



El proceso de Gestión del Cambio en la Subdirección General de Informática

Acercando la informática al ciudadano.

Un modelo de actuación

Concha Hortigüela Hortigüela

Tesorería General de la Seguridad Social

1. Introducción

Las Tecnologías de la Información ya forman parte inseparable de las organizaciones en cualquier ámbito en que éstas desarrollan su actividad. Así nos encontramos que en la Administración Pública la mayoría de los actos que se realizan para atender al ciudadano precisan de la utilización de medios y soluciones basadas en la Tecnologías de la Información. Ejemplos claros de esto son el "Plan Info XXI", promovido por el Gobierno y que pretende como objetivo acercar la Administración al ciudadano y agilizarla, basándose en el uso de la Tecnologías de la Información.

La importancia de las TI en las organizaciones ha llevado a que éstas sean consideradas un activo estratégico mucho más próximo y crítico para aquellos que tienen como responsabilidad la consecución de los objetivos de negocio. Este carácter estratégico ha influido tanto en los responsables de TI como en los departamentos que dirigen, de la siguiente forma:

Los responsables de TI están viendo variar su papel eminentemente técnico a un rol o papel más estratégico y participativo en la toma de decisiones de la Organización.



Las organizaciones que lideran se ven afectadas porque su actividad pasa a ser crítica y, por tanto, con un seguimiento y control de las mismas continuo.

Además el departamento de TI se convierte en el núcleo sobre el que gravitan todas las soluciones, estratégicas o no, del resto de los departamentos de la Organización.

Esto unido al reto que los departamentos de TI tienen, tanto para mantener los niveles de servicio ya comprometidos como para incorporar los nuevos avances de la técnica, obliga a que necesiten un rediseño organizativo que potencie su papel de facilitador de soluciones tecnológicas dentro de la Organización.

No ajena a esta problemática está la Subdirección General de Informática, encuadrada en la Secretaría de Estado para la Seguridad Social y dependiente de la Tesorería General, que en la actualidad está inmersa en un cambio interno que tiene como objetivo convertirla en un instrumento facilitador para la consecución de los objetivos de la Seguridad Social y en particular de la Tesorería General.

Para ello se ha iniciado un proceso de cambio que ha tenido como primeros productos establecer la misión de esta Organización de TI y sus valores que se concretan en:

La misión

“Ser el instrumento tecnológico al servicio de la Seguridad Social para aproximar la gestión al ciudadano”

Los valores

Calidad de Servicio

- Cumplir en tiempo y forma los requerimientos del modo más eficientemente posible, partiendo de previsiones realistas.
- Llevar a cabo actividades regidas por la eficacia y eficiencia.

Canales de relación

- Capacidad para interactuar y mejorar la comunicación y conocimiento mutuos.



Ayuntamiento de A Coruña





- Mayor cohesión.

Agilidad

- Capacidad de reacción ante los imprevistos.

Innovación

- Actitud proactiva para detección de actuaciones futuras y su correspondiente aplicación.

Y además se han identificado las líneas estratégicas de actuación de las que cabe destacar:

Potenciar y agilizar las relaciones, tanto internas como externas.

Trabajar por proyectos, en su mayoría compartidos con la gestión.

Establecer políticas y estándares, teniendo en cuenta que hay que asegurar la satisfacción del cliente, tanto interno, como externo, mediante una adecuada gestión y aseguramiento de la calidad.

Integración de los Desarrollos en las Unidades de Gestión.

Definición de estrategias de innovación y planificación en el marco de la Organización.



2. Avanzando en el Cambio

La capacidad de las organizaciones actuales para recoger, almacenar y procesar información, así como para transportarla a cualquier parte del mundo en pocos minutos, es el aspecto diferencial de nuestro tiempo, sin precedentes en la Historia.



La consecuencia fundamental de esta capacidad ha sido el desarrollo de nuevas formas de trabajo en las organizaciones, basadas en el uso intensivo de la información. Nuestra sociedad está entrando en la era del conocimiento.

La Tecnología de la Información es uno de los principales actores en este fin de siglo y la protagonista indiscutible de la era del conocimiento.

Ahora bien, muchas organizaciones quieren utilizar la Tecnología de la Información como único medio para resolver sus problemas más complejos.

Algunas, las menos, pueden triunfar, pero la mayoría fracasará. La gran lección aprendida durante las últimas décadas es que las TI no son por sí solas una solución y que su aplicación aislada puede crear más problemas de los que resuelve. El gran papel organizativo de las TI es el de facilitador. Permite diseñar modelos organizativos que sin su participación serían imposibles.

2.1. DE LOS GRANDES CAMBIOS AL CAMBIO ORGANIZATIVO.

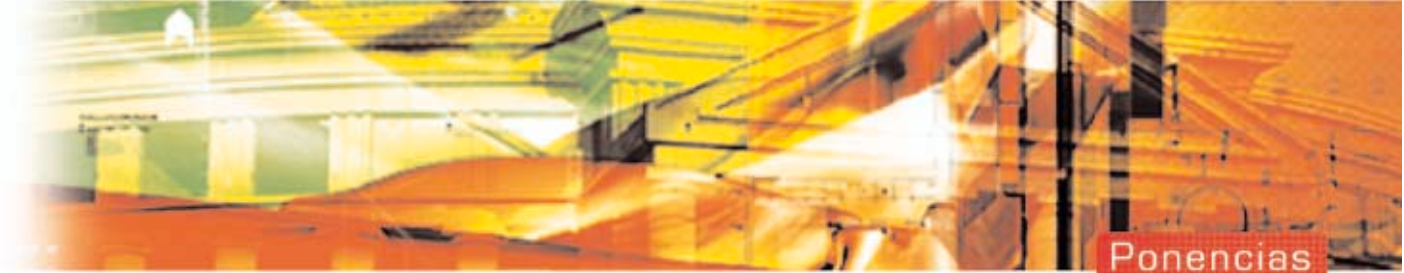
Al igual que el paso de la agricultura a la industria supuso un cambio radical en los modos sociales, el paso de la era postindustrial a la era del conocimiento está suponiendo otro cambio en ese sentido, sólo que esta vez no se percibe físicamente. Todos los grandes cambios que configuran esa transición y que constantemente aparecen en los medios de comunicación no son gestionables. Suceden por sí mismos y son incontrolables.

Entonces, ¿cómo podremos definir el Cambio desde un punto de vista gestionable?

El primer nivel de cambio manejable es el relativo a la Organización. Cuando hablamos de cambio en el sentido empresarial nos referimos al esfuerzo organizativo que están realizando las empresas para adaptarse y competir en la era del conocimiento.

Este cambio organizativo se puede realizar por azar e intuición, con el riesgo de desaparecer en el intento, o se puede realizar de un modo planificado y riguroso, potenciando las habilidades y conocimientos de la gente, así como el dominio de las técnicas y tecnologías productivas para poner en marcha mecanismos de adaptación que permitan aprovechar el mayor número posible de oportunidades.

Si durante la década anterior el problema básico fue dónde competir, ahora el problema central es cómo hacerlo y de ahí la importancia de los conocimientos, las habilidades, las tecnologías y la organización del trabajo.



2.2. HACIA NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS.

De la experiencia acumulada en los últimos años podemos sacar algunas conclusiones sobre las tendencias que apuntan como nuevas formas organizativas en la era del conocimiento.

Organización de los flujos de trabajo en horizontal o por procesos de negocio.

Los procesos siempre han formado parte de las empresas. Un ejemplo sencillo es el proceso de recogida de pedidos, preparación de expediciones, entrega de mercancías, facturación y cobro. En una organización por funciones, cada una de estas tareas corresponde a un departamento independiente, con sus propios objetivos y responsabilidades y entre departamentos se levantan muros invisibles que llegan a anular la comunicación horizontal. Así, el trabajo se organiza por lotes y ciclos completos que apenas llevan unos minutos de trabajo real, y que en ocasiones pueden tener una duración total de varios días sólo como consecuencia de problemas de comunicación horizontal.

En la visión por procesos, se obvian las responsabilidades funcionales y se trata de conseguir la máxima eficacia posible en la Organización, trabajando por unidades en vez de lotes manteniendo así la agilidad y buscando la mejor relación coste/calidad.

Trabajo en equipo.

El tipo de organización jerárquica-piramidal convencional se basa en 3 principios fundamentales. El primero es la definición del lugar que un individuo ocupa en la Organización. El segundo es la caracterización del lugar o puesto de trabajo definiendo qué puede y qué no puede hacer y cuánto se le va a pagar por ello. El tercero es la fijación de relaciones entre individuos que conlleva el puesto.

Trabajar en equipo permite manejar problemas realmente complejos. Diseñar un producto, lanzar al mercado una versión básica del mismo y mejorar esa versión en poco tiempo, poniendo en el mercado nuevos modelos mejorados, sólo es posible si se es capaz de manejar con agilidad y a la vez todas las variables que afectan a ese proceso. Eso es algo que sólo lo puede hacer un equipo altamente cualificado y preparado para trabajar en conjunto.



2.3. EL VERDADERO CAMBIO: LAS PERSONAS.

El aspecto clave de la era del conocimiento es el traspaso de protagonismo desde las estructuras hacia las personas. Veamos brevemente cuáles son las tendencias que orientarán la dirección de los esfuerzos a la hora de gestionar el cambio.

La primera es la introducción de un nuevo concepto de gestión de recursos humanos, la gestión de competencias.

Una definición del concepto competencias puede ser la correcta combinación de habilidades, conocimientos y destreza tecnológica.

Las competencias ponen mayor énfasis en el resultado final que en la configuración de la tarea. La adecuada combinación de competencias organizadas en procesos eficientes crea una ventaja competitiva estable. La gestión de competencias hace necesario plantearse formal y rigurosamente el tipo de conocimientos y habilidades que las empresas necesitan para competir.

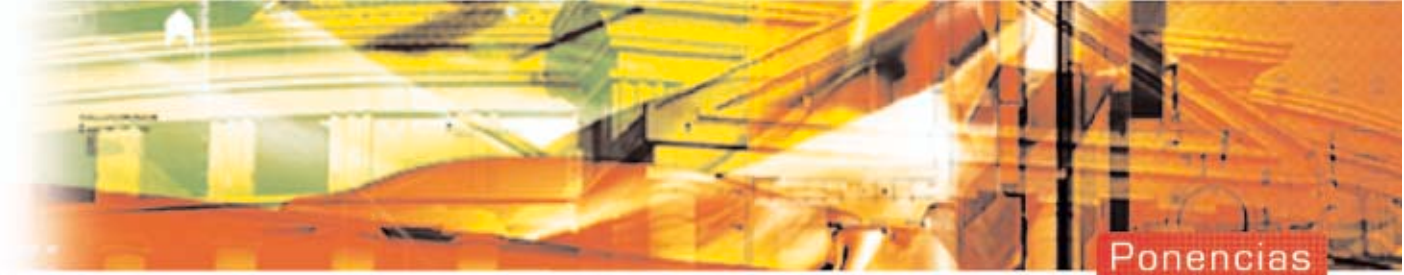
La segunda es la gestión del compromiso, que incluye los valores y la motivación.

El compromiso supone el paso del cambio organizativo al cambio personal. Ningún proceso de cambio organizativo tendrá éxito si no se consigue el adecuado nivel de microcambio en las personas que componen la Organización.

Cuando los objetivos y valores sean asumidos por la mayoría de las personas como propios y compartidos se conseguirá un alto nivel de motivación y compromiso que, junto con las adecuadas competencias, son la base real de la excelencia empresarial.

La motivación de las personas tiene que ver con el nivel de participación que se les concede en la definición de las condiciones de trabajo que les afectan, a mayor participación mayor motivación y compromiso. De ahí, el concepto de empowerment tan de moda en la literatura de management actual.

La introducción de las competencias en el ámbito de la gestión convierte la frase “nuestro principal activo son las personas” en una realidad. Las competencias permiten planificar, medir, evaluar y, en definitiva, gestionar ese activo.



3. EL CAMBIO COMO PROCESO GESTIONABLE.

Hoy, la adaptación a unas nuevas reglas del juego forma parte de la actividad diaria de un directivo. Sin embargo, todo parece indicar que la capacidad de adaptación es mucho menor de lo deseable y que las empresas se ven abocadas a bruscos reajustes cuando su situación financiera indica que es imposible aguantar. Estos reajustes son traumáticos y dolorosos y no siempre garantizan la viabilidad a largo plazo de la compañía.

El requisito primordial para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para anticipar el futuro, desarrollar una visión clara del papel que debe jugar su empresa para ayudar a construir ese futuro, compartir con el resto de la Organización los mismos valores y focalizar los esfuerzos y capacidades de todos en hacer realidad la visión.

El punto de arranque para abordar el proceso de cambio es la correcta definición de la situación deseada.

Cuando se alcanza un punto de suficiente definición sobre el futuro se pueden analizar y entender tanto las diferencias como la distancia que separa la situación actual del estado deseado, para así diseñar las acciones de transición.

Por un lado hay que definir y configurar “lo nuevo”. Por otro, hay que gestionar el proceso de transformación.

3.1. ¿Qué es el Cambio?

El Cambio no es un evento. Es un proceso que debe ser cuidadosamente gestionado, para el que no existe un destino final, sino pasos a seguir en el camino.

El Cambio supone una ruptura con el status quo, es decir, con el equilibrio existente entre las capacidades de las personas y las acciones que estaban realizando.

El Cambio es problemático cuando las personas creen que han perdido el control sobre aspectos importantes de sus vidas y del entorno.

Percepción del Cambio.

La magnitud del Cambio dependerá de la percepción de aquellos que se ven afectados por él.



Cuanto mayor sea la ruptura con las expectativas mayor será el impacto del Cambio.

Thomas A. Edison introdujo la bombilla en el mercado en 1890. Percibió que su invento provocaría reacciones negativas en la población ya que era un cambio en su marco de referencia. Para reducir el shock inicial diseñó las bombillas de forma que se parecieran a la iluminación con gas que era la que se utilizaba en aquellos años. Cuando mostró su invento, en lugar de instalarlo en los techos, donde la luz podía llegar de forma más efectiva a toda la habitación, lo colocó en la pared como las antiguas luces de gas. Incluso la forma y la intensidad de las bombillas se parecía a la de las luces de gas. Aunque la colocación en las paredes suponía dificultades añadidas en relación con el cableado, Edison consideró que el esfuerzo merecía la pena.

Cuando la gente vio el nuevo invento detectó pocas diferencias en relación con lo que estaban acostumbrados a ver, por lo que asimilaron el cambio de una forma más fácil.

Edison sabía que las percepciones de las personas eran a menudo el principal obstáculo para la implementación del cambio.

Las personas tendemos a lograr un equilibrio entre nuestras capacidades y los desafíos que afrontamos.

Cuando este equilibrio se altera y las capacidades (entendidas como habilidades y voluntad) son suficientes para afrontar el desafío, el Cambio lo percibimos como positivo. Sin embargo, si las capacidades no se adecuan totalmente a los desafíos impuestos por el cambio, este cambio lo percibimos como negativo.

Las personas afectadas por el Cambio lo considerarán positivo si éstas lo pueden controlar, consideran positivos los beneficios que reporta dicho Cambio y pueden influir en el proceso, o al menos anticiparse a las consecuencias.

El Cambio lo percibimos como negativo cuando no podemos ni predecirlo ni controlarlo, cuando nos disgustan sus implicaciones o cuando no nos sentimos preparados para afrontarlo.



3.2. Tipos de Cambio

Una de las clasificaciones de los cambios viene definida por el número de personas a las que afecta.

Existen macrocambios, cambios organizativos, y microcambios.



MacroCambios

Los macrocambios afectan a un colectivo importante de personas, podríamos hablar de cambios que afectan a todo un país, o incluso a todo el mundo.

Cambios Organizativos

Son los cambios que realizan las empresas para adaptarse a la cambiante realidad económica.

Microcambios

Son los cambios que afectan a cada una de las personas en su puesto de trabajo. Sólo existe un cambio en la empresa si cada individuo afectado entiende el Cambio y modifica su comportamiento según lo que se espera de él.

3.3. Reacciones ante el Cambio

Debido a los cambios que es necesario asimilar, las personas de hoy vivimos con más estrés, inseguridad e incertidumbre que nunca.

No obstante, eso no implica que las personas no nos hayamos acostumbrado al Cambio y que no tengamos resistencias ante él.

La resistencia al Cambio es una reacción normal causada por la pérdida de control sobre la situación y el entorno.

3.3.1. Modelos de Resistencias al Cambio.

Existen diferentes modelos que explican cómo se manifiesta la resistencia de las personas ante el Cambio dependiendo de cómo es percibido.



Gráfico de las etapas por las que pasan las personas que ni quieren el cambio ni lo controlan:

Inmovilización: Las reacciones en esta etapa varían entre la confusión y la completa desorientación. El impacto del Cambio es nulo ya que la persona, con su marco de referencia, es incapaz de entender lo que está pasando.

Negativa: La información es ignorada o rechazada. La reacción más común es la de “esto no va conmigo”, “si paso de esto no ocurrirá nada”.

Enfado: Esta fase se caracteriza por la frustración que se manifiesta, por el tratamiento hostil e irracional contra aquellas personas relacionadas con el Cambio y contra los que lo apoyan.

Negociación: Negocia para evitar el impacto negativo del cambio. Esta negociación toma la forma de petición para que se alarguen los plazos de entrega de determinado trabajo, petición de reasignación en la empresa, etc. En este punto se marca el inicio de su aceptación ya que el individuo no puede evitar el cambio que se le avecina.

Depresión: Es la respuesta habitual ante un cambio drástico percibido inicialmente como negativo. Se traduce en resignación hacia el fracaso, falta de energía y desencanto por el trabajo. Aunque es una experiencia poco agradable, esta etapa puede representar un paso hacia el proceso de aceptación del cambio. En este punto, las implicaciones negativas del cambio son percibidas en toda su magnitud.

Adaptación: Se gana sensación de control que ayuda a las personas a salir de la etapa de frustración. Se logra control sobre el Cambio conociendo las limitaciones para implementarlo y explorando maneras de redefinir objetivos. Es la forma de tener éxito en el nuevo marco de referencia.

Aceptación: El objetivo del Cambio es aceptado, pero la aceptación no implica que el Cambio guste. Las personas son más productivas en el nuevo entorno de trabajo.



Gráfico de las etapas por las que pasan las personas que consideran el Cambio como positivo

Utilizaremos en tono de humor el ejemplo del matrimonio para ilustrar las fases del modelo.

Optimismo desinformado: Cuando la mayoría de las parejas se casan están en la parte más baja del eje del pesimismo puesto que son extremadamente positivas con respecto al Cambio que va a suponer casarse. Esta fase se caracteriza por un entusiasmo basado en insuficientes datos acerca de cómo puede ser la vida en común.

- Esta fase se puede comparar con una adquisición de una empresa por otra o por una introducción de cambios tecnológicos en la Organización.
- Los cambios relevantes siempre están basados en información que más tarde se considerará inadecuada o escasa.

Pesimismo informado: Al cabo del tiempo la pareja descubre los inconvenientes que supone la vida en común (el precio que tienen que pagar por el Cambio). Esta etapa es inevitable en el proceso y supone una fuente de conflicto, cuya gravedad dependerá del grado de tolerancia ante él.

Una de las alternativas que se pueden adoptar es la salida o ruptura, la cual puede ser pública, si ambas partes hablan antes sobre el tema, o privada, si la tensión no se exterioriza hasta el final. No obstante, aunque esta etapa de crisis es inevitable, no lo es su salida y dependerá de la tolerancia al pesimismo y de la adaptación a la situación.

- Cuando el Cambio está ocurriendo se constata que no es exactamente como se había previsto y se tienen que afrontar circunstancias ante las cuales no se estaba preparado.
- Las organizaciones, en esta etapa, pueden plantearse dos opciones: dejar el Proyecto en el que estaban inmersos o continuar con el Cambio aunque hayan aparecido obstáculos. La decisión se tomará en la medida en que dichos obstáculos se consideren salvables o no.



Realismo esperanzador: Esta etapa comienza cuando existe la creencia basada en hechos probados de que la relación puede ir hacia delante.

- En las organizaciones se llega a esta etapa cuando el Cambio está dando los primeros frutos aunque todavía existen resistencias ante él, debido a los obstáculos que presenta.

Optimismo informado: Cuando los obstáculos se van salvando, ambos están seguros de que su relación funciona, tienen elementos objetivos para pensar que puede ser así en el futuro y afrontan su relación con seguridad y optimismo.

En situaciones cotidianas las personas esperan recibir grandes beneficios de acciones sin que éstas impliquen exponerse a excesivos riesgos. No obstante, esto raramente es así. Si se quiere implementar un cambio, sea éste considerado positivo o negativo, supone dedicarle muchos recursos (tiempo, dinero, etc.).

Una de las consideraciones de este modelo de respuesta positiva al Cambio es que es una falacia suponer que los cambios considerados como positivos no son costosos. Si el coste del Cambio es demasiado elevado, incluso en cambios considerados positivos, el Cambio no se realizará; si la duda y el pesimismo no exceden los niveles de tolerancia, la Organización será capaz de afrontar los problemas e ir hacia delante.

4. El líder en los procesos de Cambio



4.1. Los roles en el Cambio

En las organizaciones existen distintos roles que son necesarios para lograr la implantación del Cambio.

Sponsor: es aquella persona o grupo de personas que tienen el poder de definir y legitimar el Cambio. Analizan la situación inicial de la Empresa y evalúan los beneficios y los peligros que el Cambio puede derivar. Deciden qué cambios se van a incorporar, comunican las prioridades de la Organización y son los responsables de crear un entorno que favorezca la implantación del Cambio.





Agentes: es un individuo o grupo de personas responsable de realizar el Cambio. El agente diagnostica los problemas potenciales, desarrolla un plan de acción y ejecuta el Cambio. El éxito del Cambio depende en gran medida de las habilidades de los agentes.

Target: este término define a las personas cuyo puesto de trabajo debe cambiar para adecuarse a la nueva situación. Para aumentar el éxito del cambio estas personas deben entender el Cambio y deben involucrarse en la implementación del proceso.

Estos roles no son excluyentes por lo que una misma persona puede asumir distintos roles dependiendo de la situación en la que se encuentre. Determinados grupos deben cambiar para adecuarse a sus nuevas responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo por lo que actúan como “target”, pero también pueden ser responsables de introducir el Cambio en niveles inferiores al suyo y responsabilizarse de que el Cambio se implemente con éxito, actuando así como “agentes”.

4.2. Funciones básicas de un líder

Un Líder del Cambio es aquella persona que es capaz de influir en las personas para que se impliquen en el Cambio y lo adopten. Para ello debe asumir el Cambio como propio y tiene que realizar una serie de acciones que favorezcan la aceptación del personal, reduzcan la resistencia ante el Cambio y si es posible logren el compromiso.

- **Crear Urgencia**

Debe transmitir a sus colaboradores que el Cambio es un imperativo de negocio, necesario para la supervivencia de la Empresa.

Deberá crear un entorno de trabajo en el que el coste de adoptar el Cambio sea menor que el coste de mantener el status quo o la situación inicial.



- **Presentar el Cambio**

El líder deberá presentar los cambios teniendo en cuenta el marco de referencia inicial para que éste sea más fácilmente asimilable.

En la medida de lo posible deberá planificar las actuaciones y las líneas de acción de aquellos que deben cambiar en su puesto de trabajo, para evitar una mayor sensación de pérdida de control que suponga un mayor rechazo ante el Cambio.

- **Dotar de los recursos necesarios**

El Cambio se aceptará de manera positiva si las personas consideran que son capaces de realizar dicho Cambio y si las implicaciones de éste son beneficiosas.

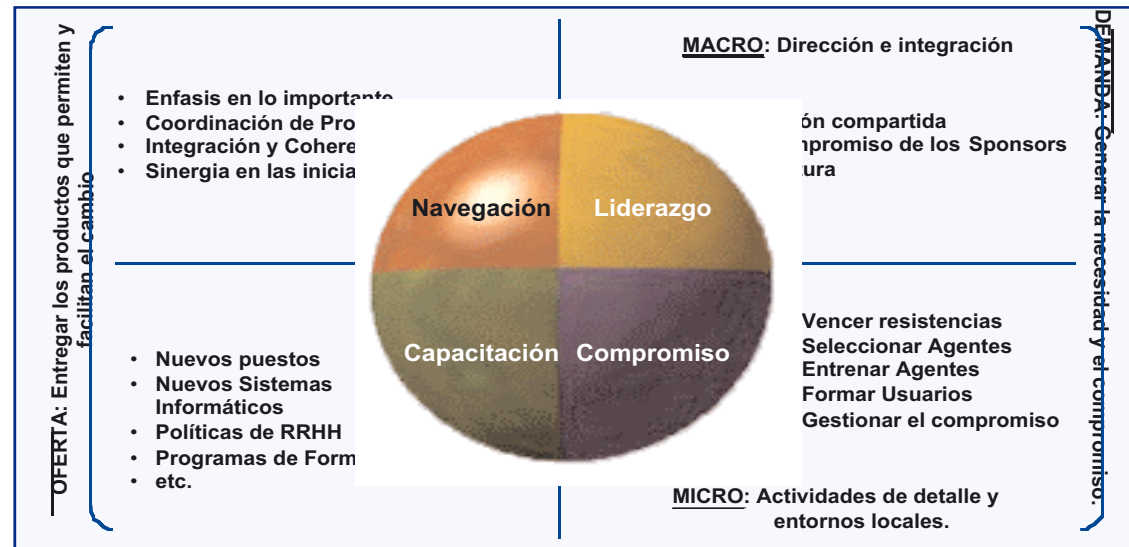
Para lograr que las capacidades sean las necesarias, el Líder del Cambio debe responsabilizarse de que las personas que deban cambiar tengan los conocimientos necesarios para afrontar sus nuevas acciones o comportamientos.

Es imposible que se produzcan cambios a nivel organizativo si las personas que trabajan en la Empresa no tienen voluntad para adaptarse al cambio. Por ello, el Líder debe favorecer una actitud positiva ante el cambio entre aquellas personas implicadas en él.



5. Un modelo para gestionar el Cambio: El modelo de los cuatro cuadrantes .

Cualquier proceso de cambio para asegurar su éxito debe ser gestionado desde un modelo conceptual. En la Subdirección General de Informática, hemos optado por el Modelo de los cuatro cuadrantes.



Durante la ponencia se detallarán y explicarán, las actuaciones concretas que se están desarrollando en cada una de estas áreas para gestionar el proceso de cambio de la Subdirección General de Informática.

Con el mismo se pretende alinear todas las actuaciones que componen el cambio de una forma ordenada y coordinada durante el tiempo que dure el mismo:

• Navegación

Es la parte que recoge la coordinación y secuencia de todas las acciones que componen el Plan de Cambio. Es, en una palabra, la gestión del programa.

• Liderazgo

Es el aspecto más indefinido e intangible del proceso de Cambio. El objetivo de esta función es transmitir el compromiso de las personas reconocidas como líderes en la Organización (formales o informales) al conjunto del personal afectado, y conseguir una reacción positiva ante la tendencia "casi natural" de rechazo inicial.



- **Compromiso**

Su objetivo último es hacer evolucionar a las personas a lo largo de la curva de la aceptación y compromiso con el Cambio, en combinación con las acciones de liderazgo que actúan como elemento tractor y complementario.

- **Función de Capacitación**

El objetivo de las tareas a realizar en la línea de trabajo de Capacitación es conseguir que las personas sean capaces de utilizar los nuevos instrumentos de trabajo de forma eficiente. Normalmente son dos los bloques de actividades a realizar:

Análisis de Impacto: con objeto de identificar y valorar el impacto que el cambio de sistema tendrá sobre los diferentes colectivos afectados.

Formación: encaminadas a transmitir los conocimientos y habilidades necesarios a todos los colectivos identificados.

6. Conclusiones

La Subdirección General de Informática de la TGSS, está afrontando un proceso de cambio integral para acercar la Informática al ciudadano.

Dicho proceso de cambio tiene un amplio contenido, articulado en determinadas acciones concretas.

Para asegurar el éxito de dicho cambio, se ha establecido una Oficina de Gestión del Cambio que, atendiendo a la metodología y herramientas existentes, ha puesto en marcha todo un conjunto de actividades tendentes a asegurar la correcta ejecución del proceso de Cambio.

Como ejemplo de las mismas, durante el desarrollo de la ponencia, se explicitarán las actuaciones concretas puestas en práctica de acuerdo al modelo de referencia planteado. Asimismo, se analizarán los resultados obtenidos de las mismas.