

# GESTION DEL CAMBIO EN RRHH Y CAMBIO DE CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN DAÑADA.

La experiencia del Patronato Municipal de Deportes.

Cuentan que un monarca oriental encargó que sus sabios asesores inventaran una sola frase, que estaría siempre visible y que fuera apropiada en todo momento y en todas las situaciones.  
Le obsequiaron estas palabras “Esto también pasara”

A Denis y a Jesus.  
Sin los que la mejora del Patronato no hubiera sido posible.

Ana Salustiano Esnoz  
Responsable de Organización, Administración y RRHH  
Patronato Municipal Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián

Hace justo dos años, un veintiuno de enero, tuve un accidente de coche del que salí ilesa. Mi coche, sin embargo, fue declarado siniestro total. Bastaron los diez días que estuve de baja con las cervicales arrugadas para plantearme que además de coche a lo mejor debía de cambiar más cosas en mi vida profesional. Creo que acerté.

Esta ponencia habla de eso, de cómo ha sido mi experiencia y nuestra experiencia de cambiar una organización, de cómo cambiar es fundamental para crecer y para hacer que las organizaciones y las personas crezcan. Habla de las estrategias, de los aciertos, y también de los errores.

Y se basa en un caso práctico, el del Patronato de deportes del Ayuntamiento de Donostia, al que llegaron un par de pirados que con entusiasmo y mucho sentido del humor se aplicaron en generar un cambio organizativo en una administración pública. En orientar una organización dañada hacia la excelencia y la calidad. Y también salieron ilesos, por ahora...

## **1-LOS BENEFICIOS DEL CAMBIOS. ACEPTAR EL RETO PARA CRECER.**

Llevaba doce años trabajando el Ayuntamiento de Irun, y me ofrecieron la posibilidad de irme el Patronato Municipal de Deportes de Donostia, donde al parecer tenían un problema muy importante en materia de RRHH. El Director de este Patronato me llamó para quedar conmigo. Total estaba de baja por el accidente, nada tenía que perder por hablar con él.

Así fue como inconscientemente comencé a elaborar el diagnóstico en materia de recursos humanos y al vez a sopesar si se daban las condiciones para un cambio exitoso.

Pero antes de decidirme a aceptar el Reto tuve que enfrentarme a mi propia resistencia al cambio. Para qué y por qué cambiar. Tenía miedo. Todos reaccionamos con miedo hacia el cambio y en la mayoría de los casos ese miedo es inseguridad hacia nuestra propia capacidad. Si uno pretende liderar un cambio tiene que ser capaz de entender la bondad del mismo.

La respuesta a estas preguntas tanto en el plano personal como organizativo se encuentra en numerosos textos que analizan cuales son las claves para que las personas y las organizaciones crezcan y se desarrollen hacia la excelencia, y es: la apuesta por el cambio.

En el modelo EFQM ( modelo europeo de la excelencia) y en lo relativo al liderazgo, la evolución en el concepto de líder exitoso apunta que es necesario pasar del líder transaccional al líder transformacional para afrontar con éxito los retos del mundo futuro.

Define el líder transformacional como un líder con las siguientes características:

- con visión global de la organización y de su entorno.
- Planificación a largo plazo.
- Proactivo, intuitivo y creativo.
- Plantea objetivos ambiciosos.

- Orientado al cambio.
- Formador facilitador
- Entusiasta y animador.

Los numerosos estudios que estaba manejando en referencia a las enfermedades psicosociales demostraban que los funcionarios que llevaban mucho tiempo desarrollando su trabajo en el mismo puesto y realizando sus funciones, funciones que conocen con los ojos cerrados, presentaban muchas más enfermedades psicosociales ligadas al trabajo, que aquellos trabajadores que superaban y se enfrentaban a los cambios y a los retos, en entornos supuestamente más difíciles. Se concluía que las personas que rehuyen los retos por miedo acaban padeciendo crisis de angustia.

En el libro “*El Zen de la empresa*” de Yuki Ojio y Frances Miralles se asevera “la muerte es el no conflicto” Los retos son la vida” y concluye “el ser humano necesita una cota mínima de esfuerzo -incluso de sufrimiento- para mantener su salud mental”. Si estas afirmaciones nos parecen radicales, sí podemos extraer conclusiones de nuestra propia experiencia como gestores en RRHH. A menudo contemplamos que la promoción o el mero cambio de puesto o de funciones, en una persona que no encaja, cambian a esa persona sacando lo mejor de sí misma. Es pues verdad, que el cambio hace que las personas cambien, se renueven y rejuvenezcan y en definitiva crezcan.

Tal y como recogen Alan Hooper y Jon Potter en su libro “*El Liderazgo inteligente crear pasión por el cambio*”, el cambio es percibido a menudo como una amenaza. Las personas tienen miedo al cambio porque creen que se aproxima una pérdida.

Por eso es fundamental tener en cuenta esto y establecer en nuestras organizaciones la cultura del cambio. Identificarla como la cultura de la diversión, de la aventura y sobre todo del aprendizaje. Si queremos convertirnos en líderes transformacionales tenemos que transmitir eso. Atreverse con el cambio supone vencer al miedo y ser verdaderamente libres y sólo en este entorno se puede innovar. Los gestores de RRHH más que todos, debemos crear culturas distintas en que el error no sea lo importante, si hubo riesgo e ilusión, sino que lo que se persiga como negativo es la inercia y la falta de innovación.

Una vieja cita de Albert Einstein decía “ El hombre es el único ser que haciendo las mismas cosas y de la misma manera espera que el resultado sea distinto.” Cuando algo no funciona cambia algo.

## **2-COMENZAR EL DIAGNÓSTICO:**

**PUNTOS FUERTES: UN LIDERAZGO ENTUSIASTA. CONSENSO POLITICO ENTORNO A LA NECESIDAD DE CAMBIO.**

En relación con el liderazgo necesario para abordar cambio, este Director resultó ser un líder entusiasta. Había recogido algunas informaciones sobre este Patronato y tenía muchos problemas. Una de mis amigas me rebotó unos cuantos correos incendiarios que se

enviaban a todo el Ayuntamiento por el sindicato mayoritario. Los carteles colgaban por todas las Instalaciones deportivas, y eran los propios funcionarios los que los colocaban. Según se contaba había una nueva dirección y estos habían propuesto una nueva Relación de Puestos y un nuevo organigrama que al parecer no habían gustado precisamente. Y sin embargo este Director parecía contento, hablaba de todas las cosas buenas que había allí y de todo lo que se podía hacer. Y tenía pinta de ser sincero.

Tanto el Director como el Delegado parecían tener claro que era lo que se quería conseguir. Había que modernizar el Patronato, recuperar el liderazgo, orientarlo al usuario, optimizar los costes, recuperar la imagen y el prestigio, orientarlo a la calidad, y cambiar sobre todo cambiar la cultura laboral imperante...

Sin problemas, así dicho hasta parecía fácil.

Bien, tras la primera conversación con mi Director me quedaron claro tres cuestiones que luego resultaron ser fundamentales para gestionar el cambio:

- Existía un liderazgo entusiasta: La dirección era optimista y gozaba de un elevado sentido del humor... y eso en plena crisis.
- Disfrutábamos de un consenso político en torno a la necesidad de cambiar la organización.
- Si como se asegura en los números textos sobre cambio, no existe cambio sin tensión. Nosotros íbamos sobrados.

Estos tres puntos fuertes, fueron lo primero que coloqué en la matriz DAFO que utilice para hacer mi diagnóstico.

Los tres mosqueteros que estábamos liderando el cambio hicimos un Pacto no escrito que fue una de las estrategias básicas que motorizaron el cambio: Había que mantener estos tres puntos fuertes durante todo el proceso.

Por ello el Delegado trabajo de forma intensa el ganarse la adhesión y el consenso de todos los grupos políticos en torno a las medidas de RRHH: las que se habían tomado y a las que se tomarían. La forma que utilizó fue realizar las reuniones y las presentaciones que fueran necesarias y convenientes ante la Junta del Patronato (Organo de representación política de todos los partidos políticos del Patronato), para lograr el apoyo y dar la mayor información de lo que queríamos hacer y queríamos conseguir, evitando informaciones a posteriori que fueran distorsionadas.

Mi Director trabajó con maestría la clave de la empatía, el humor y el generar tranquilidad en medio de la crisis y el caos.

Y yo me centré en la Metodología.

### **3. HACER EL DIAGNOSTICO : EN UNA GALAXIA MUY MUY LEJANA.....**

La metodología para realizar el diagnóstico y aprobar el Programa de RRHH que era el instrumento legal donde se recogerían formalmente todas las medidas para el cambio y reorganización en materia de RRHH, se presentó junto conmigo en una Junta del Patronato y se adjunta como anexo. Esa fue la hoja de ruta.

Pero la primera fase estaba clara: recoger información y de primera mano. Tenía que saber y de todas las fuentes. Amigos o enemigos. De todos. Así opte por realizar entrevistas estructuradas con todos los trabajadores del PMD. Empezando claro está por la dirección y siguiendo por todos los demás. Esto era posible en una organización en la que el número de trabajadores estaba entorno a 70-80 puestos fijos con el nuevo organigrama y unos 15 eventuales con carácter estructural.

Además de las entrevistas estudié todos los documentos, estudios y expedientes que existían en las oficinas. Y en especial, un estudio de reorganización donde muchos de los grupos y de los jefes del Patronato exponían su opinión en distintos documentos. Esto fue fundamental para conocer la personalidad y los problemas de muchos de los líderes formales e informales de esta organización, incluso antes de conocerlos.

La realización de un Programa de Racionalización de RRHH era para mi una herramienta conocida y necesaria para ordenar el trabajo y estructurar medidas a largo plazo.

Pero se me marcaron otras dos prioridades:

- La reorganización de los calendarios evitando la contratación de tantos eventuales los fines de semana y racionalizando el número de trabajadores en cada instalación. Yo llegué el 1 de Mayo y entré el famoso día de los fusilamientos... y el objetivo era comenzar los nuevos calendarios el 1 de enero del 2006. ¿ Sería una premonición?
- Poner en marcha el organigrama nuevo, ( que gozaba de tantas simpatías) dotándolo de personal provisional a la mayor brevedad.

La reorganización de los calendarios iba suponer una vuelta más de tuerca con el personal, ya que íbamos claramente a empeorar las condiciones . No era vendible ni a los fijos ni a los eventuales.

¿Como lograr los objetivos y contener la guerra? ¿Como ordenar en el caos?

Yo opté por empezar las entrevistas y visitar todas las Instalaciones.

#### **4. ESTRATEGIA A CORTO: ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN KAIRU. Apagando fuegos.**

**“Si quieres relajarte, disfruta de las crisis” Ashleigh Brilliant.**

Dentro de los teóricos de la calidad Masaaki Imai es el difusor del KAIZEN, una estrategia de mejora continua. La palabra KAIZEN significa KAI cambio y ZEN bondad. Define dos tipos de cambios con dos tipos distintos de estrategias: La estrategia de innovación KAIRU y la estrategia de cambio continuo KAIZEN.

De acuerdo con su teoría una empresa debe combinar periodos KAIRU con otros KAIZEN y esto consigue una mejora exponencial. Los periodos KAIRU de innovación o de cambio radical se definen por perseguir cambios importantes, donde es fundamental el trabajo con especialistas, donde la atención es a modificar los grandes temas, donde la información es cerrada a unos grupos y se busca replantearse la organización desde cero.

Este el marco en el que debíamos trabajar y por tanto las herramientas eran las de la estrategia KAIRU.

A la vez que poníamos en marcha los tres objetivos marcados, debíamos enfrentarnos con los fuegos del día y día. En primer lugar la imagen externa e interna del PMD estaba sufriendo mucho. Las Instalaciones estaban llenas de carteles y se mandaban correos a todo el Ayuntamiento difundiendo todos los fallos y expandiendo todas las noticias negativas que se podía del PMD sacadas de Internet.

El sindicato mayoritario había marcado esta estrategia para intentar desprestigiar a la dirección. Era su forma de protesta contra el nuevo organigrama y contra la decisión de la dirección en relación con la gestión indirecta de una de las instalaciones recientemente construida. Unido a esto, había instado a la división interna dando la consigna a los trabajadores de las instalaciones que no se hablara con los de las oficinas. Se ignoraban las órdenes, no se hacían los trabajos, se boicoteaba a las empresas subcontratadas. Los jefes comenzaban a intentar no acudir a las instalaciones por la clara situación de tensión, ya que existían carteles con sus nombres.

Era necesario recuperar el orden y sobre todo conseguir apoyar a los jefes impidiendo la situación de acoso, esto era más urgente.

Ante esta situación de crisis se adoptaron las siguientes estrategias:

##### Utilización de especialistas

Había que conseguir que los trabajadores quitaran las pancartas y no escribirían más correos de este tipo. Para ello nos pusimos en contacto con letrados especialistas para redactar una orden instando al personal a que quitara los carteles y avisara a su superior en caso de que se pusieran y para que no se mandaran más correos electrónicos. La orden fue mandada por escrito y con acuse de recibo a cada trabajador.

De la misma manera se ordenó al Centro informático Municipal que todas las cuentas de correos fueran nominativas y se restringiera el acceso a Internet.

#### El humor como estrategia para mantenernos unidos.

Por último y para apoyar a los responsables que tenían que ir y mantener el orden en las Instalaciones se mandaban correos en los que parodiábamos la guerra de las galaxias y nos contábamos las noticias del día y como se iban desarrollando las distintas actuaciones para retirar los carteles.

Le titulamos KARTELES WAR. En estos correos cada uno éramos un personaje y nos servían para mantenernos unidos y mantener la moral de los responsables.

Este es el correo llamado EPISODIO I:

*En una Galaxia muy, muy, muy lejana...había un planeta llamado Patronato que era el planeta 3001.*

*En este planeta las malvadas fuerzas imperiales habían llenado de carteles todas las Instalaciones.*

*A fecha 21 por la tarde el comandante en jefe de la resistencia, y su segundo firmaron las órdenes adjuntas.*

*A fecha 22 la princesa leila procedió a dar las siguientes órdenes:*

- a Juanma: no hay eventual al que se contrate que no se lleve su copia de las instrucciones.*
- a Merche, el ordenanza colocará en todas las instalaciones copia de la Instrucción, se envían con acuse de recibo a todos los trabajadores, los que estén de baja a casa.*
- a vosotros copia de la Instrucción para entregarla a quien aduzca que no la tiene.*
- Yo misma, envío de correo con acuse de recibo para todos.*

*El malvadísimo Dar Veider esta reunido con el mando interestelar, es posible que el imperio contraataque.*

*Cualquier problema: pónganse en conocimiento de la comandancia.*

*Mañana organizamos las incursiones en los planetas sublevados,*

*Que la fuerza os acompañe.*

Esta estrategia funcionó.

## **6- LA SEGUNDA CRISIS. NEGOCIAR Y SANCIONAR.**

Uno de los aspectos que se consideraron fundamentales durante todo el proceso de cambio fue el mantener en todo momento una vía abierta a la negociación. Por dos motivos: el primero es porque la ley nos obliga a negociar determinados temas y había que cumplir con este requisito y el segundo es obvio, queríamos que durante todo el proceso estuviera abierta la salida negociada. También era importante para dar transparencia al proceso de cara al resto de trabajadores, por lo cual colgábamos las Actas y los Ordenes del día en la Intranet. Es por ello que durante todo el proceso convocábamos Mesas Negociadoras de la forma más ordenada que podíamos. Este fue una de las estrategias más difíciles de

mantener, las reuniones eran agotadoras, los interlocutores gritaban, amenazaban, interrumpían... Teníamos problemas incluso para fijar el orden del día.

Dentro de este foro, se intentaba llegar a acuerdos con los otros dos sindicatos que sin ser tan mayoritarios eran proclives a firmar pactos y llegar a acuerdos, este aspecto también resulto positivo para el proceso.

El sindicato mayoritario planteó además números recursos contra todas las decisiones que se habían tomado, algunos afectaban directamente a trabajadores en concreto, incluido uno contra mi nombramiento en comisión de servicios. Estos recursos se trabajaron con mucha dedicación. Ya que se entendió que era necesario ganar también en el Juzgado. Si bien estas medidas repercutieron en el propio sindicato, al que los trabajadores afectados atacaron para defenderse.

Por ultimo la crisis alcanzó su punto álgido con la apertura de un expediente que recayó en el propio Presidente de la Junta de Personal. Si bien este hecho fue fortuito ya que se había decidido que para cejar los ataques y las dificultades con las empresas subcontratadas no quedaba más remedio que aplicar el régimen sancionador. Este expediente fue comenzado por una denuncia de una de las socorristas y supuso el clímax de la crisis.

A partir de aquí se produjeron diversas acciones que requirieron de firmeza y serenidad. Con carácter anónimo se mandaron correos donde se ataca a diversos trabajadores y pancartas contra mí. Se abrieron diligencias policiales y se llevó al comité de seguridad y salud como actos de acoso.

Las estrategias que se siguieron para enfrentar estos problemas fueron la de agotar las vías administrativas y legales, y intentar un mantener las puertas abiertas a la negociación siguiendo con la hoja de ruta marcada sobre nuestros tres objetivos:

- cubrir el organigrama.
- Realizar el Programa de RRHH.
- Cambiar los calendarios.

Y trabajar, trabajar y trabajar.

## **7. ESTRATEGIA A MEDIO: EL DIAGNOSTICO Y APROBAR EL PLAN DE RRHH.**

**“La mejor manera de vengarse de un enemigo es no parecersele”. Marco Aurelio.**

Dos de los factores más importantes para vencer la resistencia al cambio y transmitir seguridad y confianza en el mismo nos parecía que venían de la mano de ofrecer resultados pronto y de ser transparentes e informar a toda la plantilla de todo lo que se estaba haciendo.



Por tanto en cuanto tuvimos un borrador del Programa de Racionalización y Organización de los RRHH del PMD lo presentamos a todos los trabajadores en sesiones informativas con la asistencia del Concejal y del director. En el colmo de la chulería lo llamamos construir un Equipo Ganador.

Aquí tenéis el índice:

**MEMORIA DEL  
PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE  
LOS RECURSOS HUMANOS DEL PATRONATO MUNICIPAL  
DE DEPORTES:**

**PLAN DE EMPLEO**

*Construir un equipo ganador*

**INDICE:**

**1.- INTRODUCCIÓN.**

**2.- DIAGNÓSTICO EN MATERIA DE RRHH.**

A modo de matriz DAFO.

**2.1.- Puntos débiles.**

2.1.1.- Equipo desunido y radicalización sindical entorno a un colectivo.

2.1.2.- Hay una excesiva temporalidad y déficit en la atención al usuario.

2.1.3.- La falta de medidas en materia de RRHH.

**2.2.- Puntos fuertes.**

2.2.1.- Aprobación de un nuevo organigrama y una nueva RPT.

2.2.2.- Existencia de liderazgo y de un nuevo comité director.

2.2.3.- Apoyo político en torno a la necesidad de cambio.

2.2.4.- Presencia del PMD en todos los barrios, a través de las Instalaciones.

**2.3.- Entorno: amenazas y oportunidades.**

**3.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES.-**

**3.1.- Objetivos.**

**3.2.- Acciones.**

3.2.1.- En materia de Selección

3.2.2.- En materia de Comunicación interna

3.2.3.- En materia de Formación

3.2.4.- Para el Fomento de Empleo

3.2.5.- En materia de Seguridad Laboral

3.2.6.- En relación a los puestos de Mantenimiento y Control

**4.- EXPLICACIÓN DE ACCIONES Y MEDIDAS QUE SE APRUEBAN EN EL PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN.-**

**4.1.- Modificaciones en la Rpt.**

- 4.1.1.- Modificación en el puesto de Control y Mantenimiento.
- 4.1.2.- Atribución de un puesto vacante a personal minusválido.

**4.2.- Aprobación de un Plan de formación para el año 2005.**

**4.3.- Elaboración de un Programa de acogida para nuevos trabajadores.**

**4.4.- Incentivos de jubilación.**

**4.5.- Medidas de provisión de puestos.**

- 4.5.1.- Reclutamiento interno.
  - 4.5.1.1.- Provisiones de puestos restringidos al personal del PMD.
  - Provisiones de puestos abiertos a personal del Ayuntamiento, sus OOAA y otras AAPP.
  - Promociones internas abiertas a personal del Ayuntamiento y sus OOAA.
- 4.5.1.2- Reclutamiento externo.
  - Oferta pública de empleo 2005-2006.

**5.- REGULACIÓN LEGAL.**

El programa de RRHH pone el acento en la promoción, provisión interna y en el desarrollo personal por medio de la formación pero siempre que se justifique la adecuación y capacidad en el puesto.

Estos son los objetivos y las acciones que el programa define:

**EXTRAIDO DE LA MEMORIA DEL PROGRAMA:**

De acuerdo con el diagnóstico, los grandes objetivos prioritarios en materia de personal son:

- La recuperación y el fortalecimiento de los valores: de equipo y de atención al usuario; y el establecimiento de una nueva cultura de servicio basada en la calidad y en la excelencia.
- La selección de personal centrada en la captación de los mejores permitiendo la carrera profesional y la promoción de los actuales.
- La estabilización del empleo y su racionalización, generando empleo estable y seguro.

Los objetivos inmediatos del Programa son los siguientes:

- Selección de los mejores recursos cubriendo de manera estable los puestos de la RPT.
- Mantenimiento y mejora de vías de comunicación interna y externa.
- Establecimiento de una formación permanente y renovada.
- Establecimiento de unas medidas de Empleo estable, permitiendo la integración de minusválidos.
- Conseguir unas condiciones de servicio totalmente seguras, tanto para trabajadores, como para los usuarios.

Los objetivos a largo plazo serían:

- Instaurar sistemas de calidad, certificaciones, cartas de servicio y grupos estables de calidad.
- Realizar protocolos en materia de organización, compras, atención al usuario, seguridad y gestión de expedientes.
- Establecer para este Patronato indicadores y sistemas de gestión por objetivos o proyectos.

### 3.2.- Acciones.

Para ello se establecen las siguientes acciones:

#### 3.2.1.-En materia de Selección:

Conseguir a los mejores.

Realizar las selecciones de plazas-puestos pendientes, dando prioridad a aquellas que tienen interinos de larga duración. Oferta de empleo.

Potenciar el reclutamiento interno sobre el externo. Siempre y cuando se cumplan los requisitos legales de acceso a los puestos. Provisión y Promoción Interna.

Con la primera medida se consolida el empleo municipal, evitando interinos o eventuales de larga duración, y con la segunda se optimiza la gestión de los recursos humanos y se hace posible la carrera administrativa.

- Modificar la RPT integrando un puesto de minusválido entre las plazas-puestos de la oferta.

#### 3.2.2.- En materia de comunicación interna:

Crear una INTRANET que sea reflejo de una gestión transparente en materia de Personal. Proyecto Kirolgune.

Socialización de nuevos trabajadores. Proyecto acogida.

Fomentar y formar en cultura de compartir el conocimiento.

Todo ello supone un incremento en la motivación de los trabajadores y la eliminación de una serie de problemas que crea la falta de comunicación o la comunicación defectuosa que se genera a través

de los cauces informales, que operan con una deficiente comunicación institucional.

3.2.3.-En materia de formación:

Aprobación de un plan de formación anual con acciones formativas para todos los trabajadores del Patronato para el año 2006. El Plan de Formación pretenderá llegar a todos los trabajadores del PMD y podrá el acento no sólo en los contenidos sino en la transmisión de los valores y en aprovechar para comunicar a todos los trabajadores las acciones en marcha.

3.2.4.-Para el fomento de empleo:

- Instauración y desarrollo del Contrato de relevo, jubilación anticipada y gestión de incapacidades.
- Participación en los Programas que impulsan otras Administraciones de Fomento de Empleo.
  - Política de supresión de horas extras.

3.2.5.-En materia de seguridad laboral:

Revisión de las evaluaciones realizadas poniendo en marcha las medidas necesarias para minimizar los riesgos, y aprobación de la Evaluaciones de Riesgos pendientes.

Elaboración y aprobación de los Planes de Emergencia.

La seguridad y salud no sólo como respuesta a una obligación legal sino tomada como un factor de satisfacción y de motivación del trabajador. Estableciéndose políticas que tengan miras a largo plazo. Previniendo el envejecimiento de la plantilla y los posibles daños no inmediatos que se dan en los trabajadores.

El comité de seguridad y salud es el órgano encargado de la puesta en marcha de todas estas medidas.

3.2.6.-En relación con los puestos de Mantenimiento y Control:

Modificación de las funciones dibujando un puesto de atención al usuario y control.

Esta última acción era una de las claves para lograr un cambio hacia la nueva cultura: la transformación, el cambio, del puesto de Mantenimiento y control al puesto de Atención al usuario. Esto permitiría una atención integral en cualquiera de las Instalaciones repartidas por toda la ciudad.

El programa recoge de forma detallada como se va abordar esta transformación.

Este programa se está ejecutando tal y como se aprobó tras recoger todas las sugerencias posibles de las que se presentaron cuando se planteó a la plantilla. Tras su aprobación formal, se ha seguido con diligencia, transparencia y con honestidad, valores éticos que se han querido empapar en la organización.

En aquellas presentaciones al personal sufrimos plantes y momentos de tensión, pero hoy se convierten en gratificantes cuando alguien te dice: Nos parezca bien o mal lo que dijisteis que ibais a hacer estáis haciendo. Son los primeros síntomas de la credibilidad.

## **.9. ESTRATEGIA A LARGO: ESTRATEGÍA DE MEJORA CONTINUA KAIZEN.**

**El ciruelo de mi Hacienda no pudo evitarlo: floreció.  
Kobayashi Issa.**

Poco a poco también nuestro trabajo floreció. Empezamos a conseguir pequeñas victorias. Primero logramos que se retiraran los carteles, y las pancartas e incluso reírnos. Los recursos que se habían planteado ante el Juzgado se ganaron y las promociones y provisiones internas empezaron a interesar a algunos de nuestros detractores y de los sindicalistas que habían estado concentrados en la pelea.

Dos de los más significativos promocionaron, lo que resquebrajó la unidad de los trabajadores entorno a ellos, y la unidad que hasta entonces existía. No es lo mismo un compañero que un jefe. Les ofrecimos formación y les dimos oportunidades que se tuvieron que ganar. También fue importante el no instar el revanchismo.

Al final a nadie interesa un clima de confrontación y expediente. Nos sentamos a negociar. Y conseguimos entre todos un delicada y deseada paz social.

Pacificadas las aguas, y siguiendo el camino marcado por el Programa empezamos a adoptar la estrategia Kaizen y empezar a hacer nuestro primer plan de calidad para ajustarnos al modelo EFQM.

Los principios Kaizen hablan de pequeños cambios y mejoras graduales, de un cambio liderado y participado por todos, la atención se vuelca hacia todas las cosas, y donde la información es más abierta y compartida.

Hemos hecho ya la segunda autoevaluación y la tarea aparece como ingente, pero no perderemos tan fácil la ilusión. No destacarnos hacernos algún día con una Q ( premios de calidad que otorga la fundación para el desarrollo de la calidad en Euskadi, EUSKALIT), es grande nuestra osadía.

Por último y como conclusión y a modo de recetilla, un resumen de las diez estrategias básicas que utilizamos durante nuestro proceso de cambio.

- Tener un liderazgo entusiasta y comprometido.
- Generar unidad en torno al cambio.
- Entender la tensión como necesaria.
- El humor como arma ante la crisis.
- Utilizar una metodología para diagnosticar los problema y fijar objetivos y acciones.
- Acudir a especialistas.
- Estar dispuesto a negociar y a ser firme.
- Informar, ser transparente.
- Trabajar con valores para implantar valores.
- Obtener resultados en etapas iniciales y trabajar, trabajar y trabajar.

La vicepresidenta de GOOGLE Marisa Mayer en una entrevista para el MUNDO de el 21 de enero del año 2007 respondía así a la siguiente pregunta:

***- Se ha dicho que muchas veces que Google nunca ha sido cobarde ¿ Cómo se puede mantener esa valentía ahora que la compañía está valorada en miles de millones de euros?***

*Hay que pensar que no pasa nada cuando se comete un pequeño error. La gente te recuerda por las cosas que son realmente buenas, no por el par que no funcionan,. Si queremos mantener nuestra reputación como una compañía verdaderamente innovadora, dispuesta a cambiar el paisaje tecnológico vamos a tener que seguir asumiendo riesgos sabiendo que no todo va a salir bien.*

Asumir riesgos y tener la valentía de cambiar hacia la excelencia, a la velocidad que nos lo pide el usuario es el reto del siglo que viene si queremos que los funcionarios sigan gestionando los servicios.

Donstia- San Sebastian,

Bibliografía y otras fuentes de información de interés:

- **“Calidad total: Modelo EFQM. Manual sobre principios y metodologías de calidad total/excelencia del XIII Curso en Gestión de calidad y excelencia”** EUSKALIT Fundación Vasca para la Calidad. Patrocinado por el Gobierno Vasco. (2006)
- **“¿Por qué se frenan los proyectos de cambio?”** Bill Dauphinais, Harward DEUSTO business Review.
- **“El Zen en la empresa” soluciones sencillas para un mundo complicado.** Yuki Ojira Francesc Miralles. Editorial Alienta 2006.
- **“ Quien se ha llevado mi queso”** MD Spencer Johnson. Editorial empresa activa.
- **“Liderazgo inteligente. Crear pasión por el cambio”** Alan Hooper & John Potter. Actual editora. Octubre 2006.
- **“Sabiduría para vivir .Inspiraciones orientales”** Yoshi Kalpa.

## Anexo I

# METODOLOGÍA DE REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS : PLAN DE EMPLEO PARA EL PATRONATO DE DEPORTES DEL AYUNTAMIENTO DE DONOSTIA-SEBASTIAN.

### 1. Fase: DIAGNOSTICO.

El objetivo de esta fase es la recopilación de datos reales dentro del PDM.

#### Acciones:

- 1- Realización de entrevistas a todos los trabajadores.
- 2- Información documental, recopilación y análisis de los documentos más relevantes en materia de personal.
- 3- Análisis cuantitativo, cualitativo y comparativo de la situación de los trabajadores del PDM: Salarios, calendarios, salud y mejoras sociales...

### 2. Fase: ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL PROYECTO.

El objetivo de esta fase es tener un documento borrador sobre el que debatir.

- A- Objetivos de nuestro Programa de RRHH.
- B- Medidas para alcanzarlos.

### 3. Fase: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:

El objetivo es que la mayor parte de la organización tanto política como de empleados se sume al proyecto, la campaña de comunicación es fundamental. Por eso la inversión de tiempo y de recursos en la misma es un eje del mismo. Esta parte es de vital importancia para el proyecto, en realidad condiciona el éxito del mismo.

#### Acciones:

- 1- Informar a las personas clave. Presentar el proyecto a la Junta.
- 2- Presentación y apertura de la negociación con el personal del PDM.
- 3- Comunicar a todos los miembros de la plantilla.

### 4. Fase: APROBACIÓN DEL PROYECTO:

El objetivo es lograr la aprobación de un documento lo más consensuado posible pero sin perder la coherencia con los objetivos determinados y ajustado al ordenamiento jurídico.

#### Acciones:

- 1- Estudio de las propuestas presentadas por la Junta de personal, por los representantes políticos, y por los sindicatos.
- 2- Tras los oportunos debates redacción del proyecto definitivo.
- 3- Presentación del documento definitivo. ( Incluye las medidas necesarias en materia de personal)
- 4- Aprobación administrativa del mismo.

En Donostia – San Sebastian, a 11 de Mayo de 2005.

LA RESPONSABLE DE ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL.

Doña Ana de Salustiano Esnoz.