

Oportunitats i limitacions en la transformació digital dels equips d'atenció primària a Catalunya

Opportunities and limitations in the digital transformation of primary care teams in Catalonia

Yolanda Domingo Calduch¹

ORCID: 0000-0002-1891-9678

Eva Zafra Aparici²

ORCID: 0000-0003-3439-774X

Recepció: 01/12/23. Revisió: 21/03/24. Acceptació: 17/04/24

Per citar: Domingo Calduch, Yolanda, i Zafra Aparici, Eva. (2024). Oportunitats i limitacions en la transformació digital dels equips d'atenció primària a Catalunya. *Revista de Treball Social*, 226, 123-142. <https://doi.org/10.32061/RTS2024.226.05>

Resum

La situació esdevinguda com a conseqüència de la pandèmia no només ha accelerat l'ús de les tecnologies digitals, sinó també el procés de digitalització de la societat a escala mundial, sobretot al llarg del confinament.

En el marc de les grans crisis, s'han intentat cercar solucions per fer front als nous reptes i desafiaments tant de la pròpia crisi com de les noves necessitats nascudes arran de la pandèmia. En aquest sentit, cada sector de la societat ha hagut d'innovar, transformar, però sobretot adaptar-se a la societat digital. Per tant, ara és l'hora que els equips bàsics d'atenció social dissenyin el seu camí cap a la transformació digital.

En aquest sentit, el present article vol donar a conèixer quines són les pors i les oportunitats que afronten els i les professionals dels Serveis Socials Bàsics (SSB) de Catalunya davant la digitalització i posterior transformació digital de les seves organitzacions, recursos i metodologies.

1 Professora associada. Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social. Universitat Rovira i Virgili de Tarragona yolanda.domingo@urv.cat

2 Professora agregada. Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social. Universitat Rovira i Virgili de Tarragona eva.zafra@urv.cat

L'article deriva de la tesi doctoral que porta per títol *La transformació digital de la intervenció social dels Serveis Socials Bàsics a Catalunya: un repte del present per al futur del món social* i que forma part del Programa de Doctorat en Treball Social de la URV. Compta amb la col·laboració de la Fundació iSocial i la Fundació Universitat Rovira i Virgili de Tarragona (FURV).

Paraules clau: Serveis socials, transformació digital, digitalització.

Abstract

The situation that has arisen as a result of the pandemic not only expedited the use of digital technologies, it also accelerated the digitisation process of society at a global level, especially during lockdown.

In the context of major crises, attempts are made to find solutions to face new challenges and obstacles both stemming from the crisis itself and from the new needs arising as a result of the pandemic. In this respect, each sector of society needs to innovate, transform and, above all, adapt to digital society. Consequently, now is the time for basic social care teams to map out their pathway towards digital transformation.

Along these lines, this paper seeks to reveal the fears and opportunities that professionals of basic social services (SSB) in Catalonia face regarding the digitisation and subsequent digital transformation of their organisations, resources and methodologies.

This article stems from the doctoral thesis entitled "The digital transformation of the social intervention of Basic Social Services in Catalonia: a challenge from the present for the future of the social world". It is part of the URV Ph.D. programme in Social Work. In the preparation of this paper, cooperation has been provided by the iSocial Foundation and Rovira i Virgili University Foundation of Tarragona (FURV).

Keywords: Social services, digital transformation, digitisation.

1. Introducció

La greu crisi econòmica i financera que es va iniciar el 2007 va suposar greus retallades pressupostàries, que van impactar en les necessitats i demandes dels ciutadans. En aquest sentit, l'aplicació de la Llei de serveis socials de Catalunya (Llei 12/2007), més de quinze anys després de la seva publicació, ha suposat la "restricció de drets (renda mínima d'inserció a l'agost del 2011), retallades i endarreriments al tercer sector, retorn a pràctiques assistencialistes, sobrecàrrega per als equips professionals, etc." (Pelegrí, 2017, p. 78).

Posteriorment, se suma una nova realitat social amb canvis estructurals a les societats modernes: l'envelliment de la població, l'augment de l'esperança de vida, la transformació de l'estructura, la disminució de la natalitat i la dinàmica familiar (entre d'altres), que ha deixat entreveure un canvi en el model de societat fins ara coneguda (Jiménez i Moya, 2017).

I finalment la crisi sanitària de la covid-19, que ha suposat l'acceleració no només de l'ús de les tecnologies digitals, sinó també del procés de digitalització de la societat a escala mundial i també de les organitzacions. Aquestes van haver d'adaptar-se ràpidament a entorns de treball diferents dels que fins llavors havien utilitzat, amb la qual cosa "les empreses s'han vist obligades a innovar i digitalitzar les seves activitats operatives en un context caracteritzat per un baix nivell d'innovació" (López et al., 2021, p. 1).

De fet, Juste, al diari *El Mundo* (2020), escriu que "els canvis que vam predir per d'aquí a 10 anys han passat en sis setmanes", fent al·lusió a Ben Hammersley (editor de la revista *Wired UK*, inversor i expert en ciberseguretat).

En definitiva, hem estat i som participants dels canvis i transformacions digitals de la societat que ens envolta i també dels processos de transformació digital dels SSB a Catalunya. No obstant això, ens preguntem com gestionar aquest canvi de model o paradigma als SSB perquè la incertesa i la por al canvi no en paralitzin la transformació digital.

A continuació es presenten alguns dels resultats de la recerca anteriorment esmentada. Per un costat, es vol conèixer la incertesa que la transformació digital i els seus canvis generen tant als professionals com a la pròpia organització i, per l'altre, es vol reflexionar sobre algunes propostes que han d'afavorir estratègies (com programes de formació en competències, inversions en tecnologia, cultura organitzativa orientada a la innovació, com també una aliança amb experts en tecnologia), perquè els i les professionals dels SSB participin d'aquesta transformació digital. Segons Schein i Schein (2009) i Schein (2010), la participació del treball social és important en la gestió del canvi.

En resum, s'evidencia que la transformació digital és un factor clau i decisiu dins la nostra societat, en la qual els reptes a seguir s'acceleren i precipiten noves formes i metodologies.

2. El camí cap a la transformació digital dels Serveis Socials Bàsics

Darrerament, els SSB han fet ajustaments per respondre a les noves realitats i necessitats de la societat del segle XXI. Aquests s'han donat en un context de canvis ràpids, en el qual les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han tingut un paper molt important i emergent.

Per tant, és en aquest context on cal puntualitzar que “implantar només tecnologia no genera cap transformació, només provoca digitalització. D'aquí la importància de diferenciar entre digitalització i transformació digital” (Fournier, 2021, p. 6).

Arran de la pandèmia, els SSB han iniciat el seu propi procés de digitalització per posteriorment iniciar la seva transformació digital.

La digitalització es refereix al procés en el qual s'utilitzen tecnologies digitals per simplificar, millorar i automatitzar processos i en el qual els documents impresos es converteixen en documents digitals: és la “conversió de qualsevol mitjà fix o anàleg (llibres, articles de revistes, fotos, pintures, microformes) en format electrònic mitjançant l'ús d'un escàner” (Cleveland, 2001, p. 113).

Quan es parla de la transformació digital, s'assenyala un canvi de paradigma dins la societat i l'adaptació d'aquesta als nous canvis culturals i socials, com també atènyer capacitats i dispositius, per això entrar al món digital “consisteix en aquest salt (no conclòs) entre l'adopció tecnològica i la reinvençió de processos dins de qualsevol organització” (Vacas, 2018, p. 138).

La transformació digital no només comprèn capacitats i dispositius relacionats amb el món digital, sinó que també suposa un canvi de paradigma dins de la societat i l'adaptació d'aquesta als nous canvis i reptes culturals i socials del segle XXI, essent “la reinvençió d'una organització a través de l'ús de la tecnologia digital per millorar la forma en què es desenvolupa el treball i serveix als qui la constitueixen” (Díaz, 2019, p. 10).

És necessari reflexionar sobre allò que els i les professionals dels SSB necessiten a la seva tasca diària per reorientar-la en funció dels canvis tecnològics. Davant els nous reptes que plantegen les noves tecnologies en forma d'intervenció social, els SSB i els seus professionals tenen l'oportunitat de participar en i experimentar aquest canvi cultural.

En aquest sentit, han d'estar preparats, acompanyats i legítimats per fer-ho, en qualsevol intervenció (planificar, investigar, avaluar, comparar), en la transformació dels processos, habilitats, com també d'eines, cap a un model digital, aplicat de forma transversal ja que “la tecnologia es troba en continu esdevenir, està canviant de manera accelerada d'acord amb les necessitats de l'ésser humà i a les circumstàncies històriques” (Gordon, 2011, p. 133).

Vivim en una època on les noves tecnologies tenen una gran rellevància, ja que formen part del nostre dia a dia transformant la manera com ens relacionem i vivim en societat. Aquestes tecnologies també afecten

els SSB i la transformació digital ha de ser una oportunitat i un repte a les necessitats dels SSB, ja que han d'ajustar-se a les noves realitats on la ciutadania es relaciona cada vegada més a través d'allò digital.

En aquest sentit, la transformació digital ha d'empoderar els ciutadans i ciutadanes i els usuaris i usuàries dels SSB facilitant-los un paper més actiu i protagonista, no només reforçant les seves competències sinó també donant uns serveis més personalitzats per oferir una atenció més integral.

Segons Payne (2020), els treballadors socials no només s'han de formar i habilitar per defensar els drets i el benestar dels usuaris i usuàries dels SSB, sinó que també han d'adaptar-se a la seva realitat social. És a dir, es pot donar l'empoderament en el marc dels SSB ja que implica no només treballar per superar les desigualtats estructurals, sinó també promoure la participació activa de les persones en la presa de decisions que afecten les seves vides.

Per tant, és essencial donar resposta de manera adequada a les necessitats de la ciutadania i facilitar l'acompanyament dels equips als usuaris i usuàries. És imprescindible que els SSB es consolidin com a pilar comunitari per adaptar-se als canvis i, alhora, buscar noves estratègies innovadores d'intervenció.

3. Afrontar la incertesa professional davant la transformació digital

La transformació digital s'ha endinsat en molts aspectes de la vida professional, creant oportunitats i reptes importants, ja que no només canvien les competències i habilitats, sinó que també requereix que els professionals estiguin preparats per adaptar-se contínuament fent front a les seves pors i incerteses.

Davant la incertesa professional en l'era de la transformació digital, s'ha de potenciar no només l'aprenentatge continu sinó també la capacitat d'acceptar i adaptar-se als canvis. La capacitat d'anticipar-se i respondre de manera proactiva a les noves tendències tecnològiques i de transformació digital s'ha convertit en gairebé una necessitat.

D'un costat, la incertesa professional en l'era digital obliga els professionals a ser flexibles, resilents i estar preparats per adaptar-se al futur de la societat i les seves necessitats i, de l'altre, es reflecteix en un grau més elevat d'estrès, ansietat i culpabilització. Segons Sánchez (2005),

quan apareixen els conflictes, no solem relacionar-los amb un procés professional. Si l'atribució de causes que es fa és fonamentalment amb les capacitats personals –del professional– i l'enfocament de les solucions recau en la seva vida i àmbits privats hi pot haver tot un procés de culpabilització (p. 87).

Aquest estrès genera malestar i un estat d'alarma i perill constant que provoca no només la sensació per un costat de no control com també la sensació de tenir menys capacitat de reacció davant la situació esdevinguda, passant a ser una zona no coneguda i consegüentment de no confort. Estar sotmès a situacions estressants afecta la qualitat de les decisions i pot impactar negativament en la salut (Briones et al., 2007).

En un altre ordre de coses, després de la pandèmia, la societat ha experimentat un gran avanç en tecnologia. La necessitat d'adaptar-se a noves formes de treball, educació i comunicació ha impulsat l'adopció en gran mesura de tecnologies digitals.

La digitalització ha incidit en cada aspecte de la vida quotidiana, generant canvis en com ens relacionem i consumim informació, entre altres aspectes. En aquest sentit, aquests fenòmens redefeixen l'estructura i la dinàmica social, marcant una era d'innovació i adaptació constant:

El gran repte de les TIC és adoptar una cultura organitzativa diferent, afrontar sense por l'ús compartit de la informació, des d'una òptica d'horitzontalitat desjerarquitzada, i la confiança que el coneixement compartit pot generar un aprenentatge i evolució continuats (Santás, 2015, p. 4).

En aquest context, Lewin (1951) va assenyalar que les persones i les organitzacions estan subjectes a forces oposades que influeixen en els processos de canvi, és a dir, la resistència sorgeix de la tensió entre les forces que busquen mantenir l'estat actual i les que s'impulsen cap al canvi. Segons l'autor, la modificació d'aquestes forces és clau per superar les resistències i incerteses inherents als canvis.

D'altra banda, Kotter (2012), a través del seu model de vuit passos per al canvi, identifica la resistència com una barrera crítica per a les transformacions. L'autor defensa una comunicació efectiva i formació d'aliances, la identificació i eliminació de barreres com també la generació de petits èxits per superar la resistència. En aquest context, subratlla la importància de l'empoderament i la formulació d'una visió clara per inspirar el canvi i reduir les resistències.

Com ens han confirmat els autors anteriorment citats, la incertesa és una part inherent dels processos de canvi social, on juga un paper important en la definició de la naturalesa i la direcció del canvi. Ja que les persones i els grups lluiten per mantenir, adaptar-se o transformar les seves condicions socials en un món en constant evolució.

No obstant això, perquè aquesta incertesa no paralitzi les primeres passes cap a la transformació digital dels SSB, és necessari que sigui percebuda com a avantatjosa perquè sigui una oportunitat de canvi, deixant enrere desconfiances i inseguretats.

Altres autors fan referència a la incertesa des d'una perspectiva que distingeix la importància de la creativitat com a motor per a la transformació i el progrés. On la incertesa és inherent a la vida moderna, especialment en les economies basades en el coneixement i la creativitat. S'argumenta que la creativitat és clau per a la resolució de problemes i la generació de noves oportunitats en aquests temps incerts (Florida, 2005).

En resum, no s'ha de caure en el parany de pensar que la digitalització dels SSB no depèn només del treballador o la treballadora social, sinó també del compromís que les polítiques públiques adoptin al respecte. En aquest sentit, són els governs els que han de digitalitzar les organitzacions i/o institucions i afavorir tant la formació i sensibilització dels treballadors i les treballadores socials com també dotar-los d'eines per garantir-ho.

4. Metodologia

L'article que es presenta parteix d'una investigació empírica que és duta a terme mitjançant metodologia qualitativa. Es va analitzar la situació de les necessitats del que anomenarem els agents de la quintuple hèlix (personal responsable, equips professionals, usuaris i usuàries, administratius i administratives, i entitats socials), davant del procés de transformació digital de la intervenció social dels SSB a Catalunya.

D'altra banda, la quintuple hèlix és un model teòric d'innovació basat en cinc categories que intercanvien coneixement per generar i promoure un creixement sostenible per a la ciutadania (Carayannis et al., 2012).

Per altra banda, també s'ha utilitzat la metodologia de Design Thinking (DT), que ens ajuda a entendre com es poden desenvolupar solucions innovadores a les necessitats que els agents que formen part de la quintuple hèlix observin davant de la transformació digital de la intervenció dels SSB.

Autors com Brown i Wyatt (2010) defineixen la metodologia DT com “una disciplina que utilitza la sensibilitat i els mètodes del dissenyador per fer coincidir les necessitats de les persones amb el que és tecnològicament factible” (p. 4), i això, en la nostra recerca, ens permet donar una oportunitat de canvi, essent una eina molt important per als usuaris i usuàries.

A través d'aquesta metodologia, que implica un treball col·laboratiu amb la participació i l'aportació de tots els integrants de la quintuple hèlix, es genera una experiència empírica obtenint una important retroalimentació per comparar els resultats fins a trobar la solució òptima al problema plantejat.

L'àmbit de recerca és Catalunya i la recerca es desenvolupa en 18 equips bàsics d'atenció social. Aquests són: consells comarcals (Pallars Sobirà, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Alt Camp, Pla d'Urgell, Noguera, Alt Penedès i Vallès Oriental), ajuntaments (Amposta, Tarragona, Lleida, Calafell, Manresa, el Prat del Llobregat, Reus i Girona), i finalment la Mancomunitat de la Plana i el Consorci de la Garrotxa.

4.1. Tècniques de recollida d'informació

Les tècniques utilitzades han estat tres. La primera, la consulta i el buidatge de documentació sobre articles de transformació digital, digitalització i intervenció social dels SSB a Catalunya. Per a la identificació d'estudis i estratègies de recerca, es va dur a terme una exploració biblio-

gràfica en el camp dels SS i també de la transformació digital en bases de dades, revistes, revisions bibliogràfiques, actes de congressos (European Social Services), fonts a la xarxa (Digital transformation, Digital innovation) i altres recursos.

En segon lloc, s'ha fet una entrevista semiestructurada a cadascun dels components de la quintuple hèlix de les 18 àrees bàsiques anomenades anteriorment. El resultat aconseguit és un coneixement més profund de la matèria d'estudi. Es presenta en forma de guió amb les preguntes principals i un ordre no rigorós escollit amb la intenció d'obtenir respostes obertes, espontànies i tan poc condicionades com sigui possible.

I, finalment, la tercera tècnica fa referència a una eina de la metodologia de DT anomenada *customer journey*, que "busca conèixer tot el camí que recorren els clients i donar seguiment als punts de contacte a cada fase del recorregut " (Becker i Jaakkola, 2020, p. 101).

Aquesta tècnica permet dibuixar en un mapa cadascuna de les etapes, interaccions, canals i elements pels quals travessa l'usuari o usuària i el o la professional en tot el procés d'intervenció; és a dir, es basa en les percepcions i emocions que reben durant l'atenció. Aquesta tècnica s'anomena el mapatge del viatge del client, segons Becker i Jaakkola (2020):

Considerar el mapatge del *customer journey* o *customer journey mapping* com a part de l'experiència del client és un concepte clau de màrqueting, però el creixent nombre d'estudis centrats en aquest tema ha portat a una considerable fragmentació i confusió teòrica sobre el *customer journey* (p. 630).

És una eina que serveix per entendre i visualitzar l'experiència de l'usuari o usuària i professional, en el nostre cas de la intervenció, des del moment en què es produeix el primer contacte fins que finalitza. Aquesta tècnica és valuosa per diverses raons: comprensió de l'experiència de l'usuari o usuària, identificació de punts forts i febles, com també la seva personalització.

En resum, aquesta tècnica és una eina útil per comprendre, analitzar i millorar l'experiència global dels usuaris i usuàries, des de la seva primera interacció amb el servei fins al seu seguiment i alta del servei.

4.2. Població objecte d'estudi (criteris inclusió i exclusió) i mostra

Durant els mesos de maig a novembre del 2022, es van fer 108 entrevistes (d'un total de 125) als integrants de la quintuple hèlix.

Si desgranem les entrevistes dutes a terme es van obtenir: 18 entrevistes fetes a tots els responsables dels equips bàsics d'atenció social, 36 entrevistes fetes als tècnics i tècniques (18 entrevistes i 18 *customer journey*), 23 entrevistes fetes a usuaris i usuàries (18 entrevistes i 10 *customer journey*), 18 entrevistes fetes a 18 administratius i 8 entrevistes fetes a 8 entitats socials.

Els criteris d'inclusió que s'han escollit per definir els integrants de la població objecte d'estudi han estat els següents: a) que hi hagués representativitat de les 18 àrees bàsiques de Catalunya; b) que estiguessin inclosos a la quintuple hèlix. D'altra banda, els criteris d'exclusió han estat aquells participants no pertanyents a cap de les àrees bàsiques anteriorment esmentades.

Un cop finalitzat el procés de l'aplicació de l'entrevista semiestructurada i el *customer journey*, s'han analitzat les dades intentant comprendre la relació entre les dades obtingudes mitjançant les dues tècniques, per crear un procés més eficaç i eficient per als participants de la tesi a l'hora de la intervenció social del SSB.

En aquest sentit, s'ha elaborat un mapa del recorregut de l'usuari o usuària, on s'ha traçat el procés actual, des del primer punt de contacte fins al final, per veure si els entrevistats estan assolint els objectius i, si no és així, com poden millorar.

Pel que fa a l'ètica, cal esmentar que es va informar de manera clara i detallada els participants, no només dels objectius, metodologia i voluntarietat de la seva participació, sinó també de la confidencialitat de les seves dades, l'ús de la recerca i l'anonimat de les respostes i dades.

Es va garantir la confidencialitat i la identitat dels participants sense transcendir cap informació; és a dir, totes les dades que es van obtenir de la participació de l'estudi es van emmagatzemar amb un codi i en llocs segurs d'accés restringit. En tot el procés es va seguir el Reglament Europeu de protecció de dades de caràcter personal (Reglament UE 2016/679 del Parlament i del Consell Europeu, de 27 d'abril de 2016) i altres lleis vigents aplicables.

Tots els enregistraments es troben dins del núvol de la URV i es recullen de manera anònima, amb un codi identificatiu que no permet identificar cap de les persones entrevistades. No hi ha cap dada personal, ja que només és una entrevista d'opinió.

Per mantenir l'anonimat dels participants, s'ha codificat l'entrevista del cap de servei amb les lletres CAP i el número d'identificació (CAP1); del tècnic o tècnica amb les lletres TEC i el número d'identificació (TEC1), de l'administratiu o administrativa amb les lletres ADM i el número d'identificació (ADM1), de l'usuari o usuària amb les lletres USU i el número d'identificació (USU1) i finalment de l'entitat amb les lletres ENT i el número d'identificació (ENT1).

Així s'assegura la integritat i l'objectivitat de les dades recollides i se'n permet fer una anàlisi correcta. Aquests àudios mai es van utilitzar fora del projecte de recerca i sempre es preserva el dret a la pròpia imatge d'acord amb l'article 18.1 de la Constitució espanyola, regulat a la Llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, sobre el dret a l'honor, a la intimitat personal familiar, i a la pròpia imatge. En aquest sentit, el tractament de les dades només el va fer l'investigador personal. Aquesta confidencialitat es va formalitzar amb la signatura del consentiment informat.

S'ha considerat oportú un espai perquè els i les participants poguessin preguntar i consultar qualsevol dubte per tal que decidissin de forma

voluntària si volien o no participar a l'estudi. Per acabar, s'ha considerat la voluntarietat d'una devolució dels resultats a tots els i les participants que ho sol·licitin.

La investigació ha passat pel Comitè Ètic de Recerca en Persones, Societat i Medi Ambient de la Universitat Rovira i Virgili (CEIPSA), que garanteix i avalua d'acord amb l'article 1 del Reglament els aspectes metodològics, ètics i jurídics de les activitats de R + D + i del seu àmbit de competències que es duen a terme a la URV en què participen personal docent i investigador, així com alumnat propi, com ara els projectes de recerca, desenvolupament, transferència del coneixement i innovació, així com les tesis doctorals.

5. Resultats. Incerteses per i en la transformació digital dels SSB a Catalunya

En el treball social, la incertesa és una realitat contínua que es manifesta en tots els àmbits, inclosa la transformació digital. Aquesta presenta oportunitats i reptes.

Les noves tecnologies poden millorar l'eficiència dels serveis, però també poden generar incertesa sobre com afecten les relacions i la pràctica professional.

Amb l'objectiu de conèixer les necessitats de la transformació digital en la intervenció social dels SSB a Catalunya, els resultats extrets de les entrevistes de la investigació pel que fa a la incertesa de la transformació digital dels SSB han reflectit, en l'àmbit general i per dimensions, múltiples respostes que anirem desglossant.

Moltes de les persones que han participat en les entrevistes (sobretot quan ens referim als tècnics i tècniques), es refereixen al terme de la incertesa des de la manca de seguretat sobre la transformació digital i les reticències que els genera.

Aquest bloc que és la incertesa ens porta a parlar de diverses dimensions com ara: les resistències al canvi, la càrrega addicional de treball, la manca de temps i edats dels i de les professionals, i finalment la bretxa digital del o de la professional.

5.1. Resistència al canvi

La primera dimensió seria la resistència al canvi i, en conseqüència, la tendència a romandre dins la nostra zona de confort, passant a ser un "espai personal o un posicionament conformat per les actituds, procediments i estratègies que habitualment utilitzem i amb les quals ens sentim còmodes" (Forés et al., 2014, p. 206).

Jo crec que és més canvi de xip, tenir les eines (ADM4).

Aquesta és una de les resistències que s'ha trobat més habitualment en els i les professionals al llarg de la investigació:

Si estem fent l'esforç d'aplicar aquest programa de gestió, després anirem millor. Jo el que veig és que costa fer el canvi, la transició, però l'objectiu és anar a millor (TEC13).

En aquesta zona de confort, els i les professionals pensen que ho tenen tot sota control; però, com s'ha comentat anteriorment, les situacions dels usuaris i usuàries, igual que la tecnologia, són canviants, i l'habilitat del o de la professional residirà en la capacitat d'adaptació a qualsevol circumstància nova i/o inesperada. La comoditat i la rutina són peces fortes, i sovint les persones i les organitzacions se senten còmodes en la manera com fan les coses actualment.

Canviar requereix un esforç d'adaptació i d'aprenentatge a la nova situació esdevinguda, on, majoritàriament o en bona part, els i les professionals no creuen en el tema de l'eina digital com un instrument d'ajuda (en resposta a si és per qüestions de zona de confort). És això: no es creu en la innovació i en el canvi.

Hi ha una part de sobrecàrrega i una part de zona de confort (TEC4).

Els i les professionals també han transmès por a allò desconegut, el canvi sovint implica enfrontar-se a allò estrany i en ocasions pot generar ansietat i por. Algunes de les persones entrevistades afirmen sentir-se més segures en situacions conegudes on és l'expertesa en la situació, la que els genera comoditat i confort, i la incertesa associada al canvi pot generar resistència.

Jo crec que és un tema que dintre les organitzacions hi ha resistències, en una empresa privada, a serveis socials, a la comunitat de veïns de no sé què. Hi ha resistències, el canvi sempre fa por, llavors, és clar, ara me venen aquí, he d'aprendre coses noves... és aquesta resistència, la desconeixença, crec que és això, eh? (TEC17).

Per gestionar efectivament la resistència al canvi, és important que les organitzacions siguin coneixedores i entenguin aquestes raons. Això els permetrà adoptar estratègies adequades, com ara una comunicació clara, la participació dels treballadors i treballadores en el procés de canvi, així com la provisió de suport i capacitació per facilitar la transició.

Però molts dels i de les professionals entrevistats no confien en el lideratge de l'organització o senten que els canvis s'implementen sense tenir en compte els seus interessos.

En resum, la incertesa es refereix a la manca de certesa o predicibilitat en relació amb esdeveniments futurs i és una part comuna de la vida i la presa de decisions en una varietat de camps i situacions.

Aquests resultats són fonamentats per Fulgueiras i Tello (2020), que plantegen la importància de reconèixer i gestionar la incertesa. La seva

gestió permet un canvi de paradigma que posa el focus en la capacitat que haurien de tenir i no tenen les persones i les organitzacions per reconèixer les seves limitacions i aprendre dels errors.

5.2. Càrrega addicional de treball

La segona dimensió que s'ha pogut observar en els resultats que s'han obtingut fa referència al fet que per a molts tècnics i tècniques dels SSB la transformació digital els suposa un treball addicional o, fins i tot, la sensació de pèrdua de temps. És, doncs, en aquest context, que els canvis sovint impliquen perdre alguna cosa, ja sigui un procés de treball familiar, rols anteriors, un sentit de control, etc., entre altres aspectes.

Altres vegades, la resistència pot sorgir quan les persones senten que estan perdent quelcom valuós:

La manca de temps moltes vegades s'utilitza com a resistència al canvi (ADM10).

Referint-se al que diuen els informants, dins del context de càrrega de treball les formacions no s'ajusten al seu dia a dia. S'observa que alguns dels i de les informants afirmen que la pràctica els resulta poc útil com també poc beneficiosa i eficaç, tal com TEC 11 diu:

Això si jo no ho aplico al dia a dia invertiré un temps en fer aquella formació que no ens servirà de res.

O quan comenten:

Em trobo aquesta dificultat que les treballadores socials, tot i fent-los-hi la formació permanent, se'ls hi fa molt feixuc poder utilitzar aquestes eines. I te n'adones aquí d'aquesta manca de base perquè evidentment quan nosaltres anàvem a estudi (...) tocava els primers ordinadors (...), és clar, tot ha anat evolucionant, és clar què ha passat, que la gent no s'hi ha posat (CAP11).

No obstant això, en aquest camí cap a la transformació digital, no només han de fer canvis els i les professionals, sinó que també ha d'haver-hi un canvi en la cultura organitzacional del servei. Els canvis poden amenaçar la cultura organitzacional existent i això pot portar la resistència al canvi tant per part dels i de les professionals com també de la mateixa organització i/o servei.

Aquests resultats són ratificats per Vallellano i Rubio-Valdehita (2018), que apunten que els treballadors i les treballadores pateixen més càrrega i pressió a la feina i se senten menys satisfets professionalment. El seu estudi ratifica que complir els terminis de lliurament d'informes, memòria i altres documents més burocràtics influeixen en gran mesura en la càrrega mental i en el grau de satisfacció laboral.

5.3. Manca de temps i edat dels i de les professionals

La tercera dimensió que s'ha de visualitzar, i posteriorment es va analitzar, és la manca de temps i d'habilitats. S'ha vist que molts i moltes professionals s'aixopluguen o s'autojustifiquen, que no cal fer aquest canvi, perquè ja no estan a temps de canviar:

No sé si es pot generalitzar, però jo penso que, a vegades, és un tema d'habilitats. Hi ha persones que tenen més habilitats per a temes de les noves tecnologies, pensant en els joves (TEC9).

En aquest sentit, s'observa una resistència cultural i generacional, on les diferències poden influir en la manera com les persones reaccionen al canvi. Algunes generacions poden ser més obertes al canvi que altres.

Sí que hi ha gent més jove, però jo per exemple soc de paper i boli, m'he de llegir alguna cosa i m'ho imprimeixo. Hi ha coses que a mi em costen (ENT5).

La manca de temps es visualitza en un cansament cap al canvi; és a dir, ens referim al fet que qualsevol canvi requereix un sobre esforç emocional i físic, que actualment a molts dels i de les professionals els és difícil de liderar i gestionar:

Si ja tenim nosaltres bretxa digital, doncs imagina't ells. Vull dir, és clar, la tenim nosaltres com a professionals, primera línia de dificultat. Segona línia de dificultat, aquells professionals de seixanta anys que n'han d'aprendre (CAP17).

Amb aquests resultats discrepa Aguilar (2020), que constata que el treball social ha d'estar a la frontera de la innovació tecnològica per poder estar en consonància amb el canvi social que es produeix a qualsevol societat, una societat que sovint no té en compte els més fràgils i vulnerables.

5.4. La bretxa digital dels i de les professionals

La darrera dimensió, molt lligada a l'anterior, és la bretxa digital del i de la professional, que fa referència a les dificultats que els mateixos professionals tenen davant les TIC. Per aquest motiu, molts verbalitzen la necessitat que tenen de ser acompanyats en aquesta transformació:

Entrevistes amb ciutadans amb Zoom, comptades, perquè d'entrada em sento insegura, és un terreny que desconec i no sé utilitzar-lo. I si passa això necessito algú que m'ajudi. La bretxa digital no està en els ciutadans, està en els professionals (CAP2).

Així mateix, reclamen la figura d'un altre o d'una altra professional que també els acompanyi:

Si no tens aquesta predisposició per incorporar aquestes eines, o busquem els elements que facilitin aquest acompanyament, perquè realment s'està fent servir i tots ens capacitem en l'ús i d'una forma natural, o penso que és complicat (TEC1).

Malauradament, als i a les professionals se'ls afegeix l'hàndicap que:

Tenim les mateixes dificultats tecnològiques i de barreres, i a més l'exigència que si no ho fas bé quedarem retratats (ADM3).

Així, aquestes incerteses fan que moltes vegades els i les professionals sovint dubtin a l'hora d'acceptar els canvis perquè no estan segurs que funcionaran o també perquè tenen preocupacions sobre les possibles conseqüències negatives:

Perquè necessito organitzar-me millor, però des del desconeixement no sé plantejar quines eines anirien millor (TEC1).

Aquests resultats són fonamentats per García-Cabrera et al. (2011), que confirmen que quan les persones es perceben com a competents i valuoses per a l'organització, se senten més capacitades per afrontar els programes de canvi, i així es redueix el seu grau de resistència. Tot i que en algunes circumstàncies aquestes fonts de resistència al canvi són més fortes en els canvis anticipatius, indicant a les organitzacions on hauran de posar èmfasi durant el procés de canvi (Pardo del Val i Martínez, 2005).

6. Oportunitats i reptes

La transformació digital implica l'ús de tecnologies digitals per millorar o canviar els processos, les operacions i la cultura d'una organització. Abordar aquests canvis implica la identificació d'oportunitats, com s'observa a la taula 1.

Taula 1. Oportunitats

	Millora de l'accessibilitat als serveis	Millora de la gestió de dades i informació	Optimització dels processos interns
Oportunitats	La digitalització millora l'accés als serveis socials bàsics per a tothom.	La digitalització millora la gestió, personalització i eficàcia en els serveis socials.	Les solucions digitals automatitzen processos interns, optimitzant l'atenció als usuaris.

Per superar la resistència	Les plataformes digitals milloren l'accés, connecten i optimitzen recursos dels SSB.	L'ús segur de dades millora la presa de decisions i el suport efectiu als ciutadans.	La digitalització millora l'eficiència interna, afavorint l'atenció humana i empàtica dels i de les professionals dels SSB.
-----------------------------------	--	--	---

Font: Elaboració pròpia.

En aquest sentit, la transformació digital dels SSB ofereix una oportunitat única per millorar-ne l'eficiència i l'eficàcia mitjançant la implementació de tecnologies com la intel·ligència artificial, la recopilació de dades i les plataformes digitals; ja que es poden optimitzar la prestació de serveis adaptant-los millor a les necessitats individuals dels usuaris i usuàries. Això pot reduir la burocràcia, agilitzar els processos i millorar la coordinació entre les agències, on els processos burocràtics estan dissenyats per garantir-ne el compliment, no la productivitat. La reenginyeria pot substituir aquests processos i augmentar-ne l'eficiència (Hammer i Champy, 2009).

La transformació digital també possibilita una millora en la comunicació amb els beneficiaris i beneficiàries, fomentant la participació activa i millorant la transparència. Malgrat les oportunitats, cal abordar desafiaments com la ciberseguretat i assegurar que la digitalització no exclou cap grup de la societat, assegurant així una transformació socialment inclusiva, com s'observa als reptes a la taula 2.

Taula 2. Reptes

	Resistència del personal i dels usuaris i de les usuàries	Garantia de la privacitat i seguretat de les dades	Manca de competències i habilitats digitals
Repte	Oposició al canvi per por, comoditat i manca de comprensió dels beneficis.	La seguretat i privacitat de dades són prioritats en transformació digital.	La formació és clau per superar la manca d'habilitats digitals professionals.
Per superar la resistència	Formació, beneficis i involucrar-los en la digitalització dels SSB.	Els protocols de seguretat, la transparència i el compliment de les normatives de privacitat són essencials.	Els programes per a l'accessibilitat, el suport i la inclusió digital són essencials per a la transformació.

Font: Elaboració pròpia.

La transformació digital dels SSB planteja una sèrie de reptes multidimensionals.

En primer lloc, la inclusió digital emergeix com una prioritat, ja que cal garantir que totes les comunitats, incloses les més vulnerables, tinguin accés equitatiu als serveis electrònics, ja que pot produir sentiment de desconexió i aïllament.

Turkle (2011) explora com la tecnologia està transformant les relacions humanes i les formes en què ens relacionem amb els altres en l'era digital. A través d'estudis i anàlisis de casos, l'autora reflexiona sobre com les connexions digitals poden conduir a una sensació de solitud i a una disminució de les interaccions cara a cara, així com sobre de quina manera les persones poden estar cada vegada més connectades digitalment, però al mateix temps sentir-se més aïllades emocionalment.

En aquest sentit, la resistència al canvi pot representar una barreira, i és vital implementar estratègies de gestió del canvi per assegurar la col·laboració, adopció i la sostenibilitat eficaç de les noves tecnologies.

La participació ciutadana i la retroalimentació continuada són crucials per adaptar els serveis digitals a les necessitats reals de la comunitat. La interconnexió entre diferents plataformes i sistemes és una tasca complexa que requereix estandardització i coordinació a escala nacional. La gestió de la sobrecàrrega d'informació i la preservació de la humanització en els serveis digitals constitueixen un equilibri delicat.

Els costos inicials d'implementació i manteniment de les tecnologies digitals poden ser prohibitius, i demanen una inversió estratègica i visió a llarg termini. La resiliència dels SSB davant possibles interrupcions tecnològiques o ciberatacs és crucial per a la confiança pública. La igualtat d'oportunitats en l'accés als beneficis de la transformació digital és un objectiu que necessita una atenció específica per evitar disparitats socials.

En resum, la transformació digital dels SSB és un procés complex que requereix una visió holística (té en compte la connexió entre els diferents actors del sistema), col·laborativa (fonamental per implicar professionals i usuaris i usuàries en el procés de desenvolupament i implantació de la tecnologia) i finalment sostenible (inclou l'impacte econòmic, la seguretat de les dades i la inclusió social). Aquest enfocament pretén millorar la qualitat de vida i el benestar de la societat mitjançant la tecnologia.

7. Conclusions

Com s'observa en els resultats obtinguts en la recerca, la gestió del canvi tecnològic s'associa a la incertesa no només dels i de les professionals del treball social sinó també dels mateixos serveis, organitzacions, com també dels ciutadans i ciutadanes, i usuaris i usuàries dels SSB.

Els i les professionals han verbalitzat por i desconfiança davant la transformació digital i com a conseqüència es valora la necessitat d'una reorientació formativa i pedagògica que fomenti les habilitats i les capacitats dels i de les professionals en relació amb l'ús de les tecnologies digitals.

En aquest sentit, els i les professionals també fan al·lusió a la càrrega de treball que els provoca la formació, ja que no és valorada com a font

d'aprenentatge i intercanvi d'experiències, sinó que ho assenyalen com a espais poc eficients i pràctics per a la seva intervenció diària. Per tant, s'evidencia que la formació ha de ser útil i anar vinculada a l'experiència i quotidianitat dels i de les professionals.

Com hem vist, els i les professionals afirmen no tenir temps d'assumir i practicar les noves eines i coneixements tecnològics, degut al desbordament dels serveis davant la burocratització i al creixement exponencial de les demandes en la seva intervenció; essent el mateix sistema el qui impedeix i fa més gran la bretxa digital del i de la professional. Efectivament, molts professionals refereixen tenir la seva principal resistència (per no estar a favor de les noves tecnologies), en no tenir temps ni espais per integrar les eines digitals en la seva gestió diària.

Per tal de disminuir aquest biaix, és clau no només proporcionar eines tecnològiques (ordinadors, connexions) i recursos que millorin i enforteixin l'adaptabilitat dels i de les professionals al canvi, sinó que també és important dissenyar itineraris formatius que afavoreixin als i a les professionals a participar-se als canvis tecnològics.

Una oportunitat, sobre això, podria ser la possibilitat d'incloure aquesta formació en els estudis de grau de Treball Social. Aquesta inclusió dins l'àmbit acadèmic pot ajudar que els estudiants puguin adaptar-se millor i més ràpidament a un entorn en constant evolució i canvi.

En aquest sentit, s'ha d'assegurar un compromís de formació contínua per a totes les edats amb un seguiment individualitzat per disminuir la bretxa digital del i de la professional i de l'usuari i usuària.

Una bona pràctica per a aquest seguiment individualitzat és fomentar la mentoria bidireccional, essent una pràctica en què tant el mentor o la mentora aprenen i es beneficien mútuament d'aquesta relació amb l'objectiu d'assolir un aprenentatge beneficiós, ja que provoca el creixement i l'aprenentatge en ambdues direccions.

Hem d'entendre i viure la incertesa com una oportunitat per reorganitzar i proposar noves maneres d'intervenció que ajudin els i les professionals a incorporar-les en la seva metodologia d'intervenció.

Com demostra la investigació, la transformació digital va més enllà de la visió instrumental i material. És, doncs, la predisposició i l'actitud al canvi del i de la professional, però també de la confiança i el compromís de l'organització en la necessitat d'aquesta transformació.

En resum, els treballadors i les treballadores socials han d'enfrontar-se no només a noves intervencions amb els usuaris i usuàries, sinó també a obstacles de caire tecnològic, i hauran de buscar el camí per superar-los. L'adaptació és molt important per mantenir la qualitat dels SSB i garantir una resposta ràpida i eficaç a les necessitats dels usuaris i usuàries. En aquest sentit, és necessari reconèixer la responsabilitat inherent dels poders públics i de les polítiques públiques en el procés de digitalització. Aquesta responsabilitat inclou garantir l'equitat en l'accés als serveis digitals, protegir la privadesa de les dades personals i finalment garantir la qualitat de les plataformes tecnològiques utilitzades.

Superar aquestes barreres conduirà a una millor inclusió digital i una disminució de la bretxa digital.

Referències bibliogràfiques

- Aguilar, Luis F. (2020). Modernidad, Racionalidad, Efectividad: en conmemoración de Max Weber. *Espiral (Guadalajara)*, 27(78-79), 9-45.
- Becker, Larissa, i Jaakkola, Elina. (2020). Customer experience : fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Briones, Elena; Taberero, Carmen, i Arenas, Alicia. (2007). Effects of Disposition and Self-Regulation on Self-Defeating Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 657-680. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.657-680>
- Brown, Tim, i Wyatt, Jocelyn. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29
- Carayannis, Elias. G.; Barth, Thorsten. D., i Campbell, David. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Cleveland, Gary. (2001). Bibliotecas digitales: definiciones, aspectos por considerar y retos. *Biblioteca Universitaria*, 4(2), 108-117.
- Constitució espanyola, BOE núm. 311 (1978). Parlament de Catalunya. Recuperat 14 maig 2024, de <https://www.parlament.cat/document/nom/ConstitucioConsolidat.pdf>
- Díaz, Jose. (2019). Monográfico Transformación Digital. *Revista de Obras Públicas*, 166(3615), 60-73.
- Florida, Richard. (2005). *The Rise of the Creative Class*. Routledge.
- Forés Miravalles, Anna; Sánchez i Valero, Joan-Antón, i Sancho Gil, Juana M. (2014). Salir de la zona de confort. dilemas y desafíos en el EEES. *Tendencias pedagógicas*, 23, 205-214. Portal de revistes electròniques de la UAM. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2080>
- Fournier, Joaquín. (2021). La transformación digital: Un aliado estratégico en la era COVID. *bie3: Boletín IEEE*, 21, 668-683. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7957088>

- Fulgueiras, Mariana, i Tello, Cristobal T. (2020). *Gestionar la incertidumbre: La innovación como herramienta para abordar problemas complejos*. Laboratorio de Innovación Pública.
- García-Cabrera, Antonia Mercedes; Álamo-Vera, Francisca Rosa, i García-Barba Hernández, Fernando. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(4), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- Gordon, Floralba. (2011). Reflexiones filosóficas sobre la tecnología y sus nuevos escenarios. *Sophia*, 11, 123-172.
- Hammer, Michael, i Champy, James. (2009). *Reengineering the Corporaion: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins.
- Jiménez, Ismael, i Moya, Maria. (2017). La cuidadora familiar: sentimiento de obligación naturalizado de la mujer a la hora de cuidar. *Enfermería Global*, 17, 1, 420-447. <https://doi.org/10.6018/eglobal.17.1.292331>
- Juste, Marta. (2020, juny 8). Ben Hammersley: "Los cambios que predijimos hace 10 años han ocurrido en seis semanas". *El Mundo*. Recuperat 14 maig 2024, de <https://www.elmundo.es/papel/futuro/2020/06/08/5edcc3b3fc6c834e3f8b4658.html>
- Kotter, John. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*. Harper & Brothers Publishers New York.
- Llei 12/2007, d'11 octubre, de serveis socials, DOGC núm. 4990 (2007). Portal Jurídic de Catalunya. Recuperat 14 maig 2024, de <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2007/10/11/12>
- Llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge, BOE núm. 115 (1982). Portal Jurídic de Catalunya. Recuperat 14 maig 2024, de <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es/lo/1982/05/05/1>
- López Peláez, Antonio; Erro-Garcés, Amaya; Pinilla García, Francisco Javier, i Kiriakou, Dimitrios. (2021). Working in the 21st century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with unintended Social Consequences, *Information*, 12(9), 377. <https://doi.org/10.3390/info12090377>
- Pardo del Val, Manuela, i Martínez, Clara. (2005). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47-67.
- Payne, Malcolm. (2020). *Modern Social Work Theory* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.

- Pelegri Viaña, Xavier. (2017). Als deu anys de la Llei de serveis socials. *Quaderns d'Educació Social*, 19, 78-83. Raco. <https://raco.cat/index.php/QuadernsEducacioSocial/article/view/347975>
- Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament general de protecció de dades), DOUE núm. 119 (2016). Recuperat 14 maig 2024, de <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- Sánchez, Ricardo. (2005). Servicios sociales, complejidad y supervisión. *Educacion Social: Revista de Intervención Socioeducativa*, 40, 83-102.
- Santás García, Jose Ignacio. (2015). *Intervención social: el reto de las TIC en el Trabajo Social*. Universidad de Colima. Recuperat 26 abril 2024, de <https://eventos.ucol.mx/content/micrositios/241/file/memoria/pdf/m3.pdf>
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Schein, Edgar H, i Schein, Peter A. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Wiley.
- Turkle, Sherry. (2011). *Alone Together: Why We Expect More From Technology and Less From Each Other*. Basic Books, Inc.
- Vacas Aguilar, Francisco. (2018). Transformación digital: del lifting a la reconversión. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 10, 135-143. <https://doi.org/10.51302/tce.2018.199>
- Vallellano, María Dolores, i Rubio-Valdehita, Susana. (2018). Carga mental y satisfacción laboral: un estudio comparativo entre trabajadores sociales, educadores sociales y profesoras de enseñanza primaria. *Ansiedad y Estrés*, 24(2-3), 119-124. Elsevier. <https://www.elsevier.es/es-revista-ansiedad-estres-242-articulo-carga-mental-satisfaccion-laboral-un-S113479371830071X>