



CASO DE ÉXITO

PREMIOS GRUPO IMm

LOLA MOLERA



NOMBRE DEL PROYECTO: LA ADMINISTRACIÓN SIN MIEDO

CATEGORÍA

PERSONA IMPULSORA
DEL CAMBIO

NOMBRE

LOLA MOLERA



¿En qué consiste el proyecto?

Mi proyecto consiste en generar un cambio organizacional en dos sentidos:

- Que los ciudadanos se acerquen a la Administración sin miedo, obtengan una respuesta a su problema o necesidad y salgan con la sensación de haber transitado una relación amable.
- Que los empleados públicos se sientan orgullosos de su trabajo, tomen conciencia del valor que aportan a la sociedad, y se impliquen en ser parte de la solución y crear un entorno amigable, tanto interno como hacia el ciudadano.



¿Qué problema querías resolver?

- 1** El rechazo del ciudadano hacia la Administración y hacia las personas que trabajan en ella.
- 2** El malogro de proyectos por una inadecuada interacción Ciudadano-Administración, que impide que se identifiquen soluciones jurídicamente válidas y, a la vez, asequibles para el ciudadano.
- 3** El elevado coste económico para ambos que se deriva del desencuentro Ciudadano-Administración.
- 4** La falta de motivación y alegría en entornos de trabajo de la Administración.

¿Qué resultados obtuviste?

Poner en marcha un movimiento de transformación que avanza con grandes y pequeños logros en diversos ámbitos de la Administración.

Algunos ejemplos en la **Agencia de Actividades** del Ayuntamiento de Madrid:

- Dotar de cara a la Agencia; hasta entonces los ciudadanos no tenían acceso a la Agencia. Y que esa cara sea amable y resolutive.
- Dinamitar barreras internas: Conseguir que personas del equipo interactuaran por un objetivo común. Además, se les ofreció por primera vez formación en inteligencia emocional.
- Poner la Agencia en el mapa como un aliado, para el resto del Ayuntamiento y para la Ciudad.

En Movilidad del Ayuntamiento de Madrid:

- Visibilizar el perfil positivo de los Agentes de Movilidad creando una Patrulla de Información y un Circuito de Movilidad.
- Utilizar los medios de comunicación, eventos internacionales y RRSS para posicionar a los Agentes de Movilidad como referente de movilidad sostenible.

¿Cuáles fueron las 3 resistencias y 3 barreras principales?

- El miedo al cambio y la falta de continuidad.
- La burocracia interna y la desconfianza externa.
- La ausencia de profesionales de gestión del cambio.

¿Cómo lo resolvisteis?

Acciones realizadas

- **Paciencia: Primero, ver y oír.**

Antes de iniciar un cambio es imprescindible trazar el mapa de situación.

Es necesario identificar los objetivos, los escollos, los recursos, los saboteadores, los aliados y ser consciente que el mapa nunca va a ser completo ni exacto.
- **Grupos primarios y fluidez:**

La mayor parte de las veces, quienes están realizando una tarea son quienes mejor saben hacerla. Aprender de ellos, empoderarles para mejorar los procesos, situar a cada uno en su zona de máxima eficacia es competencia del gestor del cambio.

Crear un sistema de interacción fluida entre los grupos y entre estos, los líderes y el resto de la organización.

Fluido implica sencillez, claridad, naturalidad y adaptación.
- **Medición realista:**

Ahora todo se mide, y la Administración no es una excepción.

Pero, en muchos casos, los indicadores y los datos están alejados de la realidad, cargan de un trabajo ímprobo a quienes deben facilitar esos datos y no sirven para diagnosticar y avanzar.

Identificar indicadores sencillos, explicar (no culpabilizar) los malos datos y obligarse a utilizar la información para tomar acciones.

¿Cómo lo resolvisteis?

Acciones realizadas

➤ Formación, creatividad y método:

Llevar la transformación a la organización requiere dotar a las personas del aprendizaje que les permita avanzar más allá de “como siempre se han hecho las cosas”, Afortunadamente, existen infinidad de recursos formativos para cada necesidad.

Un cambio de enfoque pide valorar opciones creativas. Aunque muchas no puedan llegar a aplicarse, esa corriente creativa es, en si misma, una fuente de transformación.

Todo lo anterior debe sistematizarse a través de un método, más o menos estricto o flexible en función de la organización, de las personas y de los objetivos. Definir esa arquitectura constituye una de las acciones críticas para el éxito del proyecto.

➤ ¿Qué puedo hacer por usted? 😊

Una vez tenemos buenos profesionales, formados y con un método, hay que poner en marcha la fórmula.

La máxima es sencilla: Dar una respuesta profesional + Tratar como te gustaría que te trataran.

El objetivo es resolver un problema o necesidad concreto y hacerlo con alegría y orgullo del trabajo bien hecho.

¿Cómo lo resolvisteis?

Acciones realizadas

➤ Movimiento perpetuo:

Iniciar el movimiento es complejo, pero una vez puesto en marcha, resulta imprescindible mantenerlo para no volver a caer en el estancamiento.

Es fundamental crear mecanismos periódicos para generar ideas, a través de grupos de trabajo y canales de comunicación.

➤ Siempre te vas antes de terminar:

Lo bueno y lo malo del cambio es que nunca termina y, cuando cambias de ámbito, quedan proyectos por desarrollar.

No obstante, si se ha implantado la mentalidad transformadora, el proceso continúa y tú puedes abordar nuevos retos desde una mayor experiencia.

¿Qué metodología utilizaste?

A lo largo de mi trayectoria profesional, he ido aplicando recursos de la metodología **AGILE** y del modelo de **Kotter**. También he utilizado **herramientas derivadas del Marco Común de Evaluación del sector público** (CAF).

Sin embargo, considero que en la Administración debería existir la **figura del Director de gestión del cambio**.



¿Dos lecciones aprendidas?



- **El cambio no es un enemigo.**
En un entorno líquido como el actual, cambiar no es un examen que superas en un momento determinado y te olvidas; es una forma de vida, y puede ser aterradora o emocionante, positiva y motivadora.
- **El cambio no es un juego.**
La voluntad de cambio es el primer requisito, pero no es suficiente.
Es necesario contar con profesionales cualificados y con un método eficaz.