

“Conflicto organizativo de TI”

Diez estrategias para el cambio cultural

Acerca de este Artículo

Resumen

En el presente artículo se plantean las dificultades de implantación de la gestión de servicios de TI en base al reconocimiento de una serie de factores organizativos y culturales que obstaculizan una visión como la que plantean las buenas prácticas de referencia. Asimismo, se hace repaso de una serie de estrategias relevantes para una transformación efectiva de la organización de TI.

La visión

La gestión de servicios de TI se basa en una visión organizativa que tiene como pilares la gestión por procesos de la actividad y el tratamiento de la calidad en el ciclo de vida de los servicios. Entre los valores perseguidos con este enfoque se consideran la orientación a cliente, la eficiencia en costes y la adaptabilidad en la respuesta a nuevas necesidades mediante cambios rápidos y seguros.

En la práctica, los proyectos de implantación de la gestión de servicios de TI no encuentran sus mayores dificultades en el consenso sobre los buenos propósitos contenidos en la visión anterior, sino en la confrontación de ésta con un planteamiento organizativo heredado a través de la historia de las empresas tecnológicas. En este sentido, la tendencia existente en este tipo de proyectos lleva a prestar mucha atención en las decisiones sobre los productos y muy poca en los factores humanos y en el propio proceso de transformación.

El conflicto

La empresa o departamento de Tecnologías de la Información es como tal una organización de profesionales especializados, donde las personas tienen un alto nivel de control sobre la aplicación de su conocimiento a la actividad requerida en uno o varios procesos técnicos. En este contexto las actuaciones expertas individuales se consideran legítimas y son reconocidas. En consecuencia existe una tendencia a evitar los procesos de gestión de servicios, donde la actividad forma parte de un conjunto multi-funcional y la individualización del trabajo pierde relevancia frente a la labor del equipo de proceso. Por otra parte, la pretendida gestión de la calidad se ve dificultada debido a que los expertos técnicos no llegan fácilmente a un consenso sobre la calidad actual de su trabajo ni a un compromiso sobre la calidad deseable. A esto se une la poca práctica generalizada en la medición y el reporte de información para la gestión.

En este tipo de organizaciones la opinión de otros se valora normalmente por debajo de la propia, y más allá, la opinión del responsable de proceso tenderá a ser puesta en tela de juicio. En la mayoría de los casos el aprendizaje en grupo es difícil y el conocimiento se identifica como una propiedad personal. Esto tiene una implicación directa en la fragmentación de la actividad y en los bajos resultados de una organización que no aprende como conjunto. De hecho, la búsqueda de soluciones de consenso entre distintas funciones especialistas será difícil y los problemas se servirán en la mesa de los mandos jerárquicos. Con este panorama el acercamiento a las necesidades del cliente es poco probable, ya que éste es percibido muy lejos del denominado espacio vital (K. Lewin) del técnico y fuera del campo de influencia de sus objetivos personales.

La herencia histórica de la organización de TI recoge aspectos clásicos sobre el modo de pensar de sus miembros y así, la organización es visualizada como una pirámide, con el director en el ápice, donde la autoridad jerárquica se asume completamente (F. W. Taylor). No obstante, existe una tendencia del personal especialista a evitar cualquier decisión de la dirección que interfiera en la visión de su experiencia técnica, y en consecuencia, intentarán oponerse al cambio y mostrar al jefe cómo deben hacerse las cosas. En relación al marco de procesos de gestión de servicios, el personal de TI puede ignorar los puntos de control y evaluación, más aún cuando estos afectan a sus propias ideas y convicciones.

Otro factor a tener en cuenta será el posible “veto” al modelo de gestión de servicios, a todos los niveles de la organización (directores, mandos intermedios, o ejecutores). El concepto de veto invisible (E. M. Hanson) se basa en que todos los empleados tienen la oportunidad de disolver las directrices cuando llegan a ciertos ámbitos de su trabajo personal, y después aprovechar la ocasión de un bajo rendimiento para argumentar en contra de aquello con lo que no estaban conformes desde un principio. La situación puede ser particularmente peligrosa cuando muchos de los empleados empleen su veto, visible o invisible, y la consecuencia más grave puede ser la separación del trabajo real respecto a la visión de los procedimientos de calidad: “Eso es lo que dicen los documentos y otra cosa es como se trabaja aquí”.

No menos importante será el reconocimiento de la organización informal frente a la organización formal. La teoría de la acción (T. Parsons) describe que las personas persiguen sus propios intereses y objetivos, y que actúan en consecuencia formando coaliciones y grupos de influencia con los que consolidar una posición de poder. El poder es un factor de gran importancia en todo tipo de organizaciones, y amplía su dominio por encima del asignado por la organización formal hacia el ámbito de una organización informal, oculta a la vista del organigrama. Las personas buscan el poder en la organización informal en base a su personalidad, su conocimiento experto, el control de la información o sus contactos. En cualquier caso, los procesos existentes para la obtención y salvaguarda del poder jugarán un papel clave para la implantación de un nuevo marco organizativo ya que darán explicación a muchos comportamientos aparentemente irracionales: “La organización formal sólo es la punta del iceberg”.

La estrategia

En mayor o menor medida, será inevitable afrontar las tensiones organizativas para la implantación del sistema de gestión de servicios de TI. Los agentes del cambio deben considerar una o varias estrategias para gestionar los patrones culturales y organizativos existentes. En un recorrido por los planteamientos para la transformación organizativa es relevante considerar las siguientes aproximaciones.

1. La estrategia racional: parte de la consideración del empleado como un ser racional que se guía por señales y parámetros racionales. En este caso el cambio se basa en

el análisis detallado, la planificación de hitos y resultados, y la comunicación del progreso.

2. La estrategia reeducativa: señala que las personas son intrínsecamente activas y desean aprender. Bajo este planteamiento los empleados son los verdaderos artífices del cambio y el agente del cambio debe actuar para estimular y apoyar su propio dinamismo.

3. La estrategia coercitiva: implica que el cambio se fuerza desde una posición de poder (legítima). En este caso se asume que la presencia de poder y la amenaza de sanciones son necesarias para garantizar el comportamiento deseado.

4. La estrategia de incentivos: señala que cada persona realiza su propio análisis de costes-beneficios, valorando cómo les podría servir el cambio y actuando en consecuencia. En este sentido, el cambio ocurrirá si existen suficientes incentivos para las personas.

5. La dinámica de grupo: K. Lewin señala que la conducta del individuo es resultado de los procesos que se dan en la vida de los grupos. En este sentido, la fijación de metas para el cambio depende en gran medida de las normas que se fijan en el entorno del grupo de trabajo. Para controlar un cambio factible será necesario mantener objetivos al alcance de las personas, con el propósito de reducir la frustración y mantener un nivel realista de aspiraciones.

6. Desde otra perspectiva podemos distinguir cuatro planteamientos para el cambio. El despliegue de conocimiento experto: el conocimiento suministrado por expertos es adquirido y aplicado por los empleados. El uso de normas y procedimientos: el cambio se pone en marcha mediante un conjunto de reglas acordadas. La influencia sobre los elementos culturales: la organización se desarrolla y cambia como conjunto. El ejercicio del poder: el cambio es forzado de arriba a abajo.

7. De modo similar H. van der Zee señala sus cuatro planteamientos. El planteamiento de difusión: un grupo experto (reducido) genera una solución que se despliega posteriormente hacia círculos más amplios. El planteamiento directo: el agente del cambio define un resultado final y utiliza todos los medios a su alcance para conseguirlo. El planteamiento interactivo: con carácter abierto los involucrados en el cambio comunican sus propias interpretaciones de la iniciativa, y se busca una adaptación mutuamente beneficiosa. El planteamiento de

desarrollo: basado en el fortalecimiento de competencias para que la propia organización resuelva el problema.

8. E. M. Hanson incide en la conveniencia de crear una zona de interacción entre los niveles de gestión y los especialistas, donde pueda lograrse una cooperación en aspectos que afectan a todos los grupos: visión, estrategia, objetivos, necesidades de formación, resultados, criterios de calidad, acuerdos con cliente, acuerdos internos, etc. Siendo las partes conscientes del conflicto, este foro servirá para la comunicación y acuerdo de grupos que positivamente dependen los unos de los otros. Aunque el conflicto también pueda trasladarse a esta zona, existirá, no obstante, una predisposición a la negociación.

9. Por su parte, J. Kotter plantea ocho pasos para transformar una organización: 1º Generar un sentido de urgencia (necesitamos cambiar las cosas). 2º Crear una coalición guía (personas adecuadas). 3º Desarrollar la visión y la estrategia (desde el equipo guía). 4º Comunicar la visión del cambio (una y otra vez, a cuantas más personas mejor). 5º Fortalecer la acción más allá de las barreras (eliminar los obstáculos críticos). 6º Crear victorias tempranas ("quick wins" que catalicen el cambio). 7º Consolidar lo conseguido y generar más cambios (no parar hasta lograr la visión). 8º Anclar fuertemente los nuevos planteamientos en la cultura (crear una estructura de apoyo con la que se afiance la nueva operativa).

10. Con una visión global, L. de Caluwé y H. Vermaak presentan cinco arquetipos diferentes sobre el modo de pensar de las organizaciones respecto al cambio, y en consecuencia sugieren cinco modelos para el diagnóstico y la intervención. Cada modelo es referenciado a un color, representativo de la cultura organizativa, y contiene una serie de características para reconocer la actuación que mejor aplicará a cada situación.

Acerca del autor

Antonio Cruz es consultor senior del equipo internacional de Quint Wellington Redwood. Con base en su formación y experiencia en la consultoría de organización industrial, desde el año 2002 ha venido participando activamente en la implementación de sistemas de gestión de servicios de TI en varias compañías de liderazgo mundial. Ha trabajado con diferentes metodologías, estándares, modelos y prácticas de gestión de TI, dependiendo de las necesidades de sus clientes. Se incorporó a Quint Iberia en 2006, como especialista de procesos y organización en los dominios de TI y negocio.

Referencias:

- ¹ L. de Caluwe & H. Vermaak, "Learning to change: a guide for organizational change agents." SAGE Publications: 1st edition (2002).
- ² E. M. Hanson, "Educational administration an organizational behaviour." Boston: Allyn and Bacon (1996).
- ³ J. Kotter, "A force for change: How leadership differs from management." New York: Free Press (1990).
- ⁴ T. Parsons, "Action theory and the human condition." New York: Free Press (1978).
- ⁵ K. Lewin, "Field theory in social science." New York: Harper & Bros. (1951).
- ⁶ F. W. Taylor, "The principles of scientific management." New York: Harper & Row (1913).

Quint Wellington Redwood: especialista en gestión de TI

Quint Wellington Redwood - "Quint" - es una consultora de organización especializada en la mejora de la gestión y eficiencia de los departamentos de Tecnologías de la Información; nuestros profesionales son consultores de organización y gestión con amplio conocimiento en TI. Quint esta presente en más de 30 países y da servicio en casi cualquier localización del mundo.

QUINT WELLINGTON REDWOOD

ARGENTINA · BELGIUM · BRAZIL · CANADA · FINLAND · FRANCE · HONG KONG · INDIA · ITALY · JAPAN · MALAYSIA · MEXICO · NETHERLANDS · SAUDI ARABIA · SINGAPORE · SPAIN · U.S.A

info@quintgroup.com

www.quintgroup.com

