats a pagar més per un bon servei al client. Alguns, a més, apunten que l'experiència del client, que és una part del servei, serà el major diferenciador competitiu en els pròxims tres a cinc anys.

13. Els clients volen i esperen ser apreciats. Això sempre ha estat així, però les companyies que dediquen un moment extra a expressar gratitud als seus clients són considerades excepcionals. Pot ser un simple "gràcies" quan el client surt de la botiga, o una trucada telefònica del representant de vendes o d'un executiu. Fins i tot un correu electrònic o text que està personalitzat ajuda a fer que l'empresa

¹⁴ Estudi titulat "Navigate The Future of Customer Service in 2014", febrer 2014.

destaqui positivament. I, per descomptat, un “gràcies” escrit a mà és la manera més poderosa de connectar amb el client, ja que gairebé ningú ho fa.

14. Els clients *millennials* estan creixent. Aquesta generació (nascuda entre 1980 i 2005) representa gairebé el 25% de la població. Aquests tenen diferents expectatives que la població del baby boom. Els *millennials* són més coneixedors de la tecnologia i interactuen amb les empreses de manera diferent que les generacions més grans. Tenen un nivell de tolerància més baix per esperar respostes i estan oberts a les noves i diferents formes de comunicació. No es poden ignorar aquestes (i altres) diferències. Seria com ignorar clients.

15. La nova fase en l'experiència del client i màrqueting és l'analítica cognitiva. A mesura que passen els anys van apareixent àrees de negoci noves. Avui de les més rellevants és l'analítica cognitiva, on els ordinadors estan fent alguna cosa més que assimilant dades. Aquests analitzen i interpreten dades, fent-ho més ràpid i amb més precisió que els humans.

Per acabar, subratllar la importància que té la gestió de relacions amb els clients (CRM, per les seves sigles en anglès) en el procés de fidelització. El CRM es refereix a les pràctiques, estratègies i tecnologies que utilitzen les empreses per gestionar i analitzar la informació dels clients, a nivell individual i d'organització, i les seves interrelacions. L'objectiu és construir relacions a llarg termini, impulsar les vendes i augmentar el grau de satisfacció dels clients. Dit d'una altra manera, sense un compromís ferm en CRM és molt difícil optimitzar el servei i l'experiència del client.

6.3. Convertir Usuaris en Clients

Una bona pàgina web ha de ser atractiva, accessible i intuïtiva sigui quina sigui la seva finalitat. Quan parlem de plataformes de venda en línia, hem de sumar un atribut imprescindible a aquestes característiques: la nostra pàgina ha de ser capaç de convertir als usuaris en clients, ja que l'objectiu últim és vendre.

Professionals conclouen que les empreses s'han centrat durant massa temps en atreure usuaris i molt poc en convèncer que es converteixin en clients. I evidentment, atreure sense convertir serveix de poc. La capacitat de conversió vindrà determinada per la seducció que es faci de l'usuari durant tot el procés de navegació. Per tant, les companyies no es poden conformar en tenir una web fàcil d'utilitzar, aquesta és una condició necessària però no suficient. Ara és el moment de convèncer, persuadir i vendre.

La “persuabilitat” és el pas clau en aquest procés de conversió. Les empreses han de ser capaces de que la seva pàgina web sigui capaç de guiar l'usuari cap a l'objectiu marcat: convertir-lo en subscriptor, lead o client, basant-nos en arguments racionals i factors emocionals. L'acrònim “persuabilitat” es compon dels termes persuasió i usabilitat.

La persuasió s'ha d'entendre com el procés mitjançant el qual es guia a les persones a l'adopció d'una idea, actitud o acció a través d'arguments racionals i factors emocionals. Es tracta d'una disciplina, doncs, que interioritza en un tot els desitjos i necessitats de l'internauta, el momentum en què es troba, la proposta de valor d'una web i l'estratègia de màrqueting òptima que haurem d'utilitzar.

7. LA GESTIÓ DE DADES

“Information is the oil of the 21st century, and analytics is the combustion engine” –Peter Sondergaard. Aquesta frase defineix molt bé la importància que té la gestió de dades. Ara bé, no tothom és conscient del què implica aquesta gestió. En l’actual era digital es generen unes grans quantitats de dades sense precedents i això comporta desenvolupar una nova ciència a les empreses. Una ciència que sigui capaç de generar i recollir dades, per després analitzar-les, i finalment poder prendre decisions empresarials en base a la informació que aporten.

En aquest punt s’explica què és la intel·ligència empresarial, el suport tècnic que requereix una gestió eficient de dades, el terme *Big Data* i, per acabar, com fer encaixar aquesta nova ciència dins la tradicional empresa enfocada al client. Abans de començar a desenvolupar aquest punt, aclarir que totes aquelles paraules tècniques acompanyades per un nombre romà estan definides en l’annex I d’aquest treball.

7.1. El *Business Intelligence* (BI)

La intel·ligència empresarial o *business intelligence* (BI) s’entén avui com un conjunt d’anàlisis que deriven valor i coneixement a partir de dades. Tot i semblar una pràctica moderna de l’era digital, aquesta ja existia quan la tecnologia informàtica va aparèixer.

El primer ús conegut del terme “Business Intelligence” apareix en el llibre *Cyclopedia of Commercial and Business Anecdotes*, escrit per Richard Millar Devens, el 1865. Devens utilitza el terme per explicar com un banquer va obtenir beneficis exitosos gràcies a recollir i analitzar informació sobre el seu entorn abans que ho fessin els seus competidors. En un article de 1958, l’investigador d’IBM Peter Luhn torna a posar el *business intelligence* en primer pla. El defineix com: “la capacitat de comprendre les interrelacions dels fets presentats en tal forma com per orientar l’acció cap una a meta desitjada”.

La intel·ligència empresarial, tal com s’entén avui, es diu que ha evolucionat dels sistemes de suport a les decisions (DSS) que es van iniciar a la dècada de 1960. Aquests sistemes

eren models assistits per ordinador que donaven suport a les accions de presa de decisions i planificació. A finals dels anys vuitanta apareixen nous sistemes més sofisticats. El 1989, Howard Dresner, analista de Gartner Group, va proposar el *business intelligence* com un terme general per descriure “els conceptes i mètodes per millorar la presa de decisions empresarials mitjançant l'ús de sistemes de suport basats en fets”. No va ser fins a finals de 1990 que aquest ús es va generalitzar, i des de llavors ha estat un camp en constant desenvolupament.

7.1.1. El *Business intelligence* i l'anàlisi avançat

El *Business Intelligence* (BI) és un procés impulsat per la tecnologia d'anàlisi de dades i presentació d'informació rellevant per ajudar als executius, managers i altres usuaris finals a prendre decisions empresarials. Més concretament, mitjançant les eines ETL¹⁵ s'extreuen dades de les diferents fonts existents, es filtren i ordenen, i finalment es carreguen en una base de dades. Amb les dades emmagatzemades es realitzen anàlisis i estudis, a partir dels quals es creen informes, *dashboards*¹ o altres visualitzadors de dades que fan disponibles els resultats analítics a tots els membres de l'organització.

Els beneficis potencials dels programes de *business intelligence* inclouen: accelerar i millorar la presa de decisions tant estratègiques com tàctiques, optimitzar els processos de negoci interns, augmentar l'eficiència operativa, conduir nous ingressos (detectar nous patrons de consum o identificar noves oportunitats de negoci), i obtenir avantatges competitius sobre rivals comercials. Els sistemes BI poden ajudar també a les empreses a identificar les tendències del mercat i els problemes de negoci que s'han d'abordar.

Un component clau de les iniciatives d'anàlisi de BI són les eines que s'utilitzen per ajudar a les empreses a avaluar els seus processos de negoci, el rendiment, les tendències del mercat, entre altres factors. Inicialment, les eines del BI eren principalment utilitzades pels analistes de dades i altres professionals de tecnologia informàtica (IT) que dirigien anàlisis i creaven informes resolent dubtes per tots els usuaris de l'empresa. Cada vegada més, però,

¹⁵ ETL són les sigles en anglès d'extreure, transformar i carregar. És el procés de manipulació de les dades que segueix el BI amb l'objectiu de proporcionar informació utilitzable i coherent.

els executius i treballadors d'altres departaments utilitzen ells mateixos el programari o softwares BI, i en part és gràcies al desenvolupament del *self-service BI*^{II}.

Malgrat això, la tecnologia BI avança molt de pressa i això requereix tenir empleats prou flexibles capaços d'adaptar-se a les constants innovacions que van apareixent. D'aquí la importància per les empreses d'aconseguir combatre l'avversió al canvi i fomentar una formació contínua als seus empleats. Afortunadament les eines i aplicacions de BI són cada vegada més intuïtives o *user-friendly*, i gràcies això el període d'adaptació dels usuaris a les innovacions tecnològiques s'ha anat reduint.

Per donar més detalls de la intel·ligència empresarial, podem citar alguns dels programaris d'anàlisi de dades, com ara: anàlisis ad hoc^{III}, informes empresarials, *OLAP*^{IV}, *mobile BI*^V, *software as a service BI*^{VI}, *open source BI*^{VII}, *collaborative BI*^{VIII}, o *location intelligence*^{IX}. A més, com s'ha indicat a l'inici d'aquest punt, la tecnologia BI també comprèn un ampli programari de visualitzadors de dades. Existeixen eines per dissenyar tot tipus d'infografies, així com també *dashboards* i *performance scorecards*^X -materials que mostren de forma entenedora les mètriques i els indicadors clau del rendiment de l'empresa (o *KPIs*^{XI}).

Cal afegir que els programes de BI també poden incorporar formes d'Anàlisi Avançat. En aquest camp hi trobem la mineria de dades^{XII}, l'anàlisi predictiu^{XII}, la mineria de textos, l'anàlisi estadístic i l'anàlisi de *big data*. En molts casos, però, els projectes d'anàlisi avançat estan conduïts i gestionats per equips separats de científics de dades, estadístics, especialistes en models predictius i altres professionals analítics. Mentre que les eines d'anàlisi que conformen el *business intelligence* bàsic examinen les dades existents o històriques, les eines per a l'anàlisi avançat se centren en la previsió d'esdeveniments i comportaments futurs, permetent a les empreses dur a terme especulacions o conjectures per predir els efectes de possibles canvis interns o externs.

A part dels managers de BI, els equips d'intel·ligència empresarial estan formats per un mixt d'arquitectes de BI, desenvolupadors de BI, analistes empresarials i professionals en

gestió de dades. Aquests equips sovint també inclouen els anomenats *business users* – empleats que utilitzen les eines i dades per a fins empresarials, com pot ser el departament de finances- per tal d’assegurar que les tasques de suport tècnic satisfan les necessitats reals de la companyia. En aquest sentit, un nombre creixent d’organitzacions estan reemplaçant el tradicional desenvolupament cascada o *waterfall*^{XIV} per enfocaments *agile BI*^{XV}. L’objectiu final és personalitzar la infraestructura tècnica a la casuística de cada organització.

7.1.2. El BI i l’agilitat.

Es dediquen esforços a la intel·ligència empresarial per tal d’aprofitar la informació per obtenir avantatges competitius, reduir riscos i costos, i identificar i adequar estratègies empresarials de forma més ràpida. És a dir, la intel·ligència empresarial també ajuda a dotar de més agilitat les empreses.

Més específicament, un sistema BI ben dissenyat dona als executius una visió de 360 graus de l’organització, sovint amb actualitzacions i alertes a temps real, fet que proporciona una sòlida plataforma pels processos d’anàlisi empresarials i alhora agilitza la gestió i comercialització. A més, pot ser utilitzat per incorporar la retroalimentació dels usuaris interns i dels clients, fet que millora el servei al client i en definitiva en pot augmentar la satisfacció d’aquest.

Les eines de BI són també determinants per la coordinació de l’alta direcció empresarial. Per exemple, l’analítica permet al CFO mostrar-li al CEO com les estratègies empresarials estan afectant els resultats trimestrals (i per què), i quina és la situació de la companyia comparada amb els competidors. En la mateixa línia, ajuden a identificar nous mercats, noves oportunitats i tàctiques de màrqueting que el CMO comunica al CEO, així com també possibles problemes dels clients.

El conjunt d’eines i metodologies de la intel·ligència empresarial tenen en comú un conjunt de característiques:

- Accessibilitat a la informació. Les dades són la font principal d’aquest concepte. Per

tant, les eines BI són l'accés dels usuaris a les dades.

- Suport a la presa de decisions. Els usuaris tenen accés a les eines d'anàlisi que els permet seleccionar i manipular només aquelles dades que necessiten.
- Orientació a l'usuari final. Es busca independència entre els coneixements tècnics de l'usuari i les seves capacitats per utilitzar aquestes eines.

Aquestes característiques ajuden a millorar la gestió diària d'una organització, i a mitjà i llarg termini es tradueixen en un increment de productivitat i competitivitat.

Tanmateix no podem oblidar que la intel·ligència empresarial necessita temps. És un procés a llarg termini que involucra molts components, com ara models de dades, models de negoci, fonts de dades, eines per a l'organització i la conversió de dades, *data warehouse*^{XVI}, entre d'altres. És a dir, si es vol configurar un entorn d'intel·ligència empresarial eficaç, no es tracta només de tenir les eines i sistemes adequats. El que també es necessita tenir són tècnics qualificats i empresaris que guiïn la iniciativa.

Per acabar, citar un estudi del Mckinsey Global Institute¹⁶ el qual conclou que les decisions basades amb conclusions de dades augmenten 23 vegades més la probabilitat d'adquisició de clients, 6 vegades més la probabilitat de retenir clients i 19 vegades més la probabilitat de rendibilitat. S'evidencia altra vegada la importància de la gestió de dades.

7.2. El Big Data

**BIG DATA IS LIKE TEENAGE SEX,
EVERYONE TALKS ABOUT IT, NOBODY
REALLY KNOWS HOW TO DO IT, EVERYONE
THINKS EVERYONE ELSE IS DOING IT, SO
EVERYONE CLAIMS THEY ARE DOING IT..."**

(DAN ARIELY, Duke University)

Quan es tracta de "Big Data" la majoria de la gent no està molt segura sobre del què s'està parlant. Hi ha qui parla sobre la mida de les dades, alguns es refereixen a un enfocament

¹⁶ Estudi "Using customer analytics to boost corporate performance", gener 2014.

d'anàlisi particular i altres parlen sobre el procés en el seu conjunt. I per si tot plegat no fos prou confús, els termes *business intelligence* i *big data* de vegades s'usen indistintament.

Així doncs, comencem per aclarir aquestes confusions. El *business intelligence* engloba l'anàlisi, la minaria de dades, i sí, fins i tot dades massives. És la pràctica d'utilitzar les dades per facilitar una millor presa de decisions basades en dades dins d'un entorn empresarial. En canvi, el *big data* és essencialment l'emmagatzematge i processament de dades. Com que les empreses estan reunint i analitzant dades complexes a una velocitat mai vista fins ara, això requereix també més potència informàtica.

En conclusió, intel·ligència empresarial és sinònim amb ús intel·ligent de dades. El *big data* és només una petita part de tot plegat. En cas que el lector encara tingui dubtes, professional del sector conclouen el següent: “El *business intelligence* ajuda a trobar respostes a les preguntes que coneixes. El *big data* ajuda a trobar les preguntes que no sabies que volies formular”.

7.2.1. Definició del Big Data

Denominem *Big Data* a la gestió i anàlisis d'enormes volums de dades que no poden ser tractades de manera convencional, ja que superen els límits i capacitats de les eines de software habitualment utilitzades per a la captura, gestió i processament de dades.

Aquest concepte engloba infraestructures, tecnologies i serveis que han estat creats per donar solució al processament d'enormes conjunts de dades estructurades^{XVII}, semi-estructurades^{XVIII} i no estructurades^{XIX} que tenen el potencial de ser explorades per obtenir informació rellevant. Encara que *big data* no es refereix a cap quantitat específica, el terme s'utilitza sovint quan es parla de petabytes i exabytes.

Les característiques que descriuen les dades massives es coneixen com les cinc ‘Vs’:

- **Volum:** quantitat de dades generades i emmagatzemades. La mida de les dades determina el valor i penetració potencial, i si realment poden ser considerades *big data* o no.

- **Varietat:** el tipus i la naturalesa de les dades. Poden tenir un format àudio, vídeo, poden provenir de pàgines webs, xarxes socials o mòbils, poden ser dades estructurades, semiestructurades o no estructurades, etc. Determinar quines són rellevants depèn de la finalitat amb què es treballi.
- **Velocitat:** la rapidesa amb la qual es generen i processen les dades per satisfer les demandes i reptes existents en cada moment. Poden generar-se o actualitzar-se de forma periòdica, gairebé a temps real o completament a temps real.
- **Variabilitat:** possible inconsistència del conjunt de dades, fet que pot obstaculitzar els processos de tramitació i gestió de la mateixa.
- **Veracitat:** la qualitat de les dades capturades pot variar en gran mesura, cosa que afecta la precisió analítica.

Les dades massives s'associen sovint amb la informàtica núvol o *cloud computing* perquè l'anàlisi de grans conjunts de dades en temps real requereix una plataforma per emmagatzemar-les en un clúster distribuït i un programari *MapReduce*^{xx} per coordinar, combinar i processar les dades de múltiples fonts. La complexitat d'aquest camp fa que els seus professionals se'ls considerin científics, anomenant-los *data scientists*.

A part de la informació de fonts externes, aquestes plataformes han de fer accessibles als usuaris totes les dades rellevants de l'empresa i les que aquesta mateixa genera. És a dir, una empresa amb una gran varietat de productes com Nestlé, Mondelez o P&G necessiten grans equips informàtics capaços de processar tota la informació que generen els seus productes i marques, i per a fer-ho una bona classificació és vital. D'aquí neixen les jerarquies de marques com també la codificació de productes que no tenen altre objectiu que agilitzar la seva gestió.

En darrer lloc, fer menció de les dades petites o *small data*, les quals són dades en un volum i format que les fa més accessibles i manejables. Hi ha una cita que diu: “el *big data* és per les màquines, mentre que la *small data* és per les persones”.

7.2.2. Revolució del *big data*

Des de l'existència de la humanitat la generació de dades, recopilació, extracció de conclusions i aprenentatge a partir d'aquestes ha estat una constant; si no com s'hagués evolucionat i innovat?. Tanmateix la velocitat en què actualment es generen i gestionen les dades, així com el seu gran volum i varietat, no té precedents.

La recopilació de dades era en un principi una tasca de pocs treballadors de les empreses, i verdaderament solien ser poques i en general poc rellevants. A més, tenien l'inconvenient de la falta d'interoperabilitat, és a dir, que només podien ser processades per les persones que les havien generat. No obstant això, avui amb internet són els mateixos usuaris els que les recopilen, i gràcies a la xarxa poden ser transportades fàcilment.

Actualment hi ha empreses que, malgrat no tenir més de vint anys, posseeixen més informació de la ciutadania que les mateixes administracions públiques dels estats. Els casos més paradigmàtics són sens dubte Amazon, Google, Facebook, Apple o Twitter. Google sap, per exemple, quines paraules són les més utilitzades quan els usuaris duen a terme cerques a la xarxa i, a més, coneix tot el contingut de les pàgines web que indexa. En el cas de Facebook sap com són tots els nostres perfils: sap on vivim, quins són els nostres gustos, amistats, aficions, etc.

I és que de forma inconscient generem una gran quantitat de dades quan naveguem per internet. Amb la web 2.0 l'usuari interactua, fet que el converteix també en un creador de contingut. A més, existeixen diferents eines de rastreig utilitzats pels equips de *business intelligence* amb unes clares finalitats de màrqueting. Els moviments del ratolí queden gravats en mapes de calor i queda registrat el nombre de vegades que passem en cada pàgina, en què ens fixem i quan les visitem.

Per si era poc el contingut generat per les empreses i els usuaris, ara apareix la revolució de les dades procedents de les màquines. Es tracta d'un immens univers de dades procedents de sensors de temperatura, d'humitat, d'edificis, de cotxes, d'electricitat, de satèl·lits, d'electrodomèstics, de *wearables*, de moltíssims elements que conformen l'internet de les

coses o *Internet of Things (IoT)*, que mesuren els comportaments no només de persones, sinó també de l'entorn i grups socials, obrint un univers de possibilitats comercials avui encara per descobrir. Un bon exemple d'això són els cotxes sense conductor, cada vegada més a prop de la seva comercialització, que gràcies a la conjunció d'una gran quantitat de dades disponibles i d'uns sensors poden circular de forma segura i eficaç.

Malgrat això, que des de la Silicon Vallen sàpiguen on vaig passar les vacances a l'estiu del 2012, no m'haig d'espantar; aquestes dades les he donat jo lliurement. El que cada usuari hem de pensar dues vegades és quina informació facilitem i què publiquem a la xarxa. És cert, però, que hi ha certes dades, com poden ser les mèdiques o les de l'administració pública, que si algú les publica violaria la nostra intimitat. En aquests casos ha de ser la legislació qui pugui frenar usos il·lícits o poc ètics de les dades. Com que la tecnologia i la innovació aniran sempre per davant de la legislació, s'haurà de legislar de forma àmplia creant codis de bones conductes d'obligat compliment.

El següent punt o repte a considerar respecte al *big data*, a banda de la privacitat, és com gestionar aquest gran volum de dades. El que s'ha de deixar clar és que per analitzar-les i gestionar-les no fa falta que les companyies siguin de gran dimensió, ja que en un futur immediat tota empresa haurà de ser capaç d'administrar les dades que recull. Per a fer-ho és del tot necessari conèixer on es troben i com s'utilitzen les diverses tecnologies de manipulació de dades, com es gestionen, com hem de fusionar-les amb les dades de les nostres companyies i com aplicar-les finalment per obtenir un rendiment.

Recollint tot el que s'ha dit, si es fa un ús intel·ligent de tota la informació -que creem i creen altres empreses, altres usuaris o màquines- podrem estimar amb més exactitud com es comportarà el mercat, la competència i tot allò que ens proposem estudiar.

7.2.3. El data lake

En el món tecnològic constantment apareixen nous termes i conceptes, i l'últim en analítica avançada de dades sembla que és el "data lake". En aquest apartat s'exposen els conceptes bàsics del *data lake*, i es compara amb el *business intelligence* tradicional.

El *data lake* vindria a ser com un gran llac, on conviuen peixos de diferents colors i mides. Aplicant-ho a les dades, estaríem parlant de posar tota la informació en un únic lloc, incloses també les dades desestructurades, però amb un matís: sense alterar l'original. És a dir, amb el *business intelligence* es recull la informació desestructurada de diverses fonts, es filtra i ordena, i finalment s'emmagatzema. En canvi, en un *data lake* es recull la informació i s'emmagatzema, però no es neteja, no s'altera l'original.

Fent aquest filtre, de netejar i ordenar, s'escull d'un document la informació considerada rellevant pel futur i s'elimina la resta. Aquest tipus de base de dades ajuda a donar respostes útils a les preguntes de sempre, però no permet fer certes correlacions innovadores. Per contra, amb el *data lake* es pretén evitar qualsevol tipus de barrera artificial entre les dades, amb la finalitat d'intentar trobar interrelacions entre elles que puguin donar lloc a noves oportunitats comercials. Malgrat tot, això no significa que la infraestructura tecnològica que requereix el *business intelligence* hagi quedat obsoleta, simplement se li afegeixen noves capacitats.

En aquest moment, la majoria de les empreses encara estan en la fase inicial del *big data*: recopilen la informació i l'emmagatzemen, però encara no saben com explotar-la. Tenint en compte aquesta realitat, es fa difícil mesurar l'impacte que tindrà el *data lake* en el futur més pròxim. Tot i això, a la premsa he constatat que ja hi ha algunes empreses que tenen el seu propi *data lake* com són General Electric o l'asseguradora ANV.

7.3. Business vs IT

La gestió de dades és una nova ciència a les empreses i cada vegada requereix més recursos i esforços. I això ha donat lloc a una nova branca empresarial, la qual està enfocada al suport intern de les organitzacions. D'acord amb la informació que aquests obtenen, els tradicionals departaments empresarials prenen les seves decisions. En conseqüència, aquesta nova realitat requereix un procés d'integració a les organitzacions dels equips de professionals de tecnologia informàtica (IT), qui poden prioritzar de manera diferent que els departaments pels quals treballen.

Per exemple, especialistes d'IT poden estar dedicant molts esforços en crear una nova plataforma de CRM que pot resultar ser un software massa sofisticat pels requeriments inicials que tenia l'equip d'atenció al client. Per evitar això i assegurar que les activitats que duen a terme els professionals de suport IT satisfan realment les necessitats de negoci operacionals, és necessari crear equips de treball mixtos. És a dir, que usuaris finals dels productes tecnològics participin també en el disseny o selecció del producte conjuntament amb els especialistes IT. D'aquesta manera es garanteix una bona comunicació, coordinació, heterogeneïtat d'idees i cerca de satisfacció comuna, evitant així possibles conflictes d'interessos.

Altres formes per avalar l'òptima integració de tota una estructura organitzativa és creant sistemes de comunicació interna com pot ser una intranet corporativa, fòrums entre professionals de la mateixa especialitat, grups de correu electrònic que englobi persones amb mateixos interessos, i en definitiva tot allò que serveixi per compartir informació i motivar al treballador. D'acord amb això també serà fonamental establir reunions periòdiques entre els mànagers BI i mànagers dels departaments tradicionals per contrastar punts de vista i arribar a consensos.

Pel que fa a les companyies de gran dimensió que tenen desenes de sucursals la tendència del *business intelligence* és implementar el que es coneix com les tres 'Ss': *simplify*, *standardize* i *share*. La idea és simplificar les dades per a fer-les accessibles i entenedores per a tots els membres de l'organització; estandarditzar processos i les eines de BI de manera que siguin les mateixes en tots els països i regions; i compartir informació entre totes les unitats de negoci i sucursals per tal d'evitar duplicitats. L'objectiu final de les tres 'Ss' és reduir costos, aprofitar sinergies i assegurar consistència de marca.

8. CONCLUSIONS

L'objectiu d'aquest treball ha estat identificar, documentar i estudiar sis tendències de management a escala global que ajuden a les empreses a ser més competitives en l'actual context socioeconòmic.

En primer lloc, és important deixar clar que per poder sobreviure amb èxit avui és fonamental saber anticipar-se als canvis que apareixen, o almenys adaptar-s'hi a temps. El cost d'oportunitat de no fer-ho és molt alt, i pot conduir a la desaparició. Tot membre d'una organització ha d'interioritzar aquesta nova realitat, des de la persona amb més responsabilitats a la que en té menys. I això m'ha portat a concloure que tota organització només pot aconseguir els seus objectius de manera satisfactòria si tenen en compte la seqüència lineal “persones- cultura –estratègia”.



Les persones som màquines d'idees que fem possible la innovació a base de canalitzar creativitat. I en el procés d'implementar canvis o tendències innovadores el que cal és voluntat, consens i predisposició a dedicar-hi tots els esforços i recursos que són necessaris. Hi ha d'haver líders que guiïn les iniciatives i persones amb talent que sàpiguen adaptar-se a les circumstàncies que apareixen. Alhora els directius han d'entendre que els tradicionals entorns estables són un concepte del segle passat, ja que en qualsevol moment pot aparèixer una tecnologia disruptiva que t'obliga a endegar canvis radicals. En definitiva, cal mesurar acuradament el cost d'oportunitat de cada decisió que es pren, i tot això requereix valentia, determinació i ser conseqüent.

La cultura és també una font d'avantatge competitiu. Els directius han de crear una cultura de valors que fomenti un sentit de comunitat, en la qual tots els empleats s'hi sentin identificats. Crec que la cultura connecta les persones amb l'estratègia empresarial perquè és el que permet obtenir el millor de qualsevol persona. Si una empresa vol atraure talent, ha de tenir una cultura que el sàpiga gestionar, si no és així, no aconseguirà retenir-lo. Al mateix temps, les empreses han de fomentar una cultura capaç de combatre l'avversió al

canvi i que doni suport a la presa de riscos –sempre argumentats- per tal de mantenir viva la curiositat; motor que permet avançar. Cal tenir present que la cultura és l'única cosa que la competència no pot duplicar amb temps i diners, per això suposa un avantatge competitiu.

L'estratègia està situada en el tercer lloc perquè crec que el seu grau d'èxit depèn directament de la cultura. “*Culture eats strategy for breakfast*” és una de les frases celebres del guru en management Peter Drucker, la qual m'ajuda a explicar aquesta relació. És a dir, encara que una estratègia sigui molt bona, una cultura forta es pot resistir a executar-la. Si una cultura es resisteix a tot intent de canviar, tant li fa l'adequada que sigui l'estratègia, no l'implementarà. Per aquest motiu és tan important crear una cultura empresarial que connecti positivament els empleats amb l'empresa, i on les possibilitats de canviar es vegin com una oportunitat i no com una amenaça. D'aquesta manera s'aconsegueix que tots els membres de l'organització creguin en l'estratègia formulada i estiguin compromesos a implementar-la per aconseguir els objectius fixats.

Respecte a les tendències de management estudiades, totes elles són d'interès general en el món empresarial. Al llarg del treball cito nombrosos estudis realitzats per prestigioses universitats i consultories que constaten aquest fet. I tal és la seva rellevància que si els managers no les tenen en compte, poden acabar situant les seves empreses en un segon pla o, fins i tot, fer-les desaparèixer.

D'entrada concloc que les empreses àgils són les úniques que tenen el potencial de tenir èxit sostingut en el temps. I remarcar que ser àgil no implica només saber prendre decisions i ajustar-se a les noves formes de fer les coses de manera ràpida. L'agilitat s'explica també pel vector estabilitat. És a dir, una *start-up*, per exemple, no és una empresa àgil, ja que aquestes no solen tenir una estructura, normes, i uns processos i llocs de treball clarament definits. Entomen molt bé els canvis, però no aconsegueixen donar respostes eficientment ni garantir resultats estables. En canvi, les empreses àgils són les que aconsegueixen resultats superiors a la mitjana, ja que se saben adequar a les necessitats de l'entorn i, per tant, satisfan les necessitats dels consumidors de manera més efectiva, que es transformen en rendibilitat. I el fet que els seus líders dissenyin organitzacions capaces de canviar més

ràpidament, mantenint una claredat de rols, els permet mantenir resultats positius i estables.

Les organitzacions àgils tenen èxit perquè pensen a llarg termini i tenen visió pel futur més immediat, saben trobar l'equilibri entre els recursos utilitzats per l'estratègia del moment i els destinats a prospectar el futur. I tot això els permet mantenir viu el debat de reinventar-se, sovint un tabú per moltes empreses. Observen amb atenció si varien les necessitats del client, les mètriques de rendiment, la seva posició en el sector, el model de negoci, i el talent i les capacitats requerides. Si detecten algun canvi, preparen una estratègia, la debaten, especulen possibles respostes i, si la consideren adequada, finalment l'implementen amb tot el que comporti.

Una de les tendències que més interès i preocupació crea als empresaris és el talent. En el treball faig menció d'un estudi de Boston Consulting Group que conclou que més de la meitat dels executius preveuen grans dificultats per trobar managers sèniors en els pròxims anys. La globalització, el desequilibri demogràfic entre persones en edat de sortir i entrar al mercat laboral, i l'estruncament de transmissió de talent a les empreses a causa de la crisi, evidencien una escassetat imminent de talent. La combinació d'aquests factors en un entorn volàtil, incert, complex i ambigu, em fan conjecturar que hi haurà una guerra pel talent. Per tant, l'èxit de les organitzacions s'explicarà en la mesura que aconseguixin crear i retenir grans equips, i aquí la cultura hi juga un paper primordial.

Com que el focus per identificar el talent avui se centra en el potencial, cal adequar els processos de selecció de personal. Així doncs, aniran apareixent nous mètodes i tècniques que facilitaran identificar el potencial de les persones, on el pensament lateral, la creativitat i l'agilitat seran dels aspectes més valorats. Com que el talent serà escàs, les empreses cada vegada dedicaran més esforços i recursos en contractar, desenvolupar i retenir el talent. Al final les empreses també competeixen pel talent, ja que representa un avantatge competitiu, i saben que amb temps, diners i persuasió el poden perdre. A tot això, cal afegir-hi el canvi generacional. Els *millennials*, la nova generació en edat d'esdevenir managers, tenen unes prioritats diferents de les generacions que la precedeixen. Satisfer adequadament les seves

demandes serà fonamental per retenir-los.

Una altre de les tendències estudiades que més atenció presten les empreses és el lideratge. És rellevant destacar que en les organitzacions eficaces, la direcció i el lideratge convergeixen. En altres paraules, els managers són alhora líders. Un cop analitzada aquesta tendència, fins a cert punt sustentada en la neurologia, constato que les prioritats dels líders han de ser: demostrar alts estàndards ètics i morals, proporcionar seguretat en el treball, fomentar un sentit de connexió i pertinença a l'empresa, donar autonomia als empleats, tenir flexibilitat per canviar d'opinió, ser perceptiu als canvis, estar compromès amb la formació contínua i ajudar a créixer els líders de noves generacions. El resultat de tot plegat es tradueix en un augment de fortaleces de l'empresa, les quals són vitals per sobreviure en un entorn tan inestable com l'actual. Un aspecte clau en tot això és la col·laboració. Per tant, s'han d'abandonar les formes clàssiques autoritàries per donar pas a un lideratge compartit.

En el treball faig esment d'un informe de la companyia Deloitte que mostra com cada vegada són més les empreses que estan invertint en formar líders, independentment de la mida que tinguin. I això confirma que hi ha una creixent conscienciació que els models de lideratge estan canviant i que les companyies reconeixen el valor que aporten els programes de desenvolupament de lideratge. El repte per les empreses és retenir els líders que formen i aconseguir que siguin exitosos a escala global. Dos objectius no precisament exempts de dificultats.

En les dues tendències anteriors, una de les conclusions extretes és que mantenir talent i líders en una organització no serà fàcil per diverses raons. Ara bé, no és impossible. Les empreses han d'entendre que perquè una persona estigui satisfeta o tingui un rendiment molt elevat en el treball, no significa que hi està compromesa. El compromís dels empleats amb les empreses s'ha de mesurar en funció dels seus comportaments i de les seves percepcions. Només així s'aconsegueix mesurar el compromís real i, en conseqüència, es poden prendre decisions per mantenir-lo o augmentar-lo. Quan els empleats estan compromesos, tendeixen a ser més feliços, i això es tradueix en una relació a llarg termini i

d'alt rendiment amb l'empresa, reduint així la probabilitat que marxïn a la competència.

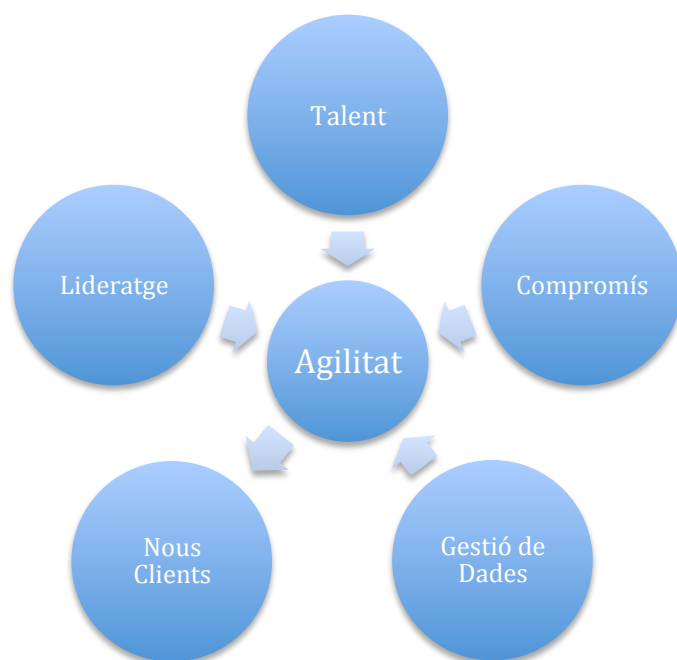
Pel que fa a la tendència on estudio l'evolució dels comportaments i les noves demandes dels consumidors, em permet afirmar que cap sector sobreviurà sense digitalitzar-se. Les empreses no poden ignorar l'augment de poder dels consumidors. Com que la societat està híper-connectada, significa que està més informada, és més exigent i és més influent. A banda d'això, els consumidors demanen transparència, immediatesa, personalització, excel·lència en l'entrega, i ètica i comportaments responsables. En definitiva, tot té a veure amb les noves tecnologies i en proporcionar un excel·lent servei i experiència al client. I aquí és on fallen les empreses. Segons un estudi de Forrester Research, citat en el treball, mentre gairebé totes les empreses consideren l'experiència del client com una prioritat cabdal, més de la meitat dels clients no consideren satisfactori el servei experimentat. I això està negativament correlacionat amb la fidelització dels clients, un altre dels grans reptes que hauran d'afrontar les empreses.

Un bon exemple d'això és l'actual digitalització del sector bancari. Entre la recerca d'eficiència, les noves normes d'obligat compliment i el desprestigi del sector, estan en ple debat de transformació digital. Es busca que el client ho pugui fer tot sense posar els peus a l'oficina, i redissenyar les sucursals amb l'objectiu de transformar-les en centres d'assessorament personalitzat. Tot fa pensar que estan intentant millorar l'experiència del client, amb el temps veurem si ho acaben aconseguint o no. Però el que és evident és que els clients busquen experiències i personalment crec que les empreses ho han d'interpretar com una oportunitat, on el valor serà més rellevant que el preu.

Respecte a l'última tendència estudiada, la gestió de dades, és la que avança més ràpidament. Els avantatges d'una gestió eficient de dades, tal com s'expliquen en el treball, són evidents. En poques paraules, permeten dur a terme anàlisis exhaustius de factors tant interns com externs, dels quals se'n deriven conclusions que permeten millorar la presa de decisions. En el punt 7 cito un estudi de la consultoria McKinsey on els resultats parlen per si sols; no es pot pretendre millorar la productivitat i competitivitat d'una companyia sense una gestió eficient de les dades. Ara bé, crear una estructura d'intel·ligència empresarial

requereix temps i recursos, i sobretot tècnics qualificats i empresaris que guiïn la iniciativa. Amb *internet of things* encara seran més les fonts d'on s'hauran d'extreure les dades -en un volum, velocitat i varietat majors-, i aquí el repte per les empreses serà tenir prou personal qualificat per gestionar-les. Paral·lelament, les empreses hauran de sofisticar la ciberseguretat per preservar tota aquesta informació confidencial i protegir la privacitat dels clients.

En darrer lloc, partint de la premissa que l'agilitat de les empreses s'explica a partir de la seva estabilitat i velocitat –dos conceptes detallats en el punt 2-, concloc que les tendències de lideratge, talent, compromís dels empleats i gestió de dades contribueixen a agilitzar les organitzacions. I aquesta **agilitat** fa possible poder cobrir satisfactòriament les necessitats dels nous clients. A continuació es mostra un esquema que il·lustra aquesta reflexió:



Els **líders** han de dissenyar organitzacions capaces d'anticipar-se als canvis i/o d'adaptar-s'hi de manera ràpida. Són qui han d'implementar pràctiques de management que promoguin la responsabilitat, la innovació, l'aprenentatge, la motivació, i entenguin la cultura empresarial com un clar avantatge competitiu. En definitiva, els bons líders aconseguixen prendre decisions ràpidament i encertades, i fer-ho amb la complicitat de tots els membres de l'organització. Un conjunt de funcions i responsabilitats que doten de

més velocitat i estabilitat les empreses, i això significa que estimulen l'agilitat.

Les persones amb **talent** han de tenir potencial, que és l'habilitat d'aprendre i adaptar-se en rols i entorns cada vegada més complexos. Quan una empresa està dotada de talent, i el gestiona adequadament, aconsegueix destacar en la multitud, i això es tradueix en resultats positius. El talent representa un avantatge competitiu únic, ja que no es pot duplicar, que dota les empreses de més capacitat de reacció (velocitat) i és garantia de coneixement (estabilitat). Així doncs, el talent també contribueix a fer més àgils les empreses.

El **compromís dels empleats** és un contracte racional *win-win* entre treballadors i empresa. Les companyies necessiten retenir el seu personal, especialment els que tenen talent, per poder emprendre projectes i tenir ambicions a llarg termini. Per tant, *employee engagement* és una variable essencial per aconseguir estabilitat, factor que contribueix a dotar de més agilitat les organitzacions.

Una **gestió de dades** eficient augmenta la productivitat i competitivitat de les empreses perquè permet reduir la incertesa de les decisions que es prenen. Mitjançant anàlisis de dades predictius es poden realitzar conjuntures del futur i, si apareixen desviacions, es poden corregir gràcies a les noves tecnologies que proporcionen informació a temps real. Tot això, contribueix a augmentar la velocitat (les decisions es prenen més ràpidament) i l'estabilitat (es redueix la incertesa). És a dir, augmenten l'agilitat de les empreses.

Només les organitzacions àgils són capaces de maximitzar la satisfacció dels **nous clients** de forma rendible. Els consumidors d'avui tenen més poder i noves demandes. En conseqüència, per poder satisfer adequadament les seves necessitats, es requereixen uns esforços i recursos que sense ser àgils difícilment es poden optimitzar. Com que les demandes i tendències de consum seguiran evolucionant, només les empreses que s'anticipen i s'adapten als canvis dels clients poden satisfer exitosament les seves necessitats.

BIBLIOGRAFIA

1. Articles de revistes / diaris

- a. Correa Domenech, M. 2015. Construyendo organizaciones ágiles. Harvard Deusto Business Review, (246), pp. 18-29.
- b. Bertolini, M., & Ducan, D., & Waldeck, A. 2015. Knowing When to Reinvent. Harvard Business Review. (December 2015), pp. 90-101.

2. Documents *on line*

- a. Fernández-Aráoz, C. 2014. 21st- Century Talent Spotting. Harvard Business Review.
- b. Giles, S. 2016. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review.
- c. Daimler, M. 2016. Why Leadership Development Has to Happen on the Job. Harvard Business Review.
- d. Graber, S. 2015. The Two Sides of Employee Engagement. Harvard Business Review.
- e. Harter, J., & Adkins, A. 2015. What great Managers Do To Engage Employees. Harvard Business Review.
- f. Walker, R. 2015. From Big Data to Big Profits. Harvard Business Review.
- g. Bazigos, M., & De Smet, A., & Gagnon, C. 2015. Why agility pays. Mckinsey Quarterly.
- h. Wisenberg, D. 2014. Why you Should Hire For Potential, Not Experience. Fast Company.
- i. Boss, J. 2015. Study Reveals 4 Leadership Trends In Dealing With Complexity. Forbes.
- j. Hyken, S. 2016. The Year Of The Customer: 16 Customer Service And Experience Trends For 2016. Forbes.
- k. Martí, C. 2015. La gestión del *Big Data*: un reto estratégico. La Vanguardia.
- l. López, J.C. 2015. La moda del *Big Data*. El Economista.
- m. Arrieta, E. 2016. ¿Aún hablas de ‘big data’? Estás obsoleto. Expansión.

2. Llibres

- a. Kotter, J., & Rathgeber H. 2006. Our Iceberg Is Melting. New York: St Martin's

Press.

b. Grant, R.M. 2006. Dirección estratégica. Madrid: Civitas.

3. Altres.

a. Suport conceptual i gramatical.

- Business Dictionary: < <http://www.businessdictionary.com> >
- Diccionari de l'Enciclopèdia Catalana: < <http://www.diccionari.cat> >
- Search Data Management: < <http://searchdatamanagement.techtarget.com> >
- Softcatalà: < <https://www.softcatala.org> >
- Wikipedia: < <https://en.wikipedia.org/wiki/> >

ANNEX I. DICCIONARI DEL PUNT 7 (GESTIÓ DE DADES)

^I ***Dashboard*** és una eina de visualització de dades que mostra l'estat actual de mètriques i indicadors clau de rendiment d'una empresa. Els *dashboards* consoliden i organitzen números, mètriques i en ocasions *performance scorecards* en una única pantalla. Les seves característiques principals inclouen una interfície personalitzada i la capacitat de proveir dades en temps reals provinent de múltiples fonts.

^{II} ***Self-service BI*** permet als usuaris de les companyies accedir i treballar amb informació corporativa sense la participació del departament IT (llevat de les tasques de configuració i manteniment de dades i aplicacions per a gestionar-les). Cada unitat de negoci estableix estàndards de comunicació i nivells de privilegis per poder accedir a les dades confidencials, i defineixen i implementen polítiques de seguretat de dades i privacitat.

^{III} ***Ad hoc analysis*** és un procés de BI dissenyat per solucionar preguntes o problemes específics i, per tant, no generalitzables ni homologables per altres propòsits. Estan construïts amb models estadístics, informes analítics, o altres tipus de resums de dades. El propòsit d'una anàlisi ad hoc és omplir els buits que deixen els informes estàtics periòdics d'una empresa.

^{IV} ***OLAP*** (processament analític en línia) és una solució utilitzada en BI que té com a objectiu agilitzar la consulta de grans quantitats de dades. Per facilitar aquest tipus d'anàlisi, les dades OLAP s'emmagatzemen en una base de dades multidimensional. Els softwares OLAP poden localitzar la intersecció de les dimensions (per exemple, tots els productes venuts a la regió oriental per sobre d'un preu determinat durant un cert període de temps) i mostrar-les.

^V ***Mobile business intelligence (MBI)*** és un software que estén les aplicacions BI als dispositius mòbils. Els informes BI tradicionals s'optimitzen per adaptar-se a la pantalla petita, on es visualitzen KPIs i gràfiques. A més, permet que les dades capturades pels dispositius mòbil s'integrin dinàmicament als informes, fet que permet als treballadors prendre decisions informades en temps real.

^{VI} **Software as a Service BI (SaaS BI)** es un model de distribució de software on el suport lògic i les dades que gestiona s'allotgen en servidors d'una companyia TIC, als quals els clients hi accedeixen via internet. L'empresa proveïdora TIC s'ocupa del servei de manteniment, de la operació diària i del suport del software utilitzat pel client. Normalment el software pot ser consultat des de qualsevol ordinador, estigui o no a l'empresa. Un dels grans avantatges és que les inversions en infraestructures la fa la companyia TIC, i els seus clients es beneficien d'això.

^{VII} **Open source BI (OSBI)** són softwares de BI gratuïtes. En lloc de vendre les llicències de software tradicional, el proveïdor només cobra pel suport tècnic, i per la documentació i codificació que s'hagi dut a terme per implementacions específiques. Malgrat ser atractives pel seu baix cost, el seu ús requereix un coneixement tècnic expert.

^{VIII} **Collaborative BI** és la fusió de softwares BI amb eines de col·laboració, incloent les tecnologies socials i webs 2.0. L'objectiu és agilitzar el procés de compartir informació entre diferents persones i així millorar la presa de decisions basada en dades. Comparat amb les eines més individuals, aquest software permet que grups de persones analitzin dades i intercanviïn informació a través de comunicadors digitals.

^{IX} **Localization intelligence** és una eina de BI que relaciona contextos geogràfics amb dades empresarials. Està dissenyat per convertir les dades en informació útil per a una sèrie de propòsits comercials. Aquestes eines es basen en una varietat de fonts de dades, com els sistemes d'informació geogràfica (GIS), mapes aeris, informació demogràfica i, en alguns casos, bases de dades d'una organització.

^X **Performance scorecard** és una representació gràfica del progrés, en el temps, d'una empresa, empleat o unitat de negoci cap a una meta o objectiu fixat. Els conceptes integrals de les *scorecards* són els *targets* i els indicadors claus de rendiment (KPIs). Els KPIs són indicadors utilitzats per avaluar els factors fonamentals per a l'èxit d'una organització; els *targets* són els objectius específics per aquests indicadors. Es considera que les *scorecards*

presenten informació més estratègica, mentre que els *dashboards* més tàctica –malgrat això, sovint s'utilitzen els dos termes indistintament.

^{XI} **Key performance indicators** són indicadors per avaluar els factors més importants per a l'èxit d'una organització. Els KPIs difereixen entre organitzacions; els KPIs d'una empresa poden ser els ingressos o una mètrica que mesura la lleialtat dels clients, mentre que un govern hi pot considerar la taxa d'atur. En última instància ajuden a les organització a avaluar el progrés cap a les metes fixades, fet que permet detectar les possibles desviacions i, en conseqüència, corregir-les.

^{XII} **Mineria de dades** és un camp de l'estadística i les ciències de la informàtica que es refereix al procés d'intentar descobrir patrons i relacions entre grans volums de dades. L'objectiu general del procés de mineria de dades consisteix en extreure informació d'un conjunt de dades i transformar-la en una estructura comprensible pel seu ús. Són una font de coneixement per als anàlisis predictius.

^{XIII} **Anàlisi predictiu** és la branca de la mineria de dades en qüestió amb la predicció de probabilitats i tendències futures. L'element central d'anàlisi predictiu és el predictor, una variable que pot ser mesurada per a un individu o conjunt per predir el comportament futur. Un exemple de model predictiu és el que fan les asseguradores de cotxes, que per fixar els preus tenen en compte variables com l'edat, el gènere, la potència del vehicle, etc.

^{XIV} **Waterfall** és un model de desenvolupament de sistemes considerat d'enfocament clàssic. El model waterfall descriu un mètode de desenvolupament lineal i seqüencial, que té diferents fases: des de concepte, a disseny, implementació, testing, instal·lació, solució de problemes i acaba en l'entrada en funcionament i manteniment. Cada fase té un objectiu, i el seu desenvolupament segueix un rigorós ordre, sense cap pas solapat i sense opció de retrocedir.

^{XV} **Agile software development (ASD)**. En el desenvolupament d'aplicacions de softwares, ASD és una metodologia de projecte que anticipa la necessitat de flexibilitat i aplica un

nivell de pragmatisme en el lliurement del producte acabat. L'ASD es centra a mantenir el codi simple, fer proves amb regularitat, i entregar les funcionalitats tan aviat com estan llestes. L'objectiu de la ASD és interactuar amb el client a mesura que el projecte avança, en lloc de lliurar el resultat dinal de cop quan el projecte es finalitza.

^{XVI} **Data warehouse** és un repositori federat per totes les dades que diversos sistemes empresarials d'una organització recullen. El repositori pot ser físic o lògic.

^{XVII} **Dades estructurades** són dades que tenen ben definida la seva longitud i format, com les dates, els números o les cadenes de caràcters. Es guarden en taules. Un exemple són les bases de dades relacionals i les fulles de càlcul (Excel).

^{XVIII} **Dades no estructurades** són dades que no estan contingudes en una base de dades o algun altre tipus d'estructura de dades. No es poden emmagatzemar dins d'una taula ja que no es pot desgranar la seva informació a tipus bàsics de dades. Alguns exemples són els PDF, documents multimèdia, e-mails o documents de text.

^{XIX} **Dades semiestructurades** són dades que no es limiten en àrees determinades, però que contenen marcadors per a separar els diferents elements. És una informació poc regular com per a ser gestionada d'una forma estàndard. Aquestes dades posseeixen les seves pròpies **metadades**^{XXI} semiestructurades que descriuen els objectius i les relacions entre elles. Un exemple es el HTML, el XML o el JSON.

^{XX} **MapReduce** és un model de programació i d'implementació per a processar i generar dades. MapReduce es compon d'un procediment 'Map' que efectua el filtrat i ordenat, i un procediment 'Reduce' que fa l'operació d'agregació.

^{XXI} **metadada** és tota aquella informació descriptiva sobre el context, qualitat, condició o característiques d'un recurs, dada o objecte amb la finalitat de facilitar la seva recuperació, autenticació, avaluació, preservació i/o interoperabilitat.

ANNEX II. ENQUESTA NOVES TENDÈNCIES DE MANAGEMENT

Un dels propòsits d'aquest treball també era enquestar diverses empreses amb seu a Catalunya per determinar fins a quin punt aplicaven les tendències de management estudiades en aquest treball. Dissortadament, però, cap de les empreses consultades van procedir a respondre l'enquesta.

Per contactar Desigual, FGC, Ogilvy, Novartis, Bon Preu, Bayer, Casa Tarradellas, Agbar, Tous, Damm i Avinent, primer vaig elaborar una carta de presentació personal i del treball on demanava la seva participació per respondre el qüestionari. Llavors, aquest document fou enviat a les empreses per mitjà de correus electrònics o directament a través dels formularis de consultes corporatives que figuren en les seves respectives pàgines webs. A partir d'aquí, després d'esperar quinze dies i no rebre cap resposta, vaig tornar a contactar-les, sense èxit, per amablement recordar que havia enviat un qüestionari.

A la següent pàgina podeu trobar la carta de presentació enviada, on també hi figura l'enllaç que condueix a l'enquesta *on line*. L'enquesta vaig decidir fer-la *on line* amb la voluntat de facilitar la tramitació de les respostes, ja que permet poder-la respondre a través de qualsevol dispositiu mòbil. Respecte al qüestionari, primer hi ha una introducció de cada una de les tendències estudiades, i llavors hi figuren 21 preguntes referides a aquestes tendències.

Estimat Sr o Sra,

El meu nom és Josep Vidal Bella, sóc estudiant de 4t del grau en Administració i direcció d'empreses de la Universitat Autònoma de Barcelona.

En aquest moment estic realitzant la part pràctica del meu treball de final de grau sobre noves tendències de management. El motiu pel qual m'he posat en contacte amb vostès és perquè per realitzar aquesta part he escollit 10 empreses de gran dimensió que tinguin la seva seu a Catalunya per enquestar-les.

Per tant estaria molt agraït si algun alt càrrec de la vostra empresa em pogués respondre l'enquesta que els adjunto a continuació. M'agradaria aclarir que les respostes són totalment anònimes i per tant els resultats no seran publicats, només analitzats en conjunt. L'objectiu del qüestionari és determinar fins a quin punt les tendències que he estudiat s'apliquen actualment a les empreses.

Per últim, voldria agrair el seu temps i demanar si podrien confirmar la seva participació. Moltes gràcies.

Enquesta:

<https://docs.google.com/forms/d/190du219KgVWmcDJuS0VT99ejT1-9XH2mBT1yzR4zpp4/viewform>

Cordialment,

Josep Vidal i Bella