Persones i documentació

El grup de xat de la teva família es canvia a una aplicació nova. El teu cosí l'ha configurada en cinc minuts. La teva padrina, tres setmanes després, encara envia fotos a l'antiga, i ningú no les veu. L'aplicació funciona. El canvi, no.

La majoria de projectes de transformació que fracassen no fracassen per la tecnologia. Fracassen perquè les persones que l'han de fer servir no han estat formades, ni consultades, ni informades del perquè. El 2023, només el **56 %** de les persones de 16 a 74 anys de la Unió Europea tenien almenys competències digitals bàsiques, segons Eurostat. L'objectiu de la UE per a 2030 és el 80 %. Si el teu pla necessita que les persones facin una cosa nova, has de comprovar si en saben i dir què faràs si no en saben. Després escrius cada canvi, perquè qualsevol persona de l'empresa el pugui seguir.

Què aprendràs

- Descriure una **bretxa de competències** entre el que necessita el pla i el que la plantilla sap fer avui
- Anomenar les competències necessàries amb el marc europeu **DigComp 3.0**
- Triar una de quatre respostes per a cada bretxa: formar, reassignar, contractar o externalitzar
- Explicar per què la **gestió del canvi** forma part del pla i no és un extra
- Escriure un **registre de canvis** on cada canvi apunti a un objectiu i un indicador, i convertir-lo en un full de ruta en **diagrama de Gantt**
- Evitar el parany de tractar la resistència al canvi com una culpa de les persones

Qui gestionarà la nova ciutat?

En el joc de construir ciutats, pots construir una línia de metro amb un clic. En una ciutat real, algú ha de conduir els trens, vendre els bitllets i reparar les escales mecàniques, i els veïns han d'aprendre a fer-lo servir.

> Una **bretxa de competències** és la distància entre el que necessitarà un lloc de feina un cop el pla estigui en marxa i el que les persones d'aquest lloc saben fer avui.

Per a cada àrea del pla, pregunta: **qui hi fa feina, què haurà de saber que avui no sap, i com cobreixes la diferència?**

DigComp 3.0: posar nom a les competències

"Necessiten competències digitals" és massa vague per planificar res. La Comissió Europea té un vocabulari comú per a això.

> El **DigComp** és el Marc europeu de competència digital, publicat pel Centre Comú de Recerca (JRC) de la Comissió. La seva versió actual, el **DigComp 3.0**, va sortir el 27 de novembre de 2025.

Té cinc àrees de competència, 21 competències numerades i quatre nivells de domini: **bàsic**, **intermedi**, **avançat** i **molt avançat**. Substitueix el DigComp 2.2 (2022), que tenia vuit nivells, així que comprova la versió de qualsevol font que llegeixis.

Àrea	Competències d'exemple
1 Cerca, avaluació i gestió de la informació	1.3 Gestionar la informació
2 Comunicació i col·laboració	2.4 Col·laborar mitjançant tecnologies digitals
3 Creació de continguts	3.4 Pensament computacional i programació
4 Seguretat, benestar i ús responsable	4.1 Protegir els dispositius · 4.2 Protegir les dades personals i la privadesa
5 Identificació i resolució de problemes	5.1 Identificar i resoldre problemes tècnics

Quatre respostes a una bretxa

Resposta	Quan encaixa	Obrador d'exemple
Formar	Les persones hi són i poden aprendre a temps	El personal de comandes aprèn el portal B2B amb el seu proveïdor
Reassignar	Una altra persona de l'empresa ja té la competència	Una persona d'administració que coneix bé l'ERP dona suport a comandes
Contractar	La competència és nova, permanent i central	Un perfil a temps parcial per gestionar integracions i accessos
Externalitzar	La competència és especialitzada o només es necessita durant un temps	El manteniment dels comptadors dels forns, a càrrec de l'instal·lador el primer any

Una fila de la taula de competències té aquest aspecte:

Lloc de feina	Competència DigComp	Necessari	Ara (hipòtesi)	Resposta
Comandes	2.4 Col·laborar mitjançant tecnologies digitals	Intermedi	Bàsic	Formar, amb comandes per telèfon en paral·lel durant un mes
Cap de planta de l'obrador	1.3 Gestionar la informació	Intermedi	Bàsic	Formació interna per llegir el quadre de comandament
Tota la plantilla	4.1 Protegir els dispositius	Bàsic	Desigual	Sessió de sensibilització i recordatoris
Manteniment	5.1 Identificar i resoldre problemes tècnics	Avançat	Intermedi	Externalitzar el primer any

> **Escriu sobre llocs de feina, no sobre persones**
> El que diguis de la plantilla d'una empresa real és sempre una hipòtesi. Parla de llocs de feina i de competències, mai de persones amb nom, i escriu-ho amb respecte.

Gestió del canvi

> La **gestió del canvi** és tot el que fas perquè les persones adoptin un canvi: explicar per què, formar abans d'engegar i acompanyar-les durant els primers dies.

La teva padrina no va rebutjar l'aplicació nova per tossuda. Ningú no li va explicar per què canviava, ningú no li va ensenyar com anava, i l'antiga encara funcionava. La **resistència al canvi** és un risc del pla, com que falli un servidor. La planifiques.

> **Compte: "si no en volen aprendre, és problema seu"**
> Si les persones que han de fer servir el sistema no el fan servir, el pla ha fracassat, sigui qui sigui el "culpable". Un pla que ignora la plantilla és un pla incomplet, i el criteri k) s'avalua.

Escriure el que canvia

En el joc de construir ciutats, el pla director és un mapa amb les obres en ordre. En una empresa, són dues taules.

> Un **registre de canvis** és una taula amb una fila per canvi: què hi havia abans, què hi haurà després, a quin objectiu serveix, com es mesurarà i quan passa.

ID	Abans	Després	Objectiu	Indicador	Quan
C1	Comandes per telèfon i WhatsApp	Portal B2B connectat a l'ERP	Comandes en línia	% de comandes pel portal	Mesos 1–4
C2	Cap mesura d'energia	Comptadors IoT als forns, quadre de comandament	Energia	kWh per kg	Mesos 3–6
C3	Registres de temperatura en paper	Sensors a les cambres frigorífiques amb alarmes	Malbaratament	% de lots rebutjats	Mesos 5–8
C4	Producció a ull	Previsió de demanda amb IA	Malbaratament	kg no venuts	Mesos 9–14

Cada fila ha de respondre "per què fem això?" amb un objectiu. Una fila sense objectiu és un canvi que no necessita ningú.

> Un **full de ruta** situa aquests canvis en el temps. Un **diagrama de Gantt** el dibuixa: una barra horitzontal per tasca, des del seu inici fins al seu final, al llarg d'una línia de temps.

L'ordre importa. El C4 necessita l'historial de comandes que el C1 comença a recollir, així que el C4 no pot començar primer. El que desbloqueja la resta, o dona resultats ràpids, va primer.

A classe: bretxa de competències, registre de canvis i Gantt

Pas	Fes això	Hauries de veure
1 · tot sol	Agafa **un lloc de feina** afectat pel teu pla. A la pàgina del DigComp, tria la competència que descriu millor el que necessitarà. Omple una fila: lloc de feina, competència (número i nom), nivell necessari, nivell actual (hipòtesi, justificada), resposta i per què	Una fila de la taula de competències
2 · grup	Recolliu tots els canvis dels apartats 1–3 al registre de canvis: ID, àrea, abans, després, objectiu, indicador, lloc responsable, mes d'inici i de final	Una fila per canvi, cap sense objectiu
3 · grup	El Tècnic/a construeix el Gantt al full de càlcul: columnes per a canvi, inici, final, i després una columna per mes; selecciona les cel·les dels mesos i afegeix un format condicional amb la fórmula personalitzada `=AND(D$1>=$B2; D$1<=$C2)` (si el	Barres de colors, una per canvi

Pas	Fes això	Hauries de veure
	full està configurat amb una configuració regional anglesa, fes servir comes en lloc de punts i comes)	
4 · grup	Marcau almenys una dependència (quin canvi necessita primer un altre)	Una fletxa o una nota al Gantt
5 · grup	Repartiu la presentació de 10 minuts: qui presenta cada apartat, qui obre, qui tanca amb el Gantt	Un ordre d'intervenció amb noms

Lliura a Classroom (activitat de classe individual): la teva fila de bretxa de competències, amb una captura del Gantt del grup adjunta. No es permet la IA generativa.

Per al teu projecte

Aquesta lliçó construeix la meitat de persones de l'**apartat 4 · Integració i persones** del D6 · Pla de transformació (criteri k) i la **part del grup**: registre de canvis i full de ruta (criteri j). També és el darrer taller abans del lliurament del dossier, el diumenge 6 de juny de 2027.

Idees clau

- Una **bretxa de competències** és la distància entre el que necessitarà un lloc de feina i el que les seves persones saben fer avui.
- El **DigComp 3.0** (JRC, 27 de novembre de 2025) posa nom a les competències: 5 àrees, 21 competències, 4 nivells (bàsic, intermedi, avançat, molt avançat).
- Quatre respostes a una bretxa: **formar**, **reassignar**, **contractar** o **externalitzar**. Tria'n una i digues per què.
- La **gestió del canvi** (explicar, formar abans d'engegar, acompanyar) forma part del pla; la **resistència al canvi** és un risc que planifiques, no una culpa.
- El **registre de canvis** té una fila per canvi, cadascuna amb un objectiu i un indicador; el **full de ruta** els posa en ordre com a **diagrama de Gantt**, respectant les dependències.

Comprovació ràpida

1 Què és una bretxa de competències?

- **A** La diferència de sou entre dos llocs de feina
- **B** La distància entre el que necessitarà un lloc de feina després del pla i el que les seves persones saben fer avui
- **C** Un forat de seguretat provocat per un treballador
- **D** El temps entre la contractació d'una persona i el seu primer dia

2 Què és el DigComp?

- **A** Una llei europea sobre serveis digitals
- **B** Un certificat que ha d'aprovar cada treballador
- **C** El marc europeu que descriu les competències digitals, amb àrees, competències i nivells
- **D** Una eina per mesurar la maduresa digital d'una empresa

3 La plantilla no sap fer servir una eina nova. Contractar gent nova és l'única opció?

- **A** Sí: sempre és més barat que formar
- **B** No: també pots formar, reassignar algú que ja en sap o externalitzar
- **C** Sí, perquè ho exigeix el DigComp
- **D** No: la millor opció és cancel·lar l'eina

4 Un departament continua fent servir fulls de càlcul després d'engegar el sistema nou. Què diu d'això un bon pla?

- **A** És culpa del departament, i el pla no ho ha d'esmentar
- **B** La resistència al canvi és un risc que el pla preveu, amb explicació, formació abans del canvi i acompanyament
- **C** S'haurien d'esborrar els fulls de càlcul de nit sense avisar
- **D** Demostra que el sistema nou era una mala tria

5 Quina fila pertany a un registre de canvis?

- **A** «Ens agrada el portal nou.»
- **B** «Comprar portàtils.»
- **C** «C1 · Comandes per telèfon → portal B2B · objectiu: comandes en línia · indicador: % pel portal · mesos 1–4»
- **D** «Reunió amb el proveïdor dimarts.»

6 En un diagrama de Gantt, què representa cada barra?

- **A** Una persona de l'empresa
- **B** Un objectiu estratègic
- **C** Una tasca o un canvi, des del moment que comença fins al moment que acaba
- **D** El pressupost d'una àrea

7 Un hospital vol passar en línia el sistema de cites per a pacients de més de 70 anys. Quines dues accions responen a la part de persones del pla?

- **A** Mantenir les cites per telèfon durant un temps i ajudar els pacients a recepció les primeres setmanes
- **B** Apagar les cites per telèfon el primer dia perquè tothom s'hi acostumi
- **C** Formar el personal de recepció abans del canvi perquè pugui guiar els pacients
- **D** Deixar el canvi fora del registre de canvis perquè només és un web

Ja tens totes les peces del pla. Ara s'han de convertir en un sol dossier i una presentació de 10 minuts: Presentació final.

Solucions

1. B · La **bretxa de competències** es mesura lloc per lloc, i el pla ha de dir com es cobreix.

2. C · El **DigComp** és un vocabulari comú de competències digitals del JRC de la Comissió Europea. La seva versió actual, el DigComp 3.0, té 5 àrees, 21 competències i 4 nivells. La maduresa de l'empresa era l'Open DMAT.

3. B · Hi ha quatre respostes: **formar, reassignar, contractar, externalitzar**. Cadascuna encaixa en una situació diferent, i el pla n'ha de justificar la tria.

4. B · La **gestió del canvi** tracta la resistència com un **risc per planificar**, no com una culpa de les persones.

5. C · Una fila del **registre de canvis** diu abans, després, l'**objectiu** a què serveix, l'**indicador** i quan. Sense objectiu, el canvi no té cap motiu dins el pla.

6. C · Un **diagrama de Gantt** dibuixa el **full de ruta** sobre una línia de temps: una barra per tasca. Les dependències mostren quina barra ha d'acabar abans que en pugui començar una altra.

7. A, C · La mateixa lliçó en un lloc nou: la **gestió del canvi** vol dir acompanyar els usuaris i **formar** el personal abans d'engegar. I cada canvi va al registre de canvis.