

Oportunidades y limitaciones en la transformación digital de los equipos de atención primaria en Cataluña

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

Recepción: 01/12/23. Revisión: 21/03/24. Aceptación: 17/04/24

Para citar: Domingo Calduch, Yolanda, y Zafra Aparici, Eva. (2024). Oportunidades y limitaciones en la transformación digital de los equipos de atención primaria en Cataluña. *Revista de Treball Social*, 226, 123-143. <https://doi.org/10.32061/RTS2024.226.05>

Resumen

La situación acontecida como consecuencia de la pandemia no solo ha acelerado el uso de las tecnologías digitales, sino también el proceso de digitalización de la sociedad a escala mundial, sobre todo a lo largo del confinamiento.

En el marco de las grandes crisis, se han intentado buscar soluciones para hacer frente a los nuevos retos y desafíos tanto de la propia crisis como de las nuevas necesidades nacidas a raíz de la pandemia. En este sentido, cada sector de la sociedad ha tenido que innovar, transformar, pero sobre todo adaptarse a la sociedad digital. Por lo tanto, ahora es el momento que los equipos básicos de atención social diseñen su camino hacia la transformación digital.

En este sentido, el presente artículo quiere dar a conocer cuáles son los miedos y las oportunidades que afrontan los y las profesionales de los

1 Profesora asociada. Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona yolanda.domingo@urv.cat

2 Profesora agregada. Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona eva.zafra@urv.cat

Servicios Sociales Básicos (SSB) de Cataluña ante la digitalización y posterior transformación digital de sus organizaciones, recursos y metodologías.

El artículo deriva de la tesis doctoral que lleva por título *La transformació digital de la intervenció social dels Serveis Socials Bàsics a Catalunya: un repte del present per al futur del món social* y que forma parte del Programa de Doctorado en Trabajo Social de la URV. Cuenta con la colaboración de la Fundació iSocial y la Fundació Universidad Rovira i Virgili de Tarragona (FURV).

Palabras clave: Servicios sociales, transformación digital, digitalización.

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. Introducción

La grave crisis económica y financiera que se inició en 2007 supuso graves recortes presupuestarios, que impactaron en las necesidades y demandas de los ciudadanos. En este sentido, la aplicación de la Ley de Servicios Sociales de Cataluña (Ley 12/2007), más de quince años después de su publicación, ha supuesto la “restricción de derechos (renta mínima de inserción en agosto del 2011), recortes y atrasos en el tercer sector, retorno a prácticas asistencialistas, sobrecarga para los equipos profesionales, etc.” (Pelegrí, 2017, p. 78).

Posteriormente, se suma una nueva realidad social con cambios estructurales a las sociedades modernas: el envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida, la transformación de la estructura, la disminución de la natalidad y la dinámica familiar (entre otros), que ha dejado entrever un cambio en el modelo de sociedad hasta ahora conocida (Jiménez y Moya, 2017).

Y finalmente la crisis sanitaria de la covid-19, que ha supuesto la aceleración no solo del uso de las tecnologías digitales, sino también del proceso de digitalización de la sociedad a escala mundial y también de las organizaciones. Estas tuvieron que adaptarse rápidamente a entornos de trabajo diferentes a los que hasta entonces habían utilizado, con lo que “las empresas se han visto obligadas a innovar y digitalizar sus actividades operativas en un contexto caracterizado por un bajo nivel de innovación” (López et al., 2021, p. 1).

De hecho, Juste, en el periódico *El Mundo* (2020), escribe que “los cambios que predijimos hace 10 años han ocurrido en seis semanas”, aludiendo a Ben Hammersley (editor de la revista *Wired UK*, inversor y experto en ciberseguridad).

En definitiva, hemos estado y somos partícipes de los cambios y transformaciones digitales de la sociedad que nos rodea y también de los procesos de transformación digital de los SSB en Cataluña. Sin embargo, nos preguntamos cómo gestionar este cambio de modelo o paradigma a los SSB porque la incertidumbre y el miedo al cambio no paralicen su transformación digital.

A continuación se presentan algunos de los resultados de la investigación anteriormente mencionada. Por un lado, se desea conocer la incertidumbre que la transformación digital y sus cambios generan tanto a los profesionales como a la propia organización y, por el otro, se quiere reflexionar sobre algunas propuestas que tienen que favorecer estrategias (como programas de formación en competencias, inversiones en tecnología, cultura organizativa orientada a la innovación, como también una alianza con expertos en tecnología), porque los y las profesionales de los SSB participen de esta transformación digital. Según Schein y Schein (2009) y Schein (2010), la participación del Trabajo Social es importante en la gestión del cambio.

En resumen, se evidencia que la transformación digital es un factor clave y decisivo dentro de nuestra sociedad, en la cual los retos a seguir se aceleran y precipitan nuevas formas y metodologías.

2. El camino hacia la transformación digital de los Servicios Sociales Básicos

Últimamente, los SSB han hecho ajustamientos para responder a las nuevas realidades y necesidades de la sociedad del siglo XXI. Estos se han dado en un contexto de cambios rápidos, en el que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han tenido un papel muy importante y emergente.

Por lo tanto, es en este contexto donde hay que puntualizar que “implantar solo tecnología no genera ninguna transformación, solo provoca digitalización. De aquí la importancia de diferenciar entre digitalización y transformación digital” (Fournier, 2021, p. 6).

A raíz de la pandemia, los SSB han iniciado su propio proceso de digitalización para posteriormente iniciar su transformación digital.

La digitalización se refiere al proceso en el que se utilizan tecnologías digitales para simplificar, mejorar y automatizar procesos y en el que los documentos imprimidos se convierten en documentos digitales: es la “conversión de cualquier medio fijo o análogo (libros, artículos de revistas, fotos, pinturas, microformas) en formato electrónico mediante el empleo de un scanner” (Cleveland, 2001, p. 113).

Cuando se habla de la transformación digital, se señala un cambio de paradigma dentro de la sociedad y la adaptación de esta a los nuevos cambios culturales y sociales, como también lograr capacidades y dispositivos, por eso entrar en el mundo digital “consiste en ese salto (no concluido) entre la adopción tecnológica y la reinención de procesos dentro de cualquier organización” (Vacas, 2018, p. 138).

La transformación digital no solo abarca capacidades y dispositivos relacionados con el mundo digital, sino que también supone un cambio de paradigma dentro de la sociedad y la adaptación de esta a los nuevos cambios y retos culturales y sociales del siglo XXI, siendo “la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se desempeña el trabajo y sirve a quienes la constituyen” (Díaz, 2019, p. 10).

Es necesario reflexionar sobre lo que los y las profesionales de los SSB necesitan en su tarea diaria para reorientarla en función de los cambios tecnológicos. Ante los nuevos retos que plantean las nuevas tecnologías en forma de intervención social, los SSB y sus profesionales tienen la oportunidad de participar en y experimentar este cambio cultural.

En este sentido, deben estar preparados, acompañados y legitimados para hacerlo, en cualquier intervención (planificar, investigar, evaluar, comparar), en la transformación de los procesos, habilidades, como también

de herramientas, hacia un modelo digital, aplicado de forma transversal puesto que “la tecnología se encuentra en continuo devenir, está cambiando de manera acelerada de acuerdo con las necesidades del ser humano y a las circunstancias históricas” (Gordon, 2011, p. 133).

Vivimos en una época donde las nuevas tecnologías tienen una gran relevancia, puesto que forman parte de nuestro día a día transformando la manera como nos relacionamos y vivimos en sociedad. Estas tecnologías también afectan los SSB y la transformación digital tiene que ser una oportunidad y un reto a las necesidades de los SSB, puesto que deben ajustarse a las nuevas realidades donde la ciudadanía se relaciona cada vez más a través de lo digital.

En este sentido, la transformación digital tiene que empoderar los ciudadanos y ciudadanas y los usuarios y usuarias de los SSB facilitándoles un papel más activo y protagonista, no solo reforzando sus competencias sino también dando unos servicios más personalizados para ofrecer una atención más integral.

Según Payne (2020), los trabajadores sociales no solo se tienen que formar y habilitar para defender los derechos y el bienestar de los usuarios y usuarias de los SSB, sino que también tienen que adaptarse a su realidad social. Es decir, se puede dar el empoderamiento en el marco de los SSB puesto que implica no solo trabajar para superar las desigualdades estructurales, sino también promover la participación activa de las personas en la toma de decisiones que afectan sus vidas.

Por lo tanto, es esencial dar respuesta de manera adecuada a las necesidades de la ciudadanía y facilitar el acompañamiento de los equipos a los usuarios y usuarias. Es imprescindible que los SSB se consoliden como pilar comunitario para adaptarse a los cambios y, a la vez, buscar nuevas estrategias innovadoras de intervención.

3. Afrontar la incertidumbre profesional ante la transformación digital

La transformación digital se ha adentrado en muchos aspectos de la vida profesional, creando oportunidades y retos importantes, puesto que no solo cambian las competencias y habilidades, sino que también requiere que los profesionales estén preparados para adaptarse continuamente haciendo frente a sus miedos e incertidumbres.

Ante la incertidumbre profesional en la era de la transformación digital, hay que potenciar no solo el aprendizaje continuo sino también la capacidad de aceptar y adaptarse a los cambios. La capacidad de anticiparse y responder de manera proactiva a las nuevas tendencias tecnológicas y de transformación digital se ha convertido en casi una necesidad.

De un lado, la incertidumbre profesional en la era digital obliga a los profesionales a ser flexibles, resilientes y estar preparados para adaptarse al futuro de la sociedad y sus necesidades y, del otro, se refleja en un grado más elevado de estrés, ansiedad y culpabilización. Según Sánchez (2005),

cuando aparecen los conflictos, no solemos relacionarlos con un proceso profesional. Si la atribución de causas que se hace es fundamentalmente con las capacidades personales –del profesional– y el enfoque de las soluciones recae en su vida y ámbitos privados puede haber todo un proceso de culpabilización (p. 87).

Este estrés genera malestar y un estado de alarma y peligro constante que provoca no solo la sensación por un lado de no control como también la sensación de tener menos capacidad de reacción ante la situación acontecida, pasando a ser una zona no conocida y como tal de no confort. Estar sometido a situaciones estresantes afecta la calidad de las decisiones y puede impactar negativamente en la salud (Briones et al., 2007).

En otro orden de cosas, después de la pandemia, la sociedad ha experimentado un gran avance en tecnología. La necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo, educación y comunicación ha impulsado la adopción en gran medida de tecnologías digitales.

La digitalización ha incidido en cada aspecto de la vida cotidiana, generando cambios en cómo nos relacionamos y consumimos información, entre otros aspectos. En este sentido, estos fenómenos redefinen la estructura y la dinámica social, marcando una era de innovación y adaptación constante:

El gran reto de las TIC es adoptar una cultura organizativa diferente, afrontar sin miedos el uso compartido de la información, desde una óptica de horizontalidad desjerarquizada, y la confianza que el conocimiento compartido puede generar un aprendizaje y evolución continuados (Santás, 2015, p. 4).

En este contexto, Lewin (1951) señaló que las personas y las organizaciones están sujetas a fuerzas opuestas que influyen en los procesos de cambio, es decir, la resistencia surge de la tensión entre las fuerzas que buscan mantener el estado actual y las que se impulsan hacia el cambio. Según el autor, la modificación de estas fuerzas es clave para superar las resistencias e incertidumbres inherentes a los cambios.

Por otro lado, Kotter (2012), a través de su modelo de ocho pasos para el cambio, identifica la resistencia como una barrera crítica para las transformaciones. El autor defiende una comunicación efectiva y formación de alianzas, la identificación y eliminación de barreras como también la generación de pequeños éxitos para superar la resistencia. En este contexto, subraya la importancia del empoderamiento y la formulación de una visión clara para inspirar el cambio y reducir las resistencias.

Como nos han confirmado los autores anteriormente citados, la incertidumbre es una parte inherente de los procesos de cambio social, donde juega un papel importante en la definición de la naturaleza y la dirección del cambio. Puesto que las personas y los grupos luchan para mantener, adaptarse o transformar sus condiciones sociales en un mundo en constante evolución.

Sin embargo, para que esta incertidumbre no paralice los primeros pasos hacia la transformación digital de los SSB, es necesario que sea percibida como ventajosa para que sea una oportunidad de cambio, dejando atrás desconfianzas e inseguridades.

Otros autores hacen referencia a la incertidumbre desde una perspectiva que distingue la importancia de la creatividad como motor para la transformación y el progreso. Donde la incertidumbre es inherente en la vida moderna, especialmente en las economías basadas en el conocimiento y la creatividad. Se argumenta que la creatividad es clave para la resolución de problemas y la generación de nuevas oportunidades en estos tiempos inciertos (Florida, 2005).

En resumen, no hay que caer en la trampa de pensar que la digitalización de los SSB no depende solo del trabajador o la trabajadora social, sino también del compromiso que las políticas públicas adopten al respecto. En este sentido, son los gobiernos los que deben digitalizar las organizaciones y/o instituciones y favorecer tanto la formación y sensibilización de los trabajadores y las trabajadoras sociales como también dotarlos de herramientas para garantizarlo.

4. Metodología

El artículo que se presenta parte de una investigación empírica que es realizada mediante metodología cualitativa. Se analizó la situación de las necesidades de lo que denominaremos los agentes de la quintuple hélice (personal responsable, equipos profesionales, usuarios y usuarias, administrativos y administrativas, y entidades sociales), ante el proceso de transformación digital de la intervención social de los SSB en Cataluña.

Por otro lado, la quintuple hélice es un modelo teórico de innovación basado en cinco categorías que intercambian conocimiento para generar y promover un crecimiento sostenible para la ciudadanía (Carayannis et al., 2012).

Por otro lado, también se ha utilizado la metodología de Design Thinking (DT), que nos ayuda a entender cómo se pueden desarrollar soluciones innovadoras a las necesidades que los agentes que forman parte de la quintuple hélice observen ante la transformación digital de la intervención de los SSB.

Autores como Brown y Wyatt (2010) definen la metodología DT como “una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo tecnológicamente factible” (p. 4), y esto, en nuestra investigación, nos permite dar una oportunidad de cambio, siendo una herramienta muy importante para los usuarios y usuarias.

A través de esta metodología, que implica un trabajo colaborativo con la participación y la aportación de todos los integrantes de la quintuple hélice, se genera una experiencia empírica obteniendo una importante

retroalimentación para comparar los resultados hasta encontrar la solución óptima en el problema planteado.

El ámbito de investigación es Cataluña y la investigación se desarrolla en 18 equipos básicos de atención social. Estos son: consejos comarcales (Pallars Sobirà, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Alt Camp, Pla d'Urgell, Noguera, Alt Penedès, y Vallès Oriental), ayuntamientos (Amposta, Tarragona, Lleida, Calafell, Manresa, El Prat del Llobregat, Reus y Girona), y finalmente la Mancomunidad de la Plana y el Consorcio de la Garrotxa.

4.1. Técnicas de recogida de información

Las técnicas utilizadas han sido tres. La primera, la consulta y el vaciado de documentación sobre artículos de transformación digital, digitalización e intervención social de los SSB en Cataluña. Para la identificación de estudios y estrategias de investigación, se llevó a cabo una exploración bibliográfica en el campo de los SS y también de la transformación digital en bases de datos, revistas, revisiones bibliográficas, actas de congresos (European Social Services), fuentes en la red (Digital transformation, Digital innovation) y otros recursos.

En segundo lugar, se ha realizado una entrevista semiestructurada a cada uno de los componentes de la quintuple hélice de las 18 áreas básicas mencionadas anteriormente. El resultado conseguido es un conocimiento más profundo de la materia de estudio. Se presenta en forma de guion con las preguntas principales y un orden no riguroso escogido con la intención de obtener respuestas abiertas, espontáneas y lo menos condicionadas posible.

Y, finalmente, la tercera técnica hace referencia a una herramienta de la metodología de DT llamada *customer journey*, que “busca conocer todo el camino que recorren los clientes y dar seguimiento en los puntos de contacto a cada fase del recorrido” (Becker y Jaakkola, 2020, p. 101).

Esta técnica permite dibujar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que traviesa el usuario o usuaria y el o la profesional en todo el proceso de intervención; es decir, se basa en las percepciones y emociones que reciben durante la atención. Esta técnica se denomina el mapeo del viaje del cliente, según Becker y Jaakkola (2020):

Considerar el mapeo del *customer journey* o *customer journey mapping* como parte de la experiencia del cliente es un concepto clave de marketing, pero el creciente número de estudios centrados en este tema ha llevado a una considerable fragmentación y confusión teórica sobre el *customer journey* (p. 630).

Es una herramienta que sirve para entender y visualizar la experiencia del usuario o usuaria y profesional, en nuestro caso de la intervención, desde el momento en que se produce el primer contacto hasta que finaliza. Esta técnica es valiosa por varias razones: comprensión de la experiencia

del usuario o usuaria, identificación de puntos fuertes y débiles, como también su personalización.

En resumen, esta técnica es una herramienta útil para comprender, analizar y mejorar la experiencia global de los usuarios y usuarias, desde su primera interacción con el servicio hasta su seguimiento y alta del servicio.

4.2. Población objeto de estudio (criterios inclusión y exclusión) y muestra

Durante los meses de mayo a noviembre del 2022, se hicieron 108 entrevistas (de un total de 125) a los integrantes de la quintuple hélice.

Si desgranamos las entrevistas llevadas a cabo se obtuvieron: 18 entrevistas realizadas a todos los responsables de los equipos básicos de atención social, 36 entrevistas realizadas a los técnicos y técnicas (18 entrevistas y 18 *customer journey*), 23 entrevistas realizadas a usuarios y usuarias (18 entrevistas y 10 *customer journey*), 18 entrevistas realizadas a 18 administrativos y 8 entrevistas realizadas a 8 entidades sociales.

Los criterios de inclusión que se han escogido para definir los integrantes de la población objeto de estudio han sido los siguientes: a) que hubiera representatividad de las 18 áreas básicas de Cataluña; b) que estuvieran incluidos en la quintuple hélice. Por otro lado, los criterios de exclusión han sido aquellos participantes no pertenecientes a ninguna de las áreas básicas anteriormente mencionadas.

Una vez finalizado el proceso de la aplicación de la entrevista semiestructurada y el *customer journey*, se han analizado los datos intentando comprender la relación entre los datos obtenidos mediante las dos técnicas, para crear un proceso más eficaz y eficiente para los participantes de la tesis en la hora de la intervención social del SSB.

En este sentido, se ha elaborado un mapa del recorrido del usuario o usuaria, donde se ha trazado el proceso actual, desde el primer punto de contacto hasta el final, para ver si los entrevistados están logrando los objetivos y, si no es así, cómo pueden mejorar.

En cuanto a la ética, hay que mencionar que se informó de manera clara y detallada a los participantes, no solo de los objetivos, metodología y voluntariedad de su participación, sino también de la confidencialidad de sus datos, el uso de la investigación y el anonimato de las respuestas y los datos.

Se garantizó la confidencialidad y la identidad de los participantes sin trascender ninguna información; es decir, todos los datos que se obtuvieron de la participación del estudio se almacenaron con un código y en lugares seguros de acceso restringido. En todo el proceso se siguió el Reglamento Europeo de protección de datos de carácter personal (Reglamento UE 2016/679 del Parlamento y del Consejo Europeo, de 27 de abril de 2016) y otras leyes vigentes aplicables.

Todas las grabaciones se encuentran dentro de la nube de la URV y se recogen de manera anónima, con un código identificativo que no permite identificar ninguna de las personas entrevistadas. No hay ningún dato personal, puesto que solo es una entrevista de opinión.

Para mantener el anonimato de los participantes, se ha codificado la entrevista del jefe de servicio con las letras CAP y el número de identificación (CAP1); del técnico o técnica con las letras TEC y el número de identificación (TEC1), del administrativo o administrativa con las letras ADM y el número de identificación (ADM1), del usuario o usuaria con las letras USU y el número de identificación (USU1) y finalmente de la entidad con las letras ENT y el número de identificación (ENT1).

Así se asegura la integridad y la objetividad de los datos recogidos y se permite hacer un análisis correcto. Estos audios nunca se utilizaron fuera del proyecto de investigación y siempre se preserva el derecho a la propia imagen de acuerdo con el artículo 18.1 de la Constitución española, regulado en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, sobre el derecho al honor, a la intimidad personal familiar, y a la propia imagen. En este sentido, el tratamiento de los datos solo lo hizo el investigador personal. Esta confidencialidad se formalizó con la firma del consentimiento informado.

Se ha considerado oportuno un espacio para que los y las participantes pudieran preguntar y consultar cualquier duda para que decidieran de forma voluntaria si querían o no participar en el estudio. Para acabar, se ha considerado la voluntariedad de una devolución de los resultados a todos los y las participantes que lo soliciten.

La investigación ha pasado por el Comité Ético de Investigación en Personas, Sociedad y Medio Ambiente de la Universidad Rovira i Virgili (CEIPSA), que garantiza y evalúa de acuerdo con el artículo 1 del Reglamento los aspectos metodológicos, éticos y jurídicos de las actividades de R + D + i de su ámbito de competencias que se llevan a cabo a la URV en la que participan personal docente e investigador, así como alumnado propio, como son los proyectos de investigación, desarrollo, transferencia del conocimiento e innovación, así como las tesis doctorales.

5. Resultados. Incertidumbres por y en la transformación digital de los SSB en Cataluña

En el Trabajo Social, la incertidumbre es una realidad continua que se manifiesta en todos los ámbitos, incluida la transformación digital. Esta presenta oportunidades y retos.

Las nuevas tecnologías pueden mejorar la eficiencia de los servicios, pero también pueden generar incertidumbre sobre cómo afectan las relaciones y la práctica profesional.

Con el objetivo de conocer las necesidades de la transformación digital en la intervención social de los SSB en Cataluña, los resultados extraídos de las entrevistas de la investigación en cuanto a la incertidumbre de la transformación digital de los SSB han reflejado, en el ámbito general y por dimensiones, múltiples respuestas que iremos desglosando.

Muchas de las personas que han participado en las entrevistas (sobre todo cuando nos referimos a los técnicos y técnicas), se refieren al

término de la incertidumbre desde la falta de seguridad sobre la transformación digital y las reticencias que los genera.

Este bloque que es la incertidumbre nos lleva a hablar de varias dimensiones, como por ejemplo: las resistencias al cambio, la carga adicional de trabajo, la falta de tiempo y edades de los y de las profesionales, y finalmente la brecha digital del o de la profesional.

5.1. Resistencia al cambio

La primera dimensión sería la resistencia al cambio y, en consecuencia, la tendencia a permanecer dentro de nuestra zona de confort, pasando a ser un “espacio personal o un posicionamiento conformado por las actitudes, procedimientos y estrategias que habitualmente utilizamos y con las que nos sentimos cómodos” (Forés et al., 2014, p. 206).

Yo creo que es más cambio de chip, tener las herramientas (ADM4).

Esta es una de las resistencias que se ha encontrado más habitualmente en los y las profesionales a lo largo de la investigación:

Si estamos haciendo el esfuerzo de aplicar este programa de gestión, después iremos mejor. Yo lo que veo es que cuesta hacer el cambio, la transición, pero el objetivo es ir a mejor (TEC13).

En esta zona de confort, los y las profesionales piensan que lo tienen todo bajo control; pero, como se ha comentado anteriormente, las situaciones de los usuarios y usuarias, igual que la tecnología, son cambiantes, y la habilidad del o de la profesional residirá en la capacidad de adaptación a cualquier circunstancia nueva y/o inesperada. La comodidad y la rutina son piezas fuertes, y a menudo las personas y las organizaciones se sienten cómodas en la manera como hacen las cosas actualmente.

Cambiar requiere un esfuerzo de adaptación y de aprendizaje a la nueva situación acontecida, donde, mayoritariamente o en buena parte, los y las profesionales no creen en el tema de la herramienta digital como un instrumento de ayuda (en respuesta a si es por cuestiones de zona de confort). Es esto: no se cree en la innovación y en el cambio.

Hay una parte de sobrecarga y una parte de zona de confort (TEC4).

Los y las profesionales también han transmitido miedo a aquello desconocido, el cambio a menudo implica enfrentarse a lo extraño y en ocasiones puede generar ansiedad y miedo. Algunas de las personas entrevistadas afirman sentirse más seguras en situaciones conocidas donde es la pericia en la situación, la que les genera comodidad y confort, y la incertidumbre asociada al cambio puede generar resistencia.

Yo creo que es un tema que dentro de las organizaciones hay resistencias, en una empresa privada, en servicios sociales, en la comunidad de ve-

cinos de no sé qué. Hay resistencias, el cambio siempre da miedo, entonces, está claro, ahora me vienen aquí, tengo que aprender cosas nuevas... es esta resistencia, el desconocimiento, creo que es esto, ¿eh? (TEC17).

Para gestionar efectivamente la resistencia al cambio, es importante que las organizaciones sean conocedoras y entiendan estas razones. Esto les permitirá adoptar estrategias adecuadas, como por ejemplo una comunicación clara, la participación de los trabajadores y trabajadoras en el proceso de cambio, así como la provisión de apoyo y capacitación para facilitar la transición.

Pero muchos de los y de las profesionales entrevistados no confían en el liderazgo de la organización o sienten que los cambios se implementan sin tener en cuenta sus intereses.

En resumen, la incertidumbre se refiere a la falta de certeza o predictibilidad en relación con acontecimientos futuros y es una parte común de la vida y la toma de decisiones en una variedad de campos y situaciones.

Estos resultados son fundamentados por Fulgueiras y Tello (2020), que plantean la importancia de reconocer y gestionar la incertidumbre. Su gestión permite un cambio de paradigma que pone el foco en la capacidad que deberían tener y no tienen las personas y las organizaciones para reconocer sus limitaciones y aprender de los errores.

5.2. Carga adicional de trabajo

La segunda dimensión que se ha podido observar en los resultados que se han obtenido hace referencia al hecho de que para muchos técnicos y técnicas de los SSB la transformación digital les supone un trabajo adicional o, incluso, la sensación de pérdida de tiempo. Es, pues, en este contexto, que los cambios a menudo implican perder algo, ya sea un proceso de trabajo familiar, roles anteriores, un sentido de control, etc., entre otros aspectos.

Otras veces, la resistencia puede surgir cuando las personas sienten que están perdiendo algo valioso:

La falta de tiempo muchas veces se utiliza como resistencia al cambio (ADM10).

Refiriéndose a lo que dicen los informantes, dentro del contexto de carga de trabajo las formaciones no se ajustan a su día a día. Se observa que algunos de los y de las informantes afirman que la práctica les resulta poco útil como también poco beneficiosa y eficaz, tal como TEC 11 dice:

Esto si yo no lo aplico en el día a día invertiré un tiempo a hacer aquella formación que no nos servirá de nada.

O cuando comentan:

Me encuentro esta dificultad que las trabajadoras sociales, aun haciéndoles la formación permanente, se les hace muy pesado poder utilizar estas herramientas. Y te das cuenta aquí de esta falta de base porque evidentemente cuando nosotros íbamos a estudio (...) tocaba los primeros ordenadores (...), está claro, todo ha ido evolucionando, está claro que ha pasado, que la gente no se ha puesto en ello (CAP11).

Sin embargo, en este camino hacia la transformación digital, no solo deben hacer cambios los y las profesionales, sino que también tiene que haber un cambio en la cultura organizacional del servicio. Los cambios pueden amenazar la cultura organizacional existente y esto puede llevar la resistencia al cambio tanto por parte de los y de las profesionales como también de la misma organización y/o servicio.

Estos resultados son ratificados por Vallengano y Rubio-Valdehita (2018), que apuntan a que los trabajadores y las trabajadoras sufren más carga y presión en el trabajo y se sienten menos satisfechos profesionalmente. Su estudio ratifica que cumplir los plazos de entrega de informes, memoria y otros documentos más burocráticos influyen en gran medida en la carga mental y en el grado de satisfacción laboral.

5.3. Falta de tiempo y edad de los y de las profesionales

La tercera dimensión que hay que visualizar, y posteriormente se analizó, es la falta de tiempo y de habilidades. Se ha visto que muchos y muchas profesionales se emparan o se autojustifican, que no hay que hacer este cambio, porque ya no están a tiempo de cambiar:

No sé si se puede generalizar, pero yo pienso que, a veces, es un tema de habilidades. Hay personas que tienen más habilidades para temas de las nuevas tecnologías, pensando en los jóvenes (TEC9).

En este sentido, se observa una resistencia cultural y generacional, donde las diferencias pueden influir en la manera como las personas reaccionan al cambio. Algunas generaciones pueden ser más abiertas al cambio que otras.

Sí que hay gente más joven, pero yo por ejemplo soy de papel y boli, me tengo que leer algo y me lo imprimo. Hay cosas que a mí me cuestan (ENT5).

La falta de tiempo se visualiza en un cansancio hacia el cambio; es decir, nos referimos al hecho de que cualquier cambio requiere un sobreesfuerzo emocional y físico, que actualmente a muchos de los y de las profesionales les resulta difícil de liderar y gestionar:

Si ya tenemos nosotros brecha digital, pues imagínate ellos. Quiero decir, está claro, la tenemos nosotros como profesionales, primera línea de dificultad. Segunda línea de dificultad, aquellos profesionales de sesenta años que tienen que aprender (CAP17).

Con estos resultados discrepa Aguilar (2020), que constata que el Trabajo Social tiene que estar en la frontera de la innovación tecnológica para poder estar en consonancia con el cambio social que se produce en cualquier sociedad, una sociedad que a menudo no tiene en cuenta los más frágiles y vulnerables.

5.4. La brecha digital de los y de las profesionales

La última dimensión, muy ligada a la anterior, es la brecha digital del y de la profesional, que hace referencia a las dificultades que los mismos profesionales tienen ante las TIC. Por este motivo, muchos verbalizan la necesidad que tienen de ser acompañados en esta transformación:

Entrevistas con ciudadanos con Zoom, contadas, porque de entrada me siento insegura, es un terreno que desconozco y no sé utilizarlo. Y si pasa esto necesito alguien que me ayude. La brecha digital no está en los ciudadanos, está en los profesionales (CAP2).

Así mismo, reclaman la figura de otro u otra profesional que también los acompañe:

Si no tienes esta predisposición para incorporar estas herramientas, o buscamos los elementos que faciliten este acompañamiento, porque realmente se está usando y todos nos capacitamos en el uso y de una forma natural, o pienso que es complicado (TEC1).

Desgraciadamente, a los y a las profesionales se les añade el hándicap que:

Tenemos las mismas dificultades tecnológicas y de barreras, y además la exigencia de que si no lo haces bien quedaremos retratados (ADM3).

Así, estas incertidumbres hacen que muchas veces los y las profesionales a menudo duden a la hora de aceptar los cambios porque no están seguros de que funcionarán o también porque tienen preocupaciones sobre las posibles consecuencias negativas:

Porque necesito organizarme mejor, pero desde el desconocimiento no sé plantear qué herramientas irían mejor (TEC1).

Estos resultados son fundamentados por García-Cabrera et al. (2011), que confirman que cuando las personas se perciben como competentes y valiosas para la organización, se sienten más capacitadas para afrontar los programas de cambio, y así se reduce su grado de resistencia. A pesar de que en algunas circunstancias estas fuentes de resistencia al cambio son más fuertes en los cambios anticipativos, indicando a las

organizaciones donde tendrán que poner énfasis durante el proceso de cambio (Pardo del Val y Martínez, 2005).

6. Oportunidades y retos

La transformación digital implica el uso de tecnologías digitales para mejorar o cambiar los procesos, las operaciones y la cultura de una organización. Abordar estos cambios implica la identificación de oportunidades, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Oportunidades

	Mejora de la accesibilidad a los servicios	Mejora de la gestión de datos e información	Optimización de los procesos internos
Oportunidades	La digitalización mejora el acceso a los servicios sociales básicos para todo el mundo.	La digitalización mejora la gestión, personalización y eficacia en los servicios sociales.	Las soluciones digitales automatizan procesos internos, optimizando la atención a los usuarios.
Para superar la resistencia	Las plataformas digitales mejoran el acceso, conectan y optimizan recursos de los SSB.	El uso seguro de datos mejora la toma de decisiones y el apoyo efectivo a los ciudadanos.	La digitalización mejora la eficiencia interna, favoreciendo la atención humana y empática de los y de las profesionales de los SSB.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la transformación digital de los SSB ofrece una oportunidad única para mejorar la eficiencia y la eficacia mediante la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, la recopilación de datos y las plataformas digitales; puesto que se pueden optimizar la prestación de servicios adaptándolos mejor a las necesidades individuales de los usuarios y usuarias. Esto puede reducir la burocracia, agilizar los procesos y mejorar la coordinación entre las agencias, donde los procesos burocráticos están diseñados para garantizar el cumplimiento, no la productividad. La reingeniería puede sustituir estos procesos y aumentar la eficiencia (Hammer y Champy, 2009).

La transformación digital también posibilita una mejora en la comunicación con los beneficiarios y beneficiarias, fomentando la participación activa y mejorando la transparencia. A pesar de las oportunidades, hay que

abordar desafíos como la ciberseguridad y asegurar que la digitalización no excluye ningún grupo de la sociedad, asegurando así una transformación socialmente inclusiva, como se observa en los retos en la tabla 2.

Tabla 2. Retos

	Resistencia del personal y de los usuarios y de las usuarias	Garantía de la privacidad y seguridad de los datos	Falta de competencias y habilidades digitales
Reto	Oposición al cambio por miedo, comodidad y falta de comprensión de los beneficios.	La seguridad y privacidad de datos son prioridades en transformación digital.	La formación es clave para superar la falta de habilidades digitales profesionales.
Para superar la resistencia	Formación, beneficios e involucrarlos en la digitalización de los SSB.	Los protocolos de seguridad, la transparencia y el cumplimiento de las normativas de privacidad son esenciales.	Los programas para la accesibilidad, el apoyo y la inclusión digital son esenciales para la transformación.

Fuente: Elaboración propia.

La transformación digital de los SSB plantea una serie de retos multidimensionales.

En primer lugar, la inclusión digital emerge como una prioridad, puesto que hay que garantizar que todas las comunidades, incluidas las más vulnerables, tengan acceso equitativo en los servicios electrónicos, puesto que puede producir sentimiento de desconexión y aislamiento.

Turkle (2011) explora cómo la tecnología está transformando las relaciones humanas y las formas en que nos relacionamos con los demás en la era digital. A través de estudios y análisis de casos, la autora reflexiona sobre cómo las conexiones digitales pueden conducir a una sensación de soledad y a una disminución de las interacciones frente a frente, así como sobre de qué manera las personas pueden estar cada vez más conectadas digitalmente, pero al mismo tiempo sentirse más aisladas emocionalmente.

En este sentido, la resistencia al cambio puede representar una barrera, y es vital implementar estrategias de gestión del cambio para asegurar la colaboración, adopción y la sostenibilidad eficaz de las nuevas tecnologías.

La participación ciudadana y la retroalimentación continuada son cruciales para adaptar los servicios digitales a las necesidades reales de la comunidad. La interconexión entre diferentes plataformas y sistemas es una tarea compleja que requiere estandarización y coordinación a escala

nacional. La gestión de la sobrecarga de información y la preservación de la humanización en los servicios digitales constituyen un equilibrio delicado.

Los costes iniciales de implementación y mantenimiento de las tecnologías digitales pueden ser prohibitivos, y piden una inversión estratégica y visión a largo plazo. La resiliencia de los SSB frente de posibles interrupciones tecnológicas o ciberataques es crucial para la confianza pública. La igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios de la transformación digital es un objetivo que necesita una atención específica para evitar disparidades sociales.

En resumen, la transformación digital de los SSB es un proceso complejo que requiere de una visión holística (tiene en cuenta la conexión entre los diferentes actores del sistema), colaborativa (fundamental para implicar profesionales y usuarios y usuarias en el proceso de desarrollo e implantación de la tecnología) y finalmente sostenible (incluye el impacto económico, la seguridad de los datos y la inclusión social). Este enfoque pretende mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad mediante la tecnología.

7. Conclusiones

Como se observa en los resultados obtenidos en la investigación, la gestión del cambio tecnológico se asocia a la incertidumbre no solo de los y de las profesionales del Trabajo Social sino también de los mismos servicios, organizaciones, como también de los ciudadanos y ciudadanas, y usuarios y usuarias de los SSB.

Los y las profesionales han verbalizado miedo y desconfianza ante la transformación digital y como consecuencia se valora la necesidad de una reorientación formativa y pedagógica que fomente las habilidades y las capacidades de los y de las profesionales en relación con el uso de las tecnologías digitales.

En este sentido, los y las profesionales también hacen alusión a la carga de trabajo que les provoca la formación, puesto que no es valorada como fuente de aprendizaje e intercambio de experiencias, sino que la señalan como espacios poco eficientes y prácticos para su intervención diaria. Por lo tanto, se evidencia que la formación debe ser útil e ir vinculada a la experiencia y cotidianidad de los y de las profesionales.

Cómo hemos visto, los y las profesionales afirman no tener tiempo de asumir y practicar las nuevas herramientas y conocimientos tecnológicos, debido al desbordamiento de los servicios ante la burocratización y al crecimiento exponencial de las demandas en su intervención; siendo el mismo sistema quien impide y agranda la brecha digital del y de la profesional. Efectivamente, muchos profesionales refieren tener su principal resistencia (por no estar a favor de las nuevas tecnologías), en no tener tiempo ni espacios para integrar las herramientas digitales en su gestión diaria.

Para disminuir esta diferencia, es clave no solo proporcionar herramientas tecnológicas (ordenadores, conexiones) y recursos que mejoren y

fortalezcan la adaptabilidad de los y de las profesionales al cambio, sino que también es importante diseñar itinerarios formativos que favorezcan a los y a las profesionales anticiparse a los cambios tecnológicos.

Una oportunidad, al respecto, podría ser la posibilidad de incluir esta formación en los estudios de grado de Trabajo Social. Esta inclusión dentro del ámbito académico puede ayudar a que los estudiantes puedan adaptarse mejor y más rápidamente a un entorno en constante evolución y cambio.

En este sentido, hay que asegurar un compromiso de formación continua para todas las edades con un seguimiento individualizado para disminuir la brecha digital del y de la profesional y del usuario y usuaria.

Una buena práctica para este seguimiento individualizado es fomentar la mentoría bidireccional, siendo una práctica en que tanto el mentor o la mentora aprenden y se benefician mutuamente de esta relación con el objetivo de lograr un aprendizaje beneficioso, puesto que provoca el crecimiento y el aprendizaje en ambas direcciones.

Debemos entender y vivir la incertidumbre como una oportunidad para reorganizar y proponer nuevas maneras de intervención que ayuden a los y las profesionales a incorporarlas en su metodología de intervención.

Como demuestra la investigación, la transformación digital va más allá de la visión instrumental y material. Es, pues, la predisposición y la actitud al cambio del y de la profesional, pero también de la confianza y el compromiso de la organización en la necesidad de esta transformación.

En resumen, los trabajadores y las trabajadoras sociales tienen que enfrentarse no solo a nuevas intervenciones con los usuarios y usuarias, sino también a obstáculos de cariz tecnológico, y deberán buscar el camino para superarlos. La adaptación es muy importante para mantener la calidad de los SSB y garantizar una respuesta rápida y eficaz a las necesidades de los usuarios y usuarias. En este sentido, es necesario reconocer la responsabilidad inherente de los poderes públicos y de las políticas públicas en el proceso de digitalización. Esta responsabilidad incluye garantizar la equidad en el acceso a los servicios digitales, proteger la privacidad de los datos personales y finalmente garantizar la calidad de las plataformas tecnológicas utilizadas.

Superar estas barreras conducirá a una mejor inclusión digital y una disminución de la brecha digital.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, Luis F. (2020). Modernidad, Racionalidad, Efectividad: en conmemoración de Max Weber. *Espiral (Guadalajara)*, 27(78-79), 9-45.
- Becker, Larissa, y 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, y 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, y 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., y 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.
- Constitución española, BOE núm. 311 (1978). Recuperado 15 mayo 2024, de [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)
- 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, y Sancho Gil, Juana M. (2014). Salir de la zona de confort. dilemas y desafíos en el EEES. *Tendencias pedagógicas*, 23, 205-214. Portal de revistas electrónicas 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, y 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, y 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, y Champy, James. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins.
- Jiménez, Ismael, y 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, junio 8). Ben Hammersley: “Los cambios que predijimos hace 10 años han ocurrido en seis semanas”. *El Mundo*. Recuperado 14 mayo 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.
- Ley 12/2007, de 11 de octubre, de Servicios Sociales, BOE núm. 266 (2007). Recuperado 15 mayo 2024, de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19189-consolidado.pdf>
- Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, BOE núm. 115 (1982). Recuperado 15 mayo 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/lo/1982/05/05/1/con>
- López Peláez, Antonio; Erro-Garcés, Amaya; Pinilla García, Francisco Javier, y 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, y 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.
- Pelegrí 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>

- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) (2016). Recuperado 15 mayo 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. Recuperado 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, y 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, y 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>